

**Міністерство освіти і науки України  
Київський національний торговельно-економічний  
університет**

**М.Г. Бойко**

**ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ  
В ТУРИЗМІ**

*Монографія*

**Київ 2010**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

УДК 338.486

ББК У49

Б77

**Консультант** – А.А. Мазаракі, доктор економічних наук, професор, академік НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України ректор Київського національного торговельно-економічного університету

**Рецензенти:**

І.В. Калачова – доктор економічних наук, директор департаменту статистики послуг Державного комітету статистики України;

Т.І. Ткаченко – доктор економічних наук, професор завідувач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету;

А.В. Шегда – доктор економічних наук, професор завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Бойко М.Г.**

Б77 Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с. ISBN 978–966–629–452–7

У монографії викладено теоретичні та прикладні засади формування ціннісно орієнтованого управління. На основі генезису теорій цінності, вартості та граничної корисності досліджено розвиток ціннісно орієнтованого управління як міждисциплінарної концепції та сформульовано базові засади його впровадження в туризмі. Надано практичні рекомендації щодо підвищення рейтингу туристичної привабливості України. Науково обґрунтовано прикладні основи диференціації для позиціонування національного туристичного простору у контексті відмітних особливостей пропозиції національного туристичного продукту. Аргументовано мотиваційний контекст упровадження ціннісно орієнтованого управління.

Розраховано на науковців, викладачів, працівників туристичної сфери і тих, хто цікавиться питаннями розвитку туризму, та дослідників, які вивчають науковий потенціал ціннісно орієнтованого управління.

УДК 338.486

ББК У49

*Рекомендовано вченою радою Київського національного торговельно-економічного університету  
(протокол № 6 від 24.02.2010 р.)*

ISBN 978–966–629–452–7

© Бойко М.Г., 2010

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2010

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ</b> .....	12
1.1. Ціннісно орієнтований підхід до управління в туризмі: закономірності та реалії застосування .....	12
1.2. Економічні передумови імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами .....	36
<i>Список використаних джерел</i> .....	65
<b>Розділ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ</b> .....	77
2.1. Компаративний аналіз ціннісно орієнтованого управління .....	77
2.2. Методичні параметри детермінант ціннісно орієнтованого управління.....	100
2.3. Інформаційно-аналітичні основи формування системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства .....	122
<i>Список використаних джерел</i> .....	148
<b>Розділ 3. ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ І ЦІЛЕРЕАЛІЗАЦІЇ</b> .....	160
3.1. Туристична привабливість як основа визначення орієнтирів розвитку туризму .....	160
3.2. Регіональна полісемантичність соціально- економічної цінності туризму .....	217
3.3. Стереотипи управління туристичними підприємствами у ракурсі цілереалізації ціннісно орієнтованого управління .....	252
<i>Список використаних джерел</i> .....	279

<b>Розділ 4. ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ: ЗМІСТ ТА ФОРМИ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОЦЕСУ</b> .....	286
4.1. Ідентифікація процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів .....	286
4.2. Імперативи взаємодії туристичного підприємства зі споживачами у форматі ціннісно орієнтованого управління .....	312
4.3. Методичні основи оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства .....	328
4.4. Передумови формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів туристичних продуктів .....	353
<i>Список використаних джерел</i> .....	372
<b>Розділ 5. ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ</b> .....	381
5.1. Формування туристичної привабливості України .....	381
5.2. Диференціація туристичних продуктів як фактор генерування споживчої цінності .....	411
5.3. Мотиваційний контекст впровадження ціннісно орієнтованого управління туристичними підприємствами.....	426
<i>Список використаних джерел</i> .....	443
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	449
<b>ДОДАТКИ</b> .....	455

## ВСТУП

*Цінність є всеосяжною,  
що визначає сенс і всього світу в цілому, і кожної  
особи, і кожної події, і кожного вчинку  
М. Лосський [75]*

На початку третього тисячоліття відбувається становлення нового світового економічного порядку. З багатьох причин детермінантами соціально-економічного розвитку стали глобальні зміни, які супроводжуються гіперконкуренцією, динамізацією руху товарів, послуг, факторів виробництва на основі інформаційних технологій, постіндустріальними принципами суспільного розвитку, формуванням суспільства споживання, що обумовлено новим типом індивіда, ключовою характеристикою якого є прагнення до вибіркового споживання, підвищенням ролі інтелектуального капіталу, зміною пріоритетів від економіки, заснованої на матеріальних активах і сфокусованої на кінцевому продукті, до економіки знань.

За сучасних умов потужними чинниками неоднозначних тенденцій розвитку стали кризові явища, які загострили проблеми ринкової невизначеності, спричинили відчутне скорочення споживчого попиту, виявили нові господарські ризики та скоротили часові горизонти планування. На цьому аспекті слід наголосити, оскільки нині для підприємств дуже важливим є своєчасне застосування новітніх управлінських підходів для нівелювання дисфункцій управлінського процесу. Постановку такого контексту наукового завдання обумовлено і тим, що в інтенсивній динаміці управлінських практик і механізмів формування управлінських дій відбуваються якісні зміни й ускладнюється вирішення прикладних завдань на основі класичних теорій управління.

Неоднозначний вплив глобальних викликів та кризових явищ обумовлює суспільній запит на наукове осмислення рушійних сил для виживання та розвитку підприємств і висуває нові вимоги до управлінських наук. Для обґрунтування дієвих управлінських заходів та задоволення потреб практики ці науки повинні постійно вдосконалюватися. Це можливо тільки на міцному фундаменті зрілих наукових досліджень, що передбачає необхідність багатогранного міждисциплінарного синтезу базових положень економічної науки та

існуючих концепцій управління з урахуванням тенденцій суспільно-економічного розвитку.

Таким чином, актуалізація вирішення комплексної наукової проблеми – удосконалення арсеналу діючих управлінських методик пояснюється тим, що будь-які значимі як позитивні, так і негативні події спонукають дослідників до узагальнення наукового досвіду, який характеризується закономірністю, причинно-наслідковим зв'язком, системною оцінкою та аналізом складних явищ в управлінні.

Загалом необхідність удосконалення системи управління висуває певні вимоги до організації і регулювання управлінської діяльності суб'єктів ринкової економіки з різних сфер національної економіки, зокрема туризму, зважаючи на виконання ним і відповідною інфраструктурою найважливіших суспільних функцій (підвищення працездатності, забезпечення відновлення здоров'я, формування загальноосвітнього та культурно-історичного рівня населення; збереження навколишнього природного середовища і культурної спадщини; зменшення соціального напруження у суспільстві, популяризація туристичного потенціалу країни та ін.), що дає беззаперечні підстави наголосити на вагомості туризму як значимої соціально-економічної сфери національної економіки.

Розвиток туризму, який вдало поєднує ринкові аспекти економічних зв'язків і соціально орієнтовані цілі розвитку суспільства, повинен обов'язково кореспондуватися із сучасними глобальними процесами, враховувати їх основні тенденції та суперечності. Нині структурні компоненти національного туризму (туристичні та рекреаційні підприємства, засоби розміщення, заклади ресторанного господарства, транспорт тощо) не мають розвиненої інфраструктури, достатнього ресурсного забезпечення, ефективної організації бізнес-процесів проектування, виробництва та організації споживання туристичних продуктів для успішного виконання функціональних соціально-економічних завдань. При цьому за експертною оцінкою ємності національних туристичних та рекреаційних ресурсів, тенденціями зростання туристичних потоків за 2000–2008 рр. туризм як вид економічної діяльності має потенційні можливості збільшення доходів на 4–6% щорічно і у зв'язку з цим підвищення рейтингу України з 95-го місця у світі (36-те місце у Європі) на більш

престижне, ніж визначене Всесвітньою організацією подорожі і туризму.<sup>1</sup>

Туризм найбільш відчутно реагує на процеси глобалізації, тому фінансова криза обумовила спад споживчої активності у цій сфері, що підтверджено аналітичними даними Всесвітньої туристичної організації,<sup>2</sup> за розрахунками якої збитки світового туризму у 2009 р. становили орієнтовно 6% [137].

Подібні тенденції відмічають і українські експерти. Зокрема за статистичними спостереженнями Державної служби туризму та курортів України у 2009 р. відпочивати в Україну приїхало на 24% менше туристів, ніж у 2008 р., виїзні туристичні потоки зменшилися на 30–40%, а по внутрішньому туризму – на 4% порівняно з минулим роком [81].

Світова фінансова криза обумовила також зміни в управлінні туристичними підприємствами, які надали імпульси щодо нових орієнтирів для відновлення економічного зростання. Цілком ймовірно, що обґрунтований вибір новітнього арсеналу управлінських методик має велике значення у складній економічній ситуації.

Отже, у сучасних економічних умовах актуальним для розвитку туризму є застосування концепцій управління, які б враховували економічні реалії не тільки з позиції протистояння кризовим явищам, але і відображали процеси глобалізації, інтелектуалізації та інформатизації економіки, її соціального та інноваційного спрямування. Вектор формування концепцій управління повинен відповідати принципам економічної, кадрової, інтелектуальної збалансованості як основі для створення важливих відмітних переваг та ключових компетенцій підприємств. Так, український дослідник В. Панков вважає об'єктивно необхідним перехід до нової ідеології корпоративного стратегічного менеджменту як комплексно-цільової системи управління на підставі *концепції ціннісного підходу*, що

---

<sup>1</sup> Всесвітня організація подорожей і туризму (WTTC) – глобальний форум для ділових лідерів індустрії, який здійснює аналітичний огляд та експертну оцінку, пов'язану з розвитком індустрії туризму у світі. Штаб-квартира знаходиться у Лондоні. Щорічно WTTC визначає вплив доходів від в'їзного туризму на формування ВВП, які у 2008 р. в Україні становили 1,9% ВВП (18 632 млн дол. США) та обумовили зайнятість 1% працездатного населення (313 тис. осіб). У середньому вклад в'їзного туризму у ВВП і загальний обсяг експорту в економічно розвинених країнах коливається у межах 7–10% [141].

<sup>2</sup> Всесвітня туристична організація (World Tourism Organization) – міжнародна спеціалізована організація системи ООН, що координує розвиток міжнародного туризму. Генеральна асамблея ВТО затвердила нову скорочену назву організації ЮНВТО (UNWTO). Штаб-квартира знаходиться у Мадриді.

передбачає підпорядкування всіх підпроцесів функціонального і лінійного управління пріоритетним цілям створення граничної корисності, визначення потенційних інтересів і формування потреб замовників, розвиток бізнесу у напрямі створення майбутніх ринків збуту [85].

Детермінує актуальність наукової проблематики заключне Комюніке III Міжнародної конференції Світового банку, присвячене фінансовим аспектам стійкого розвитку, в якому відмічено, що існуюча система вимірників економічного зростання збиткова: дуже складні розрахунки часто зменшують або повністю нівелюють цінність того, що дуже важко придбавати або продати [134].

Аналізуючи сучасні концепції розвитку та управління у туристичній сфері, з'ясовано, що українські науковці також наголошують на застосуванні ціннісних підходів в управлінні туризмом як високорентабельному та інвестиційно привабливому секторі національної економіки. Так, досліджуючи теоретичні, методологічні та прикладні проблеми сталого розвитку туризму, професор, доктор економічних наук Т. Ткаченко акцентує увагу на актуальності споживчої цінності для туристичної сфери діяльності та визначає, що ідеї, концепції і теорії передумов сталого розвитку туризму базуються на твердженнях про цінності; вченим-дослідником Л. Шульгіною за різними концепціями маркетингу розроблено шкалу цінностей підприємств туристичної галузі; науковець І. Швець, висвітлюючи регіональне управління конкурентоспроможністю туристичних послуг, обґрунтувала модель цінності туристичних послуг, яка базується на інтенсифікації використання рекреаційного потенціалу, адаптації до ринкових умов внутрішніх факторів та резервів розвитку території для отримання економічного ефекту від туристичної послуги, наявних стратегічних і тактичних конкурентних переваг; аксіологічні засади теорії туризму у своїх працях розвинули вчені Т. Дьорова, С. Пазенок та В. Федорченко [115, 130, 123–124, 128].

Окремі питання щодо застосування ціннісно орієнтованого підходу у туризмі висвітлено у працях представників західних наукових шкіл: М. Моуфорта, В. Сміта, Дж. Вілтона та Н. Нікерсона, Г. Річі і М. Уолдена, Дж. М. Сігіельські, Б. Янечко, Т. Малза та Дж. Уеллса [136–140].

Практичним доказом важливості ціннісного підходу до розвитку туризму є розгляд цієї проблематики на Міжнародній конференції «Орієнтири глобального зростання туризму» (6–7 вересня 2005 р. м. Гванджу, Корея), на якій науковцями та практиками проаналізовано питання важливості ціннісних параметрів розвитку



туризму в управлінні та підвищенні конкурентоспроможності туристичної індустрії.<sup>3</sup>

Вагомі теоретичні висновки щодо доцільності використання ціннісно орієнтованого підходу в управлінні зробили російські науковці В. Якунін, В. Багдасарян, С. Сулакшин, які розкрили феномен ціннісного цілевстановлення як базис управлінської стратегізації. Зокрема автори обґрунтували, що управління у будь-якому історичному періоді буде неефективним за відсутності комплексного ціннісного вибору, цілевстановлення, загального бачення шляхів і механізмів досягнення поставлених завдань [133].

Цілком поділяючи позиції вчених, констатуємо, що у цьому сенсі систему управління слід спрямовувати на максимізацію соціально-економічної цінності підприємства для суспільно-економічної системи. Цю необхідність підтверджено як науковим співтовариством, так і практикуючими менеджерами та втілено у концепції ціннісно орієнтованого управління, яка зайняла належне місце у теорії та практиці стратегічного управління, сприйнята академічним і бізнес-середовищем й усе більше поширюється на практиці.

Базисні ідеї та вагомі теоретичні положення, які визначають базисний формат розвитку ціннісно орієнтованого управління, висвітлено у працях українських та російських вчених: І. Бланка, А. Бухвалова, А. Войчака, Д. Волкова, І. Івашковської, О. Мендрула, А. Павленка, В. Паламарчука, В. Панкова, С. Полонського, А. Субетто та ін. Серед зарубіжних науковців проблематику ціннісно орієнтованого управління досліджували Г. Арнольд, Л. Барух, А. Дамодаран, Г. Ешуорт, П. Джеймс, М. Йенсен, У. Меклінг, Р. Каплан, Д. Нортон, Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мурин, А. Раппопорт, Е. Фрімен та ін.

У наукових доробках вчених, які виходили з різних методологічних позицій, обґрунтовано теоретичні ідеї формування економічного базису ціннісно орієнтованого управління та концептуально визначено, що *фундаментальною метою розвитку та функціонування суб'єкта підприємницької діяльності є побудова ефективної системи управління, орієнтованої на максимізацію найбільш ймовірної його цінності у довгостроковому аспекті*. При цьому у наукових працях, присвячених питанням визначення цінності підприємств, для соціально-економічної системи висвітлено два базових підходи.

---

<sup>3</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/27/3/36886079.pdf>

*Перший* визначає, що основною метою є максимізація цінності виключно для власників, відповідно цільова функція підприємства є однофакторною; *другий* підхід, базуючись на теорії зацікавлених сторін, припускає, що ця цільова управлінська функція суб'єкта господарської діяльності є різноаспектною. До того ж у багатьох випадках дослідження стосуються вибору управлінського інструментарію виключно для оцінки ринкової вартості бізнесу та підприємства. За таких умов підвищується значущість визначення методологічних та парадигмально-гносеологічних основ ціннісно орієнтованого управління, системна методологія якого базується на економічному погляді на бізнес, а його предметне поле, теоретичні та методологічні особливості сформовано у 80–90-х роках ХХ ст.

В управлінській діяльності туристичних підприємств базові постулати ціннісно орієнтованого управління не досліджено, наукова полеміка ведеться з питань вибору управлінського інструментарію, який, враховуючи різноманітність взаємовідносин, багатовимірність вирішення різноаспектних цілей і завдань, які постають перед туристичними підприємствами, може стати основою визначення їх соціально-економічної цінності для різних економічних суб'єктів туристичного ринку та розроблення критеріальної бази оцінювання.

Відповідно актуальними є дослідження туризму як соціально-економічного явища, якому притаманні поліорієнтована соціо-еколого-економічна цінність у глобальних та локальних координатах; побудова системи прийняття управлінських рішень, спрямованих на максимізацію соціально-економічної цінності туристичних підприємств у підприємницькому середовищі; прогностична оцінка факторів, які обумовлюють споживчу цінність туристичних продуктів; осмислення важелів диференціації і позиціонування туристичного простору як основи для створення відмітних переваг національних туристичних продуктів, які спроможні транслювати ціннісні пропозиції туристам різних споживчих сегментів; обґрунтування передумов встановлення збалансованого суб'єкт-об'єктного взаємозв'язку між учасниками економічних взаємовідносин на туристичному ринку. Ці дослідницькі акценти мають власну наукову значимість, оскільки формують організаційно-концептуальні умови осмислення наукової сутності ціннісно орієнтованого управління з метою розроблення практичних рекомендацій, які буде спроектовано у площину функціонування туристичних підприємств, що надасть нову якість управлінню цією сферою економічної діяльності.

Наведені вище аргументи визначають актуальність проведеного монографічного дослідження, в якому закладено концептуальні

основи розвитку теорії цінісно орієнтованого управління в туризмі. Деякі результати дослідження знайшли практичне відображення у навчальному підручнику, схваленому Міністерством освіти і науки України, впроваджено у національних стандартах та Стратегії розвитку туризму та курортів України, наукових публікаціях автора.

Автор цієї монографії висловлює глибоку пошану та щирі вдячність:

– науковому консультанту, ректору Київського національного торговельно-економічного університету доктору економічних наук, професору, академіку НАПН України Анатолію Антоновичу Мазаракі за наукові поради, вагому методичну та творчу допомогу;

– рецензентам – завідувачу кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу доктору економічних наук, професору Тетяні Іванівні Ткаченко; завідувачу кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка доктору економічних наук, професору Анатолію Васильовичу Шегді; директору департаменту статистики послуг Державного комітету статистики України доктору економічних наук Ірині Володимирівні Калачовій за уважне рецензування, слушні зауваження і критичне оцінювання результатів дослідження, які сприяли покращанню дослідницького матеріалу монографії;

– декану факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу доктору технічних наук, професору Михайлу Івановичу Пересічному за розуміння і підтримку;

– працівникам кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу за уважне ознайомлення з результатами на всіх етапах дослідження, критичні зауваження та організаційну підтримку.

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

### 1.1. Ціннісно орієнтований підхід до управління в туризмі: закономірності та реалії застосування

Українська економіка знаходиться під впливом глобальних тенденцій, що формують умови і визначають чинники розвитку її галузей, серед яких вагоме значення має туризм – сфера економічної діяльності, яка успішно поєднує ринкові аспекти економічних зв'язків і соціально орієнтовані цілі розвитку суспільства. Відповідно перспективність розвитку туризму обумовлено тим, що він відіграє значну роль у:

- виконанні економічних, соціальних і гуманітарних функцій;
- збільшенні частки сфери послуг у структурі ВВП та наповненні бюджетів усіх рівнів;
- зменшенні соціального напруження у суспільстві;
- популяризації туристичного потенціалу та історико-культурної спадщини країни;
- посиленні престижу країни у системі світових економічних зв'язків з метою реалізації завдань зовнішньої політики держави та гармонізації відносин між різними країнами і народами.

Системні та комплексні передумови для розвитку туризму в Україні *визначено пріоритетними щодо забезпечення розвитку країни в цілому та вагомою складовою у вирішенні питань підвищення рівня життя населення [1].*

В українській державі, де туристична діяльність інтенсивно розвивається лише за останні десять–п'ятнадцять років, конструктивне виконання цих та інших ключових завдань у сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища, конкурентної боротьби, яка загострюється як на внутрішньому, так і міжнародному туристичному ринку, буде ускладнено без упровадження нових підходів до управління в туризмі.

Вагомим ідейним лейтмотивом розуміння соціально-економічної сутності туризму є його міждисциплінарний характер, тому прагнення використовувати досвід управління з інших галузей економіки є неперспективним, оскільки туризму притаманні специфічні функціонально-галузеві особливості виробничого ланцюга щодо

створення туристичного продукту, які пов'язані з міжгалузевим характером господарської діяльності. Ця обставина виявляється в тому, що у туризмі виробництво та споживання туристичних продуктів є єдиним виробничим процесом і це ускладнює застосування управлінських технологій, які успішно використовуються в інших галузях.

Сучасні теорії розвитку та управління туризмом є багатоаспектними і займають чільне місце у наукових дослідженнях, а наукова зацікавленість у розвитку цієї сфери господарської діяльності пов'язана з тим, що у ХХ ст. туризм визнано унікальним *явищем і феноменом сторіччя* [3].

За аналітичними розрахунками Всесвітньої туристичної організації ХХІ ст. стане епохою туризму, оскільки навіть за песимістичним прогнозом щодо коливань кон'юнктури туристичного ринку кількість туристичних прибуттів до 2020 р. становитиме 1,6 млрд осіб (рис. 1.1) [4, 143].

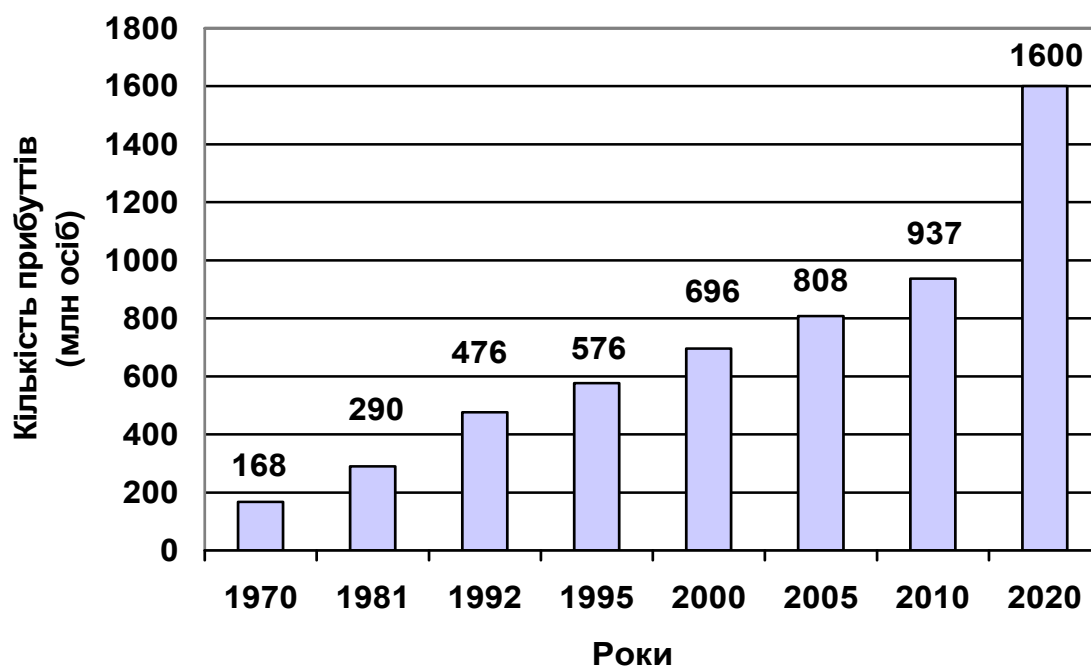


Рис. 1.1. Динаміка та прогностичні показники розвитку туристичної діяльності у світі за кількістю прибуттів [144, 145]

Аналітики Всесвітньої організації подорожей і туризму прогнозують, що туризм збереже позитивну динаміку щодо формування ВВП та доходів бюджету для більш як 110 країн, незважаючи на наслідки фінансової кризи [141, 146]. Про стабільні темпи розвитку та провідне місце туризму у глобальній системі торгівлі послугами

свідчать дані динаміки структури світового експорту послуг за 1990–2008 рр., які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Динаміка структури світового експорту послуг за 1990–2008 рр. [147–149]**

(%)

Види послуг	Роки				
	1990 р.	1994 р.	2000 р.	2004 р.	2008 р.
Усі види послуг, у тому числі:	100	100	100	100	100
транспорт	24,6	22,8	20,6	23,5	22,8
туризм	28,9	29,2	33,4	29,4	26,4
державні послуги	5,5	4,5	3,8	–	–
інші види послуг	41,0	43,5	42,2	47,1	50,7

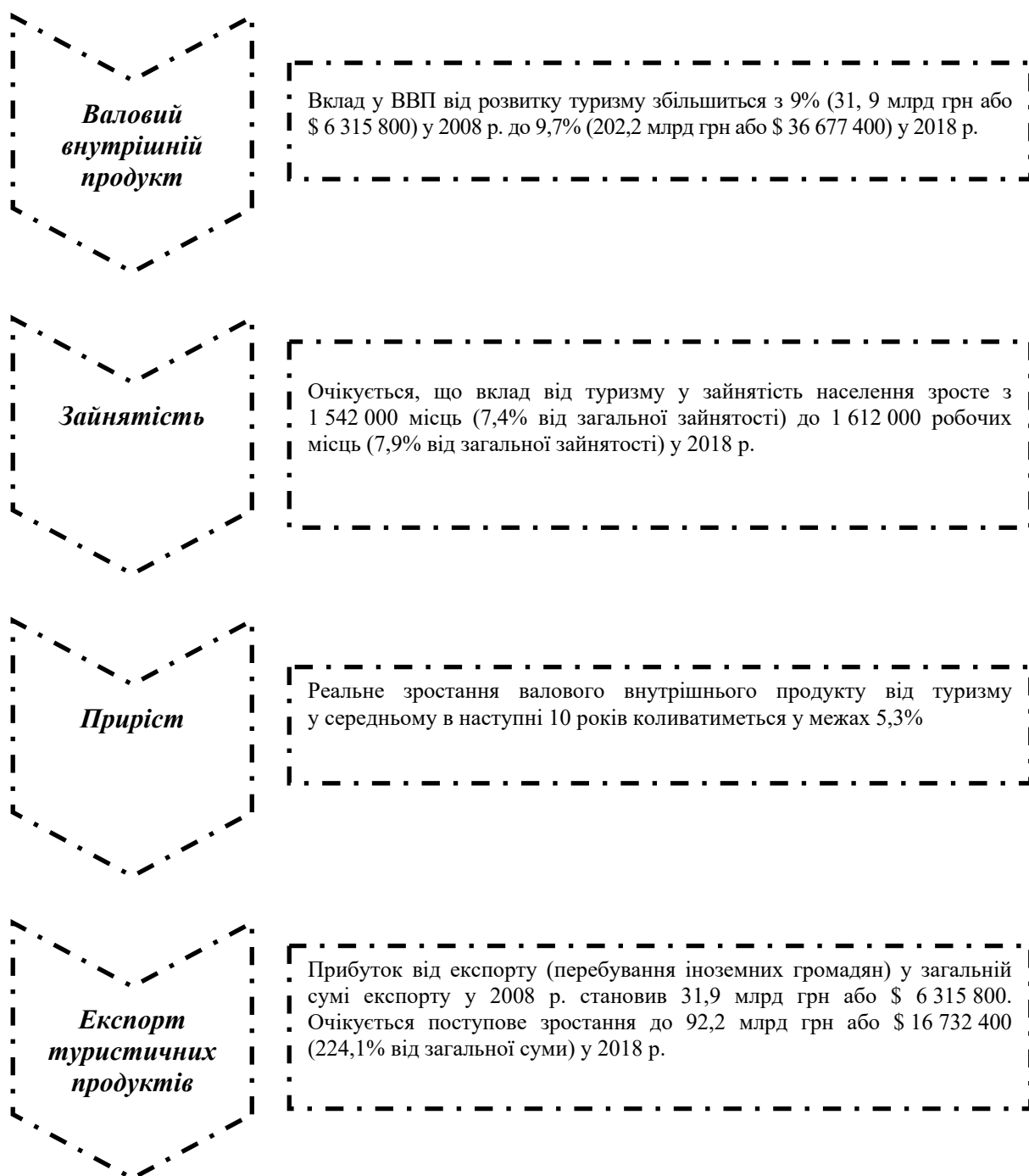
Є вагомі підстави стверджувати, що розвиток експортоорієнтованої моделі туризму сприятиме більш активному надходженню іноземної валюти в країну. Позитивно оцінюючи цей аспект розвитку туризму, зазначимо, що експерти WTTC на основі концепції *попиту економічної активності* розрахували, що 100 тисяч іноземних туристів, які провели у середньому дві години у певній туристській дестинації, орієнтовно витрачають близько 350 тис. дол. США [141, 143, 147].

Таким чином, можемо констатувати, що туризм як свідчення розвитку світових глобальних інтеграційних процесів є важливою складовою експортних операцій світової торгівлі послугами, мотиватором розвитку міжнародних економічних відносин та одним із пріоритетних напрямів розвитку національної економіки [23, 24].

Переконливим фактором усвідомлення можливостей формування значної частки національного доходу завдяки сфері туризму є той, що експерти WTTC прогнозують у наступному десятилітті такі основні тенденції [141, 145]:

- доходи від туризму у світі щорічно зростатимуть майже на 4,6%;
- витрати на споживання туристичних продуктів збільшаться майже удвічі;
- внесок міжнародного туризму в світову економіку орієнтовно досягне 12 119 млрд дол. США;
- попит на туристичні продукти збільшуватиметься на 4,2–4,6% щорічно, обумовлюючи стійке зростання туристичного ринку.

Визначаючи економічні передумови розвитку туризму в Україні, аналітики WTTC розрахували прогностичні значення основних показників його розвитку, які мають оптимістичні тенденції (рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Прогноз WTTC щодо тенденцій економічного розвитку туризму в Україні на 2008–2018 рр. [150]*

Позитивні очікування експертів є закономірними, адже динаміка основних показників розвитку туризму та інтенсивні інтеграційні процеси, що відбуваються, починаючи з 80-х років ХХ ст., свідчать,

з одного боку, про високий рівень економічної привабливості туристичної діяльності, а з іншого, – про зростання конкуренції в туризмі та необхідність забезпечення стабільно сильних конкурентних позицій для економічних суб'єктів туристичного ринку.

Отже, економічна активність, динамічність та масштабність розвитку туризму сприяють тому, що цей вид економічної діяльності навіть в умовах несприятливої кон'юнктури туристичного ринку спроможний зберегти позитивні тенденції розвитку, що обумовлюється поліфункціональним характером господарської діяльності, яка виявляється у високому ступені автономності та універсальності усіх складових феномену туризму як соціо-еколого-економічного явища, оскільки туризм – це вид економічної діяльності, сфера дозвілля, форма споживання, культурний феномен, соціальна складова суспільного розвитку [26]. Крім того, туризм впливає на екологічний стан навколишнього середовища, обумовлюючи рівень припустимого екологічного навантаження на конкретний туристичний регіон (дестинацію).

Показово, що характеристики феномену туризму реалізуються у його функціях, які визначають особливості здійснення господарської діяльності туристичних підприємств. Багатофункціональне значення туризму у даному аспекті обумовлене складним комплексом біогенних, психогенних, соціогенних та економічних характеристик мотивації і потреб людини. Науковці з урахуванням різновекторного значення туризму для суспільного відтворення визначили, достатньо повно розкрили та охарактеризували у різних дослідженнях основні його функції: *економічну, соціальну, виховну, рекреаційну, екологічну та культурологічну* [115].

Однак слід наголосити на сучасній тенденції, яка змінює роль туристичного підприємства у системі задоволення споживчих потреб. Якщо раніше підприємство створювали відповідно до існуючих ринкових потреб, то у нинішніх умовах все частіше суб'єкт туристичного бізнесу функціонує для того, щоб формувати потенційний попит на нові види туристичних продуктів, обумовлюючи розвиток нових споживчих моделей у туризмі. Ситуація пов'язана з тим, що у контексті можливих перспектив суспільного розвитку саме споживчі уподобання та прагнення визначатимуть пріоритети господарської діяльності туристичних підприємств і стануть основою подальших соціально-економічних трансформацій на туристичному ринку. Отже, до наведених вище функцій туризму правомірно долучити функцію *«формування і задоволення споживчих потреб щодо придбання туристичних продуктів»*.



Наукові основи розвитку туризму досить широко обговорюються дослідниками як в теоретичній, так і прикладній сферах. Огляд теоретичних положень вітчизняних і зарубіжних праць, присвячених вирішенню різноаспектних наукових проблем у туризмі, переконливо свідчить, що у науковому середовищі здійснено глибоке його опрацювання на засадах системного, функціонального, процесного та комбінованих підходів. Конкретні напрями теоретичних, методологічних та прикладних досліджень макро-, мезо- і мікроекономіки туризму присвячено вивченню:

– *понятійного апарату туристичної сфери, теорії і методології її розвитку* (В. Квартальний, І. Зорін, М. Кабушкін, А. Мазаракі, С. Мельниченко, О. Любіцева, В. Сенін, Т. Ткаченко, І. Школа, Л. Шульгіна, О. Чудновський та ін.);

– *стимулювання й організації розвитку міжнародного туризму* (Г. Александрова, М. Біржаков, Х. Годфрі, М. Кац Кеннет, М. Кабушкін, Ф. Котлер, Дж. Кріппендорф, В. Сенін, Г. Папірян, І. Школа, О. Чудновський, В. Чужиков та ін.);

– *менеджменту туризму* (І. Зорін, М. Жукова, Г. Карпова, В. Кифяк, В. Квартальнов, В. Козирєв, Ю. Кузнецов, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, С. Севастьянова, В. Сенін, А. Сурін, І. Школа, О. Чудновський та ін.);

– *економіки туризму* (В. Азар, Л. Агафонова, І. Балабанов, А. Балабанов, С. Ванхілл, Д. Гільберт, Д. Гілмор З. Горбильова, В. Гуляєв, В. Козирєв, К. Купер, А. Мазаракі, Т. Ткаченко, Р. Фатхутдінов, Д. Флетчер, Г. Яковлев та ін.);

– *маркетингу туризму* (О. Азарян, Л. Анастасова, Дж. Боуен, А. Бузні, О. Джанджугазова, О. Дурович, О. Запесоцький, Ф. Котлер, І. Маркова, Дж. Мейкенз, Л. Нюренбергер, Т. Ткаченко, Дж. Уокер, Л. Шульгіна, Дж. Холлоуей та ін.);

– *організації туристичної діяльності, розвитку туристичної інфраструктури, вдосконаленню функціонування підприємств готельного і ресторанного бізнесу як складових туристичної індустрії* (А. Денисенко, В. Карсекін, О. Лесник, О. Любіцева, А. Мазаракі, Н. П'ятницька, Г. П'ятницька, Х. Роглев, Г. Романова, В. Сенін, О. Чудновський, Г. Яковлев, В. Янкевич та ін.);

– *менеджменту санаторно-курортних та рекреаційних закладів* (В. Боголюбова, М. Боков, В. Боряк, О. Ветітнев, Г. Карпова, Н. Кривобокова, О. Кускова, О. Лисікова, В. Попков, А. Разумова, О. Туров, Є. Угрюмов, В. Шаповалов, В. Шинкаренко, І. Школа, С. Цьохла та ін.);

– *страхування, статистики, фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку туристичної діяльності* (О. Здоров, О. Гараніна, С. Король, А. Локтев, О. Охріменко, О. Соболева, О. Солодухіна, Г. Яковлев);

– *інвестиційного менеджменту в туризмі* (О. Сударкін, В. Боголюбов, С. Бистров, С. Севастьянова, Н. Свирідова, О. Зокорін та ін.);

– *управління якістю послуг у туризмі, сертифікації туристичних послуг і послуг підприємств готельного господарства* (Т. Баженова, Л. Баумгартен, Ю. Волков, О. Замосковний, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, В. Сенін, А. Хорошилов, Л. Шульгіна та ін.);

– *управління нематеріальними ресурсами у туризмі* (Е. Брукінг, У. Букович, Л. Едвінсон, Л. Лукічева, В. Макаров, С. Мельниченко, Б. Мільнер, І. Нонака, Т. Стюарт, К. Свейбі, Х. Такеучи, М. Туріяньська, Р. Уільямс, Дж. Ходжонсон);

– *управління розширеним відтворенням туристичного потенціалу регіонів* (В. Азар, О. Бейдик, Ю. Байназарова, Р. Брайлеф, А. Бузні, Ю. Веденіна, З. Герасимчук, П. Гудзь, К. Дженкінс, І. Зорін, В. Квартальнов, О. Леснік, Л. Любіцева, Д. Стеченко, Г. Папирян, І. Швець, І. Школа, О. Чудновський та ін.);

– *управління сталим розвитком туризму* (І. Блехцин, В. Боголюбова, Є. Богомолова, Н. Васильєва, Д. Верзилін, Н. Газізуллін, М. Горенбургов, М. Гусаков, Г. Карпова, Ю. Кузнецов, К. Купер, Г. Курочкіна, С. Севастьянова, Н. Лейпер, С. Максимов, Т. Максимова, Т. Малєєва, О. Петрова, С. Рафіков, В. Разумовський, В. Рохчін, О. Румянцева, В. Сигов, Е. Смірнов, Т. Ткаченко, І. Школа, Д. Шопенко, В. Фраймович та ін.).

Враховуючи теоретичну та методологічну значущість виконаних досліджень, визнаючи важливість науково-практичного внеску для розвитку туризму, ґрунтуючись на їх основних положеннях, відзначаємо, що вагомі наукові доробки є свідченням реальної багатогранності феномену туризму та постійної уваги науковців до проблем ефективного функціонування і конкурентоспроможного розвитку суб'єктів туристичної сфери.

У табл. 1.2 узагальнено та репрезентовано основні генези базових теоретичних, методологічних, методичних і практичних підходів до дослідження туризму як соціо-еколого-економічної системи.

## Наукові підходи до дослідження туризму як соціо-еколого-економічної системи

<p><b>Теоретичні аспекти сталого розвитку</b>  <i>Я. Александрович, А. Арманд, І. Бережна, І. Вахович, Р. Засць, С. Маскевич, А. Неверов, Е. Кірієнко, Н. Лейпер, Г. Ридевський, Г. Сачок, А. Свириденко, Т. Ткаченко, А. Томашевич</i></p>	ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	<p><b>Теоретичні основи інноваційної діяльності, вплив інновацій на економічний розвиток туризму</b>  <i>О. Амоша, Л. Безчасний, І. Бузько, В. Мамутов, Л.Ткачук</i></p>	ІНФОРМАЦІЙНО-ФАКТОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	<p><b>Створення презентаційної та атрибутивної баз даних як елементів системи інформаційного забезпечення розвитку туризму</b>  <i>Ф. Губанова, С. Мельниченко, Т. Новгородцев, С. Чупров, Н. Плотнікова, М. Скопєнь</i></p>
<p><b>Визначення та оцінка факторів розвитку туризму</b>  <i>В. Азар, Г. Александрова, М. Ананьєв, Ю. Веденін, І. Зорін, І. Школа  Р. Маріотт, Н. Мироненко, С. Мельниченко, Дж. Суорбрук, Т. Ткаченко, С. Цюхла, В. Чужиков</i></p>		<p><b>Маркетингові концепції розвитку туризму</b>  <i>О. Азарян, Л. Анастасова, А. Бузні, Дж. Боуен, О. Дурович, О. Копанєв, Ф. Котлер, Х. Дж. Кристофер, Дж. Мейкенз, О. Джанджугазова, О. Запесоцький, В. Сапрунова, Т. Ткаченко, Л. Шульгіна, Дж. Р. Уокер</i></p>		<p><b>Створення презентаційної та атрибутивної баз даних елементів інфраструктурного забезпечення розвитку туризму</b>  <i>О. Денисенко, В. Карсекін, А. Лесник, О. Любіцева, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, О. Охріменко, Н. П'ятницька, Г. П'ятницька, Г. Романова, В. Сенін, О. Чудновський, Г. Яковлев, В. Янкевич</i></p>
<p><b>Менеджмент туристських дестинацій</b>  <i>Дж. Боуен, Х. Годфрі, І. Зорін, М. Кац Кеннет, В. Квартальнов, В. Козирєв, Ф. Котлер, Дж. Мейкенз, Т.Ткаченко</i></p>		<p><b>Концепції та моделі регіонального розвитку туристично-рекреаційних систем</b>  <i>З. Варналій, Ю. Веденін, І. Герасимов, З. Герасимчук, П. Гудзь, Е. Ельдаров, А. Єфремов, І. Зорін, В. Мацола, Н. Мироненко, А. Мокій, І. Пирожнік, В. Преображенський, І. Швець, І. Школа</i></p> <p><b>Теоретичні аспекти розвитку проблемних регіонів</b>  <i>З. Варналій, Б. Данілішин, З. Герасимчук, О. Катровський, Л. Климович, Л. Козловська, А. Мокій, В. Селецький, Т. Ткаченко</i></p>		<p><b>Створення презентаційної та атрибутивної баз даних елементів екологічної оцінки впливу розвитку туризму</b>  <i>Т. Акімова, Ю. Бабіна, О. Балацький, О. Бейдик, С. Бобилєва, Л. Гагут, Т. Галушкін, В. Гетьман, І. Глазиріна, К. Гофман, А. Гусєва, П. Касьянова, М. Комарова, В. Храбовченко, Т. Ткаченко</i></p>
<p><b>Менеджмент туристичних підприємств</b>  <i>В. Алексєєвський, Р. Браймер, М. Жукова, Н. Зайцева, І. Зорін, І. Енджейчик, М. Кабушкін, В. Квартальнов, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Г. Папірян, Т. Ткаченко, І. Школа</i></p>		<p><b>Конструювання туристично-рекреаційних зон з урахуванням геопросторових аспектів</b>  <i>О. Бейдик, В. Кифяк, Н. Крачило, О. Любіцева, Н. Мироненко, Л. Любіцева, Т. Ткаченко, І. Школа, В. Преображенський</i></p>		<p><b>МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b></p>
<p><b>Управління нематеріальними ресурсами в туризмі</b>  <i>Е. Брукінг, У. Букович, Л. Едвінсон, Л. Лукічева, В. Макаров, С. Мельниченко, Б. Мільнер, І. Нонака, Т. Стюарт, К. Свейбі, Х. Такеучи, Р. Уільямс, Дж. Ходжсон</i></p>		<p><b>Економіка туризму</b>  <i>В. Азар, Л. Агафонова, І. Балабанов, А. Балабанов, С. Ванхїлл, Д. Гільберт, Д. Гїлмор, З. Горбильова, В. Гуляєв, В. Козирєв, К. Купер, Б. Пайн, Т. Ткаченко, Р. Фатхутдінов, Д. Флетчер, Г. Яковлев</i></p>		<p><b>ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ</b></p>
<p>Управління активами, капітальними інвестиціями, дисконтованими грошовими потоками, інвестиційною привабливістю тощо</p>	<p>Виділення пріоритетних напрямів щодо розвитку різних видів туризму, розроблення і реалізація програм маркетингової діяльності, обґрунтування диференціації туристичної пропозиції тощо</p>			<p>Розроблення і реалізація стратегічних програм розвитку, диверсифікація господарської діяльності, підвищення компетенції кадрового потенціалу тощо</p>

Незважаючи на різноаспектну міждисциплінарну джерелову базу та плідність різних наукових теорій, існує певний дефіцит наукових робіт, присвячених концептуальному опису механізмів і технологій розроблення ціннісно орієнтованого підходу до управління в туризмі. При цьому варто зазначити, що немає єдиного судження серед фахівців щодо використання різних підходів, що пов'язано саме зі сприйняттям феномену «туризм» як соціально-економічного явища суспільного життя. У відомих теоріях науковців, які базуються на різних методологічних позиціях, виокремлено такі підходи:

1. *Інституційний підхід* до вивчення туризму має на меті дослідження різних складових туристичної інфраструктури і базується на аналізі організаційного процесу створення туристичного продукту суб'єктами господарської діяльності, які маркують межі інституційного середовища у сфері туризму і впливають на розвиток туристичної інфраструктури.

2. *Економічний підхід*, враховуючи важливість туризму для національної економіки, активно використовується з позицій досліджень: закономірностей формування попиту і пропозиції на туристичному ринку; впливу на платіжний баланс країни, зайнятість населення регіонів, економічний стан регіонів; оцінювання внеску туризму у розвиток національної економіки, що припускає розрахунок таких показників: обсяги туристичних потоків, валютні надходження від в'їзного туризму, внесок в'їзного туризму в експорт товарів і послуг, ефект від розміщення продуктивних сил в економічно нерозвинених регіонах, внесок у валовий внутрішній продукт, мультиплікативний ефект від розвитку туризму тощо. Проте економічний підхід не враховує екологічну, соціально-культурну, психологічну й антропологічну складову туризму.

3. *Управлінський підхід* має мікроекономічний характер і відповідно сфокусований на вивченні видів управлінської діяльності, які необхідні для повноцінного функціонування суб'єкта туристичного бізнесу. Важливість і перспективність цього підходу обумовлено тим, що при можливих інституційних змінах, коливаннях кон'юнктури туристичного ринку і навіть суспільного розвитку саме управлінські цілі та процедури приведуть у дію організаційно-економічний механізм з урахуванням змін, що відбуваються у підприємницькому середовищі.

4. *Історичний підхід* включає аналіз діяльності туристичних інституцій в історичному ракурсі і вплив інновацій на напрями їх розвитку. Цей підхід застосовується фрагментарно, оскільки туризм набув масового характеру порівняно недавно з огляду на історичні періоди розвитку суспільно-економічних явищ.

5. *Маркетинговий підхід* реалізується у дослідженні туристичного продукту у взаємозв'язку з його розробленням, виробництвом, просуванням і реалізацією на туристичному ринку.

6. *Соціологічний підхід* обумовлено тим, що туризм є соціальною діяльністю, тому увагу соціологів спрямовано на вивчення індивідуальної і групової поведінки туристів, впливу туризму на регіональному, національному і глобальному рівнях. При цьому підході аналізуються соціальні групи, звички як туристів, так і населення приймаючої сторони (регіону). Соціальні аспекти туризму ще недостатньо вивчено, що дозволяє прогнозувати активне застосування соціологічного підходу.

7. *Географічний підхід* спеціалізується на вивченні особливостей туристської дестинації, а саме її ландшафту, клімату, а також економічних і соціально-культурних складових, завдяки яким туристи прагнуть відвідати певне географічне середовище, при цьому особливої важливості набуває рекреаційна географія.

8. *Екологічний підхід* набув розвитку у період, коли масовий туризм став одним із найважливіших чинників впливу на екологію туристських дестинацій, що зумовило необхідність переходу до нового методу його дослідження. Перевантаження рекреаційних зон призводить до значного погіршення стану і навіть руйнування у них природних комплексів. Необхідність збереження і розвитку територій природного комплексу з метою збереження природних систем, підтримки їх цілісності та функцій життєзабезпечення, поліпшення здоров'я населення і навколишнього середовища є пріоритетними завданнями використання екологічного підходу.

9. *Культурологічний підхід* розглядає туризм як фактор впливу на самобутній устрій життя і культуру, менталітет населення регіонів, які приймають туристів. Разом з позитивними аспектами аналізуються і негативні наслідки від туристичної діяльності. До них належать руйнування місцевих звичаїв і традицій, різні соціальні пороки, комерціалізація людських відносин та ін.

10. *Міждисциплінарний підхід* обумовлено насамперед тим, що туризм охоплює практично всі аспекти життя суспільства.

Оскільки туристи мають різноманітні цілі, науковці вважають за доцільне використовувати *психологічний підхід* при дослідженнях мотивації і потреби у подорожах, розробленні маркетингових заходів і просуванні туристичного продукту для різних споживчих сегментів. При вивченні культурного туризму доцільно застосовувати *антропологічний підхід*. Необхідність формування ефективної правової бази щодо функціонування туристичних підприємств обумовлює застосування досліджень, які притаманні *юридичній сфері*.

11. *Системний підхід* до вивчення туризму інтегрує інші підходи в єдиний комплексний підхід, за допомогою якого можна досліджувати:

- туристів як споживачів, які мають найрізноманітніші споживчі потреби і мотиви та утворюють попит на туристичні продукти;

- господарську діяльність туристичних підприємств, їх взаємовідносини з різними учасниками туристичного ринку у процесі розроблення та організації споживання туристичних продуктів [87].

Однак навіть наведені вище підходи не розкривають складність туризму як поліфункціонального соціально-економічного явища, оскільки:

- поєднання різних наукових підходів для вивчення туризму, інтенсивна динаміка механізмів формування сучасних споживчих практик постійно ускладнюють сферу вирішення прикладних управлінських завдань, не розкривають широкого спектра внутрішньогосподарських зв'язків у туризмі, зважаючи на те, що ефективність функціонування туристичних підприємств на будь-якому рівні залежить від глибини пізнання, ступеня врахування споживчих очікувань та економічних інтересів різних суб'єктів соціо-еколого-економічної системи, які визначають основні характеристики економічної політики суб'єктів господарювання і є рушійною силою внутрішніх соціально-економічних трансформацій туристичного ринку;

- застосовуються з методично відокремлених позицій і тому кожний з підходів використовується при вирішенні конкретного наукового завдання у визначеній соціально-економічній ситуації;

- не охоплюють всю комплексність і глибину розуміння туристичних підприємств як первинної ланки складної соціо-еколого-економічної системи і відповідно не визначають особливостей формування цілісної методології (як сукупності взаємообумовлених

методичних підходів, положень, способів і процедур) і логіки (як сукупності закономірних і цілеспрямованих висновків і уявлень) проведення наукових досліджень з визначення соціально-економічної цінності туристичних підприємств для економіки та суспільного життя країни;

– не обумовлюють пріоритетність використання існуючих та апробованих підходів до дослідження туристичних підприємств, за наслідками реалізації яких формується об'єктивна методологічна основа для створення та генерування соціально-економічної цінності туристичного підприємства для соціо-еколого-економічної системи, яка суб'єктивно оцінюється різними учасниками соціально-економічних взаємовідносин на основі інтерпретації доступного обсягу фінансової і нефінансової інформації [26, 29].

Емпіричний мікс наведених вище проблем та розуміння того, що базова ціль будь-якого науково-методичного підходу має бути визначена як забезпечення системної цілісності функціонування об'єкта дослідження, обумовлює вирішення наукового завдання щодо формування наукового підходу, який би генетично охоплював найбільш відповідні методи для реалізації цієї мети, був придатним на рівні підприємства і забезпечив отримання коректних результатів, які відображають соціально-економічну цінність туристичного підприємства для соціо-еколого-економічної системи.

Влучно трактує цю наукову потребу В. Герасимчук: «Перевагу потрібно віддавати відкритосистемному підходу, в основі якого повинні бути концепція життєвого циклу товару, перелік усіх можливих операцій, що виконуються на підприємствах (за А. Файолем), фактори зовнішнього середовища, серед яких насамперед слід виділити потреби споживача» [43].

У науковому дослідженні В. Панкова визначено та доведено, що об'єктивно необхідним є перехід до нової ідеології корпоративного стратегічного менеджменту як комплексно-цільової системи управління на підставі *концепції ціннісного підходу*, що передбачає підпорядкування всіх підпроцесів функціонального та лінійного управління пріоритетним цілям створення граничної корисності, визначення потенційних інтересів і формування потреб замовників, розвиток бізнесу у напрямі створення майбутніх ринків збуту [85]. Вчений найбільш продуктивно представив концепцію ціннісного підходу до управління підприємствами, зокрема змодельював блок-схему ціннісного підходу до управління у контексті нарощування вартості підприємства, фрагмент якої наведено на рис. 1.3.

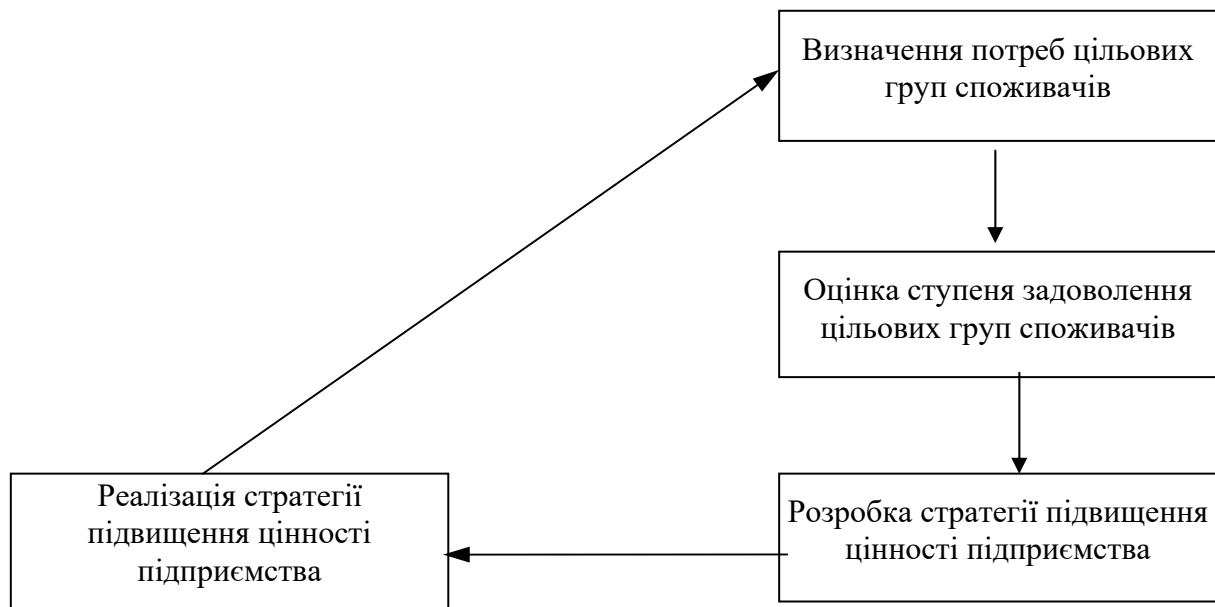
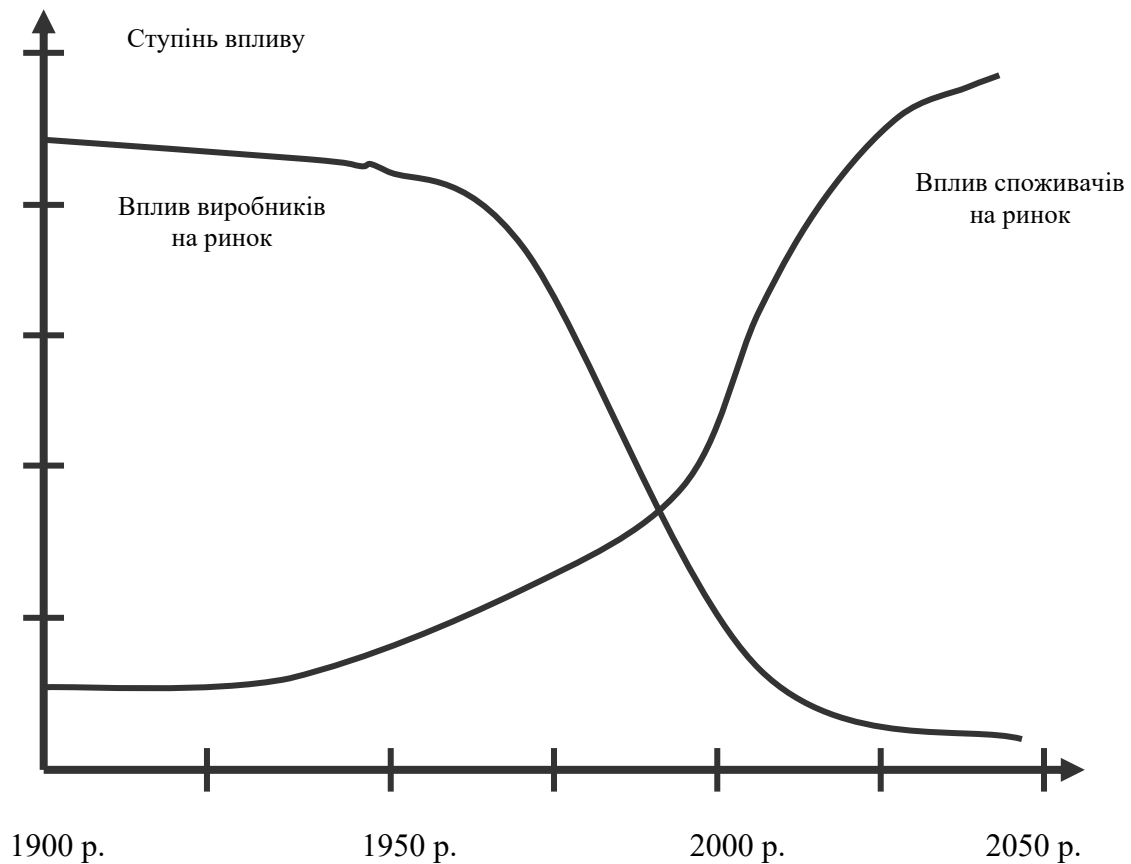


Рис. 1.3. Фрагмент логічної блок-схеми ціннісного підходу до управління вартістю підприємства за В. Панковим [85]

Вирішуючи наукову проблему оцінки вартості компанії на основі майнового, ринкового та прибуткового методів, В. Панков дійшов висновку, що управління вартістю компанії лише за ринковим критерієм не відображає цінності підприємства для широкого кола споживачів, результатів його діяльності, неадекватно характеризує конкурентоспроможність і можливості до зростання, а з погляду стратегічного управління є реальною загрозою стійкому функціонуванню у майбутньому. Дослідник аргументує це тим, що у сучасних умовах розвитку ринкових відносин, коли істотно зросла насиченість світового ринку, посилилися конкуренція товаровиробників і вимоги замовників, цінність підприємства необхідно визначати з двох основних позицій – *задоволення потреб споживачів і нарощування вартості підприємства*.

Іншими словами, ідея полягає у тому, що підприємства прагнуть управляти не тільки пропозицією, але і попитом, створюючи сприятливі можливості для економічного зростання. За цих умов, зауважував датський науковець Й. Кунде, владу над ринком отримали споживачі (рис. 1.4) [72]. Ця теза є результатом аналізу історичного розвитку економіки, в якому вчений виділяє три фази: *промислову економіку, маркетингову економіку й економіку цінностей*.





*Рис. 1.4. Еволюція впливів на розвиток ринку за Й. Кунде [72]*

Й. Кунде трактує економіку цінностей як економіку, яка ґрунтується на унікальних ціннісних пропозиціях виробників споживачеві та на здатності підприємства визначати стратегічну роль у соціальних, політичних, соціокультурних процесах, завдяки якій вона починає формувати свій споживчий сегмент, вибудовувати свою комерційну діяльність і отримувати фінансові ресурси, що забезпечує завоювання та збереження збалансованої ринкової позиції.

Отже, разом з потребою використання існуючих наукових підходів до вивчення туризму розвиток теоретичних положень та методологічної бази формування нових підходів до управління підприємствами у сучасних економічних умовах є особливо важливим [21].

Аналізуючи проблематику еволюції економічних парадигм, С. Лосєв відобразив цей процес у вигляді послідовності переходів і встановлення цілей управління, які відображають специфіку кожного з етапів (рис. 1.5) [74].

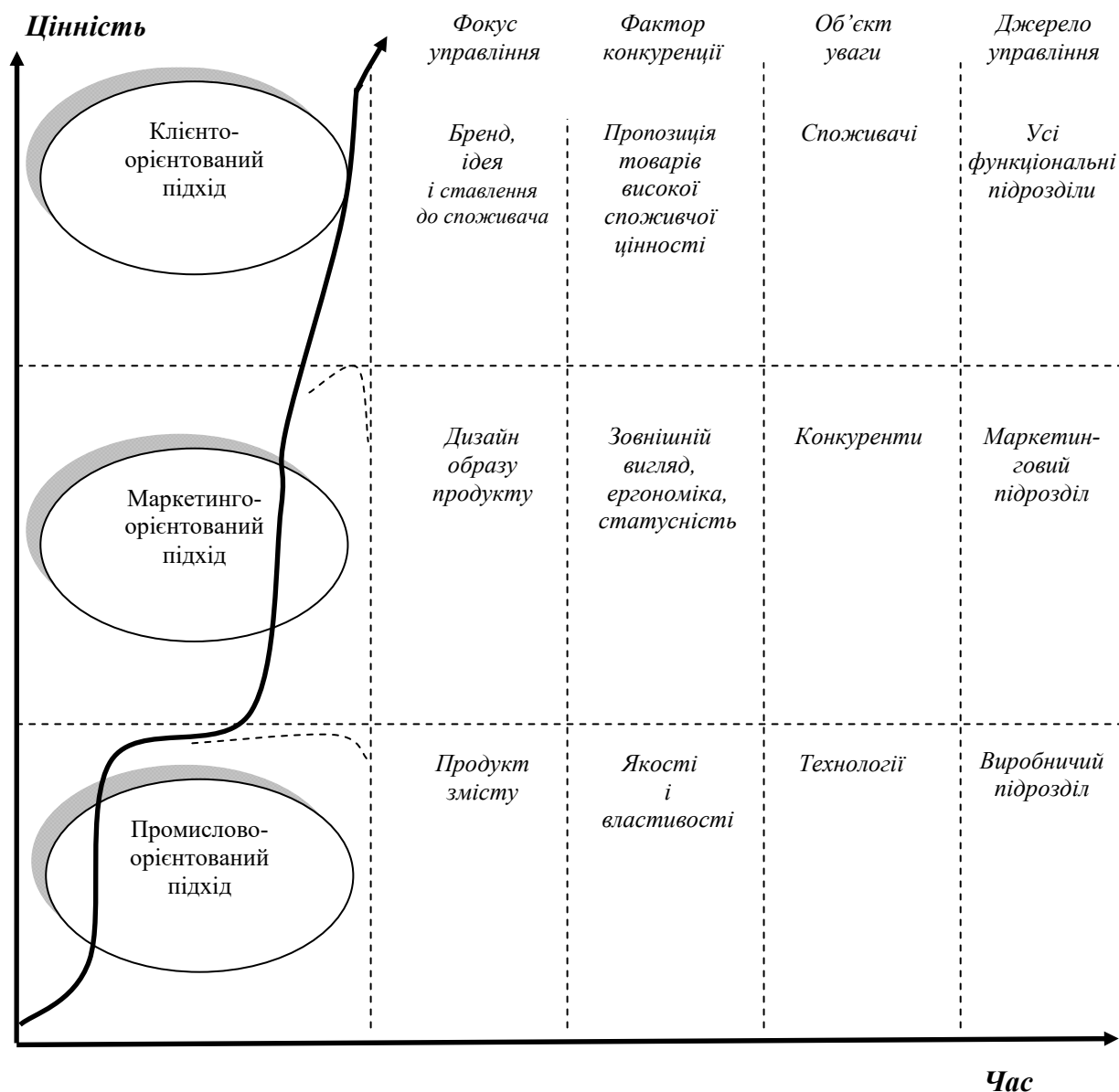


Рис. 1.5. Еволюція економічних парадигм за С. Лосєвим [74]

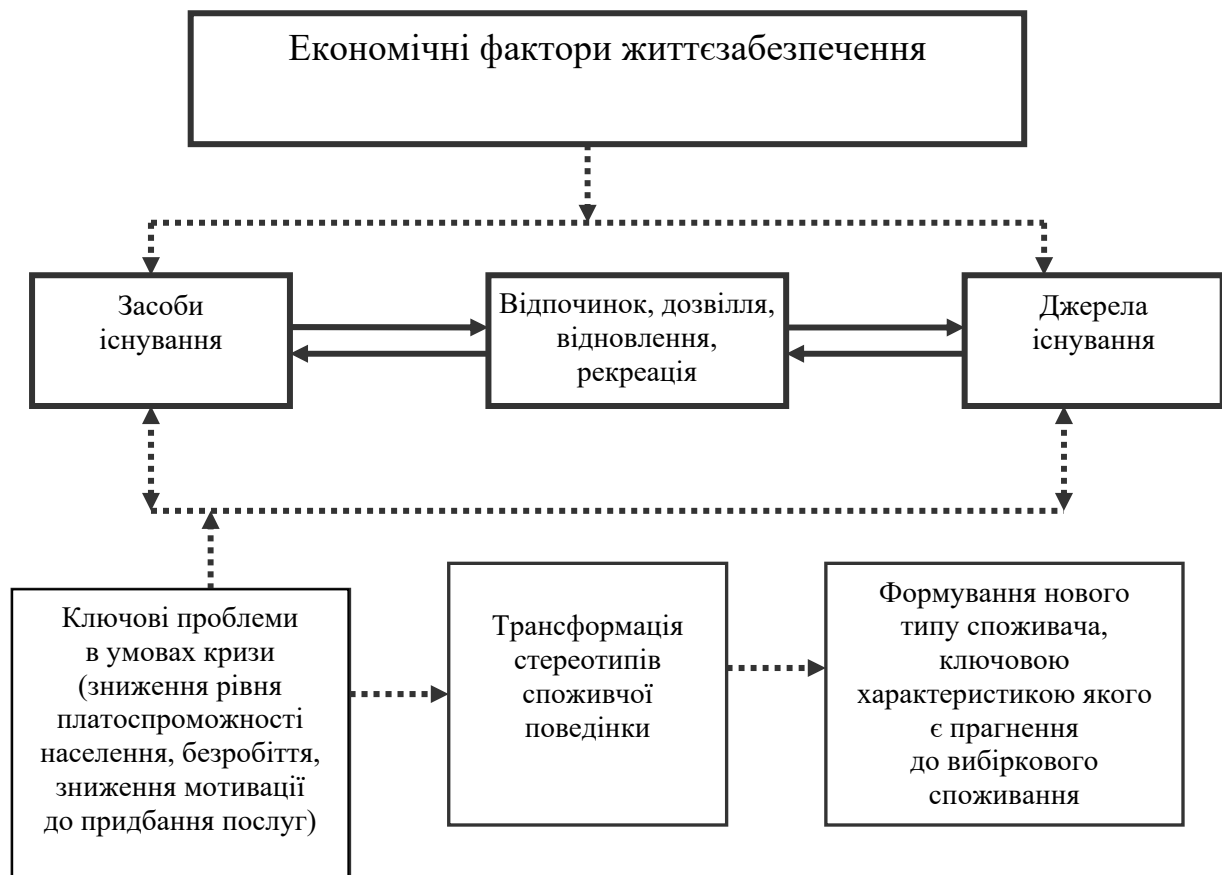
Наведена дослідником еволюція економічних парадигм дозволяє погодитися з автором, що за останнє десятиріччя економічна думка і практика формування управлінських підходів пройшли через широкий спектр різного ставлення до ролі споживача, але їх об'єднує усвідомлення змін виробничого процесу, який на основі ціннісно орієнтованого підходу до управління матиме послідовність:

споживачі → цінність товару/послуги → ціна → витрати (собівартість) → технологія → товар/послуга,  
а не: товар/послуга → технологія → витрати (собівартість) → ціна → споживачі.

У цьому сенсі система управління туристичним підприємством повинна бути спрямована на максимізацію соціально-економічної цінності підприємства, яка може створюватися суб'єктом туристичного бізнесу для всіх складових соціо-еколого-економічної системи. Відповідно актуальними для сфери туризму є дослідження щодо :

- визначення соціально-економічної цінності туризму як соціо-еколого-економічної системи для національної економіки;
- побудови системи прийняття управлінських рішень, спрямованих на максимізацію соціально-економічної цінності туристичних підприємств у підприємницькому середовищі;
- визначення цільової функції суб'єкта туристичної діяльності у контексті його вкладу у сталий розвиток туризму з позицій ціннісно орієнтованого підходу;
- визначення факторів, які впливають на створення соціально-економічної цінності туристичного підприємства відносно інших учасників економічних взаємовідносин та обґрунтування найбільш адекватних показників, які детермінують створення споживчої цінності туристичного продукту для різних споживчих сегментів;
- встановлення чіткого зв'язку між соціально-економічною цінністю підприємства для власників та інших учасників туристичного ринку;
- виявлення впливу споживчих орієнтацій на сприйняття споживчої цінності туристичних продуктів тощо [22].

Суб'єкти та об'єкти туристичної діяльності є частинами суспільної системи і підпорядковані внутрішнім закономірностям останньої. Однак за умов несприятливої кон'юнктури як наслідку прояву фінансової кризи дуже важливо, щоб туристичні підприємства не втратили соціально-економічної цінності для соціо-еколого-економічної системи, і це, у свою чергу, потребує найбільш повного врахування мотиваційної основи туризму у контексті його впливу на активізацію розвитку господарських систем. Висловлена теза не позбавлена сенсу, оскільки конструктивність розвитку туризму обумовлюється його сприйняттям як економічного фактору життєзабезпечення, що наведено на рис. 1.6.



*Рис. 1.6. Інтерпретація феномену туризму як економічного та мотиваційного фактору життєзабезпечення*

Крім того, аргументами щодо сприйняття туризму як економічного та мотиваційного фактору життєзабезпечення є особливості саморегуляції ринкової системи, які обумовлюють те що, фінансова криза найбільш відчутно вплине на розвиток туризму у країнах з великою місткістю туристичного ринку, до яких Україна не належить. Тому доцільно розглядати нові «полюси зростання» для розвитку національного туристичного ринку. Так, зростання курсу єдиної європейської валюти та безвізовий в'їзний режим здешевили для європейців вартість туру у національній валюті у середньому на 57%. За даними Державної служби туризму та курортів Міністерства культури та туризму України у 2008 р. державу відвідало 25,4 млн туристів, що на 300 тис. осіб більше порівняно з 2007 р. Особливо збільшився туристичний потік з Росії, який становив 663 тис. осіб, що на 100 тис. осіб більше порівняно з 2007 р.; з Польщі, Білорусі та Німеччини досяг 650 тис. осіб (на 85 тис. осіб більше порівняно з 2007 р.). Експерти відзначають тенденцію щодо зростання чисельності туристів, які відвідали Україну з діловою метою. Лідерські позиції за цим видом туризму займають туристи з Росії та Польщі

(270 і 202 тис. туристів з цих країн відповідно). На думку аналітиків туристичного бізнесу ця ситуація пов'язана з тим, що зі здешевленням активів в Україні іноземці починають виявляти зацікавленість щодо їх придбання або ж участі у національних бізнес-проектах [146, 147].

За розрахунками WTTC та Державної служби туризму і курортів Міністерства культури і туризму України щорічно за межі нашої держави вітчизняні туристи вивозять до 26,5 млн дол. США, що дозволяє характеризувати виїзний туризм як один із найбільш суттєвих каналів витоку валюти [145, 146].

Враховуючи те, що вагома частка вітчизняних туристичних продуктів не експортується, в умовах несприятливої кон'юнктури на туристичному ринку ця тенденція може спровокувати суттєвий економічний спад у туризмі. Тому головною метою розвитку туризму повинно бути вирівнювання співвідношення обсягів експорту та імпорту туристичних продуктів, а також зростання внутрішнього туризму. За рекомендаціями WTTC оптимальний розподіл потоків між Україною і країнами з великою місткістю туристичного ринку може визначатися таким чином [141]:

$$n^{rs} = N \frac{a_i^\alpha}{\sum_{i=1}^n a_i^\alpha}, \quad (1.1)$$

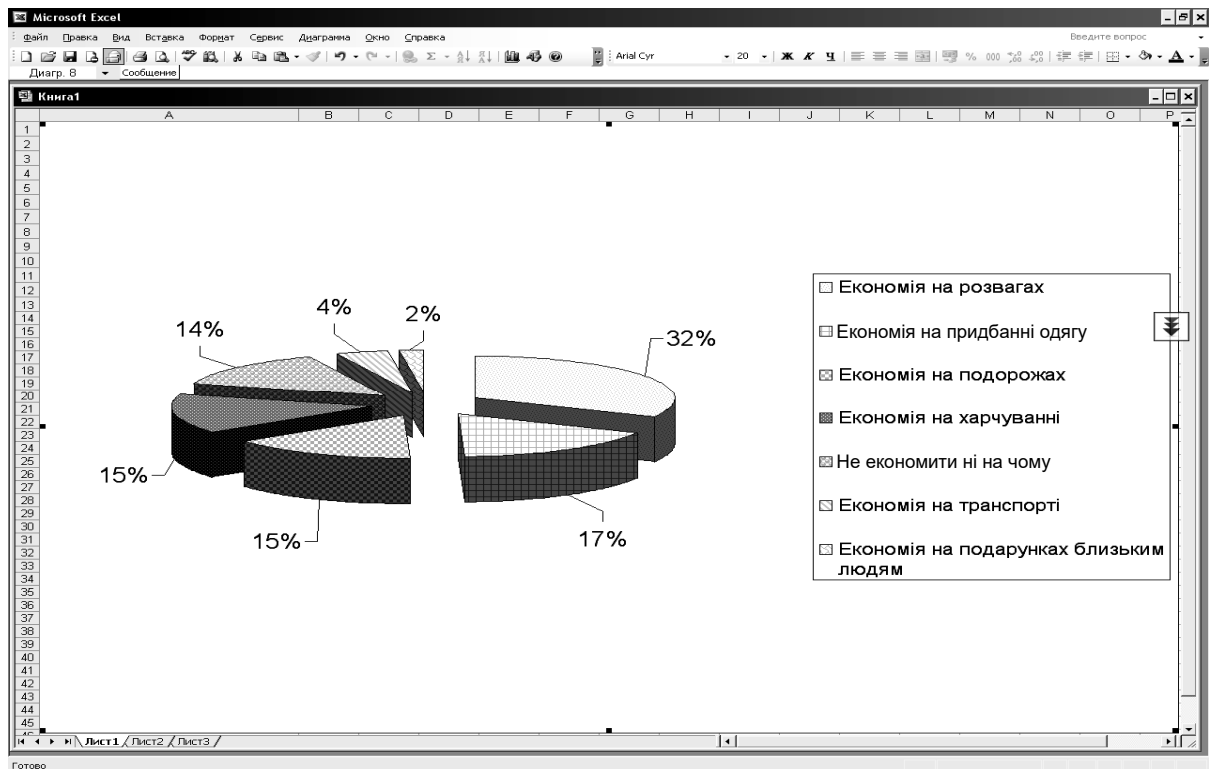
де  $N$  – загальна чисельність туристів, які виїжджають у країни з великою місткістю туристичного ринку;

$a_i$  – коефіцієнт привабливості країн з великою місткістю туристичного ринку (розрахований UNWTO);

$\alpha$  – степенева залежність коефіцієнта привабливості країн з великою місткістю туристичного ринку від туристичної привабливості країни;

$n^{rs}$  – чисельність туристів, які відвідують країну.

Яскравим підтвердженням необхідності активніше розвивати внутрішній туризм є результати Інтернет-опитування громадян України щодо впливу кризи на зміну структури потреб, в якому взяло участь майже 1000 респондентів (рис. 1.7).



*Рис. 1.7. Результати Інтернет-опитування щодо впливу фінансової кризи на зміну структури витрат громадян України за [148]*

Зокрема виявлено, що лише 15% опитаних планують економити на туристичних подорожах, що є оптимістичним прогнозом щодо розвитку туризму. Врахування цієї ситуації повинно стимулювати розвиток внутрішнього туризму з метою:

- досягнення структурного паритету між виїзним, в’їзним та внутрішнім видами туризму;
- вирівнювання співвідношення обсягів експорту та імпорту туристичних послуг на основі активізації внутрішнього попиту

З огляду на інтерпретацію феномену туризму як економічного та мотиваційного фактору життєзабезпечення варто наголосити, що туризм включений до переліку основних напрямів структурної перебудови економіки, оскільки функціонально пов’язаний майже з 60-ма видами економічної діяльності та відповідно є одним із найважливіших складових державної економічної політики.

Отже, для досягнення та підтримки стабільності розвитку туристичної сфери необхідно дослідити процес задоволення споживчих очікувань різних сегментів туристів та економічних інтересів суб’єктів взаємовідносин на туристичному ринку, що детермінується як об’єктивними, так і суб’єктивними чинниками нинішніх соціально-економічних умов.

Очевидно, що цього можна досягти на основі управління з орієнтацією на цільове зростання соціально-економічної цінності підприємства. На підставі даного емпіричного посилу, який підкреслює апріорну складність цього завдання, зазначимо, що критичне значення для його вирішення має правильний вибір управлінського інструментарію щодо генерування соціально-економічної цінності підприємств для суспільної системи.

Важливим теоретичним підґрунтям формування ціннісно орієнтованого підходу до управління є те, що у наукових працях, присвячених цим дослідницьким аспектам, виділено два основні підходи:

- *перший* визначає, що основною метою управління є максимізація цінності для власників, відповідно цільова функція підприємства є однофакторною;

- *другий* підхід, базуючись на теорії зацікавлених сторін, припускає, що цільова управлінська функція суб'єкта господарської діяльності є багатоаспектною [37].

В управлінській діяльності туристичних підприємств базові постулати ціннісно орієнтованого підходу до управління не досліджено, наукова полеміка ведеться з питань:

- визначення управлінського інструментарію, який, враховуючи різноманітність взаємовідносин учасників туристичного ринку, багатомірність вирішення цілей і завдань, які висуваються перед суб'єктами туристичного бізнесу, може стати основою побудови критеріальної бази оцінювання їх соціально-економічної цінності;

- створення інформаційно-аналітичного забезпечення системи оцінювання цінності туристичного підприємства для соціально-економічної системи;

- співвідношення напрямів цілевстановлення господарської діяльності з соціально-економічними інтересами і потребами інших учасників економічних взаємовідносин;

- визначення орієнтирів розвитку туризму в контексті цільовизначення і цілереалізації ціннісно орієнтованого підходу до управління;

- практичної значимості застосування різних науково-методичних підходів (управління бізнес-процесами; управління вартістю; управління якістю; управління персоналом; управління ризиками; управління інформаційною інфраструктурою; управління проектами; управління брендом; управління знаннями; управління змінами, управління взаємовідносинами тощо), за результатами яких

генерується соціально-економічна цінність підприємства. У кожного з цих підходів є своя аксіоматика, на якій базуються подальші теоретичні конструкції, і всі вони створюють умови для застосування ціннісно орієнтованого підходу до управління, формоутворювальним ядром якого є такі позиції:

- ✓ необхідність фокусування сукупності ресурсів на створенні / нарощуванні соціально-економічної цінності туристичних підприємств та споживчої цінності туристичних продуктів як основи нової якості розвитку туризму;

- ✓ розроблення методичних положень щодо формування споживчої цінності туристичних продуктів незалежно від виду та мети подорожі;

- ✓ маркування меж інформаційно-аналітичної основи системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства;

- ✓ обґрунтування організаційно-економічного механізму генерування соціально-економічної цінності туризму у глобальних та локальних координатах;

- ✓ аналітичне осмислення усталених стереотипів управління туристичними підприємствами у контексті спроможності цілереалізації ціннісно орієнтованого управління;

- ✓ визначення імперативів взаємодії споживачів із туристичним підприємством як передумови розроблення туристичних продуктів високої споживчої цінності;

- ✓ концептуалізація факторної обумовленості щодо об'єктивної збалансованості економічних інтересів учасників туристичного ринку відповідно до загальної мети їх функціонування та розвитку;

- ✓ визначення важелів диференціації туристичних ресурсів України в умовах жорсткої конкуренції на світовому туристичному ринку;

- ✓ встановлення конструктивних компонент формування споживчої цінності туристичних продуктів в умовах неоднорідності споживчих очікувань та швидкозмінних споживчих переваг;

- ✓ виявлення специфіки економічних очікувань учасників туристичного ринку для вироблення єдиних стратегічних дій щодо збалансованої взаємодії у створенні туристичних продуктів високої споживчої цінності та максимізації соціально-економічної цінності туристичних підприємств [14, 62, 76, 120].

Наведені позиції, як і закономірності застосування ціннісно орієнтованого підходу до управління, різнобічні – є інкорпоровані в



*мейнстрим*, є альтернативні йому, є такі, що з ним не збігаються; але вони є необхідною умовою створення / нарощування соціально-економічної цінності туризму. Відповідно рівень складності теоретичних проблем застосування ціннісно орієнтованого підходу до управління істотно зростає саме у зв'язку з різноманіттям управлінських процесів, характерних для туризму, який інтерпретується як суспільно-економічний феномен.

Таким чином, сприймаючи наукові результати, що існують у межах того або іншого наукового підходу до управління, об'єднуючи їх з метою комплексного вивчення багатогранного феномену, яким є туризм, наголошуємо на актуальності продовження досліджень щодо осмислення ціннісно орієнтованого підходу до управління, який спрямовано на вирішення наукової проблеми генерування соціально-економічної цінності туристичних підприємств та споживчої цінності туристичних продуктів для забезпечення нової якості економічного розвитку туризму.

Отже, дослідження суперечливих соціально-економічних трендів у розвитку туризму повинно базуватися не на спогляданні за цими процесами, а на прогностичних оцінках їх варіативних наслідків, що актуалізувало науковий інтерес до з'ясування парадигмальних основ ціннісно орієнтованого підходу до управління та дозволило визначитися із закономірностями його застосування у туризмі. Загалом такими є:

1. Необхідність забезпечення системної цілісності функціонування туристичних підприємств, яке відбувається через сталий розвиток та збалансоване відтворення, потребує пошуку відповіді на питання про природу вартості та цінності як базисної основи генерування соціально-економічної цінності підприємств для суспільної системи. Відповідно доцільність застосування ціннісно орієнтованого підходу до управління обґрунтовується тим, що оцінюючи результативність будь-якої дії або явища, суб'єкт аналізу орієнтується на визначені критерії, що існують в його власному уявленні та сформовані в результаті особистісних мотиваційних факторів і потреб або в уявленні суб'єктів, що його оточують. Досягнення очікувань різних суб'єктів, що мають певну адресність відносно оцінюваного об'єкта – туристичного підприємства, багато в чому визначається загальноприйнятими цінностями, серед яких домінують матеріально-практичні та утилітарно-прагматичні, що ускладнює використання класичних управлінських механізмів та

обумовлює їх оновлення на засадах ціннісно орієнтованого управління.

2. У зв'язку зі зростаючою складністю системного сприйняття процесів, що відбуваються у мікро-, мезо- та макросередовищі туристичних підприємств, особливу науково-практичну значимість набувають дослідження вивчення проблематики *максимізації найбільш ймовірної соціально-економічної цінності туристичного підприємства* в єдиній динамічній конструкції з властивою об'єктивною дискусійністю наукових результатів для забезпечення безперервності розвитку наукового мислення.

3. Макроекономічна ситуація в економіці суттєво змінюється, оскільки ресурсний монополізм вже не є основою економічного зростання. Сприйняття цієї тези дозволяє стверджувати, що змінюються підходи до здійснення підприємницької діяльності, а також потреби споживачів, які придбавають товари та послуги. З цих позицій висуваємо гіпотезу, *що споживчий ринок зростатиме через надання послуг, тоді як його ресурсна складова є незмінною, тобто товар або послуга почнуть втрачати свою роль самостійних суб'єктів оцінки та споживання, все більше набуваючи рис носіїв споживчих цінностей (маємо на увазі сукупність споживчих характеристик, що сприймаються споживачем).*

Як зазначає академік В. Іноземцев, постіндустріальний світ починає усвідомлювати, що суто економічні методи вже не слугують цілям формування єдиного гармонійного світового порядку [56]. З цього погляду важливість вирішення проблеми удосконалення існуючих управлінських концепцій відображено у колективній праці В. Якуніна, В. Багдасаряна та С. Сулакшина, в якій науковці доводять, *що управління у будь-якому історичному періоді буде неефективним за відсутності комплексного ціннісного вибору, цілевстановлення, загального бачення шляхів і механізмів досягнення поставлених завдань* [133].

4. Якщо сприймати соціально-економічні трансформації, глобалізацію та кризові виклики як явища, що визначають спрямованість економічного розвитку, то для кожного підприємства особливо актуальною є проблема оптимального виживання, під яким розуміємо властивість максимізувати позитивні та/або мінімізувати негативні впливи від глобалізації, наслідків фінансової кризи, внутрішніх соціально-економічних трансформацій. При цьому спрямованість цього руху зумовлено *ціннісними орієнтаціями розвитку*, які визначають траєкторію, перспективи та якість економічного розвитку

і повинні стати ключовими компонентами сучасних концепцій управління [69, 86, 133].

Дослідник Р. Гарднер стверджує, що *безперервне поліпшення процесів – це необхідна стратегія бізнес-діяльності щодо створення цінностей*, оскільки:

- ступінь лояльності споживача залежить від величини тієї цінності, якої він набуває у компанії;

- тривалий успіх в умовах конкуренції вимагає постійного підвищення цінності того, що поставляється на ринок;

- для безперервного підвищення здатності створювати цінності підприємство повинно постійно покращувати бізнес-процеси створення цінностей [39].

5. У міру зростання науково-технічного і виробничого потенціалу людства, підвищення спроможності споживача впливати на стан зовнішнього середовища та кардинально змінювати умови свого власного існування дедалі важливим стає усвідомлення того, що головний вектор змін спрямовано на *терціалізацію економіки* як ключового критерію розбудови постіндустріального інформаційного суспільства [116]. Паралельно з цим відбувається перехід до наукоємних технологій і активного розповсюдження якісно нових засобів взаємодії, зміщення акцентів з пріоритетності матеріальної бази виробничих процесів і систем у площину зростання вагомості людського капіталу [38].

Підсумовуючи викладене, констатуємо, що застосування ціннісно орієнтованого підходу до управління туристичними підприємствами має забезпечити виконання управлінського завдання, *яке полягає у створенні / нарощуванні та максимізації соціально-економічної цінності туристичного підприємства для соціо-еколого-економічної системи, підпорядкувавши цій фундаментальній меті всі управлінські підпроцеси* [27].

За такою логікою особливість реалізації цього завдання значною мірою буде детерміновано ступенем наукового синтезу ключових положень багатовимірної діалектики економіки та філософії. Отже, з достатньою науковою достовірністю можна стверджувати про аналітичну необхідність імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами, що значно збагатить теоретичний базис ціннісно орієнтованого управління.

## 1.2. Економічні передумови імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами

Наукове осмислення закономірностей застосування ціннісно орієнтованого підходу до управління в туризмі уможливили розуміння складності та неоднозначності цієї наукової проблеми, вирішення якої передбачає інтеграцію знань з різних сфер науки для того, щоб розглянути суть суб'єктивно-об'єктивної категорії «*цінність*».

Безперечно, якщо розглядати категорію «*цінність*» лише як певну ідеологічну конструкцію філософії, осмислити методологічну основу ціннісно орієнтованого управління підприємствами, залишаючись виключно в рамках філософського осмислення, складно.

За Гегелем, логіка наукового пізнання починається з того ж, з чого починається історія, і послідовність етапів їх поступального руху збігається [46]. Збіг логічного та історичного є важливим критерієм систематизації категорій, побудови наукової системи. На підставі наведеного зазначимо, що від давньогрецького філософа Сократа до мислителів ХХІ ст. цінність визначається як найвищий принцип людського буття [30].

Російський науковець Л. Баєва зауважує, що необхідність пояснення феномену цінностей обумовлюється тим, що проблематика вивчення їх сутнісних контекстів та смислових ознак починає привертати увагу дослідників саме в умовах руйнування традиційних стандартів мислення [9]. Тобто дискусії з цього кола питань ще більше загострюються в умовах соціально-економічних змін і це спонукає науковців до необхідності зближення потенціалу фундаментальних наук, які обумовлюють методологічну глибинність формування управлінських концепцій та прикладних науково-методичних підходів, що безпосередньо пов'язані з вирішенням конкретних управлінських завдань.

На думку дослідниці О. Перової, феномен «*аксіологічного вибуху*» є прямим результатом успіхів фундаментальної науки і новітніх технологій, проявом якого можна вважати включення ціннісних орієнтацій до процесу наукового пошуку. Тобто якісні зміни у світовому розвитку є основним індикатором ціннісних орієнтирів соціально-економічного розвитку суспільства [92].

Отже, сучасні реалії обумовили потребу в адекватній інтересам суспільства оцінці цінностей, правильних її критеріях та посилили практичну значимість науки «аксіологія» [7].

На підтримку цієї тези наведемо точку зору Ю. Парунової, яка стверджує, що розвиток суспільства неможливий без певного набору ціннісних орієнтацій, які забезпечують його існування. Автор розглядає цінності як інтеграційну основу окремого індивіда, будь-якої малої або великої соціальної групи, організації і суспільства в цілому [91].

Аналізуючи проблему економічних аспектів розвитку туризму в системі наук, Т. Ткаченко наголошує, що *аксіологічна складова парадигми туризму включає дослідження духовно-ціннісних аспектів людського виміру туризму та туристичної діяльності*. Цікавою є думка вченої щодо визначення предмета дослідження сталого розвитку туризму. Зокрема слушно зазначено, що ідеї, концепції і теорії передумов сталого розвитку туризму базуються на *твердженнях про цінності* [115].

Визначаючи передумови формування нових управлінських концепцій, польські науковці підкреслюють, що співвідношення між економікою та іншими суспільними науками різноманітне, а його природа з часом змінюється [135]. Так, починаючи з кінця 50-х років ХХ ст., суспільні науки стали ареною активного наступу з боку економіки, в ході якого за допомогою економічних понять і теорій пояснювалися явища, що традиційно стосуються інших сфер досліджень. На початку 1980-х років можна спостерігати зворотний процес – економічні дослідження потребують інформаційно-аналітичної бази з інших наук, наприклад, експериментальної філософії, психології, управління і соціології. У цьому контексті представимо аргументи:

✓ загальновизнану та застосовувану у різних управлінських концепціях *піраміду потреб за Маслоу* (систематика людських потреб) сформовано у психології;

✓ економіка на стадії наукового формування позиціонувалася як *етична дисципліна*;

✓ *евдемоніка* – наука про досягнення добробуту суспільства є результатом зв'язку етики та економіки.

Визначаючи наукове підґрунтя формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами, насамперед зазначимо, що розгорнуте системне розуміння ціннісного розвитку суспільства, його загальний зміст є проблемним полем науки *аксіології*.

*Аксіологія (грец. axios – цінний і logos – поняття; думка, розум) – це загальна теорія пізнання цінностей; вчення про природу цінностей та їх місце у суспільстві; про зв'язки цінностей між собою та з факторами суспільного розвитку* [31, 89].

З огляду на констатацію такої теоретичної ситуації дослідження економічних передумов імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами припускає використання значної кількості джерел, які визначають його економіко-філософське поле, тому відповідно до завдань цього дослідження та його наукового спрямування, на підставі вивчення й узагальнення теоретичного спадку як вітчизняної, так і закордонної філософської думки, зазначимо, що *науку про теорію цінностей* найбільш ґрунтовно висвітлено у працях *неокантіанців*<sup>1</sup> – Т. Веблена, В. Віндельбанда, Г. Рікєрта; фундаторів *філософії життя* – В. Дільтея, Ф. Ніцше; представників *соціології знання* – Е. Дюркгейма, К. Мангейма, Т. Парсонса, М. Шелера [35, 36, 53, 79, 89, 90, 97, 129].

Дослідженню *історії зародження та розвитку теорії цінності* присвячено праці таких науковців, як О. Дробницький, М. Каган, Л. Столович, В. Тугаринов, Н. Чавчавадзе [52, 60, 103, 119, 127].

*Динамічні аспекти системи цінностей* суспільства аналізували М. Барг, Л. Баткін, А. Вебер, М. Вебер, Р. Гвардіні, Ж. Гофф, П. Сорокін та ін. [10, 11, 33, 34, 40, 44, 104–106].

*Сучасне розуміння ціннісних основ розвитку суспільства* закладено у працях В. Віндельбанда, Г. Гегеля, Е. Дюркгейма, І. Канта, Г. Рікєрта [36, 41, 42, 53, 61, 97].

У розроблення теорії аксіології зробили істотний внесок вітчизняні дослідники В. Бех, О. Білик, Я. Білик, М. Григор'єв, Р. Додонов, С. Кримський, М. Марчук, В. Стасевич, О. Суший та ін. [13, 20, 45, 50, 71, 77, 102, 113].

Найвідоміші представники наукових шкіл по-різному визначали і вирішували проблему формування цінностей. Але їх об'єднувало одне переконання – проблема цінностей нерозривно пов'язана з проблемою пізнання буття як системи організованих цінностей.

Значущість *цінностей для розвитку доіндустріального, індустріальних і постіндустріальних суспільств* розкрито у працях Р. Арона, З. Баумана, У. Бека, Д. Белла, З. Бжезінського, А. Дамодарана, В. Іноземцева, Дж. Нейсбіта, Е. Тоффлера, А. Турена, Ф. Хайєка, В. Федотової Ф. Фукуями та ін. [8, 15, 17–19, 47, 56, 83, 121]. Різні підходи до визначення цінностей, виходячи з конкретних соціально-історичних умов і суб'єктивних переваг окремих авторів, відображали особливість сприйняття цієї категорії.

---

<sup>1</sup> Неокантіанство – напрям у німецькій філософії другої половини ХІХ – початку ХХ століття.

Аксіологія як наука вийшла за межі філософії та соціології завдяки працям М. Вебера, Г. Ріккєрта, П. Сорокіна, які на засадах матеріалістичного підходу визнали *цінності головною рушійною силою суспільного розвитку* [33, 34, 97, 104–106].

Дотримуючись ретроспективного принципу монографічних досліджень, на засадах історико-філософського та соціологічного аналізу проаналізовано наукові праці вищеназваних дослідників, що дозволило узагальнити основні етапи еволюції евристичних знань щодо сутнісних характеристик категорії «цінність» (рис. 1.9).

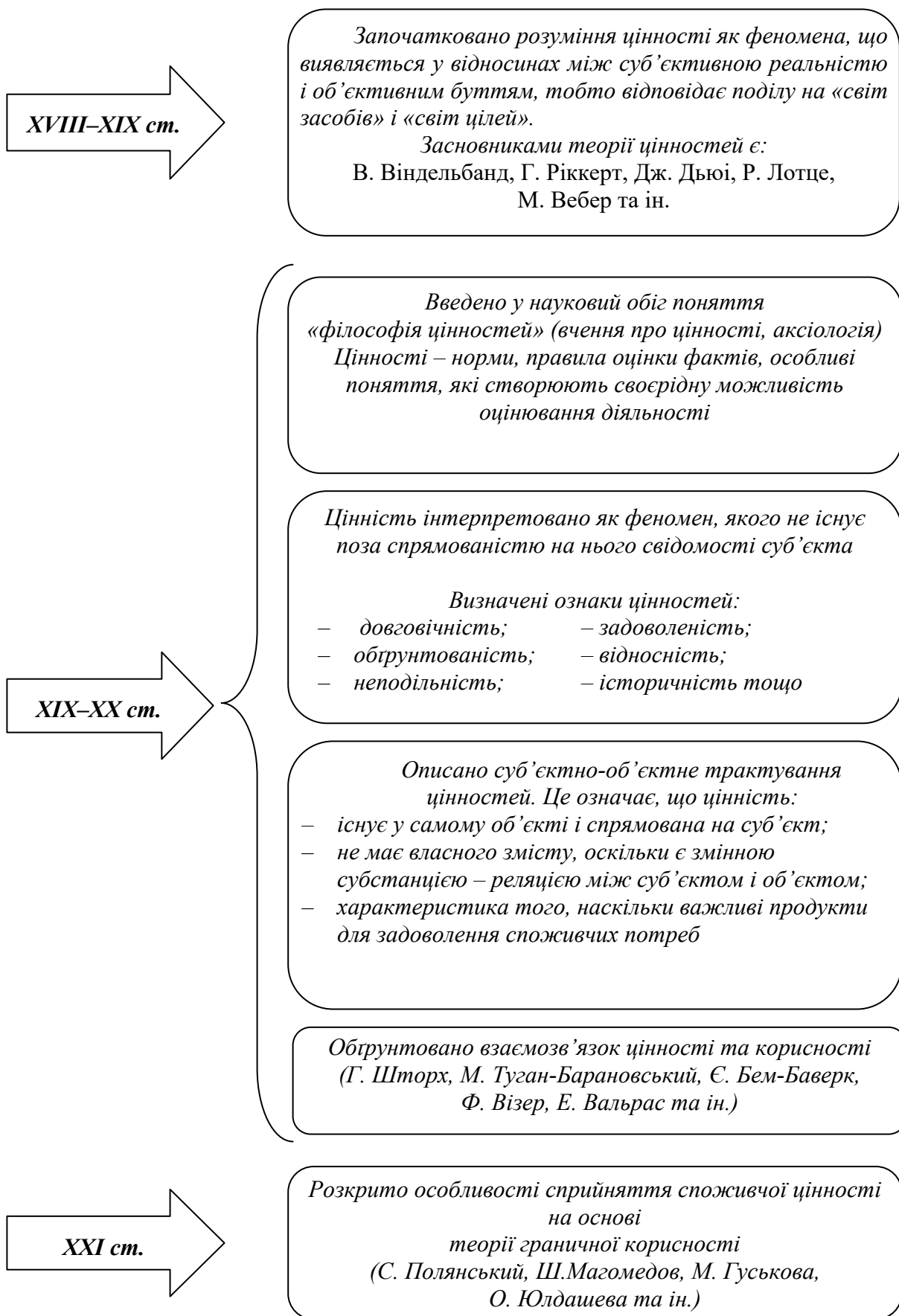
Отже, спираючись на результати аналізу досліджень як вітчизняної, так і закордонної науково-філософської думки щодо термінологічної сутності категорії «цінність», поділяємо думку М. Кагана, який стверджує, що *«цінність – складне, багатовимірне, цілісне утворення, яке не зводиться до якої-небудь однієї його грані, до того або іншого його конкретного прояву, а ця його різногранна цілісність може бути осмислена тільки на основі міждисциплінарного підходу, з використанням розвиненого методологічного і категоріального апарату та багатой історичної спадщини»* [60].

Загалом серед науковців домінує точка зору, що зміст міждисциплінарної категорії «цінність» є настільки загальним, що пояснити його однією фразою складно.

В одному з останніх міждисциплінарних досліджень, присвяченому економічному дискурсу категорії «цінність», наголошено, що ретроспективне розкриття генезису економічних учень не дозволяє виявити всеосяжний зміст категорії «цінність» як *концептуального мейнстріму* [133].

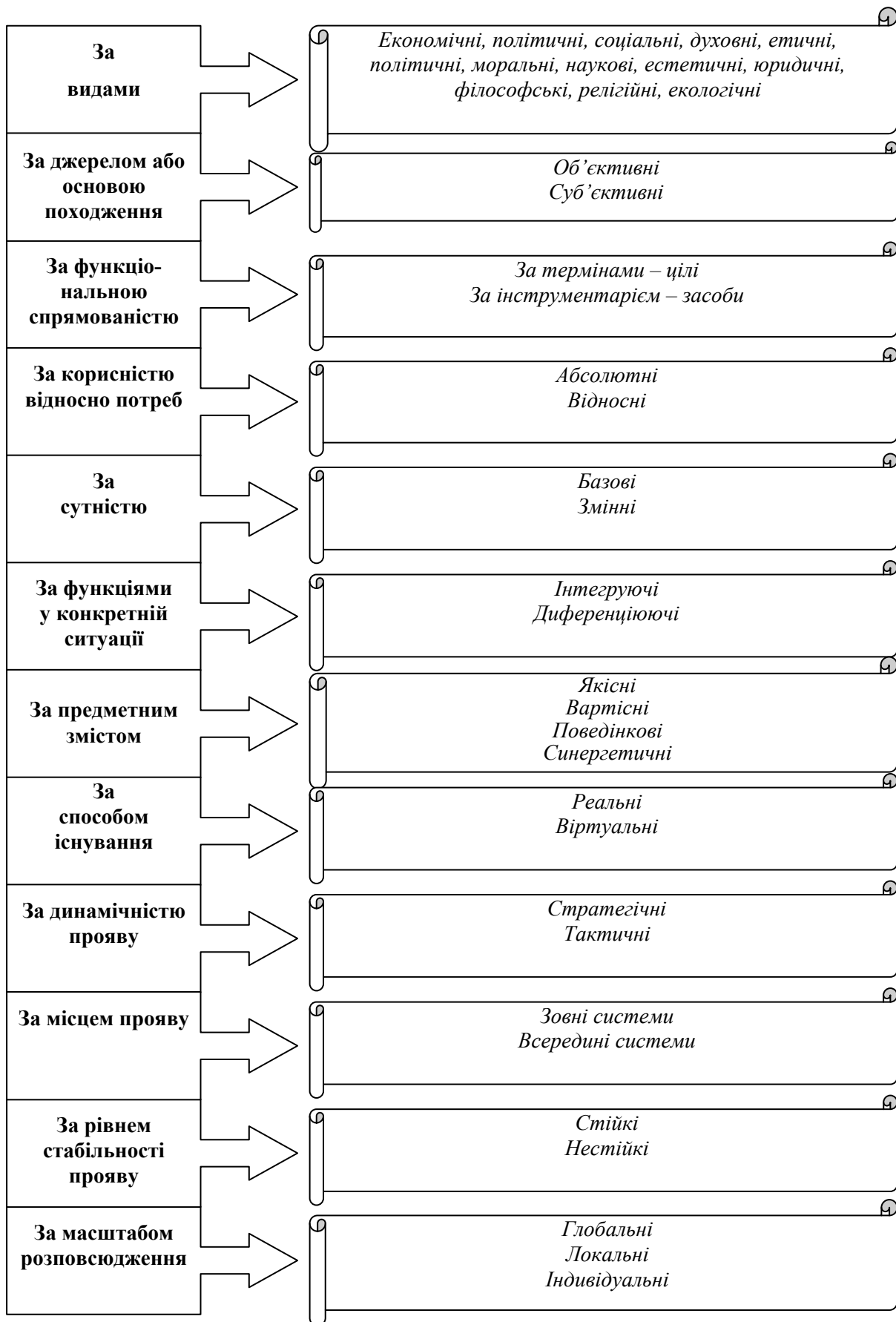
Неоднозначність та диспозиційне розуміння сутності категорії «цінність» обумовили здійснення аналізу розуміння цінностей за різними змістовними ознаками (рис. 1.10), осмислення яких дозволяє мотивовано констатувати про різний спектр їх функцій у суспільному розвитку.

Російський дослідник У. Алієв зазначає, що наука свій зміст виражає через систему функцій, що нею виконуються [6]. Якщо термін «функція» використати у контексті зовнішнього прояву властивостей цінностей у системі соціально-економічних відносин, то достатньо змістовною є класифікація функцій цінностей щодо їх використання у державному управлінні, яка розроблена українським науковцем М. Коблею і свідчить про науковий інтерес до ідеології, в основі якої актуалізується науковий інтерес до імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами [66].



*Рис.1.9. Еволюція евристичних знань щодо сутнісних характеристик категорії «цінність»*





*Рис. 1.10. Класифікація цінностей за різними змістовними ознаками (доповнено за М. Коблею) [66]*

Опрацьовуючи класифікацію цінностей, розроблену М. Коблею, та з метою застосування ключових понять аксіології в управлінні підприємствами, у табл. 1.3 доповнено цей перелік та наведено їх характеристику [25].

*Таблиця 1.3*

**Характеристика функцій цінностей в управлінні підприємствами  
(удосконалено та доповнено за М. Коблею) [66]**

Функція	Характеристика
Регулятивна	Регулює життєдіяльність та відносини у суспільстві (відносини із суб'єктами середовища)
Прогностична	Дозволяє передбачувати наслідки дій, у тому числі управлінських рішень
Функція регулювання партнерських відносин	Є основою розроблення формату взаємовідносин з партнерами, що припускає етичні норми і моральну відповідальність перед ними
Регулююча	На підставі цінностей формується поведінка членів колективу. На основі норм, стандартів, правил, у тому числі неформальних правил, організаційна структура підприємства визначає поведінку персоналу у процесі роботи. Обумовлює однозначність і впорядкованість у процесах господарської діяльності.
Адаптивна	Забезпечує пристосування до вимог підприємницького середовища
Освітня	Позитивно впливає на прагнення до підвищення кваліфікації, що якісно покращує людський капітал і підтримує соціальну стабільність на підприємстві
Управління якістю	Визначає якість виробничого процесу, внутрішнього середовища, мікроклімату, що у свою чергу впливає на якість товару/послуги
Інноваційна	Створює нові цінності для соціально-економічної системи
Сенсоутворювальна	Надає смислову значущість явищам і предметам суспільного розвитку
Критеріальна	Виступає як критерій будь-яких дій, у тому числі управлінських. Головне призначення – оцінка управлінських рішень за певними нормами, правилами, принципами, вимогами.
Орієнтаційна	Спрямовує дії, мотиви, тобто забезпечує орієнтацію управлінських рішень
Оцінювання	Є своєрідною системою оцінювання суспільних явищ, управлінських дій та рішень
Соціальна	Визначає напрями соціалізації господарської діяльності

Функція	Характеристика
Контролююча	Виступає засобом несуворого контролю за діяльністю фізичних та юридичних осіб
Зразка	Є певними зразками, за якими оцінюється значущість певний дій, формуються зразки моделей управління
Цілевстановлення	Активізує цілі, формує їх зміст, розширює цілі управлінської діяльності, визначає специфічний для підприємств оптимум в альтернативах вибору пріоритетів розвитку
Комунікативна	Виступає засобом і предметом комунікацій, забезпечує обмін і взаємодію учасників комунікаційних процесів
Інтеграційна	Об'єднує суб'єкти господарської діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань
Конфліктна	Якщо цінності не збігаються, вони виступають причиною конфліктів усередині колективу і між іншими суб'єктами
Інформаційна	Інформація є носієм цінностей

Узагальнюючи діапазон функцій цінностей в управлінні підприємствами, можемо констатувати, що з погляду функціонального навантаження всі представлені функції упорядковують систему ухвалення рішень як усередині підприємства, так і при реалізації цілей у зовнішньому відносно нього середовищі.

Таким чином, функції цінностей у системі управління додають цілевстановленню сформований комплекс орієнтацій, що забезпечить результативність управління.

Визначаючи місцезположення цінностей у системі управління, ми прагнули розкрити їх внутрішньо диференційований зміст, типологію й інші сутнісно важливі характеристики. Такий підхід дав можливість теоретично ідентифікувати механізми їх формування, які спрямовано на усвідомлення економіко-філософського підґрунтя ціннісно орієнтованого управління, і констатувати, що безсумнівним є те, що протягом суспільно-економічного розвитку :

– відбувалося сприйняття цінності як значущої міждисциплінарної категорії, тому паралельно існують філософська та економічна точки зору, які описують цінності як суб'єкт-суб'єктну і суб'єкт-об'єктну взаємодію, відображаючи діалектичну єдність між об'єктивним та суб'єктивним характером категорії «*цінність*»;

– у філософському сенсі цінність виступає як суб'єктивна категорія, оскільки існує лише у сфері людських відносин і не має матеріальної форми чи характеру об'єктивної реальності;

– історичні етапи суспільно-економічного розвитку обумовили розуміння цінності не як засобу, а як цілі; не як сутнісного, а як належного, коли з'являються нові властивості суб'єктів, що вимагає їх перманентної оцінки, а цінність набуває рис об'єктивної категорії;

– має місце диспозиційне визначення цінності, тобто одночасно як: значущості та ідеалу; суб'єктно-об'єктного феномену, що визначає значення об'єкта для суб'єкта; функцію двох змінних (без об'єкта і суб'єкта цінності не існує);

– цінності слугують соціальними індикаторами якості життя; йдеться про те, що система цінностей створює внутрішній стрижень корпоративної культури, духовну квінтесенцію потреб і інтересів індивідів та соціальних спільнот. Система цінностей здійснює зворотний вплив на соціальні інтереси та потреби, виступаючи одним із найважливіших стимулів соціальної дії та поведінки індивідів [127];

– цінності утворюють аксіосферу, елементи якої нерівнозначні відносно один одного [109]. У системі цінностей необхідно виділяти базисні, які складають її ядро, і периферійні цінності;

– імпліцитність теорії цінності в управлінні підприємствами є наслідком найбільш явних ознак переорієнтації економіки до економіки знань і фокусує різноманіття економічних, управлінських, соціальних, філософських, соціологічних, культурологічних, психолого-педагогічних проблем, які вирішуються у процесі адаптації підприємств до реальних або можливих змін у підприємницькому середовищі;

– сучасний споживач зацікавлений не просто придбати товар/послугу, він бажає отримати їх такими, які дозволять з мінімальними витратами задовольнити споживчі потреби, – а це вже не просто товар/послуга та сервісне обслуговування, – це пошук нових способів задовольнити споживчі очікування [28, 109, 127].

Вищевикладене підтверджується слухним висновком В. Панкова, який наголошує: якщо *цінність компанії* для споживачів її продукції визначає рівень і стабільність її доходів, то задоволеність персоналу компанії умовами та рівнем оплати праці, відносини з поставальниками і бізнес-партнерами багато в чому визначає рівень ефективності виробництва. Водночас відносини з органами влади, громадськістю можуть істотно впливати на формування ставлення споживачів до продукції компанії або її іміджу взагалі. Тому задоволеність споживачів продукції є джерелом задоволення потреб решти груп контрагентів підприємства, а сама *компанія – механізмом створення і перерозподілу цінностей* [85].

Поєднання цих економічних передумов в єдиний гносеологічний комплекс обумовлює *імпліцитність* теорії цінності в управлінні підприємствами.

Оскільки категорія «цінність» у різних науках трактується неоднозначно, то і в економічних дослідженнях інтерпретація цієї категорії є неоднорідною. Більш глибоке осмислення категорії «цінність» з метою правомірного її використання в економічній площині поглибить розуміння наукового потенціалу ціннісно орієнтованого управління. З цих позицій доречним у контексті нашого дослідження буде вислів І. Павлова, суть якого полягає у тому, що розробляючи прикладно-орієнтовану теорію, необхідно постійно дотримуватися фундаментального наукового знання і критерію істинності [109].

Усвідомлення цього вагомого для проведення наукових досліджень аргументу дозволяє зазначити, що *імпліцитність аксіології в управлінні підприємствами базується на конвергенції економічного та філософського змісту категорії «цінність»*. Отже, доцільною слід вважати теоретичну аргументацію науковців В. Якуніна, В. Багдасаряна, С. Сулакшина, які зазначають, що *через привнесення в економічний дискурс категорії «цінність» формулюється новий у методологічному відношенні підхід до аналізу господарських феноменів і економічної політики* [133].

Розглядаючи передумови становлення науки «Філософія економіки», російський вчений А. Субетто визначив місце аксіології у структурі компонентів філософії (рис. 1.11) [110]:

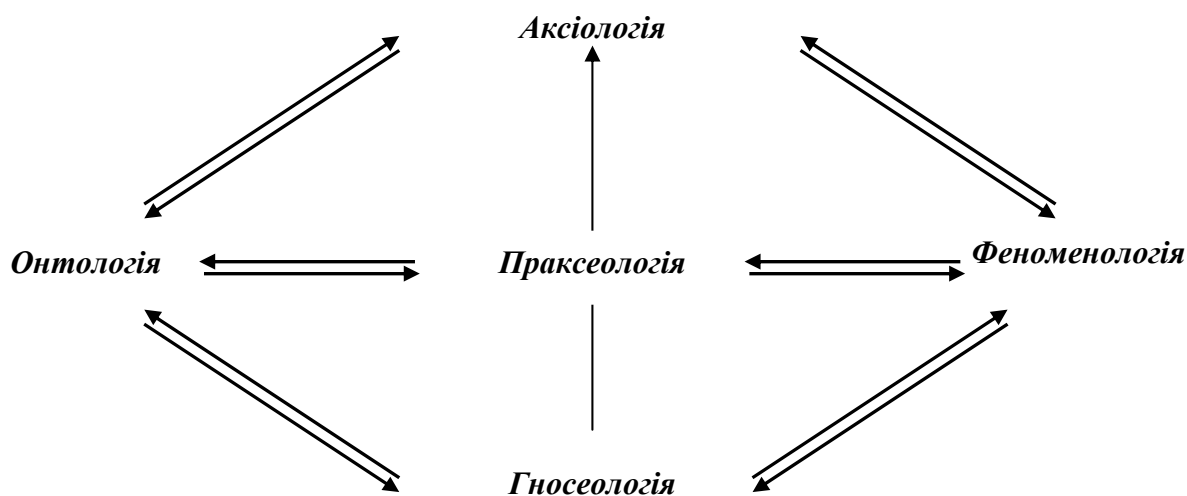


Рис. 1.11. Аксіологія у структурі компонентів філософії

У своїх працях вчений вчений обґрунтував висновок про необхідність здійснювати в економічних дослідженнях синтез наукових знань: *онтологічний, методологічний, аксіологічний; прагматичний або проблемно орієнтований* та аргументовано довів, що економічні цінності, проблеми суспільної і прагматичної корисностей, відображення економічних інтересів у суспільно-економічних відносинах вивчає **економічна аксіологія**, яка базується на поняттях загальної аксіології, а методологічними основами цієї науки є філософія економіки та економічні науки [111, 112].

Заслугою А. Субетто є те, що науковець, досліджуючи економіку як сферу соціальних відносин, продемонстрував можливість застосування міждисциплінарних досліджень для пізнання економічної дійсності, пропонуючи зосередитися на аксіологічних аспектах інтерпретації господарської діяльності. Автор дійшов висновку, що філософія економіки як наука включає:

- *економічну онтологію* (розглядає проблему економічної сутності людського буття, яке розкривається через категорію закону);
- *економічну гносеологію* (розкриває особливості методології пізнання економічної реальності);
- *економічну аксіологію*;
- *економічну праксеологію* (напряма, що досліджує прагматичність у системі економічних відносин; розкриває статусність і особливості процедурного знання в економіці);
- *економічну феноменологію* (досліджує особливості організації сучасного економічного знання).

Результати філософсько-методологічної рефлексії категорії «цінність» дозволяють погодитися з Г. Рузавіним, який зазначає, що у *філософському* контексті *економічна цінність* розглядається як [99]:

- ✓ предмет, що має корисність і здатний задовольнити ту або іншу потребу людини;
- ✓ ідеал;
- ✓ норма;
- ✓ значущість чого-небудь для людини або соціальної групи.

В *економічній* літературі наголошується, що *економічний* контекст категорії «цінність» визначає те, що цінність має суб'єктивні ознаки, відповідно *економічна цінність* є суб'єктивно осмисленою з позиції *інтересів сторони, що її оцінює* [131, 133].

Дослідивши масив літературних джерел, присвячених сутності *цінностей*, зазначимо, що в історичному ракурсі перші прообрази економічних моделей сутності категорій цінності благ виникли ще в античній філософії, у період становлення виробництва як

усвідомленого процесу. Зокрема Гегель трактував *економічні цінності як товари*, підкреслюючи, що оскільки речі мають цінність, ми розглядаємо їх як товари. Їх значущість полягає у цінності, і лише в цінності, не у специфічних якостях [42].

Концептуальною основою класичної економічної теорії, заснованої А. Смітом у XVIII ст., є уявлення про те, що поведінка учасників економічного процесу регулюється системою цін. У науковій праці «Дослідження природи і причин багатства народів» класик сформулював основу економічної цінності, ввівши поняття *споживчої цінності* і *мінової цінності*. Проте при побудові власної теорії він приділяв основну увагу лише *міновій цінності* [101].

Завдяки маржиналістській<sup>2</sup> революції в економічній теорії, яка проходила у два етапи: 1-й охоплює 70–80 роки XIX ст.; другий, який отримав назву неокласичної школи та датується 1890 р., обумовив на основі методологічного індивідуалізму заміну *теорії трудової вартості* концепцією *суб'єктивної корисності товару*. Найвідоміші представники цієї течії, спираючись на суб'єктивно-психологічний підхід, зробили спробу створити теорію, яка розкриває причинно-наслідковий механізм ринкових відносин. Тому найважливішим предметом їх досліджень було ставлення людини до конкретного продукту і суб'єктів економічних взаємовідносин як факторів господарського життя. Учасники полеміки, зокрема, Д. Ріккардо і К. Маркс також приділяли увагу виключно *міновій цінності*, розглядаючи економічну цінність з погляду виробника [105, 108].

Представники австрійської школи акцентували наукову точку зору на пріоритетності *споживчої цінності*, що в сучасних економічних умовах є доволі актуальним. Зокрема підґрунтям вчення К. Менгера, Є. Бем-Баверка, Ф. Візера є суб'єктивно-психологічний підхід, за допомогою якого пояснюються різні економічні явища. Визначальною ознакою економічних процесів вони вважали психологію суб'єктів господарювання, їх суб'єктивні оцінки [5, 96]. Економісти-математики С. Джевонс, К. Менгер, Е. Вальрас для дослідження економічних процесів запропонували використовувати особливий інструментарій, так звані граничні величини – граничну корисність, граничну продуктивність, граничний продукт [46].

У рамках інституційної школи, яка бере свій початок у працях американських соціологів 20–30-х років XX ст., актуалізовано

---

<sup>2</sup> *Маржиналізм* – один із напрямів економічної науки та її методологічний принцип, що базується на теорії граничної корисності, згідно з якою ринкова ціна товару визначається потребою у ньому. Сучасний маржиналізм включає і неокласичну, і кейнсіанську економічні концепції.

питання про те, що економічну поведінку людей слід аналізувати й оцінювати, виходячи із соціального контексту, в якому вона здійснюється. Зокрема Т. Веблен заперечував проти виведення економічної поведінки людини з утилітарних і гедоністичних схильностей, генетично властивих людству. Своє переконання вчений пояснював тим, що категорії, запропоновані класичними економістами, можуть бути застосовані лише до певних історичних умов і в дуже обмеженому контексті [35].

В історії розвитку економічної науки існували багато шкіл, які, досліджуючи теорію цінностей, конкурували між собою і суперечливо тлумачили сутність категорії «*економічні цінності*».

Визнаючи важливість висновків визнаних дослідників, доречно навести позицію відомого у сфері онтології та аксіології вченого В. Тугаринова, який визначав *цінності* як «предмети, явища і їх властивості, які потрібні (необхідні, корисні, приємні тощо) як засоби задоволення їх потреб і інтересів» [117]. У наведеній інтерпретації акцентується на соціально-економічній природі цінностей, оскільки не тільки об'єкт, але і суб'єкт розглядався як продукт соціально-економічного процесу. У наукових поглядах В. Тугаринова чітко простежується необхідність розмежувати поняття «*цінність*» й «*оцінка*», оскільки оцінні відношення суб'єкта до об'єкта (стосовно його значущості) визначають специфіку оцінки, а не цінності.

Розглядаючи економічні передумови імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами, слід звернути увагу на доцільності розрізняти категорії «*вартість*» та «*цінність*» у термінологічному форматі цього наукового підходу.

Ще Д. Рікардо наголошував, що ніщо так не спричиняє багато помилок і розбіжностей, як саме неточність і невизначеність сенсу, який вкладено в категорію «*вартість*» [132]. Про це свідчать результати досліджень сутнісних характеристик категорії «*вартість*», які представлено у працях найвідоміших класиків економічної теорії, політичної економії, соціології, філософії.

З огляду на вищевикладене варто навести фундаментальні висновки класиків, положення яких і на сьогодні є теоретичною основою наукового погляду на економічну природу вартості як соціально-економічного феномену [132]:

- У. Петті, А. Сміт як джерело вартості визначали працю, а її величину пов'язували із витратами праці на виробництво товару;
- Д. Рікардо мірою вартості вважав робочий час для виробництва товару в гірших умовах виробництва;



– К. Маркс визначав суспільно-необхідний робочий час та час на виробництво продукту при суспільно-нормальних умовах виробництва (середньому рівні вміння та інтенсивності праці).

Економічну природу категорії «вартість» достатньо повно представлено у наукових дослідженнях, тому не заглиблюючись у філософський та історичний екскурс, зазначимо, що двоєдиний характер категорій «вартість» та «цінність» теоретично виражено у протиставленні трудової теорії вартості і теорії граничної корисності та достатньо проаналізовано у філософській і економічній науковій думці. Найбільш ґрунтовно проблему поєднання теорії трудової вартості з теорією граничної корисності дослідив М. Туган-Барановський [46].

Нині продовжено дослідження взаємодії категорій вартості та цінності й економічних відносин, які зумовлено ними. Так, український вчений С. Злупко, піддаючи ретельному науковому розгляду новаторські теорії українських економістів та їх роль у розвитку світової економічної науки, зазначає, що дослідження теорії цінності, яку зазвичай інтерпретували як *теорію трудової цінності і теорію граничної корисності*, займає особливе місце у фундаментальних працях М. Туган-Барановського. Новаторством в економічній науці є підтвердження його висновку про те, що між інтерпретаціями теорії цінності існує гармонія, і що вони досліджують різні форми одного і того ж процесу економічної оцінки. Як вважав М. Туган-Барановський, ми цінуємо економічне благо не саме по собі, а за його здатність створювати для нас необхідну цінність, а трудова цінність виробництва регулює граничну корисність товару, тобто можна дійти висновку, що автор розглядав *вартість як відображення витрат, а цінність як задоволення споживача* [54].

Висновки М. Туган-Барановського є особливо переконливими і для сучасного розвитку, коли суспільство переживає складний період різновекторних трансформацій. І зовсім не *випадковою, а закономірною є ситуація, що саме споживач визначає цінність товару/послуги*.

Як зауважує П. Бергер, визнання цінностей як елементів середовища процесу дії означає, що соціальний порядок середовища (умова) проникає у виробничий за допомогою економічних форм (ресурсів) і накопичених запасів. Стаючи факторами, ці елементи створюють внутрішні установки, норми і правила, що формують *цінність продукту* [12].

Доволі дискусійними є висновки російського вченого Ю. Осипова, який вважає, що фундаментом *нової економічної науки*

повинна стати економічна цінність, що регулює мінові відносини» [131]. На противагу цій тезі висловлюємо такі аргументи:

– корінні зміни у сутності конкурентної боротьби за споживача на традиційних насичених ринках спонукають підприємства до пошуку шляхів розвитку, які базуються на управлінні рівнем і динамікою структури не тільки мінової, а й споживчої цінності з метою надання товарам та послугам тих якостей, які забезпечують їхню конкурентоспроможність;

– вектор сучасної конкуренції пролягає у сфері динамічно мінливих переваг відповідно до науково-технологічних досягнень, глобалізаційних і кризових викликів;

– конкуренція на насичених ринках – це не конкуренція між споживчими цінностями, а конкуренція між споживчими рентами. Більш високий обсяг реалізації товарів/послуг одержить те підприємство, яке запропонує споживачу отримати споживчу ренту [94].

На підставі базових основ *маржиналістської теорії цінності*, що надає можливість зберегти феноменологічну сутність категорії «цінність» як суспільного явища, варто зазначити, що цінність відрізняється від вартості тим, що розкриває проблематику не тільки сутності основи витрат, але і результатів (*споживчої цінності*), тобто є своєрідним синтезом теорії трудової вартості та граничної корисності.

Саме з цих міркувань ми не можемо погодитися з ототожненням категорій «вартість» та «цінність», що репрезентовано у праці українського вченого О. Мендрула «Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти», в якій проведено глибоке дослідження суті категорії вартості і теоретичних основ вартісного менеджменту [82]. Зокрема дослідник зазначає: «Ми не бачимо відмінностей між термінами «вартість» і «цінність», але перевагу віддаємо використанню категорії «вартість» як більш звичної для нас. Такий висновок автор пояснює тим, що у словнику сучасної економічної теорії Макміллана термін «*value, theory of*» трактується як «теорія цінності (вартості)», тобто цінність і вартість ототожнюються. О. Мендрул наголошує, що саме при перекладі праць К. Маркса і Ф. Енгельса терміни «цінність», «закон цінності» замінили на «вартість», «закон вартості». Це обумовлено тим, що відстоюючи догматичне положення про те, що вартість означає уречевлену в товарі суспільну працю, вилучили із наукового обігу корисність як чинник формування цінності.

Вартісна оцінка бізнесу (структура капіталу; дивідендна політика; віддача від інвестованого капіталу; фінансовий стан підприємства; вартість акціонерного капіталу, майнових комплексів та їх складових компонентів; дисконтовані грошові потоки; зростання

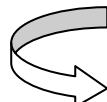
фінансових активів) є надзвичайно важливим і корисним інструментом, оскільки визначає економічну вигоду від володіння і розпорядження часткою у капіталі підприємства, але недостатньою умовою щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства у довгостроковому аспекті.

Ще одним переконливим прикладом є аргументація російського науковця В. Паламарчука, який доводить, що *цінність і вартість* одного і того ж активу різна не тільки для учасників, але і для одного й того ж власника залежно від передбачуваних дій відносно цього активу [86]. Розглядаючи питання оцінки та управління цінністю компанії, вчений зауважує, що для споживача важливою є цінність, яку мають певні товари чи послуги, для задоволення його потреб, а економічна вигода оцінюється за допомогою виміру цінності альтернативних можливостей використання ресурсів.

Такі судження відповідають сучасному періоду розвитку економічної думки і є актуальними для нинішніх умов, оскільки експерти прогнозують, що основною глобальною тенденцією XXI ст. стане суперечність між зростаючими потребами людства щодо задоволення їх потреб у ресурсах і можливостями навколишнього середовища. З позицій економічного підходу дослідниця М. Гуськова зазначає, що основне завдання економіки полягає у максимізації задоволення безмежних потреб людей (індивідуальних, колективних, суспільних і глобальних) наявними обмеженими ресурсами [46]. Максимізувати вирішення цього завдання можна двома шляхами:

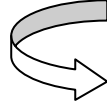
- підвищити здатність одиниці блага задовольняти потребу;
- зменшити витрати ресурсів на виробництво одиниці блага.

Узагальнивши найбільш відомі точки зору, М. Гуськова формалізувала залежності між категоріями «вартість» і «цінність»:

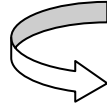


$$\text{Цінність блага} = \frac{\text{Корисність блага}}{\text{Вартість блага}}$$

$$\text{Ефективність блага} = \frac{\text{Якість блага}}{\text{Витрати ресурсів на виробництво блага}}$$



$$\text{Теорія цінності} = \frac{\text{Теорія корисності}}{\text{Теорія вартості}}$$



$$\text{Попит} = \frac{\text{Якість}}{\text{Ціна}}$$

Погоджуючись з наведеними вище висновками щодо взаємозв'язків категорій «вартість», «цінність», «корисність» та їх проявом у практичній площині, зазначимо, що у суті своїй будь-яка оцінка – це вимір цінності альтернативних благ. Прийняте рішення оцінюється як економічно вигідне у тому випадку, коли цінність очікуваних результатів вища за цінність знехтуваних альтернатив, відповідно у цьому випадку цінність являє собою вартість.

Аналізуючи особливості динаміки споживчої цінності, С. Полонський та О. Юлдашева дійшли висновку, що у сучасних умовах [93]:

– змінюється роль підприємств у системі задоволення споживчих цінностей, які трактуються як *сукупність споживчих властивостей товару, за які споживач готовий платити*. Мірою споживчої цінності товару є максимальна ціна, яку споживач готовий сплатити (*гранична ціна попиту*), структура споживчої цінності визначається як частка споживчих властивостей товару у задоволенні потреб споживача на певному проміжку часу;

– все частіше підприємство засновують для того, що б створювати потенційний попит на нові потреби (товари). Це підвищує соціальну відповідальність підприємств перед суспільством і вимагає розвитку не тільки зовнішнього інституційного середовища для контролю за його діяльністю, але і розвитку ціннісних орієнтацій діяльності для забезпечення соціально відповідального прийняття управлінських рішень.

Сучасні компанії створюють споживчі цінності, які є продуктом інтегрованої діяльності всіх підрозділів компанії та її партнерів. Цінністю продукту є цілий комплекс споживчих характеристик сукупної пропозиції компанії, в якій продукт, хоча і займає центральне місце, все ж таки не є єдиною і необхідною складовою вимог споживача – резюмує С. Полонський [94]. Такий висновок щодо теорії цінності представляє теоретичну та методичну значущість для імпліцитності теорії цінності.

Обґрунтовуючи методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства, Л. Лігоненко акцентує увагу на тому, що підприємство має орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, обсяг та структуру попиту, що є запорукою успішної реалізації товарів (продукції), його фінансової стійкості та конкурентоспроможності [73].

Лауреат Нобелівської премії з економіки Ф. Хайєк підкреслює, що ринок відіграє координуючу й об'єднуючу роль. Це єдиний доступний

спосіб отримувати інформацію, яка дозволяє індивідам робити судження про порівняльні переваги того або іншого споживання ресурсів. Як результуюча сила ринок використовує більше інформації, ніж та, якою може володіти будь-який індивід [126].

Поділяючи погляди М. Гуськової, Л. Лігоненко, В. Паламарчука, С. Полонського та інших науковців, варто наголосити, що органічність розвитку соціально-економічної системи потребує дослідження матеріально-споживчої мотивації у суспільстві споживання як передумови формування споживчих цінностей пропонованих товарів/послуг.

Отже, все частіше конфігурацію суспільства споживання формують саме підприємства як наслідок врахування впливу споживачів на їх економічну поведінку. Розуміння цих обставин висвітлено у дослідженнях російських науковців С. Булганіної, О. Іншакова, Г. Клейнера, Є. Пашнанова [32, 64, 65, 88].

Зокрема Г. Клейнер зазначає, що ринкова поведінка підприємств визначається не тільки реакцією на макро- і мікроекономічні фактори, а домінуючими є саме *інтереси фізичних осіб*. Таким чином, постає уявлення про економіку у вигляді своєрідного «чотиришарового пирога», який складається з макро-, мезо-, мікро- і мінімальних агентів наноекономіки. Доцільно ввести у контекст розгляду додатковий до трьох рівнів аналізу (макро-, мезо- і мікроекономічного) четвертий інституційний рівень фізичних осіб як самостійних суб'єктів ухвалення економічних рішень [65].

Характерним проявом викладеної вище гіпотези є думка О. Мамедова, який визнає, що застосування аксіологічного підходу в економічній теорії обумовлено через розвиток *наноекономіки* [78]. Подібну думку висловлює і М. Гуськова, наголошуючи, що наноекономіка – це кінцевий пункт користування корисністю як основою цінності блага [46].

За результатами власних досліджень у сфері еволюційної економічної теорії О. Іншаков стверджує, що просування до нанорівня в економічних дослідженнях необхідне і неминуче [58]. Отже, необхідно активізувати наукові дослідження щодо більш глибокого вивчення *сутності наноекономіки*, оскільки умовою життєздатності, стійкого розвитку підприємства і реалізації мети підприємства є підтримання балансу *очікувань споживача*. У цьому контексті зазначимо, що останнім часом у наукових дослідженнях актуалізується доцільність вивчення та економічної інтерпретації понять *«ціннісний резонанс»*,

«ціннісний вектор», «ціннісні взаємовідносини», «ціннісні канали» як основних елементів довіри споживачів [16, 68, 93, 94, 100–133].

Таким чином, у процесі виконання завдань імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами дуже складно обґрунтувати базові положення ціннісно орієнтованого управління підприємствами. Складність полягає і у виявленні у наукових дослідженнях співвідношень характеристик цінності з іншими, близькими за змістом і частково їх дублюючими поняттями. Такими, зокрема, є «значущість», «функціональність», «корисність», «якість», які не можна вважати ідентичними, оскільки:

✓ *функціональність* виокремлює властивості предмета, отже, сам предмет;

✓ *значущість* є ступенем відповідності властивостей предмета потребам, очікуванням суб'єкта;

✓ *корисність* виявляється як функціональна здатність товару задовольняти споживчі потреби;

✓ *якість* – це результат нормування, встановлення певної норми або еталона, з яким порівнюється продукт;

З цих позицій вважаємо, що наведені вище поняття різнобічно пов'язані з об'єднуючою їх категорією «цінність».

Зокрема при аналізі туристичного продукту необхідно отримати чітку відповідь на запитання: що (з якими споживчими характеристиками туристичного продукту) придбаватиме споживач як потенційний турист? Адже, зважаючи на особливості формування та розроблення туристичного продукту, він до моменту безпосереднього використання не має для споживача абсолютно ніякої цінності. Споживачі придбавають на ринку туристичних послуг не товари, а їх *функціональну здатність* задовольняти певні людські потреби. Тільки усвідомивши, що товар здатний задовольнити певну потребу, людина стає споживачем.

Як ми вже могли переконатися, формулювання чітких дефініцій і понять – доволі складний аналітичний етап, оскільки будь-яке визначення є суб'єктивним. З огляду на це можна погодитися з польським дослідником А. Сливотські, який переконливо доводить, що у сучасних економічних умовах економічна цінність *мігрує*. Зокрема автор наводить такі аргументи: «Йдеться не тільки про технології, але і про спосіб організації компанії. Ключем до успіху є клієнт, тому компасом, який вказує правильний напрям, стає стратегічне розуміння того, як з часом змінюється споживач.

Відповідно пріоритети споживачів змінюються і цінність мігрує до нових бізнес-моделей» [100].

Подібне тлумачення щодо усвідомлення процесу міграції економічних цінностей обґрунтовує А. Ідрісов, підкреслюючи, що напрями міграції можуть бути різними. Цінність може переходити до споживачів, які відмовляються платити за продукти або послуги, що надаються або переходити до постачальників чи партнерів, у суміжні сектори економіки, або трансформуватися під впливом нових технологій, що руйнують традиційну структуру галузі. З урахуванням зростаючої динаміки прибуткові сегменти ринку стрімко втрачають цінність. Компанії змушені шукати нові способи створення цінності для споживачів і отримання своєї частини цієї цінності у вигляді прибутку [55].

Продовжуючи теоретичну дискусію щодо міграції економічних цінностей, Б. Долманов аргументує, що важливою є не тільки сама наявність міграції цінності, але і її напрям та величина. Спрямованість міграції цінності може сприяти як зростанню цінності фірми (має місце позитивна динаміка міграції цінності), так і втраті цінності фірми (має місце негативна динаміка міграції) [51].

Посилаючись на необхідність узгодження економічних показників господарської діяльності з категоріальним апаратом економічної аксіології та з метою обґрунтування цілей розвитку підприємств, які спроможні генерувати процес нарощування цінностей, вчені А. Субетто, М. Осипов, В. Староверов та Є. Ненашев до *економічних цінностей* пропонують включити: вартість активів, ефективність господарської діяльності, прибуток, ресурсний потенціал, раціональність системи управління; корисність, функціональність, якість продукції/послуг, конкуренцію [107–108, 110–112, 131].

Оскільки функціонування підприємства як економічного суб'єкта спирається насамперед на економічні цілі, які повинні відповідати природі та сутності процесу господарювання, варто зауважити, що визначені види економічних цінностей одночасно є коректними та дискусійними.

З цього приводу зазначимо, що оцінити можна будь-який актив, хоча відносно одних активів це зробити легко, ніж стосовно інших. При цьому параметри оцінки можуть змінюватися залежно від конкретних умов. Оцінка припускає деяку міру невизначеності, яка часто пов'язана зі специфікою оцінюваного активу.

Тому з метою подолання дисонансу між прагматичними економічними показниками та суб'єктивно-об'єктивною природою категорії

«цінність» потрібно не тільки розуміння сутності економічних цінностей, але і факторів, які впливають на процес їх створення / нарощування та генерування.

Питання, що стосується факторів, які обумовлюють розвиток та функціонування економічних суб'єктів, є одним із найбільш досліджених у наукових працях. Цікаві гіпотези та інструментарій їх розгляду заслуговують на увагу. В існуючих підходах до класифікації факторів, що впливають на соціально-економічну систему, виділяють: зовнішні та внутрішні; об'єктивні й суб'єктивні фактори; ті, які можна передбачити і такі, які ідентифікувати на апіорній стадії аналізу неможливо; значущі та другорядні; постійні й тимчасові; загальні та специфічні; екстенсивні й інтенсивні; що піддаються і не піддаються кількісній оцінці, тощо.

Вирішуючи наукову проблему вдосконалення методів постановки і реалізації цілей у стратегічному плануванні на промислових підприємствах, В. Староверов класифікував фактори (рис. 1.12), які впливають на формування економічної цінності суб'єкта господарської діяльності та змодельовував зміст тріади «*фактори – економічні/соціальні показники – соціально-економічна цінність підприємства*» (рис. 1.13) [108].

Для визначення особливостей імпліцитності аксіології в управлінні акцентуємо увагу на доцільності сприйняття наукової позиції російських науковців О. Іншакова та О. Стьопочкиної, згідно з якою отримання *економічних та споживчих цінностей*, що визнаються суспільством у певному продукті, припускає наявність такого виробничого фактору як *система норм і правил, що мають цінність*. Дослідники дійшли висновку, що між господарськими організаціями і всередині них, між їх груповими й індивідуальними учасниками, виникає специфічна *конституйована цінність*, корисність якої визнана сторонами, охопленими одночасно глобальними, регіональними і локальними специфічними взаєминами відтворення [59].

Погоджуючись з цією тезою, зазначимо, що імпліцитність теорії цінності в управління підприємствами обумовлена тим, що реалізація економічних інтересів щодо генерування соціально-економічної цінності відбувається в умовах впливу різних інституцій, тобто за допомогою певним чином інституалізованої, впорядкованої взаємодії з іншими економічними суб'єктами взаємовідносин.



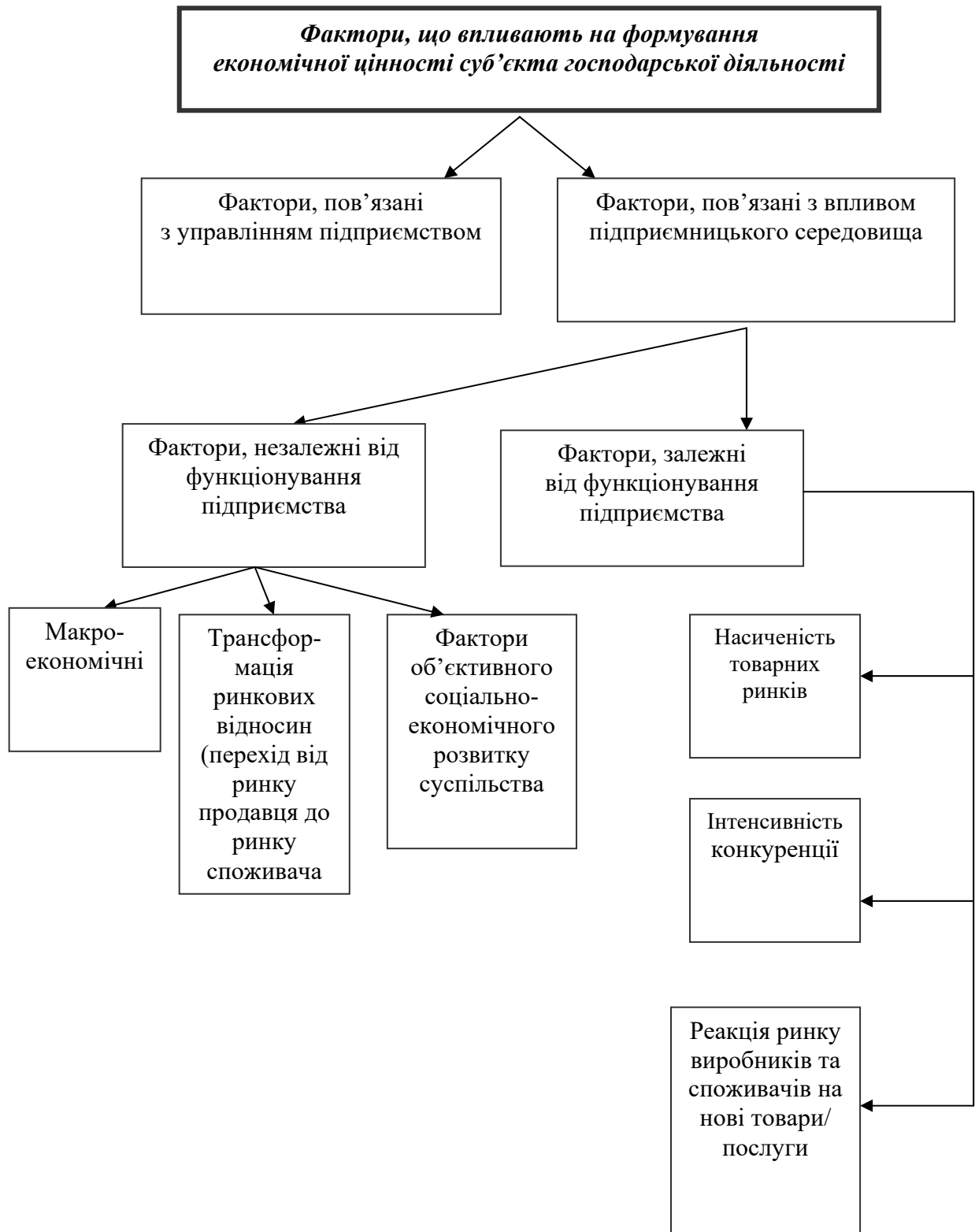


Рис. 1.12. Сукупність факторів, які впливають на формування економічної цінності суб'єкта господарської діяльності (адаптовано за В. Староверовим) [107, 108 ]



Рис. 1.13. Тріада «фактори впливу – економічні/соціальні показники – прояв соціально-економічної цінності суб'єкта господарської діяльності» (адаптовано за В. Староверовим та Є. Ненашевим) [107, 108]

Отже, осмислення економіко-філософського предметного поля ціннісно-орієнтованого управління у контексті імпліцитності теорії цінності в управлінні дозволяє на даному етапі дослідження поставити декілька важливих питань, а саме:

– *Чи тотожними за змістом є: соціально-економічна цінність підприємства і споживча цінність товару/послуги?*

– *У чому виражається соціально-економічна цінність підприємства для різних складових соціо-економічної системи?*

– *З якими факторами базового порядку пов'язується зростання соціально-економічної цінності підприємства для підприємницького середовища?*

– *Якими характеристиками визначається споживча цінність того або іншого товару/послуги для споживача?*

– *Яким чином виявити кількісну та якісну визначеність цінності на різних рівнях її сприйняття ?*

Відповісти на ці питання, які виникатимуть у процесі розроблення концептуальних основ ціннісно орієнтованого управління в туризмі, ми передбачаємо за результатами досліджень у наступних розділах монографії.

Будь-які теоретичні оцінки та висновки повинні бути використані для вдосконалення реальної ситуації, тому на підставі вищенаведених позицій зазначимо, що питання осмислення такої багатогранної категорії як «цінність» не вичерпує проблематики, пов'язаної із її застосуванням у наукових дослідженнях і відповідно є науковим завданням, вирішення якого важливе у гносеологічній та практичній площині. Натомість дослідження економічних передумов імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами дозволяє вирішити первинне завдання щодо системного та змістовного визначення термінологічного формату і базових термінів ціннісно орієнтованого управління, понятійний апарат якого включає як загальноприйняті категорії, так і авторські трактування термінів.

Доцільно також зазначити, що прийнятна однозначність термінології важлива не тільки для науковців та практиків, але і в навчальних цілях. Можна навести десятки прикладів, коли у навчально-методичних посібниках і підручниках економічні терміни використовуються у контексті, які абсолютно не узгоджуються з їх економічною природою і змістовною сутністю. Тому, визначаючи понятійний апарат ціннісно орієнтованого управління, доцільно дотримуватися таких концептуальних положень.

1. Для того, щоб будь-який об'єкт мав цінність, він повинен мати такі характеристики, як «значущість», «функціональність», «корисність», «рідкісність», «унікальність», бути якісним тощо.

2. Амбівалентність категорії *цінність* очевидна, оскільки є два формати розуміння її суті: як категорії і як сукупності характеристик, які визначають корисність, функціональність, унікальність об'єкта економічних відносин. Відповідно *соціально-економічна цінність* та *споживча цінність* не є синонімами, а обумовлюють загальну цінність об'єкта оцінювання. Як і будь-які економічні категорії *соціально-економічна цінність* та *споживча цінність* знаходяться у постійному саморозвитку. Джерелами їх розвитку є об'єктивно існуючі суперечності як усередині, так і між суб'єктами господарювання, які не вступають у суперечність з сутністю категорії *цінність*, тобто розвиток сутності цінності як економічної категорії не замінюється її новим змістом.

3. Трансформація ринкових відносин, що виявляється у явищі «ринкове (товарне) перенасичення» та відповідно в утворенні *ринку споживача* зумовила те, що споживач не здійснюватиме витрати, якщо вони не виправдані отриманням споживчої ренти від створюваних для нього благ.

4. Усвідомлення економічних передумов імпліцитності теорії цінності в управлінні дозволить науковцям глибше аналізувати нинішні соціально-економічні тенденції, для того щоб розроблювані практичні рекомендації стосувалися не тільки отримання критичної маси прибутку. Загалом у сфері управління потрібно більш активно вивчати інструментальні особливості формування соціально-економічних та споживчих цінностей, що дозволить раціоналізувати управлінські рішення з метою якісної трансформації діючих ринкових механізмів для впровадження ціннісно орієнтованого управління.

5. Зростання виробництва благ не прямо пропорційне зростанню їх економічній корисності, оскільки ці блага у міру збільшення їх наявної кількості знецінюються, стають менш обмеженими, відносно менш корисними (1-й закон Г. Госена) [27]. Тобто підвищення корисності та зниження вартості обумовлюють збільшення цінності цих благ з позиції економічного завдання суспільства – максимізації задоволення потреб в умовах обмежених ресурсів.

6. Конструктивною компонентою маркування формату понятійного апарату ціннісно орієнтованого управління повинно стати визнання потенціалу економічної аксіології.

Таким чином, обґрунтування економічних передумов імпліцитності теорії цінності в управлінні дозволило визначитись з понятійним полем формування ціннісно орієнтованого управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Понятійне поле формування ціннісно орієнтованого управління [24, 46, 63, 67, 78, 82, 85, 86, 94, 95, 115, 117, 128, 130, 136]<sup>3</sup>**

Категорія	Сутність
<b>Цінність</b> (value)	Характеристика об'єкта, що означає певну його значущість, функціональність, корисність, рідкісність з позиції оцінюючого суб'єкта. При цьому цінність не є внутрішньою характеристикою даного об'єкта, вона стосується бажання споживача придбати цей об'єкт. Значущість, необхідність, корисність об'єктів і явищ, що виступає у свідомості як позитивний орієнтир для поведінки і діяльності та виконує відносно суб'єкта регулюючі функції
<b>Вартість</b> (value)	Грошовий вираз об'єкта, «з боку пропозиції, тобто виробника» ( <i>класична політична економія</i> ) або «з боку попиту, тобто споживача» ( <i>маржиналістська теорія</i> ). Сума витрат, пов'язана з процесом виробництва будь-якого матеріального або нематеріального блага, послуги, а також з трансакційними витратами виробника або продавця
<b>Економічна цінність</b> (economic value)	Характеристика об'єкта, що означає його певну значущість, при цьому правила оцінювання можуть бути різними. Розмір грошової оцінки, що відображає економічну цінність потенційного або фактично реалізованого об'єкта, визначається ринковим попитом та пропозицією

<sup>3</sup> Перед тим, як розглядати сутність наведених у табл. 1.4 категорій, слід наголосити на їх змістовній особливості: більшість з них описано в англійських джерелах, тому при перекладах використовуються нетотожні тлумачення одного й того самого терміна. Для уникнення розбіжностей у дужках подаємо їх оригінальну ідентифікацію, яка зустрічається у різних науково-методичних джерелах.

Продовження табл. 1.4

Категорія	Сутність
<b>Споживча цінність</b> (consumer value)	Сукупність споживчих властивостей (значущість, функціональність, корисність, рідкісність) об'єкта, за які споживач готовий сплатити з метою придбання. Мірою споживчої цінності об'єкта є максимальна ціна, яку споживач готовий заплатити (гранична ціна попиту). Відображає суб'єктивну оцінку покупця, визначається ступенем насичення або обмеженості тих або інших потреб. У міру зростання благ, їх наявної кількості споживча цінність зменшується. Характеризується функціональними перевагам, які відчутні для споживача, являє собою різницю між функціональним задоволенням потреб, та витратами споживача, спрямованими на задоволення цих потреб
Поняття, що є похідними від категорії «цінність»	Сутність
<b>Цінність споживача</b> (value of consumer)	Прямий (економічний) і/або непрямий (психологічний) внесок у досягнення цілей підприємства
<b>Фундаментальна цінність</b> (fundamental value)	Грошовий вираз активу, зобов'язання або капіталу, який визначається на основі прогнозованих надходжень і (або) виплат, пов'язаних з ним, і при застосуванні певної моделі оцінювання
<b>Ринкова цінність</b> (market value)	Грошовий вираз активу або зобов'язання, за яким здійснюються операції на ринку
<b>Реальна цінність</b> (real value)	Сума грошових коштів, на яку можна обміняти актив, або якої достатньо для виконання зобов'язання при здійсненні операції між поінформованими, незалежними один від одного сторонами, які прагнуть здійснити таку операцію
<b>Інвестиційна цінність</b> (investment value)	Характеристика об'єкта з урахуванням ухваленого рішення конкретним власником (його цілей, намірів, передбачуваних дій щодо активу).
<b>Ціннісний ланцюг</b> (value chain)	Інструмент аналізу потенційних джерел надання більшої цінності споживачам і виявлення ефектів синергізму. Включає всі види діяльності підприємства (ланки ланцюга), спрямовані на створення споживчої цінності
<b>Ціннісна ціль</b> (valued purpose)	Елемент стратегічного цілевстановлення. Узгоджена ціль господарської діяльності, що поділяється персоналом і спрямована на реалізацію завдання щодо створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства

Поняття, що є похідними від категорії «цінність»	Сутність
<b>Ціннісні канали</b> ( <i>channels of value</i> )	Сполучають систему інтересів суб'єктів економічних взаємовідносин із системою прийняття управлінських рішень на рівні підприємства
<b>Цінність взаємовідносин</b> ( <i>value of relations</i> )	Встановлення зв'язку між потребами, очікуваннями споживачів та внутрішніми процесами створення споживчої цінності. Інтерактивні взаємовигідні процеси між оферентом і споживачем, які управляються економічними або монетарними цілями і спрямовані на багаторазові трансакції
<b>Цінність взаємовідносин для споживача</b> ( <i>value of relations for consumer</i> )	Передбачає переваги для споживача, що є наслідком тривалих взаємовідносин
<b>Цінність клієнтської бази</b> ( <i>value of client base</i> )	Агрегований показник характеризує сукупність постійних споживачів підприємства, з якими встановлено прямий зв'язок протягом усього періоду їх взаємовідносин (співпраці) та які забезпечують визначений рівень гарантованого попиту, є передумовою стабільності, успішності комерційної діяльності у майбутньому, чим підвищують соціально-економічну цінність підприємства
<b>Ціннісний резонанс</b> ( <i>valued resonance</i> )	Виникає, коли ціннісну ціль визначено та досягнуто, що обумовлює необхідність логічної послідовності в управлінському розкритті та поширенні даного процесу
<b>Цінність бранда</b> ( <i>value of brand</i> )	Визначає додаткові переваги, які отримує споживач внаслідок придбання брендovanого продукту
<b>Ціннісний вектор розвитку</b> ( <i>valued vector of development</i> )	Орієнтир діяльності об'єкта на вироблення та реалізацію продукту/послуги, яким притаманна сукупність споживчих характеристик, що обумовлюють високу споживчу цінність. Орієнтир діяльності об'єкта на задоволення економічних інтересів суб'єктів соціально-економічної системи. В узагальненому вигляді полягає у забезпеченні стійкого збалансованого економічного відтворення та конкретизується залежно від системних характеристик об'єкта
<b>Ціннісні орієнтири</b> ( <i>value orientirs</i> )	Генеральна мета господарської діяльності, що визначена на основі узгодження економічних інтересів зацікавлених сторін із наступною декомпозицією для обґрунтування можливостей залучення ресурсів для реалізації визначених цілей

Поняття, що є похідними від категорії «цінність»	Сутність
<b>Міграція цінності</b> ( <i>migration of value</i> )	Тенденції переходу цінностей від застарілих моделей бізнесу до нових, які спроможні найкраще задовольняти актуальні потреби та пріоритети споживачів. Фази міграції цінності: <i>приток цінності; стабільний стан; відтік цінності</i>
<b>Конституційована цінність</b> ( <i>constituted value</i> )	Виникає між господарськими організаціями і всередині, між їх груповими й індивідуальними учасниками, у випадку, коли корисність будь-якої характеристики цінності визнана сторонами, охопленими одночасно глобальними, регіональними та локальними специфічними взаємовідносинами
<b>Професійні цінності</b> ( <i>professional values</i> )	Стійкі уявлення колективу про цілі діяльності підприємства у соціально-економічній системі та способи досягнення цих цілей, що затребувані специфікою певного виду праці та прийняті у середовищі окремого суб'єкта господарської діяльності

Ідеологічне конструювання понятійного поля ціннісно орієнтованого управління базувалося на врахуванні не тільки ідей, поглядів, уявлень усталених економічних та філософських концепцій, але і на існуванні окремих положень, аналітичне осмислення яких дає можливість імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами. Саме тому особлива роль в осмисленні базових теоретичних положень ціннісно орієнтованого управління належить застосуванню структуризованого підходу, за результатами використання якого можна дійти висновку, що:

*по-перше*, гносеологічною основою імпліцитності теорії цінності в управлінні підприємствами є наукова позиція про принципову можливість управлінського проектування дефініції «цінність» для пізнання тих економічних феноменів, які дозволять сформулювати новий методологічний науковий підхід до управління;

*по-друге*, система економіко-філософських понять виступає як особливі коди, які надають орієнтири до розуміння економічних реалій та обумовлюють принципові організаційні способи дослідження різноаспектних явищ, процесів і проявів суспільного життя для встановлення сенсу і стратегічної мети економічної діяльності підприємств як певної гарантії руху до збалансованого розвитку у складних умовах сьогодення.



## **Список використаних джерел**

1. Про туризм : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – №31.– К. : Вид-во Верховної Ради України.
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2008 р. № 1088-р // Офіц. вісник України. – 2008. – № 60. – С. 27–32.
3. Устойчивое развитие туризма : Доклад Генерального секретаря // Комиссия по устойчивому развитию. Организационная сессия (30 апр. – 2 мая 2001г.). – Нью-Йорк: ООН, 2001 E/CN/17/2001/PC21. – 5 с.
4. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2015 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://russiatourism.ru>.
5. Австрийская школа в политической экономии / К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер : пер. с нем. / предисл., коммент., сост. В.С. Автономова. – М. : Экономика, 1992. – 495 с.
6. Алиев У.Ж. Типология системы функций теоретической экономики и формы её выражения / У.Ж. Алиев // Экон. вестник Ростов. гос. ун-та. – 2004. – Т.2. – № 2. – С. 69–83.
7. Анисимов С.Ф. Введение в аксиологию / С.Ф. Анисимов. – М. : Современные тетради, 2001. – 44 с.
8. Арон Р. Этапы развития социологической мысли / общ. ред. и предисл. П.С. Гуревича. – М. : Прогресс-Политика, 1992. – 608 с.
9. Баева Л.В. Аксиология неклассической и постнеклассической эпохи / Л.В. Баева // Интернет-конф. «Онтология и постнеклассическая наука. – январь 2007 г. – Режим доступа : [http://astresearch.narod.ru/conference\\_baeva.htm](http://astresearch.narod.ru/conference_baeva.htm)
10. Барг М.А. Эпохи и идеи. Становление историзма / М.А. Барг. – М. : Мысль, 1987. – 348 с.
11. Баткин Л.М. Итальянское Возрождение: Проблемы и люди / Л.М. Баткин. – Рос. гос. гуманитар. ун-т. – М. : Изд-во РГГУ, 1995. – 446 с.
12. Бергер П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. – М. : Медиум, 1995. – 323 с.
13. Бех В.П. Соціальний організм: філософсько- методологічний аналіз: дис. д-ра філос. наук: спец. 09.00.03 / В.П. Бех. – Запорізький держ. ун-т. – Запоріжжя, 1999. – 375 с.

14. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М.Г Браун: пер.с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с.
15. Бауман З. Свобода / З. Бауман ; пер. с англ. Г. Дашевского [предисл. Ю. Левады]. – М. : Новое изд-во, 2006. – 132 с.
16. Безгодова О.В. PR в системе промышленного маркетинга/ О.В. Безгодова // Материалы конф. «Продвижение продукции и услуг промышленного назначения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.propaganda.ru/files>
17. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма – ответы на глобализацию/ У. Бек ; пер. с нем. А. Григорьева, В. Седельника [общ. ред. и послесл. А. Филиппова]. – М. : Прогресс-Традиция. – 2001. – 304 с.
18. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования / Д. Белл ; пер. с англ. В. Л. Иноземцева (ред. и вступ. ст.). – М. : Academia, 1999. – 956 с.
19. Бжезінський З. Вибір: світове панування чи світове лідерство. Андрій Іщенко (пер.) / З. Бжезінський – К. : Видав. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 204 с.
20. Білик О.М. Філософські мережива : посіб. для студ. / О.М. Білик, Я.М. Білик. – К.: Українське вид-во, 1997. – 77с.
21. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтована концепція управління – базова детермінанта формування інноваційного потенціалу в економіці. Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні / М.Г. Бойко // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 жовт. 2008 р. – С. 368–370.
22. Бойко М.Г. Теоретичні основи застосування ціннісно орієнтованого управління в туризмі / М.Г. Бойко // Наук. вісник Буков. держ. фінанс. акад. : зб. наук. праць. – Вип. 3 (12). – Ч.1 : Економічні науки. – С. 166–172.
23. Бойко М. Г. Формування пріоритетних напрямів розвитку підприємств готельного господарства / М.Г. Бойко // Вісник ДІТБ. – 2004. – № 8. – С. 202–210.
24. Бойко М.Г. Теоретико-методичні аспекти формування концептуальних засад розвитку соціального туризму в Україні / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало // Вісник Львів. комерц. акад. (серія економічна. – Вип. 20. – зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. – 2006. – С.542–548.

25. Бойко М.Г. Імпліцирування аксіологічної парадигми в управління підприємствами: економічні передумови та філософський базис / М.Г. Бойко // Вісник Акад. праці і соц. відносин Федерації профспілок України. – 2009. – № 2. – С. 58–65.
26. Бойко М.Г. Феномен туризму: передумови формування ціннісно орієнтованих аспектів управління / М.Г. Бойко // Вісник ДІТБ. – 2009. – № 13. – С. 19–26.
27. Бойко М.Г. Теоретичні основи застосування концепції ціннісно орієнтованого управління в туризмі / М.Г. Бойко // Наук. вісник Буков. держ. фінанс. акад. : зб. наук. праць. – Вип. 3 (12). – Ч. 1. Економічні науки. – Чернівці : Технодрук. – 2008. – С. 166–172.
28. Бойко М.Г. Економічна аксіологія як методологічний концепт концепцій управління / М.Г. Бойко // Наук. вісник Буков. держ. фінанс. акад. : зб. наук. пр. – Чернівці : Технодрук, 2008. – Вип.4(13) Економічні науки. – С. 268–276.
29. Бойко М. Г. Інформаційно-аналітичні основи формування ціннісно орієнтованого підходу до управління туристичними підприємствами / М.Г. Бойко // Вісник Львів. держ. ін-ту новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола / Актуальні проблеми ринкової економіки. – 2009. – № 6. – С. 290–298.
30. Большая советская энциклопедия : в 30 т. – Т. 2 / под ред. А.М. Прохорова – изд. 3-е. – М. : Совет. энцикл, 1978.
31. Большая советская энциклопедия : в 30 т. –Т. 28 / под ред. А.М. Прохорова. – изд. 3-е. – М. : Совет. энцикл, 1978.
32. Булганина С.Н. Природа и структура экономических субъектов : монография / С.Н. Булганина. – Оренбург : ГОУ ВПО ОГУ, 2003. – 340 с.
33. Вебер А. Избранное. Кризис европейской культуры / А. Вебер ; пер. с нем. М.И. Левина, Т.Е. Егорова. – СПб. : Университ. кн. – 1998. – 565 с.
34. Вебер М. Хозяйство и общество / М. Вебер ; пер. с нем. под научн. ред. Л.Г. Ионина. – М. : Изд-во ГУ ВШЭ, 2007. – 239 с.
35. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
36. Виндельбанд В. История новой философии в ее связи с общей культурой и отдельными науками : в 2 т. Т. 2. От Канта до Ницше / В. Виндельбанд. – М. : Терра-Канон-Пресс-Ц, 2000. – 512 с.

37. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты: монографія. – 2-е изд. / Д.Л. Волков. – Высш. шк. менеджмента СПбГУ. – СПб. : Высш. шк. менеджмента : Издат. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 320 с.
38. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ: монографія / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К. : Знання України. – 2002. – 326 с.
39. Гарднер Р. Преодоление парадокса процессов / Р. Гарднер // Стандарты и качество. – 2002. – № 1. – С.82–88.
40. Гвардини Р. Конец философии нового времени. Феномен человека. Антология / Р. Гвардини. – М. : Высш. шк. – 1993. – 349 с.
41. Гегель Г.В.Ф. Философия религии. В 2 т. Т. 2 / Г.В.Ф. Гегель. – Рос. полит. энцикл., 2007. – 384 с.
42. Гегель Г.В.Ф. Феноменология духа. Философия истории / Г.В.Ф. Гегель. – Эксмо, 2007. – 880 с.
43. Герасимчук В.Г. Управление предприятием как социально-экономической системой: функциональный подход / В.Г. Герасимчук // Экономика Украины. – 2003. – № 4. – С.12–18.
44. Гофф Ж. Средневековый мир воображаемого / Ж.Гофф ; пер. с фр. Е.В. Морозовой. – М. : Прогресс, 2001. – 440 с.
45. Григор'єв М. К. Взаємозв'язок соціальної екології, економіки і права: соціально- філософський аналіз: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук / М.К. Григор'єв. – Південноукр. держ. пед. ун-т (м. Одеса) ім. К.Д. Ушинського. – О., 2003. – 20 с.
46. Гуськова М.Ф. Ценность, полезность и стоимость образовательных услуг : монографія / М.Ф. Гуськова. – М. : Эконом. науки, 2003. – 72 с.
47. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008 – 1340 с.
48. Дильтей В. Собрание сочинений. В 6 т. Т. 3. Построение исторического мира в науках о духе В. Дильтей ; пер. с нем. под ред. В.В. Библихина и Н.С. Плотникова. – Три квадрата, 2004. – 426 с.
49. Дильтей В. Собрание сочинений. В 6 т. Т. 4. Герменевтика и теория литературы / В. Дильтей ; пер. с нем. под ред. В.В. Библихина и Н.С. Плотникова. – М. : Дом интелект. книги, 2001. – 538 с.

50. Додонов Р.О. Теория ментальности: учение о детерминантах мыслительных автоматизмов / Р.О. Додонов. – Запорож. гос. ун-т. – Запорожье : Тандем-У, 1999. – 264 с.
51. Долomanов В. А. Система факторов, влияющих на миграцию ценности фирмы в её развитии / В.А. Долomanов // Финансовые исследования. – № 16. – 2007. – С.86–96.
52. Дробницкий О. Г. Мир оживших предметов. Проблема ценности и марксистская философия / О.Г. Дробницкий. – Политиздат, 1967. – 352 с.
53. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Э. Дюркгейм. – М. : Канон, 1996. – 431 с.
54. Злупко С. Новаторские теории украинских экономистов: роль в развитии мировой экономической науки / С. Злупко // Экономика Украины. – 2002. – № 10. – С.71–78.
55. Идрисов А. Инновации в стратегическом планировании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.strategy.ru/publish/nb\\_innovation\\_idrisov\\_july.pdf](http://www.strategy.ru/publish/nb_innovation_idrisov_july.pdf)
56. Иноземцев В.Л. Расколота цивилизация: Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции / В.Л. Иноземцев. – М. : Academia – Наука, 1999. – 724 с.
57. Иншаков О.В. Экономическая генетика как методологическая и теоретическая основа наноэкономического анализа / О.В. Иншаков // Вестник ВолГУ. – Серия 3. – 2008. – № 1 (12). – С. 5–13.
58. Иншаков О.В. Эволюционная экономика и экономическая генетика / О.В. Иншаков // Доклад на VI Междунар. симпозиуме «Эволюционная теория, инновации и экономические изменения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://oleg-inshakov.ru/index.php?option=com\\_content&task](http://oleg-inshakov.ru/index.php?option=com_content&task)
59. Иншаков О.В. Рутинa и новация: институциональный, организационный и эволюционный аспекты взаимодействия / О.В. Иншаков, Е.А. Степochкина. – Волгоград : Изд-во ВолГ У, 2002. – 44 с.
60. Каган М.С. Философская теория ценности / М. С. Каган. – СПб. : Петрополис, 1997. – 205 с.
61. Кант И. Трактаты и письма / И. Кант. – Наука, 1980 – 712 с.

62. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 304 с.
63. Капрова Ю.А. Ценностно-ориентированный подход к формированию организационной культуры российских предприятий / Ю.А. Капрова // Известия Рос.гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена, 2008. – №37(80). – С. 140–144.
64. Клейнер Г.Б. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода / Г. Б. Клейнер // Пробл. теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 35– 40.
65. Клейнер Г.Б. Наноэкономика и теория фирмы / Г.Б. Клейнер // Вестник ВГУ. – Серия «Экономика и управление», 2004. – № 2. – С. 99–123.
66. Кобля М.М. Цінності державного управління / М.М. Кобля // Електронне наукове фахове видання – журнал «Державне управління: теорія та практика» 2005/1. Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2005-1/txts/zmist.htm>
67. Ковалев В.В. О некоторых дефинициях в бухгалтерском учёте и финансах / В. В. Ковалев // Вестник С.-Петербур. ун-та. – Серия 5. – 2002. – Вып. 3 (№13). – С. 60–74.
68. Кондратов С.О. Интеллектуальный капитал компании в экономике знаний / С.О. Кондратов – М. : Эхо паблишинг, 2007. – 40 с.
69. Кофи А. Мы, народы: роль Организации Объединенных Наций в XXI веке //Доклад Генерального секретаря// [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.un.org/russian/conferen/millennium/2000-1.htm>
70. Крапива С. Подмороженный сезон/ С. Крапива // Бізнес 51–52/22.12.08. – С. 97–99.
71. Кримський С.Б. Запити філософських смислів / С.Б. Кримський – К. : ПАРАПАН, 2003. – 240 с.
72. Кунде Й. Уникальность теперь... или никогда / Й. Кунде. – СПб. : Стокгольм. шк. экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 349 с.
73. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
74. Лосев С. Смена экономических парадигм. Развитие клиенто-ориентированного подхода. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.4p.ru/main/theory/2606/>

75. Лосский Н.О. Ценность и бытие. Бог и царство Божие как основа ценностей. / Н. О. Лосский. – М. : АСТ; Фолио. – 2000. – 861 с.
76. Майджер К. Ценностно-ориентированное управление / К. Майджер. – Ростов н /Д : Феникс, 2005. – 273 с.
77. Марчук М.Г. Аксиологічний потенціал наукового знання: поняття, структура, спосіб актуалізації. : автореф. дис. д-ра філософ. наук: 09.00.09 / М.Г. Марчук. – Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2003. – 40 с.
78. Мамедов О. Ю. Экономическая аксиология: поветрие в безветрие? (полемические заметки) / О.Ю. Мамедов // Эконом. вестник Ростов. гос. ун-та. – Т. 1. – № 4. – 2003. – С. 5–10.
79. Мангейм К. Политология. Методы исследования / К. Мангейм, Дж. Б. Мангейм, Р. К. Рич ; пер. с англ. [предисловие А.К. Соколова]. – М. : Весь Мир. – 1997. – 544 с.
80. Маркс К. Капитал / К. Маркс. – Т. 1. – М. : Изд-во полит. лит. – 1988. – 773 с.
81. Матеріали прес-конференції голови Державної служби курортів і туризму України А. І. Пахлі від 13 березня 2009 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://diaspora.ukrinform.ua/news-2248.html>
82. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти : дис. д- ра екон. наук: 08.06.01 / О.Г. Мендрул. – Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2003. – 372 с.
83. Нейсбит Дж. Мегатренды / Дж. Нейсбит. – Ермак, 2003. – 384 с.
84. Ницше Ф. Сочинения / Ф. Ницше. – Т. 1. – М. : Мысль, 1990. – 830 с.
85. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика: монография/ В. А. Панков. – К. : Наук. думка, 2003. – 424 с.
86. Паламарчук В. П. Что должны наращивать менеджеры: ценность или стоимость компании / В.П. Паламарчук // Корпоративный финансовый менеджмент, ГОУ ВПО АНХ при Правительстве РФ. – № 3. 2007. – С. 45–57.
87. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме / Г.А. Папирян. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
88. Пашнанов Е.Л. Региональная экономика: история, проблемы перспективы / Е. Л. Пашнанов. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2005. – 254 с.

89. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс ; пер. с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалева ; под ред. М.С. Ковалевой. – М. : Аспект-Пресс, 1998. – 266 с.
90. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М. : Академ. проект, 2002. – 880 с.
91. Парунова Ю.Д. Место и роль ценностей в механизме социализации/ Ю.Д. Парунова // Культура народов Причерноморья : Межвузов. центр «Крым». – 2004. – № 55. – Т. 2. – С. 36–40.
92. Перова О.Є. Аксиологічні орієнтації постнекласичної біології / О.Є. Перова // Практична філософія. – 2003. – № 1. – С. 82–88.
93. Полонский С.Ю. Организационное моделирование цепочки по созданию ценности для потребителя: Препринт / С.Ю. Полонский, О.У. Юлдашева–СПб. : Изд-во Инфо-да, 2005. – 25 с.
94. Полонский С.Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации в условиях институциональной экономики : монография / С. Ю. Полонский. – СПб. : Изд-во СПбГАСУ, 2007. – 233 с.
95. Пономарева Л. В. Анализ проблем устойчивого, безопасного и конкурентоспособного развития региона / Л.В. Пономарева // Современная теория развития: межвузовский сб. трудов молодых ученых / редкол. : О.В. Иншаков (отв. ред.) [и др.] – Волгоград : Политехник, 2005. – С. 15–23
96. Риккардо Д. Сочинения. – Т. I. Начала политической экономии и налогового обложения. – II Т. Статьи и речи о денежном обращении. – Т. III. Статьи по аграрному вопросу и критические замечания к книге Мальтуса / Д. Риккардо. – Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.libertarium.ru/libertarium/lib\\_ricardo\\_reader](http://www.libertarium.ru/libertarium/lib_ricardo_reader)
97. Риккерт Г. Науки о природе и науки о культуре / Г. Риккерт. – Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bookluck.ru/booktketk.html>
98. Рудкевич Е.Ю. Система ценностей общества: структурный анализ / Е.Ю. Рудкевич // Власть. – М., 2007. – № 1. – С. 92–94.
99. Рузавин Г.И. Логика и аргументация : учеб. пособие для вузов. – изд. 2-е / Г.И. Рузавин. – М. : Знание, 1998. – 142 с.
100. Сливотски А. Миграция ценности: Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 175 с.



101. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит – М. : Эксмо, 2007. – 960 с.
102. Стасевич В.П. Культура як аксіологічний феномен буття (соціально-філософський аналіз природи та ієрархії культури): дис. канд. філос. наук / В. П. Стасевич. – Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2004. –171 с.
103. Столович Л. Н. Жизнь – творчество — человек: Функции художественной деятельности / Л. Н. Столович. – М. : Политиздат, 1985. – 415 с.
104. Сорокин П.А. Социология вчера, сегодня и завтра / П. А. Сорокин // Социологические исследования. – 1999. – № 7. – С. 115–124.
105. Сорокин П.А. Социализм и социальное равенство/ П.А. Сорокин // Социологические исследования. –2001. – № 5. – С. 105–109.
106. Сорокин П.А. Социальное время: опыт методологического и функционального анализа / П.А. Сорокин, Р.К. Мертон // Социологические исследования. – 2004. – № 6. – С. 112–119.
107. Староверов В.А. Определение стратегических ценностей ОАО «Комбинат «Магnezит»/ В.А. Староверов, Е.Н. Ненaшев // Региональная направленность развития национальной экономики. Школа-семинар профессора А.А. Голикова. – Челябинск : ЧелГУ, 2005. – С. 212–215.
108. Староверов В.А. Совершенствование методов постановки и реализации целей в стратегическом планировании на промышленных предприятиях : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук / В.А. Староверов. – Челябинск : Челябин. гос. ун-т. – 2006. – 20 с.
109. Стеблецов Е.А. К вопросу о конкретизации понятийного аппарата концепции «искусственно управляющей среды» / Е.А. Стеблецов // Моделирование спортивной деятельности в искусственно созданной среде (стенды, тренажеры, имитаторы) : (материалы конф.). – М., 1999. – С. 101–105.
110. Субетто А.И. Введение в философию экономики и экономической науки. На базе какой философии формировать философию экономики и экономической науки? / А.И. Субетто // Академия Тринитаризма, М., Эл № 77-6567, публ.11781, 28.01. 05. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trinitas.ru/>

111. Субетто А.И. Исследование проблемы качества сложной продукции. : дисс. на соиск. уч. степ. д-ра экон. наук / А.И. Субетто. – Л. : ВИКИ им. А.Ф. Можайского, 1987. – 722 с.; 3 т. приложений. – 422 с; 388 с ; 366 с.
112. Субетто А. И. Системогенетика и теория циклов. В 2 кн. Ч. 1–3 / А.И. Субетто. – М. : Исследоват. центр проблем качества подготовки спец, 1994. – 260 с.
113. Суший О. В. Теоретико-методологічний аналіз цінностей в неокантіанській культурфілософії кінця ХІХ – початку ХХ сторіччя : дис. канд. філос. наук: 17.00.01 / О.В. Суший. – Нац. муз. акад. України ім. П. І. Чайковського. – К., 2005. – 205 с.
114. Тоффлер Е. Третья Хвиля / Е. Тоффлер ; Андрій Євса (пер. з англ.). – К. : Всесвіт, 2000. – 475 с.
115. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.
116. Ткаченко Т.І. Управління суб'єктами туристичного бізнесу в умовах сталого розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук / Т. І. Ткаченко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 37 с.
117. Тугаринов В. П. Избранные философские труды / В. П. Тугаринов. – Изд-во ЛГУ. – 1988. – 261 с.
118. Турен А. Повернення дієвця / А. Турен ; О. Гуджен (пер. з фр.). – К. : Альтерпрес, 2003. – 320 с.
119. Турен А. Что такое демократия? / А.Турен // Курьер ЮНЕСКО. – 1993. – январь. – С. 11.
120. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / под ред. Г. В. Генса – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
121. Фукуяма Ф. Сильное государство: Управление и мировой порядок в ХХІ веке / Ф. Фукуяма. – Изд-во : АСТ. – 2009. – 222 с.
122. Федорченко В.К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму : монографія / В. К. Федорченко – К. : Слово, 2004. – 465 с.
123. Федорченко В.К. Історія туризму в Україні : навч. посіб. / В.К. Федорченко, Т.А. Дворова. – К. : Вища шк. – 2002. – 195 с.
124. Федорченко В.К. Філософія туризму : навч. посіб. / В.К. Федорченко, В.С. Пазенок. – К. : Кондор, 2004. – 298 с.

125. Федотова В.Г. Глобальный капитализм. Три великие трансформации / В.Г.Федотова, В.А. Колпаков, Н.Н. Федова. – М. : Культурная революция, 2008. – 608 с.
126. Хайек Ф. А. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма / Ф.А. Хайек. – М. : Новости; Catallaxy. – 1992. – 304 с.
127. Чавчавадзе Н.З. Культура и ценности / Н.З. Чавчавадзе. – Тбилиси, 1984. – 170 с.
128. Швець І. Формирование конкурентных преимуществ на основе ценности / И.Ю. Швець // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Вип. 205. – Т. II. – С. 307–315.
129. Шелер М. Формализм в этике и материальная природа ценностей : избранные произведения / М. Шелер. – М. : Гнозис. – 1994. – 350 с.
130. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі : дисерт. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / Л. М. Шульгіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 433 с.
131. Экономическая теория на пороге XXI века / под ред. Ю. М. Осипова, В. Т. Пуляева. – СПб. : Петрополис, 1996. – 416 с.
132. Экономическая теория : учеб. для вузов / А.Н. Романов, И.П. Николаева, В.В. Ключков. – М. : Финстатинформ, 1997. – 399 с.
133. Якунин В.И. Идеология экономической политики: проблема российского выбора: монография / В.И. Якунин, В.Э. Багдасарян, С.С. Сулакшин. – М. : Науч. эксперт, 2008. – 288 с.
134. Effective financing of environmentally sustainable development: proceedings of the third annual World Bank Conference on Environmentally Sustainable Development 1995, in I. Serageldin and F. Sfeir-Younis (eds.), 1995, Environmentally Sustainable Development Proceedings Series No. 10, The World Bank, Washington, D.C. – 15 p.
135. M. Brzeziński. Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a kooperacją / M. Brzeziński, M. Gorynia, Z. Hockuba – EKONOMISTA 2008 nr 2. – Polska Akademia Nauk (PAN) – Komitet Nauk Ekonomicznych. – S. 201–232.
136. Mowforth M. The economic value of tourism to the communities within the marine protected area of the Cayos Cochinos and how this value can be enhanced.: Dissertation./ M.Mowforth. – Claire Cass. 2006. BA Geography. – 38 p.

137. Smith, W. W. Measuring the economic value of tourism at the regional scale: the case of the County of Grey /W. W. Smith. – Department of Geography and Environmental Studies, Wilfrid Laurier University, 75 University Avenue West Waterloo, Ontario N2L 3C5, Canada. – 120 p.
138. Wilton J. Collecting and Using Visitor Spending Data / J. Wilton, N. Polovitz Nickerson // Journal of Travel Research. – Vol. 45, No. 1. – (2006). – P. 17– 25.
139. Crouch G. Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity / G. Crouch // Ritchie, J Journal of Business Research. – 44. – (1999). – P. 137–152.
140. Cegielski M. Economic Value of Tourism to Places of Cultural Heritage Significance/ M.Cegielski, B. Janeczko, T. Mules, J. Wells. – University of Canberra Tourism Program University of Canberra, ACT 2601 Australia. – 2007. – 103 p.
141. [http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Economic\\_Research/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research/)
142. [www.interfax.ru/ tourism/ tourisminf.asp?id= 40072&sec= 1465](http://www.interfax.ru/tourism/tourisminf.asp?id=40072&sec=1465)
143. WTO Statistics. 1970–2020. – M. : Madrid, WTO. – P. 17–47.
144. <http://www.wttc.org>
145. [http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Policy\\_Research/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Policy_Research/)
146. [http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/)
147. World Trade Developments in 2006 and Prospects for 2007
148. WTO Statistics. 1998–2002. – M . : Madrid, WTO. – Pp. 17–47.
149. WTO. World Trade Report 2008. Trade in a Globalizing World.
150. [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/ukraine.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/ukraine.pdf)
151. [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua)
152. [http://www.gart.org.ua/?lang=ua&page\\_id=2&news\\_type=1&element\\_id=14603](http://www.gart.org.ua/?lang=ua&page_id=2&news_type=1&element_id=14603)
153. [http://tsn.ua/polls/1.html?&page=1&p\\_all\\_items=58](http://tsn.ua/polls/1.html?&page=1&p_all_items=58)

## Розділ 2

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

### 2.1. Компаративний аналіз ціннісно орієнтованого управління

Нинішня фаза суспільного розвитку, яка пов'язана з активним включенням суб'єктів господарської діяльності до глобальної економічної системи, перебудовою ринків капіталу й інших інституцій ринкової економіки, універсальністю системних трансформацій, що стосуються усіх сфер суспільства, актуалізує вирішення наукової проблеми дослідження концепцій управління, які спроможні найбільш продуктивно відобразити ці процеси у контексті ретроспектив та можливостей розвитку. Наведену сентенцію можна узагальнити положенням науковця А. Глінчикової, яка, досліджуючи специфіку трансформації індустріально-розподільчої моделі суспільного розвитку в інформаційно-мережеву, дійшла висновку, що держава у сучасних умовах виходить на той рубіж, коли особливо потребує соціального, економічного та політичного орієнтування. Дослідник наголошує, що в умовах конструювання нової суспільної реальності надзвичайно важливим є критерії руху вперед, пошук нових соціальних координат [32].

Зрозуміло, що це стосується і перспектив розвитку теорій управління щодо їх спроможності належним чином інтерпретувати сьогоденну дійсність. Зазначена необхідність є тим більш об'єктивною, зважаючи на те, що у науковому колі сформувався достатній науково-інформаційний досвід щодо використання методичних підходів як для дослідження й опису процесів та явищ, так і вдосконалення управлінських концепцій. Разом з тим життєвий цикл теорій управління відносно нетривалий, що відображається на інтерпретації економічного змісту управлінських концепцій та відсутності універсального способу, методу або прийому, які гарантують ефективне управління будь-яким підприємством на різних етапах суспільного розвитку. При цьому методологічні основи сучасних систем управління повинні формуватися з урахуванням різновекторних соціально-економічних процесів для нівелювання суперечностей між економічним змістом окремих показників і реальною ситуацією. Проблеми такого спрямування повинні вирішуватися на основі своєчасного виявлення та усунення виникаючих протиріч і визначення нових

перспектив шляхом вдосконалення існуючої управлінської практики та важливих її атрибутів: суб'єктів та об'єктів, ресурсів, планів і програм, систем контролю та корекції.

Інтенсивна динаміка управлінських практик постійно ускладнює сферу вирішення прикладних завдань. Наукова думка часто не встигає за змінами через дефіцит належних узагальнень і прогностичних рекомендацій. Ця ситуація неминуче призводить до того, що технології і практики формування концепцій управління значною мірою піддаються суто дескриптивному опису. Таким чином, актуалізуються завдання, вирішення яких дозволить прояснити глибинні зв'язки управлінського проектування, які можуть бути підставою для конструктивного розвитку підприємств у контексті реалізації різних соціально-економічних завдань. Саме тому, розвиваючи дослідження базових теоретичних положень ціннісно орієнтованого управління, підкреслимо, що спрощене розуміння ціннісних аспектів в економічній науці знижує аналітичні можливості різних управлінських теорій, оскільки не дозволяє знайти відповіді на запитання:

– Що є цінним для всіх складових соціально-економічної системи?

– Як уникнути конфлікту інтересів суб'єктів економічних відносин?

– Який управлінський підхід спроможний визначити базові основи узгодження економічних інтересів складових соціально-економічної системи?

Це коло питань обумовлює доцільність визначення методологічних основ концепції управління, яка дозволить проаналізувати процес створення / нарощування та генерування соціально-економічної цінності підприємства для складових соціо-еколого-економічної системи.

Отже, вирішуючи завдання формування методологічних основ ціннісно орієнтованого управління туристичним підприємством, насамперед слід звернути увагу на представлені у літературі *науково-методичні підходи до дослідження управління як об'єкта вивчення*, оскільки проведення компаративного (*порівняльно-історичного*) аналізу сутності управління передбачає більш глибокий та критичний підхід до усталених традиційних понять, трактувань і наукових положень управління.

З огляду на викладене ми погоджуємося з висновком Л. Лігоненко, яка зазначає, що сучасний етап розвитку теорії та практики менеджменту визначається взаємним узгодженням принципів та інструментів управління, розроблених у рамках трьох домінуючих

концепцій (підходів) – *процесної, системної та ситуаційної*, а також концептуальних положень стратегічного управління [67]. На підставі конструктивності даної тези підкреслимо недоцільність поєднання понять «концепція» та «підхід», оскільки:

→ *концепція* – це певний спосіб розуміння (трактування) будь-якого предмета, явища або процесу; основна точка зору на предмет; керівна ідея для їх систематичного висвітлення [15];

→ *підхід* – це сукупність прийомів, способів дії на щось, у веденні справ, вивченні чого-небудь, тобто це ключові способи вирішення (або впливу з метою вирішення) проблем управління, основоположні прийоми або їх сукупність, які характеризують ставлення до управлінської проблеми [131].

Не вдаючись до більш глибокого дослідження термінологічної сутності цих понять, варто наголосити на відсутності єдності наукових поглядів на застосування будь-якого підходу до дослідження методологічної сутності концепцій управління. Підтвердженням цьому є те, що, наприклад, дослідники Н. Агєєва, О. Дмитрієва, Е. Мінаєв; А. Большаков та В. Михайлов виділяють *4 базові підходи*, а в підручнику М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедуорі визначено *8 базових підходів* до дослідження управління [5, 16, 67].

На відміну від багатьох фахівців, які розглядають достатньо обмежене коло підходів (системний, процесний, функціональний та ситуаційний), науковець Р. Фатхутдінов обґрунтовано пропонує комплекс із 13 найбільш універсальних науково-методичних підходів: *адміністративного, відтворювального, динамічного, інтеграційного, кількісного, комплексного, маркетингового, нормативного, поведінкового, процесного, системного, ситуаційного, функціонального* [122, 123].

Таким чином, можемо констатувати, що в економічній літературі не вибудовано ієрархічно-організаційної структури щодо пріоритетності застосування науково-методичних підходів для дослідження методологічних основ концепцій управління. Актуальність і затребуваність того або іншого підходу здебільшого обумовлюється його відповідністю щодо вирішення ключового завдання управління на даному етапі, оскільки будь-який науково-методичний підхід має як переваги, так і недоліки.

Дотримуючись базових положень проведення компаративного аналізу, з метою створення загальної методичної основи формування концепції ціннісно орієнтованого управління у табл. 2.1 представлено порівняльний аналіз можливостей та обмежень використання пріоритетних (базових) науково-методичних підходів у дослідженні процесу управління підприємствами [105].

**Порівняльний аналіз застосування базових науково-методичних підходів до дослідження процесу управління [105]**

Науково-методичний підхід	Можливості застосування (переваги)	Обмеження застосування (недоліки)
<b>Функціональний</b>	<p>Сприяє удосконаленню досліджуваного об'єкта управління на основі виділення та опису конкретних функцій, а також нівелювання недоцільних функцій і зниженню у цілому витрат на управління.</p> <p>Дозволяє, виходячи з реальних потреб і функціональних можливостей, удосконалювати об'єкт управління, його цільову спрямованість, приймати нові управлінські рішення</p>	<p>Має методичні обмеження у розподіленні діяльності по функціях і не враховує взаємозалежності функцій, які виділяються у процесі дослідження.</p> <p>Вимагає значних витрат часу, що обмежує його застосування</p>
<b>Процесний</b>	<p>Універсальність використання через наявність достатньо розвиненого методичного інструментарію. Завдяки логічно пов'язаним управлінським діям забезпечує досягнення поставлених цілей</p>	<p>Вимагає високої кваліфікації вищої управлінської ланки. Порушення однієї з функцій може призвести до порушень у діяльності інших і всього процесу. Вузьким місцем є пошук і формулювання завдань з реінжинірингу бізнес-процесів</p>
<b>Системний</b>	<p>Сприяє адекватній постановці проблем і виробленню ефективної стратегії їх вирішення, дозволяє істотно збільшити можливості управлінського контролю за всіма змінними, які впливають на діяльність підприємства.</p> <p>Застосовується в управлінні об'єктом, що складається з двох і більше елементів</p>	<p>Дає загальні уявлення, не визначає пріоритетних частин системи, взаємозв'язки недостатньо відпрацьовано. При зіткненні цілей системи і цілей її елементів проблема завжди вирішується на користь системи</p>
<b>Ситуаційний</b>	<p>Дозволяє знаходити оптимальні рішення у конкретній ситуації, додає системі управління гнучкості та швидкості реакції на зовнішні зміни. Застосовується для дослідження різних ситуацій, для чого зазвичай використовується оптимальна комбінація засобів і методів</p>	<p>Існує проблема визначення найбільш ефективного методу в конкретній ситуації з різноманіття можливих варіантів. Потрібна висока кваліфікація і розвинена інтуїція. Стратегічне планування практично не здійснюється, немає довгострокових установок, характерна нестабільність у діяльності</p>



Слід також зазначити, що аналізуючи сутність ситуаційного, процесного та функціонального підходів, було з'ясовано, що у деяких наукових дослідженнях не виділяється принципова відмінність між процесним та функціональним підходами. На цьому наголошує Ю. Саліков, зазначаючи, що у літературі (особливо у виданнях останніх років) зустрічається подвійне розуміння суті процесного підходу: з одного боку, йому надається традиційне тлумачення, відповідно до якого процесний підхід є розвитком і узагальненням функціонального, а з іншого – він трактується як методична (і методологічна) основа бізнес-процесінгу [106].

На підставі критичного огляду різноманітних точок зору вчених стосовно застосування різних науково-методичних підходів до дослідження концепцій управління дотримуємося ідейного лейтмотиву, що вони є вагомою науковою платформою, яка надає можливість визначати, аналізувати і формувати процеси управління на підприємствах. Саме на основі підходів обґрунтовано ефективні наукові теорії, учення і концепції, за допомогою яких вивчено і пояснено значну кількість складних проблем і явищ.

Очевидно, що ускладнення і динамізація процесів функціонування підприємств обумовлюють необхідність змін у системах управління, для того, щоб адекватно відповідати реальній дійсності пошуку нових науково-методичних засобів. Як свідчить теорія і практика сучасного управління, дуже поширеними стали комбіновані науково-методичні (наприклад, функціонально-структурний, відтворювально-еволюційний, процесно-системний, ресурсно-ситуаційний, програмно-цільовий та ін.) підходи.

За результатами опрацювання теоретичних засад ціннісно орієнтованого управління в туризмі зазначимо, що прикладні дослідження методологічних основ формування цієї концепції повинні базуватися на синтезі теорії та практики, де накопичено досвід аналізу та вирішення означених управлінських проблем, відпрацьовано процедури, системи форми та методи управління, тобто на використанні комбінованих підходів, які можуть пояснити аналізовані явища і процеси. Зважаючи на амбівалентну сутність категорії «цінність» і відповідно ціннісно орієнтованого управління, припускаємо, що комбінування підходів надасть можливість для теоретичної ідентифікації особливостей досліджуваної концепції для її здатності описати як форми суб'єкт-суб'єктної і суб'єкт-об'єктної взаємодії на різних рівнях цілевстановлення.

На підставі наведених вище методичних посилів здійснено огляд основних наукових положень, що окреслюють передумови становлення концепції ціннісно орієнтованого управління, і встановлено таке:

1. *Базисні економічні ідеї, які визначають різноаспектні теоретичні передумови формування ціннісно орієнтованого управління, знайшли організаційно-концептуальне втілення у працях українських та російських вчених:*

Л. Баруха, І. Бланка, А. Бухвалова Г. Багієва та Ю. Соловйової, Д. Волкова, М. Гуськової, В. Зотова, І. Івашковської, Ю. Капрової, О. Мендрула, А. Мертенса, В. Паламарчука, М. Чумаченка, В. Панкова, С. Полонського, А. Субетто, П. Старюк, Т. Ткаченко, О. Фірсанової, Л. Шульгіної, О. Юлдашевої, В. Якуніна, В. Багдасаряна, С. Сулакшина та ін. [9, 11, 13, 26, 29, 35, 45, 46, 52, 53, 65, 79, 83, 88, 89, 90, 94, 110, 113, 116, 125, 128, 133, 137, 140].

Серед зарубіжних науковців проблематику ціннісно орієнтованого управління відображено у працях:

Д. Аакера, Г. Арнольда, Д. Барокко, А. Дамодарана, Т. Дила, П. Джеймса, Г. Ешуорта, М. Дженсена, У. Меклінга, Р. Каплана, Д. Нортонна, Т. Коупленда, Т. Колер, Дж. Мурин, Ж.-Ж. Ламбена, С. Пинмена, П. Райта, Дж. М. Таггарта, А. Раппопорта, Б. Стюарта, Дж. Р. Хікса та Р.Г.Д. Аллена, К. Уолша, Е. Фрімена та ін. [4, 10, 36–38, 51, 61, 66, 91, 97, 98, 118, 119, 120, 142–149].

2. *Вагомі методичні основи ціннісно орієнтованого управління сформувалися у 80–90-х рр. ХХ ст. в американській бізнес-культурі. В англomовній версії цю концепцію управління представлено як Value-Based Management (VBM). Засновниками даної концепції є А. Раппопорт і Б. Стюарт, які, продовжуючи дослідження лауреатів Нобелівської премії М. Міллера і Ф. Модільяні у сфері фінансового управління, представили концепцію VBM як універсальну всеосяжну систему управління організацією, яка включає чотири основні елементи: оцінювання, стратегію, фінанси і корпоративне управління [148, 149].* Методичними концептуальними компонентами системи є:

– *оцінювання*, що припускає вибір моделі та процедур визначення цінності організації для власників, моніторинг її зміни, визначення механізмів створення нової цінності;

– *розроблення стратегії* управління, яке полягає в обґрунтуванні конкретних дій, спрямовано на досягнення цільової установки – підвищення цінності організації для її власників. Отже, VBM може розглядатися як окремий напрям стратегічного управління;

– *фінанси*, що створюють цінність організації; серед них виділяються ключові для кожного підрозділу окремо і для всієї організації у цілому. Цінність організації створюється лише тоді, коли доходи від інвестування перевищують витрати на вкладений капітал;

– *корпоративне управління*, що спрямоване на погодження інтересів власників і менеджерів, обґрунтування системи вимірювання і матеріального заохочення, призначеної стимулювати діяльність співробітників і вищого менеджменту організації.

Інша точка зору характерна для висновків Г. Арнольда, який обґрунтував такі ключові елементи концепції VBM [142]:

- довгостроковий добробут акціонерів (власників);
- цінність для акціонерів створюється тільки за умови, якщо віддача на вкладені засоби перевищує їх альтернативну вартість;
- система матеріального стимулювання повинна бути пов'язана із внутрішніми показниками, що використовуються для прогнозування і вимірювання результатів діяльності та які інформують менеджерів про ступінь виконання основної мети щодо довгострокового добробуту акціонерів (власників). Зовнішні показники діяльності організації повинні давати можливість прозоро і правильно оцінювати досягнутий результат і відображати потенціал щодо створення цінності у майбутньому.

На противагу вищевикладеним трактуванням А. Мертенс виділив слабкі сторони концепції VBM:

- вартість бізнесу важко оцінити об'єктивно, оскільки використовуються прогнозні дані про майбутній дохід;
- ринкова ціна акцій точно відображає вартість акціонерного капіталу організації тільки в умовах досконалого та інформаційно ефективного фінансового ринку;
- механізми, що пов'язують добробут менеджерів з ринковою вартістю організації, не завжди ефективні, оскільки менеджери можуть маніпулювати інформацією;
- власники не завжди зацікавлені у підвищенні вартості бізнесу, оскільки економічні цілі деяких власників можуть бути обмежені лише поточним споживанням, а не збільшенням вартості у довгостроковій перспективі;
- рішення, за результатами яких підвищується вартість бізнесу, не завжди є суспільно ефективними. Бажаючи збільшити прибуток, організації можуть прагнути до монопольної влади над ринком

і зниження податкових платежів, що не відповідає суспільним інтересам [83].

Подібну думку у науковій праці «Стратегічне планування розвитку організації» висловлює І. Смолін, зауважуючи, що критерій максимізації діяльності організації навіть з позиції лише однієї групи членів організації не можна визнати коректним [107].

При визначенні методологічних основ формування ціннісно орієнтованого управління доцільно звернути увагу на точку зору Я. Жаліло, який наголошує, що в умовах нерозвиненого ринку, коли економічні суб'єкти дбають лише про власні інтереси, ігнорують інтереси національного рівня, це може набувати негативного і руйнівного для суспільства характеру [41].

На можливість виникнення суперечностей між інтересами власників корпорацій і найманих топ-менеджерів вказує О. Мендрул, наголошуючи, що менеджер, незалежно від того, в якій формальній організації він працює, керується передусім особистими, егоїстичними інтересами. Якщо загальний інтерес акціонерів як інвесторів корпоративного бізнесу полягає у максимізації ринкової вартості акцій чи компанії, то для менеджерів пріоритетними є інші цільові функції: мінімізація ризику, забезпечення довгострокової стабільності, збереження кадрового складу та його лояльності тощо, тобто максимізація у тій чи іншій формі особистої корисності [79].

Крім того, критики концепції VBM вказують на нездатність одного, навіть інтегрованого показника вартості відобразити все різноманіття діяльності організацій та стратегій управління, оскільки фінансові показники є наслідком реалізації певних управлінських дій.

Достатньо влучно сформулював цю особливість М. Йенсен, зазначаючи, що встановлення мети довгострокової максимізації вартості бізнесу не забезпечить управління стратегією досягнення цієї мети [144].

У цьому контексті варто навести тезу, яку сформульовано у Манільській декларації зі світового туризму: «...економічна рентабельність туризму, якою б реальною і значною вона не була, не може бути єдиним критерієм визначення його суті» [73].

Незважаючи на певну критику і різне розуміння сутності концепції VBM, принципи і методи управління на основі цієї концепції стали широко вживаними при прийнятті управлінських рішень.

На основі ідей VBM розроблено пакети технологій і рекомендацій, які активно використовуються у консалтинговій діяльності

таких компаній, як LEC/Alcar Consulting Group, McKinsey & Company, Stern Stewart & Co, Boston Consulting Group и HOLT Value Associates, PriceWaterHouse Coopers, KPMG, Accenture, Marakon, Deloitte Consulting/ Braxton Associates ATKearney, JLG Research. Зокрема управлінські рішення оцінюються на основі індикаторів максимізації цінності для акціонерів (*shareholder value maximisation, SVM*), що означає розширення управлінських можливостей досліджуваної концепції [143– 149].

Нині основні положення VBM використовують західноєвропейські, канадські, австралійські, японські компанії та поступово закріплюють у своїй практиці латиноамериканські, південноазіатські, турецькі та російські.

Зарубіжні дослідження переконливо свідчать, що економічні суб'єкти, які використовують основні положення VBM, мають перевагу над організаціями із аналогічних сфер бізнесу, які застосовують концепції управління, спрямовані виключно на отримання критичної маси прибутку.

Серед доказів щодо практичної значимості концепції VBM є результати досліджень, які отримані аналітиками «Harvard Business School» (табл. 2.2, 2.3) [146].

Таблиця 2.2

### Характеристики організацій, які впровадили основні положення концепції VBM

1. Зацікавленість працівників у створенні цінності організації	87%
2. Більш ефективне використання ресурсів	82%
3. Збільшення доходів порівняно з конкурентами	73%
4. Раціональне планування інвестицій	69%
5. Побудова більш ефективної схеми взаємодії із зовнішнім середовищем	68%
6. Орієнтація на довгострокову прибутковість	68%
7. Зміни, впроваджені у систему управління і процеси функціонування, були всесторонніми і змістовними, а не лише зосередженими на фінансових звітах і системі компенсації	78%

**Порівняльні характеристики організацій, які використовують основні положення концепції VBM, та організацій, які застосовують традиційні концепції управління**

Організації, які використовують традиційні концепції управління	Організації, які використовують основні положення концепції VBM
Розподіл ресурсів за проектами, програмами	Розподіл ресурсів за факторами створення цінності
Як правило, річне планування бюджету	Переважає стратегічне планування ресурсів
Менеджери не володіють інформацією про цілі діяльності	Менеджери володіють інформацією про цілі діяльності
Джерела зменшення цінності не відомі та ігноруються при прийнятті управлінських рішень	Джерела зменшення цінності ідентифікуються своєчасно й оперативно розробляються заходи щодо їх нівелювання
Можливі часткові протиріччя між цілями підрозділів	Цілі діяльності підрозділів збалансовано
Звітність має виключно фінансовий аспект	Завдяки збалансованій системі показників визначається стратегія розвитку
Компенсаційні моделі винагороди персоналу безпосередньо не пов'язані із процесом створення цінності	Безпосередній зв'язок винагороди персоналу зі створенням цінності

За результатами цих досліджень визначено та обґрунтовано переваги практичного застосування концепції VBM порівняно з альтернативними методами управління підприємством, а саме:

- нарощування цінності становиться тією метою, заради досягнення якої стає можливим об'єднання зусиль усіх учасників економічних взаємовідносин і знаходження оптимальних компромісів;
- впровадження концепції дозволяє виділити ключові фактори зростання соціально-економічної цінності підприємства (тобто ті самі 20% показників, які згідно з принципом Парето визначають 80% створення цінностей підприємства) і на їх основі створити ефективну систему управління господарською діяльністю;
- реалізація концепції вимагає здійснення постійного та максимально повного моніторингу господарської діяльності підприємства, що значно підвищує якість і ефективність прийняття управлінських рішень шляхом надання керівникам і провідним фахівцям інформації, оптимальної за обсягом та змістом;
- концепція дозволяє оптимально поєднувати довгострокові та короткострокові цілі господарської діяльності;

– використання основних факторів зростання соціально-економічної цінності дозволяє визначити не тільки «точки зростання», але також врахувати витрати і ризики господарської діяльності;

– ціннісно орієнтоване управління підприємством припускає таку систему матеріальної компенсації співробітників, яку буде створено на основі визначення, планування і контролю ключових факторів цінності (КФЦ) у зонах відповідальності персоналу підприємства.

За даними досліджень, проведених компанією «*Ward Howell International*», у тих суб'єктах бізнесу, в яких матеріальна винагорода найнятих працівників компанії залежить від відповідних ключових факторів цінності, вони стають матеріально зацікавленими в їх оптимізації, а отже – максимізації цінності підприємства [146].

Обґрунтовуючи особливості формування методологічних основ ціннісно орієнтованого управління, доцільно звернути увагу на певні суперечності щодо розуміння його сутності, що пов'язано з неоднозначністю перекладу та лінгвістичним тлумаченням терміна «*Value-Based Management*». Як свідчить огляд наукової літератури, присвяченої досліджуваній проблематиці, в українсько- та російськомовних літературних джерелах цю концепцію представлено як:

- ✓ *ціннісно оснований менеджмент;*
- ✓ *ціннісно орієнтований менеджмент;*
- ✓ *управління компанією на основі оцінки вартості (цінності);*
- ✓ *управління цінністю;*
- ✓ *управління, орієнтоване на цінність;*
- ✓ *ціннісне управління;*
- ✓ *ціннісно орієнтоване управління;*
- ✓ *вартісно орієнтоване управління;*
- ✓ *вартісний менеджмент;*
- ✓ *концепція управління, що спрямована на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації через концентрацію зусиль осіб, які ухвалюють рішення щодо ключових чинників цінності (вартості).*

Розмірковуючи над визначенням сутності й обґрунтованістю використання поняття «*ціннісно орієнтоване управління*», доцільно провести термінологічне дослідження відомих і найбільш вживаних його тлумачень на засадах компаративного аналізу. Наочну демонстрацію різних тлумачень сутності ціннісно орієнтованого управління представлено у табл. 2.4, в якій узагальнено найбільш уживані у наукових колах трактування.

**Узагальнення наукових поглядів щодо трактування та сутнісного змісту ціннісно орієнтованого управління**

Варіативність інтерпретації концепції «Value-Based Management»	Визначення
<i>Ціннісно оснований менеджмент</i>	Діяльність, спрямована на вибір моделі та процедур визначення цінності для власників [136]
	Особливий різновид управління, що робить акцент на цільовій функції щодо побудови системи факторів створення цінності для акціонерів і власників [118]
	Управлінський підхід, який передбачає фінансову мету – зростання цінності організації для власників [57]
<i>Ціннісно орієнтований менеджмент</i>	Формальний та систематичний підхід до управління, спрямований на досягнення мети щодо створення і максимізації цінності для власників у довгостроковому періоді [97]
	Здійснення взаємопов'язаних управлінських дій для вирішення завдань: – забезпечення довгострокового добробуту акціонерів і власників; – обґрунтування витрат для інвестування в основний капітал і розвиток бізнесу; – узгодження системи матеріального стимулювання менеджерів із внутрішніми показниками діяльності [142]
	Підхід до управління, при якому загальні прагнення підприємства, аналітичні техніки та управлінські процеси спрямовано на те, щоб допомогти максимізувати цінність підприємства шляхом фокусування прийняття управлінських рішень на ключових факторах створення цінності бізнесу [57, 61, 91, 149]
	Система управління, яка включає модулі: оцінювання, стратегію, фінанси і корпоративне управління [29]



Варіативність інтерпретації концепції «Value-Based Management»	Визначення
<i>Управління цінністю</i>	Сучасна система управління для визначення величини цінності фірми на основі використання моделей, побудованих на концепції доданої цінності, що дозволяють встановити як фірма отримує дохід, як правило, більший, ніж забезпечують це чисті активи, вкладені у дану фірму [26, 29, 39, 46]
	Елемент управління людськими ресурсами [52, 64, 98, 141]
	Комплексна система ділового управління, спрямована на зростання споживчої цінності [94, 137]
	<p style="text-align: center;">Управління, спрямоване на створення споживчих властивостей товарів і послуг, що створюються відповідно до споживчих ціннісних пріоритетів, і пропозиції цих товарів за нижчими цінами, ніж очкує споживач, створюючи таким чином споживчу ренту [137]</p> <p style="text-align: center;">Управління, спрямоване на визначення міри споживчої цінності товару, яку споживач готовий заплатити (гранична ціна попиту), та визначення структури споживчої цінності – частки споживчих властивостей товару в задоволенні потреб споживача на певному проміжку часу [59, 101]</p> <p style="text-align: center;">Управління, спрямоване на оптимізацію ключового бізнес-процесу – створення споживчої цінності та забезпечення задоволеності споживача [74]</p>
<i>Ціннісна орієнтована концепція управління</i>	Управління, спрямоване на створення споживчих властивостей товарів і послуг, що створюються відповідно до споживчих ціннісних пріоритетів, і пропозиції цих товарів за нижчими цінами, ніж очкує споживач, створюючи таким чином споживчу ренту [137]
<i>Менеджмент цінностей</i>	Напрямок у менеджменті, спрямований на мотивацію співробітників, розвиток їхніх здібностей і просування інновацій з метою оптимізації господарської діяльності [147]

Варіативність інтерпретації концепції «Value-Based Management»	Визначення
<i>Ціннісно вартісний підхід</i>	Сучасна концепція управління щодо вимірювання цінності підприємства і виявлення ключових чинників, що впливають на неї. Включає фінансову діагностику, аналіз ринкових сил конкурентних позицій, прогнозування і комплексний аналіз майбутніх доходів [88, 89]
	Вартісний підхід до управління, який спрямовано на вирішення завдання максимізації вартості активів як головної мети власників і менеджменту [110]
<i>Ціннісне управління</i>	Системний підхід до управління компанією, в основу якого покладено узгоджені цінності, що є такими, які розподілено між співробітниками [92, 121]
	Інтегруючий процес, спрямований на зміну корпоративної культури [37, 112]
<i>Вартісно орієнтоване управління/ вартісний менеджмент</i>	Система менеджменту, що є основою реалізації пріоритетного завдання – збільшення вартості підприємств, пов'язується зі стратегічним інноваційним розвитком, ґрунтується на врахуванні виділених пріоритетних типів вартості та процесів, для яких критерій вартості є головним, реалізується в умовах значної невизначеності та здійснюється за моделлю корпоративного управління [79]
	Нова ідеологія корпоративного стратегічного менеджменту як комплексно-цільової системи управління вартістю великого наукоємного підприємства на підставі ціннісного підходу, що передбачає підпорядкування всіх підпроцесів функціонального і лінійного управління пріоритетним цілям створення граничної корисності техніки, що випускається, визначення потенційних інтересів і формування потреб замовників, розвиток бізнесу у напрямі створення майбутніх ринків збуту [90]
	Управління власністю (нерухомістю) на основі вартості [114]
<i>Ціннісно орієнтоване управління</i>	Універсальна всеосяжна система управління, яка включає чотири основні елементи: оцінювання, стратегію, фінанси та корпоративне управління [148, 149]
	Концепція управління, що спрямована на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації шляхом концентрації зусиль осіб, які ухвалюють рішення щодо ключових чинників цінності [14, 36, 56]

Варіативність інтерпретації концепції «Value-Based Management»	Визначення
	Система управління розвитком підприємства на основі оцінки ефективності бізнесу та інвестицій [36]
	Концепція управління, що спрямована на розвиток взаємоузгоджених економічних інтересів, основними елементами якого є мотивація і стимулювання як внутрішні та зовнішні чинники щодо спонукання економічних суб'єктів [50]
	Багатофакторна модель, що об'єднує фінансові та нефінансові фактори створення цінності через ланцюг формалізованих причинно-наслідкових зв'язків в антикризовому управлінні [40]
	Метод управління, який підкреслює аспекти зміни організаційної культури у компанії і фокусується на зусиллях щодо створення стійкої прибутковості і позитивної динаміки курсу акцій [10]
	<p>Підхід до управління, який спрямовано на:</p> <p style="text-align: center;"><i>Дефініція 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення цінності (максимізація цінності на основі стратегії управління);</li> <li>– управління цінністю (на основі змін в управлінні, комунікаціях, організаційній культурі, лідерстві);</li> <li>– вимір цінності.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Дефініція 2</i></p> <p>Підхід до управління, який повинен забезпечити:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративну місію (ділову філософію);</li> <li>– корпоративну стратегію (досягнення максимізації цінності підприємства);</li> <li>– корпоративну культуру;</li> <li>– корпоративну комунікацію;</li> <li>– бізнес-процеси, спрямовані на створення та максимізацію цінності;</li> <li>– об'єктивну систему винагороди персоналу [159]</li> </ul>

Накопичення та осмислення такої інформації дає змогу не тільки розвивати теоретичні дослідження, а й кваліфіковано стверджувати, що формування методологічних основ ціннісно орієнтованого управління базується на важливих наукових і прикладних розробках. Результати компаративного аналізу поглядів на методологічну сутність ціннісно орієнтованого управління дозволяють констатувати, що:

- більшість трактувань концепції «*Value-Based Management*» базуються на емпіричних підходах, мають неоднозначний зміст, що знижує їх ефективність щодо тлумачення сутності цієї концепції;

- фрагментарність досліджень сутності концепції «*Value-Based Management*» обумовлює відсутність єдності поглядів на наукові основи, склад та зміст, що не дозволяє на даному етапі дослідження створити модельний базис та цілісну методологічну основу ціннісно орієнтованого управління в туризмі;

- це міждисциплінарна концепція, формування якої об'єднує різні дисципліни, що обумовлює неоднозначність її сприйняття та існування методологічних проблем, які ускладнюють розроблення та реалізацію системи управління, спрямованої на вирішення завдання створення / нарощування цінності підприємства для соціально-економічної системи у практичній площині.

- узгодження управлінських рішень навколо досягнення мети генерування соціально-економічної цінності підприємства для суспільної системи слід розглядати як управлінський аспект, оскільки узгодження з точки зору управління – це гармонізація інтересів та потенціалів елементів системи. У разі порушення її впорядкованості може бути приведена до заданого стану відповідно до загальної мети функціонування та розвитку системи [31].

Отже, незважаючи на численні трактування *Value-Based Management*, повного і вичерпного визначення сутності цієї концепції не сформовано через багатогранність і неоднозначність її сприйняття. Можна з достатньою науковою достовірністю стверджувати, що зіставлення і розвиток наукових трактувань концепцій, які виявляють базисні економічні ідеї та визначають різноаспектні теоретичні передумови формування ціннісно орієнтованого управління, дозволить отримати нове знання щодо організаційно-концептуальної сутності досліджуваної концепції.

У процесі визначення методологічних основ ціннісно орієнтованого управління виникають проблеми, пов'язані не тільки з перекладом, але і з його цільовою спрямованістю, функціональним

змістом, а також управлінським інструментарієм, який обумовлює ефективну та раціональну реалізацію ціннісно орієнтованого управління підприємствами.

Разом з тим можемо узагальнити більшість визначень *Value-Based Management* у контексті того, що ця концепція первинно базувалася на теорії фінансів, яка одночасно обумовила актуальність завдань:

*по-перше*, аналізу як матеріальних, так і нематеріальних активів, що впливають на генерування соціально-економічної цінності підприємства для суспільної системи;

*по-друге*, вивчення взаємовпливу різних організаційних моделей відносин між акціонерами, персоналом, споживачами та іншими учасниками на ефективність діяльності підприємства, що у подальшому виявляється у генеруванні його соціально-економічної цінності для усіх складових системи.

Зазначені завдання, на нашу думку, є цілком коректними, оскільки ціннісно орієнтоване управління повинно забезпечити раціональне поєднання релевантних (фінансових і нефінансових) факторів за критеріями збалансованого співвідношення поточних і стратегічних завдань. Йдеться про те, що система управління повинна бути побудована з урахуванням технології збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). З прагматичної точки зору Е. Коротков підкреслює, що управління як ключова об'єднуюча функція організаційних, соціальних, технічних та інших систем є найважливішим фактором забезпечення їх життєдіяльності [60].

У цих умовах доцільним є зосередження дослідження методологічних основ ціннісно орієнтованого управління на обґрунтуванні таких наукових положень, які не тільки могли б пояснити управлінські процеси, що представляють дослідницький інтерес у форматі ціннісно орієнтованого управління, але і, головним чином, слугували б фундаментальною основою для інших інноваційних розробок, необхідних для наукового опису процесів життєдіяльності підприємства і його системи управління у складному та динамічному зовнішньому середовищі.

Варто наголосити і на тому, що поряд з теоретичними та методологічними проблемами розуміння сутності ціннісно орієнтованого управління тривають теоретичні дискусії щодо неоднозначності сприйняття дефініцій «менеджмент» та «управління». На наше переконання, це пов'язано з тим, що переклад терміна «менеджмент»

не відображає повною мірою зміст цього поняття, оскільки не окреслює межі його застосування.

Нині увагу науковців сконцентровано на виявленні й обґрунтуванні економічної суті понять «менеджмент» та «управління». При цьому одні розуміють управління більш ємним, загальнопоширеним поняттям, ніж менеджмент, інші не поділяють цих переконань. З погляду деяких дослідників управління пов'язаний з управлінням бізнес-процесом підприємства, а менеджер – тільки з управлінським впливом на персонал цього підприємства. У науці дедалі більше прихильників позиції про те, що і управління, і менеджмент є професійною діяльністю, яку спрямовано на досягнення цілей шляхом раціонального використання ресурсів на основі використання таких функцій, як: аналіз, планування, організація, координація, регулювання, контроль і стимулювання.

Таким чином, наявність безлічі різноманітних трактувань понять «менеджмент» та «управління» обумовлено неоднозначністю і масштабністю їх змісту. Відомі у сфері управління фахівці (О. Віханський [28], О. Кузьмін [62–63], А. Шегда [132], О. Большаков [16], Ж. Прокоф'єва [96], З. Румянцева [102], Ф. Русинов, Л. Нікулін і Л. Фаткін [103] та ін.), детально розглядаючи суть управління і усвідомлюючи складність і ємність цієї наукової категорії, відходять від традиційної спроби сформулювати однозначне лаконічне визначення і характеризують її за окремими сферами, рівнями або напрямками.

Так, В. Веснін [27], І. Герчикова [33] для опису змісту й особливостей менеджменту використовують декілька конкретних визначень, а в підручнику за редакцією В. Парахіна і Л. Ушвицького [87] наведено навіть 6 визначень, які поділено на 2 групи відповідно до запропонованих базових ознак. Такими ознаками автори вважають процесний і системний характер управління (рис 2.1).

Достатньо повно розкрито причини різних тлумачень термінів «менеджмент» та «управління» науковцем Ю. Саліковим, який у процесі термінологічного дослідження виявив 120 їх різноманітних трактувань [106]. При цьому зі всієї сукупності виокремлено лише дві різноманітні групи:

- ✓ методологічні (інституційні) визначення, які розглядають менеджмент як макросферу пізнання (наука, мистецтво та ін.);
- ✓ науково-практичні, що характеризуються будь-яким істотним фактором управління, а саме: процес, система, механізм тощо.

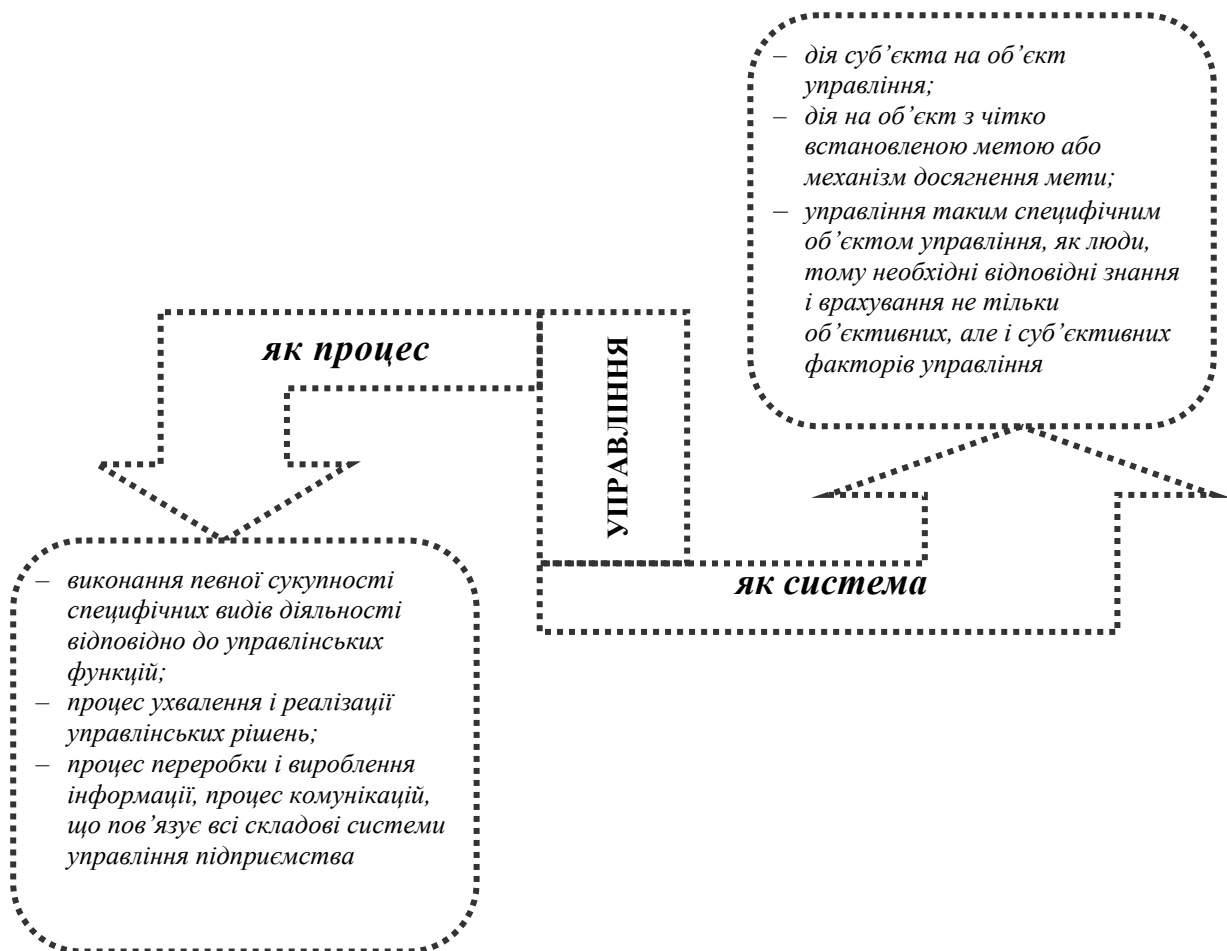


Рис. 2.1. Двоєдина сутність поняття «управління» [106]

З позиції галузевої адаптації осмислення сутності понять «менеджмент» та «управління» здійснено С. Мельниченко у праці «Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика» [80]. Зокрема автор дає визначення менеджменту суб'єктів туристичної діяльності як управління ресурсами та функціональними процесами юридичних і фізичних осіб, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги або здійснюють посередницьку діяльність з метою задоволення потреб як існуючих, так і потенційних клієнтів.

Підсумовуючи результати компаративного аналізу основних тенденцій і суперечностей розвитку ціннісно орієнтованого управління, загальний зміст та напрям дослідження, вважаємо за доцільне застосувати поняття «*ціннісно орієнтоване управління*». Аргументи висуваємо такі:

1. Поняття «управління цінністю», як і «менеджмент цінності» є некоректними з методичної точки зору, оскільки змінюють сутність

вказаної концепції (йдеться про те, що керуючий та керований об'єкти міняються місцями).

2. У науковій і виробничій сферах термін «менеджмент» здебільшого використовують відповідно до його змістовної сутності (наприклад, стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент, інноваційний менеджмент, вартісний менеджмент, менеджмент якості тощо) та напряму застосування (системи оперативного менеджменту підприємства, виробничо-комерційної діяльності підприємства, матеріально-технічного забезпечення тощо).

Співвідносячи проаналізовані теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «*Value-Based Management*» з управлінською спрямованістю цієї концепції у туризмі, підкреслимо, що ціннісну складову системи управління недоцільно розглядати тільки з позиції функціонального застосування. Цей аргумент корелює з тим, що тенденції глобалізації і посилення інституційних правил ведення туристичного бізнесу (застосування міжнародних екологічних і соціальних стандартів, використання практики корпоративної соціальної відповідальності) обумовлюють вирішення туристичними підприємствами завдань щодо оцінювання ролі кількісних та якісних показників в управлінському процесі, підвищення рівня їх значимості через нематеріальні активи бізнесу та безпосередній зв'язок кількісних і якісних показників господарської діяльності з моделями оцінювання.

3. Ціннісно орієнтоване управління підприємством спрямоване на визначення стратегічних управлінських завдань максимізації соціально-економічної цінності підприємства для усіх складових суспільної системи, а різноаспектне оцінювання ключових факторів генерування цінності є основою керуючого процесу параметрами господарської діяльності та встановлення управлінського балансу між такими функціями, як: соціальна, компетентнісна, виробничо-технологічна, інституційна, інноваційна, організаційна, екологічна.

Резюмуючи наведені вище аргументи та теоретичні положення щодо основних тенденцій розвитку ціннісно орієнтованого управління, зазначимо про міждисциплінарність цієї концепції, тому застосовність ціннісно орієнтованого управління визначається не тільки раціональною організацією бізнес-процесів, досягненням якнайкращих економічних показників, але і ступенем адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

Відповідно, зважаючи на відсутність однозначного розуміння ціннісно орієнтованого управління та багатопрофільні ознаки тлумачення його змістовної сутності, які представлено у різних наукових



працях (табл. 2.4), доходимо висновку, що: *ціннісно орієнтоване управління – це процес, спрямований на досягнення мети максимізації найбільш ймовірної соціально-економічної цінності підприємства для усіх складових суспільної системи у довгостроковому аспекті на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах її генерування.*

Наведене трактування ціннісно орієнтованого управління:

*по-перше*, одночасно розглядається як процес управління підприємством і як процес ухвалення стратегічних управлінських рішень;

*по-друге*, методологічно узгоджується з концепцією збалансованої системи показників розвитку суб'єктів господарювання, структура і наповнення якої визначають якість процесу управління.

Влучно визначив цю особливість В. Алексеєнко, підкреслюючи, що цілі підприємств часто множинні та конфліктні, досягнення однієї цілі призводить до зниження ефективності іншої [7].

В інтегративній сфері туризму потреба у збалансованому розвитку всіх функціональних процесів найбільш рельєфна і найбільш вагомим у ціннісно орієнтованому управлінні є те, що цей управлінський процес виходить із *інтеграційного принципу й обумовлює якісне поліпшення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях підприємства через концентрацію загальних зусиль на ключових детермінантах генерування цінності, що дозволяє розглядати ціннісно орієнтоване управління безпосередньо як складову стратегічного управління підприємством.*

Саме через це з'ясування сутнісного змісту ціннісно орієнтованого управління важливе не тільки тому, що туристичний ринок є висококонкурентним, але і у зв'язку з тим, *що інтереси споживачів та інших зацікавлених сторін (суб'єктів економічних взаємовідносин) не можуть ігноруватися на противагу прагненню власників максимізувати прибуток господарської діяльності.*

Тому, визначаючись із сутністю ціннісно орієнтованого управління, насамперед зазначимо, що в основу будь-якого управлінського процесу покладено системний підхід, який надає можливість інтерпретації:

– управління як соціально-економічної системи у вигляді суб'єкта та об'єкта управління;

– управління як основного фактору руху виробничих фондів. За цією інтерпретацією здійснюється виділення елементів в об'єкті управління та представлення процесу виробництва як кругообігу

засобів та предметів праці, трудових ресурсів. Зокрема відповідно до участі у процесі кругообігу виділяють елементи об'єкта управління: фінансові засоби, засоби виробництва, предмети праці, трудові ресурси, виробничий процес, товар;

– управління як процесу, що відображає складність управлінської праці на основі виділення елементів у суб'єкті управління;

– суб'єкта і об'єкта управління у вигляді сукупності елементів, яка базується на таких принципах: виділення суб'єкта та об'єкта управління; поділ суб'єкта та об'єкта управління на елементи; аналіз кожного елементу для визначення напрямів його вдосконалення; об'єднання вдосконалених елементів в єдиний процес управління.

Оскільки сформульоване вище тлумачення ціннісно орієнтованого управління об'єднує різні сфери наукових знань, виходимо з того, що при теоретичному моделюванні методологічних основ цієї концепції необхідно визначити концептуальні елементи управління, а саме: *суб'єкт та об'єкт, стратегічну мету, напрями реалізації завдань та управлінських пріоритетів*, тобто елементи, які становлять його архітектуру.

Узагальнюючи сучасні дослідження у сфері управління, які відображають предметно-об'єктивний характер наукового пізнання ціннісно орієнтованого управління, основними елементами даної концепції є:

– ***суб'єкт ціннісно орієнтованого управління*** – будь-який суб'єкт, який, беручи участь в управлінському процесі завдяки своєму місцю у системі економічних, управлінських, організаційних, фінансових і соціальних відносин, здатний впливати на створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства для суспільної системи;

– ***об'єкт ціннісно орієнтованого управління*** визначається сферою управлінського впливу суб'єкта і може бути сприйнятим іншим суб'єктом економічних взаємовідносин або суспільною системою у цілому.

Такими об'єктами у туризмі можуть бути: *туристичний продукт* (як специфічний продукт і об'єкт економічної діяльності, що має особливі властивості, оскільки є товаром з вагомим символічним змістом, що задовольняє різноманітні очікування споживачів); *персонал та нематеріальні активи* (клієнтський та структурний капітал, клієнтська база, бренд, сталі взаємовідносини із учасниками економічних взаємовідносин) *туристичного підприємства*;

– **соціально-економічна цінність підприємства** – сукупність споживчих характеристик його продукції, робіт і/або послуг та результатів господарської діяльності, яка забезпечує найвищий рівень задоволеності споживачів отриманими благами персоналу, власників, акціонерів та інших суб'єктів економічних взаємовідносин, що зацікавлені у діяльності підприємства. Відповідно нарощування соціально-економічної цінності підприємства є головним мотиватором успішної господарської діяльності;

– **стратегічна мета ціннісно орієнтованого управління** – орієнтир господарської діяльності суб'єкта, контекстним полем стратегічного цілевстановлення якого є соціально-економічна цінність підприємства, що конкретизується залежно від системних характеристик суб'єкта для забезпечення збалансованого економічного розвитку у суспільній системі;

– **стратегічні напрями реалізації ціннісно орієнтованого управління** деталізують цілі, визначають шляхи їх досягнення, виходячи із системних характеристик суб'єкта та об'єкта;

– **стратегічні завдання ціннісно орієнтованого управління** являють собою сукупність цілей, які спрямовано на максимізацію соціально-економічної цінності підприємства у довгостроковому аспекті для суспільної системи та виходять із системних характеристик суб'єкта й об'єкта;

– **ціннісні пріоритети** розвитку визначають вагомість окремих завдань ціннісно орієнтованого управління щодо створення / нарощування та максимізації соціально-економічної цінності підприємства для суспільної системи [18–21, 29, 36, 39, 64, 88, 89, 136].

Результати компаративного аналізу основних тенденцій та суперечностей розвитку ціннісно орієнтованого управління дозволяють зробити декілька важливих для подальшого дослідження висновків:

1. Науковим підґрунтям методологічних основ ціннісно орієнтованого управління мають бути засади збалансованого розвитку функціональних складових підприємства для відтворення найбільш перспективних способів інтеграції на всіх рівнях цілевстановлення;

2. Для надання ціннісно орієнтованому управлінню інноваційної конфігурації управлінської концепції доцільним є визначення об'єктивного закономірного взаємозв'язку та систематизації методичних параметрів детермінант, які як фактори базового порядку:

*по-перше* виявляють причинно-наслідкові зв'язки між різними концепціями, що відображають предметно-об'єктивний характер наукового пізнання ціннісно орієнтованого управління;

*по-друге*, впливають на формування та динаміку показників діяльності підприємств, зміст і характер яких детермінований, що має велике значення при визначенні соціально-економічної цінності підприємства.

Саме тому важливим завданням осмислення теорії та методології ціннісно орієнтованого управління є визначення методичних параметрів детермінант, які обумовлюють розвиток та передумови застосування цієї концепції у туризмі.

## **2.2. Методичні параметри детермінант ціннісно орієнтованого управління**

Господарська діяльність підприємства невіддільна від соціально-економічної системи, до якої цей суб'єкт належить. Відповідно будь-яка концепція управління, щоб стати продуктивною, повинна бути представлена у форматі певних управлінських дій. З урахуванням цієї тези вагомим етапом будь-якого дослідження є визначення факторів базового порядку, які пов'язані з діяльністю суб'єктів управління.

Розкриваючи проблематику теоретичних засад ціннісно орієнтованого управління в туризмі, ми наголошували, що у процесі їх дослідження виникають проблеми, які не можуть бути вирішені класичними методами на основі традиційних методичних підходів. Функціонування сучасного туристичного ринку є настільки складним і зовнішні умови змінюються так стрімко, що класичні методи управління не завжди обумовлюють задовільні результати, тому і виникає необхідність формування та використання нових підходів до управління.

Визначення та дослідження методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління за допомогою традиційної методології пізнання ускладнюється, оскільки їх основою є диференціація і спеціалізація знань про суб'єкт, тоді як особливість формування ціннісно орієнтованого управління вимагає їхньої інтеграції та збалансування наукових поглядів. Тобто, якщо традиційна методологія дослідження управління підприємствами здійснюється з позиції морфологічного редукціонізму, то сучасні соціально-економічні тенденції в управлінні необхідно оцінювати з точки зору цільового релятивізму і холізму. Як підкреслює В. Засенко, потрібні зміни у методології і методиці формування оптимальних динамічних систем розвитку підприємств, що дозволить не протиставляти реінжиніринг

інжинірингу, еволюційність – революційності розвитку, а дасть можливість знайти баланс між ними [43].

У контексті визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління дослідницькою основою є наукова позиція, яка припускає, що вирішення цього завдання може бути виконано через аналіз тих концепцій управління, які є ключовими і найбільш значимими для створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства. Відповідно для вирішення цього завдання доцільно здійснити пошук методичного інструментарію, який насамперед обумовить дослідження підприємства як відкритої системи, що дозволить описати його структуру, внутрішні відносини та процеси організації взаємовідносин з підприємницьким середовищем у процесі створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства.

Таким чином, досліджувана проблема визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління потребує застосування *комбінованих науково-методичних підходів*. І хоча існує немало методологічних проблем, застосування таких підходів більш повною мірою відповідає реаліям сучасного управління і повинно слугувати основою для розроблення нових методів досліджень, тобто сприяти розвитку методології наукових досліджень у цілому.

Можливості конструктивного використання комбінованих науково-методичних підходів для визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління туристичним підприємством переважно визначаються тим, що туризм у багатьох наукових дослідженнях розглядається як системний об'єкт, що дозволяє розкрити спектр внутрішніх і зовнішніх зв'язків його феномену. Серед дослідників, які вивчають туризм на засадах системного підходу, варто відзначити наукові праці: А. Александрової, І. Бережного, Є. Богданова, С. Ванхілла, Д. Гільберта, В. Гуляєва, М. Кабушкіна, Г. Карпової, В. Квартальнова, В. Козирєва, К. Купера, Н. Лейпера, О. Любіцевої, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, І. Школи, Л. Шульгіної, Ф. Флетчера, С. Цьохли.

Вирішення завдання цього етапу дослідження полягає у поєднанні потенціалу фундаментальних наук, які обумовлюють принципові підходи до вдосконалення концепцій, з прикладними підходами, безпосередньо пов'язаними з визначенням методичних параметрів детермінант управління. Це припускає селекцію теоретичного матеріалу, передусім такого, що формує епігенетичні правила (зразки моделей розвитку), єдині підстави історичної тривалості, цілісності як *єдиного еволюційного процесу*, що означає розгляд суб'єкта з позицій

поступового розвитку, необоротної і спрямованої зміни, переходу від одного стану до іншого.

У такому сенсі вагомими для нашого дослідження є концепти<sup>1</sup> «система» та «еволюція», які дозволять не тільки виділити структурні елементи різних концепцій управління, але і розкрити їх зміст, якісні особливості, взаємодію, відбір та розвиток найбільш продуктивних для визначення методичних параметрів детермінант ціннісно-орієнтованого управління. Отже, у цьому контексті доцільно використати потенціал комбінованого, а саме *системно-еволюційного підходу*, застосування якого пояснюється не лише тим, що вичерпані можливості класичних науково-методичних підходів, а враховуючи те, що цей означений підхід має можливість на комплексній основі визначати не тільки базові фактори, що обумовлюють розвиток різних соціально-економічних систем, але дослідити основні етапи відбору детермінант, які обумовлюють сутність ціннісно орієнтованого управління.

Таким чином, аргументами щодо застосування системно-еволюційного підходу у процесі визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління є такі:

*Аргумент 1.* Системно-еволюційний підхід досліджує соціально-економічну систему за результатами економічних досліджень різних сфер наукового знання. Це сприятиме у процесі визначення детермінант ціннісно орієнтованого управління врахуванню внутрішнього взаємозв'язку між матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними потоками у підприємстві, кожний з яких може виступати як системоутворювальний чинник щодо створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства. Це пов'язано з тим, що головним принципом системно-еволюційного підходу є прагнення до збереження ідентичності й адаптації складових системи до зовнішнього середовища. Відповідно системно-еволюційний підхід припускає перехід від концепцій статичної рівноваги в умовах повної визначеності та цілераціональності взаємодіючих суб'єктів до нерівноважної динаміки за постійно змінних економічних умов.

*Аргумент 2.* Системно-еволюційний підхід дозволяє:

- розглядати *підприємство як систему*, еволюційний розвиток якої характеризується у таких системних характеристиках, як

---

<sup>1</sup> Концепти – це епігенетичні зразки соціально-економічної поведінки, що детермінують зміст і логіку процесу економічного наслідування.

саморегулювання, рівновага, стійкість, хаос, флуктація<sup>2</sup>, біфуркація<sup>3</sup>, атрактори<sup>4</sup> та ін. [12, 19, 20, 47, 48].

Розвиток розглядається як еволюційний перехід від одного нестійкого стану до іншого з можливим виникненням динамічного хаосу, від самоорганізації до хаотичних нерівноважних станів;

- аналізувати властивості підприємства як системи, тобто досліджувати його властивості, підтримувати зв'язки одних видів і перешкоджати зв'язкам інших видів;
- визначати зовнішні та внутрішні детермінанти розвитку системи, які можна формалізувати у вигляді:

$$S = \langle D^{ZD}, D^{VD} \rangle, \quad (2.1)$$

де  $S$  – соціо-економічна система;

$D^{ZD}$  – зовнішня детермінанта розвитку, яка обумовлює функціональний запит щодо розвитку системи за визначеним вектором;

$D^{VD}$  – внутрішня детермінанта розвитку, що забезпечує внутрішні взаємозв'язки і функціонування системи;

- встановлювати причини зміни системи (підприємства), а не фрагментарно їх фіксувати, оскільки відповідно до загальної теорії систем внутрішня логіка функціонування підприємств визначається

---

<sup>2</sup> Більшість ринкових систем є відкритими; вони обмінюються енергією, інформацією з навколишнім середовищем. Такі системи характеризуються можливістю переходу до стану динамічного хаосу. Зміна системи виявляється у зміні її станів унаслідок зовнішніх дій і внутрішніх властивостей самої системи. Провідну роль при цьому відіграє не порядок, стабільність і рівновага, а нестійкість і невідновлюваність, тобто безперервно спостерігається *флуктація*.

<sup>3</sup> Фундаментальною умовою самоорганізації ринкових структур є виникнення і посилення внутрішнього порядку через флуктуації. Поки ринкова система забезпечуватиме розвиток цих флуктуацій, вона знаходитиметься у стані динамічної рівноваги. Проте за певних умов флуктуації (внутрішні або зовнішні) можуть обумовити у системі якісні зміни, формування нових відносно стійких структур. Це відбувається у точці *біфуркації*, точці розгалуження варіантів розвитку, де флуктуації досягають такої сили, що ринкова система втрачає свою стійкість і змінює свій стан. Після проходження цієї точки система починає розвиватися у новому напрямі, її еволюція перестає бути однозначною, вона відбуватиметься за одним з альтернативних шляхів. При цьому фундаментальну роль починають відігравати випадковості, другорядні фактори і принципово неможливо однозначно визначити її подальший стан.

<sup>4</sup> Атрактор трактується як відносний стійкий стан ринкової системи, що притягує до себе безліч траєкторій її розвитку, можливих після проходження точки біфуркації. Атрактори відтворюють напрям, за яким відбуваються еволюційні процеси у відкритій нелінійній системі, коли вона втрачає стабільність, тобто описує ті реальні структури, до яких прагне еволюціонуюча ринкова система.

впливом зовнішніх і внутрішніх детермінант та суперечливою взаємодією основних системоутворювальних ознак, таких як: цільовий характер функціонування, структурованість, самоорганізація, складність, інформаційний обмін між елементами системи, взаємозв'язок з навколишнім середовищем;

- істотно збільшити можливості управлінського контролю за детермінантами, які впливають на досягнення мети господарської діяльності.

*Аргумент 3.* Доцільність застосування системно-еволюційного підходу щодо визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління підприємством полягає у тому, що він дозволяє розкрити процеси *спадковості, мінливості та відбору* концепцій управління, оскільки у теоретичному та методологічному аспектах в усіх них є загальні принципи формування і реалізації, що дозволяє використовувати системно-еволюційний підхід на різних рівнях його проведення з урахуванням специфіки кожної концепції управління. Це насамперед пов'язано з тим, що теоретичні та методологічні положення концепцій управління не формуються спонтанно; це своєрідний симбіоз теорій, що розвивається упродовж останніх років [18, 75, 76].

Конкретизуючи зміст останнього аргументу, зазначимо, що важливою причиною застосування системно-еволюційного підходу щодо визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління є те, що будь-який *еволюційний процес – генетичний*, оскільки є наслідком сукупності незмінних істотних властивостей системи [47]. Надзвичайно слушною є думка М. Кондратьєва, який наголошував, що основними розділами номографічної економічної теорії є *статика, динаміка і генетика* [58]. З точки зору Ф. Хайєка, будь-яка еволюція є процесом безперервного пристосування до випадкових обставин, непередбачених подій, які неможливо було передбачити [129].

Подібну думку висловлює О. Іншаков, акцентуючи увагу на тому, що економічна еволюція – це процес системного порядку, який охоплює всі рівні (від нано- до мега-) проявів мінливості, спадковості та невідворотності. Це – процес безперервної зміни ступеня складності суб'єктів і об'єктів, їх функцій і зв'язків, їх організації і інституції, засобів і методів залучення із середовища необхідних форм речовини і енергії для перетворення їх у нові суспільно корисні результати. Використання еволюційного підходу в дослідженнях обумовлює потребу в осмисленні генетики економічних систем і формує відповідний напрям економічної теорії – економічну генетику [47].



Велике значення має використання економічної генетики у наукових дослідженнях різного спрямування, що аргументовано доведено у працях Л. Абалкіна, С. Глазьєва, Б. Грушина, О. Іншакова, Г. Клейнера, М. Кондратьєва, Д. Львова, Р. Нурєва, В. Маєвського, Е. Маймінаса, О. Мартішина, Т.Ткаченко, Г. Ходжсона, Ю. Яковця та інших вчених.

На використання інструментарію економічної генетики у межах системно-еволюційного підходу орієнтує і актуалізація питань науковцем Д. Львовим щодо необхідності нових методів і інструментів про «доктринальне ядро» економічної науки, новий «концептуальний образ реальності» [69].

Усвідомлюючи важливість цього методу, Ю. Яковець підкреслює, що економічна генетика вивчає закономірності та механізми розвитку економічних відносин, ринкових механізмів, динаміки відтворювальної структури, взаємодії факторів, що впливають на зміни життєвих циклів підприємств, спричиняючи періодичні *економічні кризи* [139].

Цілком погоджуючись з наведеними вище точками зору, О. Мартішин зауважує, що *генетична спадковість* – це здатність господарської системи накопичувати, зберігати та передавати інформацію, яка визначає формування кінцевих результатів економічної системи, у тому числі її якісної специфіки [75]. Дослідник наголошує, що генетичні процеси визначають безперервність суспільного розвитку, напрями соціально-економічного прогресу, селекцію і інженерію методів управління, прогнозування шляхів розвитку країн і регіонів у сучасних умовах інтеграції, глобалізації і багато що інше [76].

Ретельного розгляду щодо вирішення завдання застосування економічної генетики у дослідженнях на основі системно-еволюційного підходу потребує концепція *ядра* економічних систем. На макрорівні науковцем В. Маєвським висунуто і доведено гіпотезу, яка ідентифікує *ядро* господарського співтовариства, яке у взаєминах між галузями (які можна назвати видовими популяціями виробництва продуктів) формує його структуру і макроекономічні генерації [71].

Продовжуючи дослідження за цим науковим вектором, О. Іншаков зазначає, що це дозволило застосувати генетичний аналіз у подальшому та шукати *ядро* економічної діяльності. Дослідження економічних організмів та їх взаємодії, галузевих популяцій і співтовариств у територіальних комплексах різного масштабу також стимулювали прагнення до змістовного опису процесів, що починаються на *нанорівні* – у глибинах економічних організмів [47].

Згідно з науковою точкою зору будь-який об'єкт дослідження рухається від однієї стадії до іншої за допомогою передачі «генетичних кодів».

К. Редченко у науковій праці, присвяченій стратегічному аналізу у бізнесі, використовує поняття «генетичний код» для обґрунтування показників системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу [100].

Наукову вагомість має вирішення проблем, що розкривають доцільність застосування економічної генетики як основи системно-еволюційного підходу у дослідженнях ціннісно орієтованого управління. Зокрема Т. Пітерс і Р. Уотерман, автори книги «У пошуках досконалості», які одні з перших ввели у науковий лексикон поняття «*values driven management*» або «*managing by values*» («ціннісне управління менеджментом», або «управління через цінності»), підкреслюють, що *цінності є своєрідним генетичним кодом*, який об'єднує компанію, визначає всі її відмітні риси, стиль корпоративної культури, що впливає на дії, які здійснюються у зовнішньому середовищі [92].

У праці Дж. Гелбрейта «Управління цінностями як елемент управління людськими ресурсами компанії», на яку у власних дослідженнях посилається науковець О. Яхонтова, як «корпоративна ДНК» трактуються організаційні цінності корпорації, які визначають відмітні риси певної компанії, її особливий стиль внутрішньої життєдіяльності та імідж [141].

Поділяючи наукові судження щодо застосування комбінованих науково-методичних підходів у дослідженнях конкретних галузей економіки, маємо можливість констатувати, що прийоми економічної генетики використано у наукових працях, присвячених дослідженню туризму.

Застосовуючи генетичний підхід, А. Александрова *ядром* системи туризму визначає туристичний ринок [6]. З такими переконаннями не погоджуються М. Кабушкін, вважаючи *ядром* цієї системи виключно туристичні підприємства, та В. Квартальнов, який зазначає, що як *ядро* туризму необхідно ідентифікувати туристичний рух [49, 54]. Аналізуючи сутність послуг у готельному господарстві, *ядром* готельної послуги визначено базові вміння персоналу та ресурси, які необхідні для участі у виробничому процесі [17].

Осмилюючи наукову проблему ідентифікації *туризму як соціо-еколого-економічної системи*, Т. Ткаченко аргументовано стверджує, що складові туристичної системи повною мірою можна вважати природною системою. Серед них – людина, яка є не просто компонентом системи, але і її *ядром*. Людина – складна адаптивна система

до навколишнього середовища, яка генерує зміни у системі туризму, обумовлює своєю діяльністю сукупність її характеристик [116].

У дисертаційному дослідженні «Маркетинг підприємств туристичної галузі» Л. Шульгіна звертає увагу на доцільності застосування генетичного підходу, зазначаючи, що кожна наступна концепція разом із привнесенням нових елементів увібрала в себе переваги попередньої, розширивши таким чином спектр цінностей підприємств туристичної галузі. При цьому відбувалося поступове зближення цінностей підприємства та споживача. Цей висновок зроблено автором при розробленні шкали цінностей підприємств туристичної галузі (рис. 2.2) у рамках різних концепцій маркетингу [133].

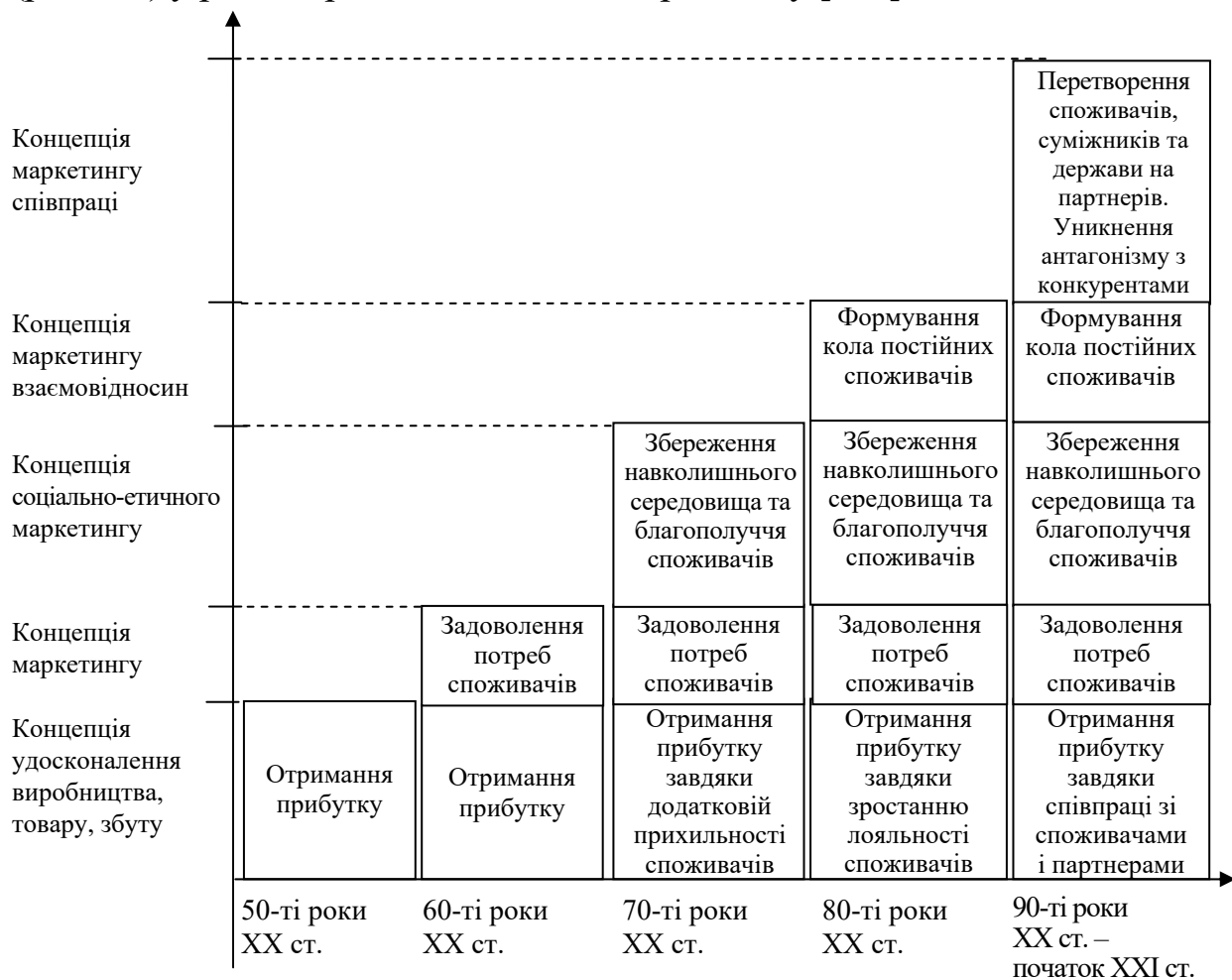


Рис. 2.2. Шкала цінностей підприємств туристичної галузі у рамках різних концепцій за Л. Шульгіною [133]

Зокрема автор зазначає, що у період пріоритетності перших трьох концепцій єдиною цінністю підприємства туристичної галузі було отримання ним прибутку, який жоден споживач не розглядав як свою особисту цінність. Посилення боротьби за клієнтів змусило підприємства все більше враховувати очевидні та латентні потреби останніх, запровадивши у практику процес маркетингових досліджень.

Адже перетворення споживачів на партнерів на сучасному етапі розвитку маркетингу можливе лише тоді, коли постачальник і споживач однаково задоволені своїм продуктом. Кожна *нова цінність для підприємства* у такому разі перетворюється на *нове благо для споживача*, що має позитивно позначитися на його сприйнятті, а отже, і на стабільній зацікавленості та зростанні обсягів товаро-обмінних операцій. Крім того, нівелювання перешкод з боку держави та розвиток неантагоністичних відносин з конкурентами сприяє зростанню вказаних цінностей [133].

Наведений вище висновок науковця Л. Шульгіної відображає лише певні аспекти розвитку ціннісно орієнтованого управління, тому у рамках нашого дослідження зазначимо, що він не дає повної відповіді на запитання: як, базуючись на ціннісно орієнтованому підході, зосередити управлінські зусилля на цільовому критерії зростання соціально-економічної цінності підприємства? На якому операційному етапі створюється споживча цінність, а де нівелюється? Як визначити ключові фактори соціально-економічної та споживчої цінності?

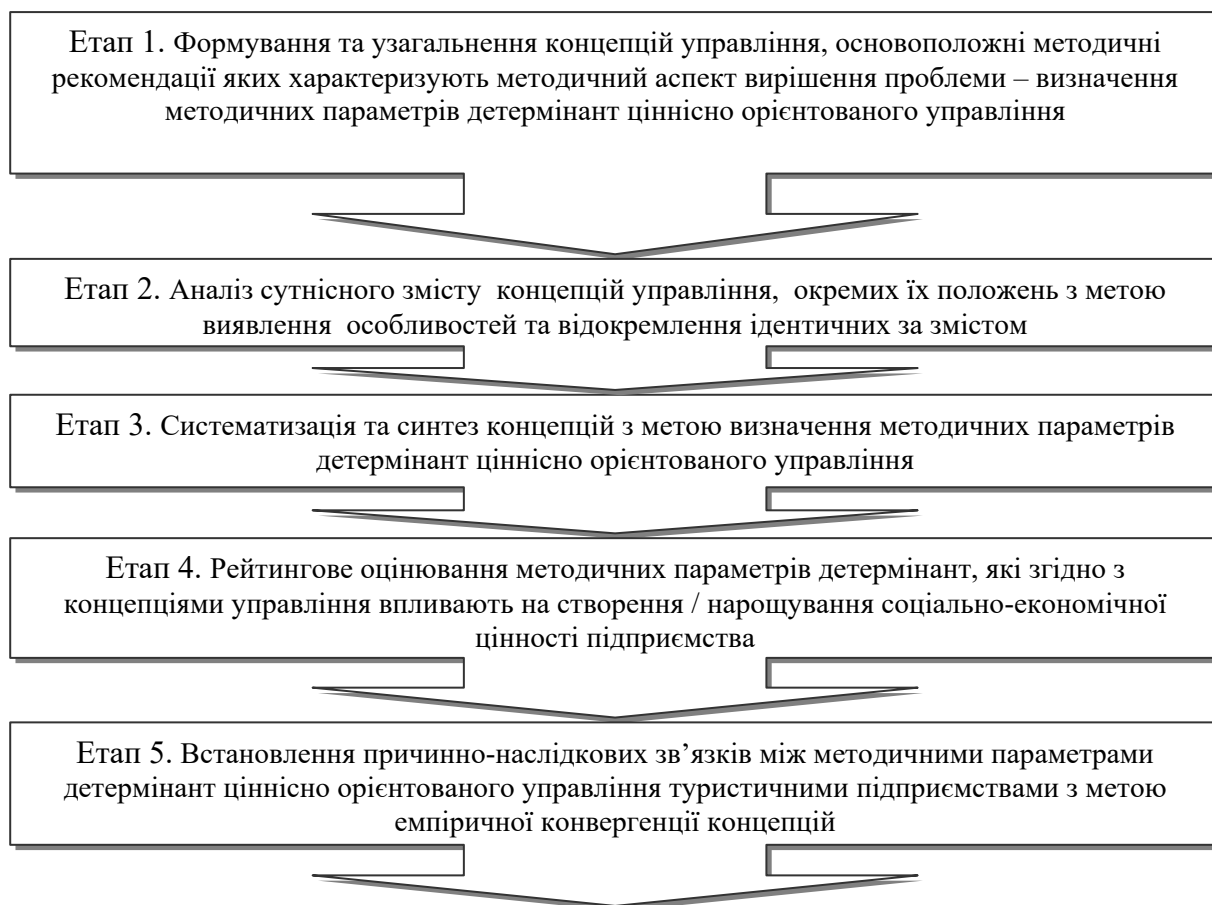
З цих позицій правомірним є припущення, що створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства є універсальним показником успішної діяльності підприємства на основі ціннісно орієнтованого управління.

Доречною з цього приводу є думка В. Алексеєнка, який вказує, що в управлінні необхідно оцінити кожну функцію і вид діяльності усередині фірми, виходячи з їх внеску в досягнення цілей фірми в економічній системі [7].

Чітке розуміння цієї обставини підкреслено дослідником Ф. Махлупом, який зазначив, що можна прийняти передумову про максимізацію прибутку, тому що вона найпростіша та може бути застосована до найширшого кола проблем з найменшими обмеженнями, або можна зайняти позиції граничного реалізму, який намагається для кожної фірми каталогізувати всі цілі та показники їх реалізації. Третя позиція полягає в обранні двох чи трьох найбільш важливих і квантифікованих управлінських цілей, щоб об'єднати їх в одну цільову функцію, яка піддається управлінню. Цей третій підхід об'єднує маржиналізм з управлінським підходом шляхом поєднання грошового прибутку з іншими управлінськими цілями в єдиній формулі – максимізуючій поведінці [77].

Для визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління базовою є дослідницька позиція, яка припускає, що вирішення цього завдання об'єктивно може бути виконано через аналіз тих концепцій управління, які є ключовими і найбільш значимими для вирішення завдання створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства.

З означеної наукової позиції розроблено структурно-логічний порядок визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління, який відображено на рис. 2.3.



*Рис. 2.3. Структурно-логічний порядок визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління*

На етапі «Формування та узагальнення концепцій управління, основоположні методичні рекомендації яких характеризують методичний аспект вирішення проблеми – визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління» виявлено та проаналізовано основні концепції, окремі теорії і положення, які вносять певний вклад у вивчення та пояснення управлінських процесів, спрямованих на створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства.

Різноманіття управлінських концепцій спрямувало цей етап аналізу до систематизації їх властивостей за такими ознаками:

- ✓ *структурно-функціональною:*
  - урегульованість функціональних характеристик концепцій управління (гнучкість, оперативність, точність, функціональність);
  - причинно-наслідковий зв'язок детермінант досліджуваних концепцій управління;

– можливість застосування кількісних та якісних методів для оцінювання управління.

✓ *різноманіття напрямів регулювання цільових характеристик управління розвитком підприємства:*

– монобалансованість (некомплексність) регулювання окремих альтернатив управління;

– полібалансованість напрямів регулювання.

✓ *регулювання дисбалансу цільових характеристик внутрішньої і зовнішньої ефективності функціонування підприємства, а саме забезпечення:*

– ефективності господарської діяльності підприємства;

– узгодження характеристик управління щодо ефективності функціонування підприємства у коротко- і довгостроковому періодах.

Отже, при формуванні та узагальненні інформаційної бази за основу було взято ознаки сучасних концепцій управління, які відображають:

○ *глобалізаційні процеси;*

○ *особливості ефективності використання капіталу, інвестованого у розвиток;*

○ *інтелектуалізацію управлінських процесів;*

○ *інформаційну детермінанту суспільного розвитку;*

○ *екологічну складову;*

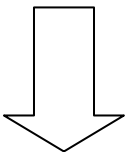








○ *значимість нематеріальних активів як вагомій складовій для будь-якого виду господарської діяльності.*

На етапі «Аналіз сутнісного змісту концепцій управління, окремих положень з метою виявлення їх особливостей та відокремлення ідентичних за змістом» опрацьовано інформаційну базу концепцій управління за сутнісним змістом з метою визначення тих концепцій управління, у яких найвища частота використання основних управлінських параметрів, які впливають на створення соціально-економічної цінності підприємства.

Отже, розглядаючи сутність та завдання концепцій управління, ми виходили з того, що методичні положення концепцій повинні бути спрямовані на дослідження управлінських функцій суб'єкта господарської діяльності, які обумовлюють вирішення завдання максимізації соціально-економічної цінності підприємства за різними функціональними аспектами діяльності. За результатами роботи на цьому етапі побудовано таблицю, у квадрантах якої розташовано концепції управління, які найбільш повно відповідають вирішенню завдання щодо визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Узагальнення концепцій управління, сутнісний зміст яких відображає методичні параметри детермінант ціннісно орієнтованого управління

ІІ	Концепція 	Автори							
	проблемно орієнтованого управління 	М. Амірханов, Г. Василевич, <i>М. Льясова</i> , К. Знаменська, І. Лукашина, В. Рохчин, Т. Сергеева, А. Груньов, В. Храбовченко, <i>О. Яброва</i> та ін.	Е. Гребньов, С. Мельниченко, А. Парасураман, С. Полонський, М. Портер, <i>Т. Каченко</i> , <i>І. Швець</i> , <i>І. Школа</i> , <i>Л. Шульгіна</i> , В. Цейгамаль та ін.	І. Бланк, С. Валдайцев, Д. Волков, В. Голіков, Н. Думна, В. Ковальов, О. Мендрул, В. Панков, В. Паламарчук, Е. Торгунаков, М. Чумаченко, А. Чухно та ін.	А. Гальчинський, В. Гесць, М. Данько, <i>В. Зорін</i> , <i>В. Квартальнов</i> , Г. Клейнер, С. Мельниченко, В. Момот, М. Туриянська, М. Чумаченко, Н. Чухрай, В. Шинкаренко та ін.	Д. Андрісен, Х. Вісема, Г. Глева, П. Друкер, В. Сфремов, Р. Каплан, Д. Нортон, К. Прахалад, Р. Тісен, А. Ханіков, Г. Хемел, О. Яхонтова та ін.	Т. Каченко, <i>І. Енджейчик</i> , <i>В. Кекушев</i> , <i>В. Сергеев</i> , <i>В. Степаницький</i> , С. Лапін, С. Ілляшенко, В. Кислий, М. Мальський, О. Прокопенко, Н. Крупнін та ін.	С. Айвзян, Г. Бобильова, О. Жаворонова, Х. Грюнінг, Т. Коупленд, Л. Лігоненко, М. Мейер, Д. Муррін, А. Шеремет та ін.	В. Домнін, П. Доль, <i>Дж. Гнот</i> , <i>О. Горохов</i> , В. Зотов, К. Келлер, І. Олінс, <i>О. Панкрухін</i> , <i>С. Ромат</i> , В. Сієс, П. Стобарт, Л. Чернатоні та ін.
процесно орієнтованого управління 									
вартісно орієнтованого управління 									
інноваційно орієнтованого управління 									
компетентнісно орієнтованого управління 									
еколого орієнтованого управління 									
антикризового управління 									
бренд-менеджменту 									

Примітка. У таблиці виділено прізвища авторів, які адаптували дану концепцію до сфери туризму

На етапі «Систематизація та синтез концепцій з метою визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління» запропоновано конструктивну послідовність цього процесу (рис. 2.4), що дало змогу проаналізувати зміст, методичну сутність та практичні рекомендації наведених концепцій управління.

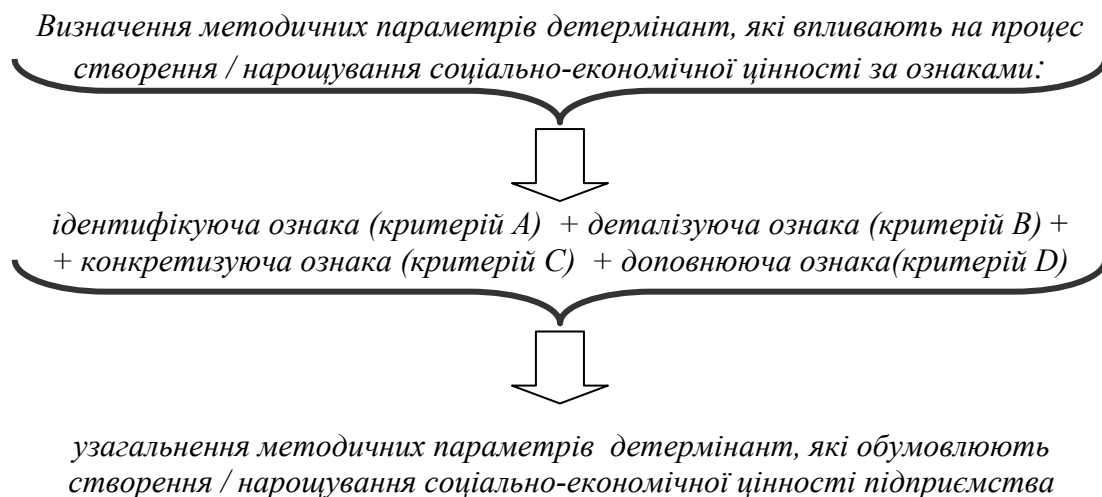


Рис. 2.4. Послідовність визначення методичних параметрів детермінант, які впливають на процес створення / нарощування соціально-економічної цінності туристичного підприємства

Під час цього етапу роботи виходили з того, що:

- базова основа визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління тим змістовніша, чим чіткіше згруповано показники, які характеризують результативність процесу нарощування соціально-економічної цінності підприємства з урахуванням специфіки впливу підприємницького середовища. Така детермінована за змістом основа об'єктивізує процес визначення методичних параметрів детермінант і дозволяє скоригувати окремі з них;
- процес створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства є комбінованим, тобто залежно від характеру його дії у даному підприємницькому середовищі та в конкретний період часу детермінанти проаналізованих концепцій є: визначальними, сприяючими, деталізуючими, конкретизуючими, доповнюючими та описуючими управлінський процес, що дозволило виділити чотири структурні ступені ознак методичних параметрів детермінант концепцій: перший ступінь характеризує ідентифікуюча ознака; другий – деталізуюча; третій – конкретизуюча, четвертий (при необхідності) – доповнююча ознака;
- детермінанти ціннісно орієнтованого управління як фактори базового порядку спрямовано на якісне поліпшення стратегічних,



оперативних і тактичних рішень на всіх рівнях підприємства, які впливають на процес створення / нарощування цінності підприємства;  
 – детермінанти ціннісно орієнтованого управління повинні обумовити збалансованість управлінських цілей, спрямованих на досягнення загальної мети – створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства на основі управління ланцюгом причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Таким чином, з метою отримання об'єктивного уявлення про методичну значимість і прикладне застосування концепцій управління у контексті визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління слід проаналізувати можливості використання цих концепцій у теоретичному і практичному застосуванні при вирішенні управлінського завдання створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства. При цьому в основу методичної параметризації детермінант проаналізованих концепцій управління покладено ознаки, що дозволяють визначити ті параметри, які є найбільш суттєвими щодо концептуалізації ціннісно орієнтованого управління. Критерії оцінювання детермінант концепцій управління відображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Критерії оцінювання детермінант концепцій управління

Отже, відповідно до запропонованої на рис. 2.4 послідовності на третьому етапі здійснено аналітичне оцінювання концепцій управління щодо можливості їх методичних та практичних рекомендацій впливати на створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства. Результатом здійснення цієї аналітичної роботи є виділення понад 40 детермінант, які у відповідних концепціях управління найбільш точно описують цей процес.

*На етапі «Рейтингове оцінювання методичних параметрів детермінант, які згідно з концепціями управління впливають на створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства» здійснено:*

– балове оцінювання методичних параметрів детермінант, які відображають процес створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства (критерій «А» – 5 балів; критерій «В» – 3; критерій «С» – 2; критерій «D» – 1 бал) (рис. 2.6);

– розрахунок загального (сумарного) рейтингу та середньозваженого індексу детермінант ціннісно орієнтованого управління (рис. 2.7);

– визначення детермінант з найбільш високим рейтингом, середньозважений індекс яких становить 29 балів (рис. 2.8).

*На етапі «Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між методичними параметрами детермінант ціннісно орієнтованого управління туристичним підприємством з метою емпіричної конвергенції концепцій управління» за результатами, отриманими на попередніх етапах використання даної методики, визначено:*

– *мультидетермінанти* – детермінанти, які найбільш точно ідентифікують ознаки створення / нарощування і обумовлюють максимізацію соціально-економічної цінності підприємства;

– *визначальні детермінанти*, які, деталізуючи процес створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства, закладають потенціал її генерування у системі управління;

– *детермінанти-оптимізатори*, що є факторами рушійної сили щодо створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства за наслідками реалізації єдиної визначеної концепції управління у конкретному підприємницькому середовищі та часовому періоді;

№	Детермінанти, які впливають на конкретні концепції обслуговування, соціально-економічну цінність підприємства	Критерій А	Критерій В	Критерій С	Критерій D	Загальний рейтинг	Середня важливість індекс
<i>Вартісно орієнтоване управління, стратегічне управління</i>							
1	Максимізація очікуваного майбутнього грошового потоку, доступного для акціонерів, власників	15	5	20	0	130	27
2	Додана економічна вартість	20	15	11	2	180	45
3	Додана ринкова вартість	27	15	7	5	206	51
4	Фундаментальна цінність	18	7	3	6	123	30,75
5	Справедлива цінність	5	18	5	3	97	22,5
6	Інвестиційна цінність	12	18	10	0	144	36
7	Вільний грошовий потік	25	0	5	5	140	35
8	Додаток вільного грошового потоку на одиницю інвестицій	5	7	0	0	46	11,5
9	Рентабельність інвестованого капіталу	18	14	2	1	136	34
10	Рентабельність активів	15	8	6	2	113	28,25
11	Рентабельність продажів	10	12	8	2	104	26
12	Вартість власного капіталу	15	10	11	2	129	32
13	Антиризикова стратегія	10	20	5	3	123	30,75
<i>Процесно орієнтоване управління</i>							
14	Спонсінг цінність	20	23	7	6	159	39,75
15	Спонсінг рента	15	8	8	1	116	29
16	Собівартість продукції / послуг	5	10	1	0	57	14,25
17	Період конкурентної переваги	15	11	10	2	130	32
18	Оптимальне співвідношення ціни і якості туристичного продукту	10	8	10	2	96	24
19	Частка підприємства на ринку	7	20	12	5	124	31
20	Вірно-процеси в створення продуктів чи послуг	25	20	14	2	215	54
21	Виробничо-технологічний потенціал	4	5	9	2	55	13,75
<i>Проблемно орієнтоване управління</i>							
22	Забезпечення доступності у придбанні туристичних продуктів	18	18	5	2	156	39
23	Усунення дисбаланси у розвитку туристичної діяльності	15	10	8	7	118	29,5
24	Туристична рента	10	20	5	3	123	30,75
25	Туристична привабливість	15	8	6	2	113	28,25
26	Ефективне використання туристичних ресурсів	4	15	14	8	101	25
27	Стійкий соціально-економічний розвиток туризму	5	5	8	4	65	16
28	Рівень принудованих навантажень на туристичну діяльність	4	6	5	1	49	12
<i>Інноваційно орієнтоване управління</i>							
29	Інноваційний потенціал	10	5	17	8	107	26,75
30	Інноваційні технології	15	14	12	5	146	36,5
31	Інновації у виробництві та організації споживання туристичного продукту	12	15	7	0	129	32
32	Стратегія інноваційного розвитку	15	10	11	2	129	32
33	Інноваційні продуктивні стратегії	10	20	5	3	123	30,75
34	Конкурентоздатність підприємства	15	5	14	0	118	29,5
<i>Компетентісно орієнтоване управління</i>							
35	Збалансованість економічних інтересів суб'єктів взаємодії	15	5	20	0	130	27
36	Клієнтський капітал	5	0	9	0	43	10,75
37	Організаційний капітал	10	4	10	15	97	24
38	Інтелектуальний капітал	6	12	18	8	110	27,5
39	Професійні компетенції персоналу	8	20	9	6	124	31
40	Клієнтська база	10	5	3	0	71	17,75
41	Спонсінг лояльність	15	20	15	7	172	43
<i>Еколого орієнтоване управління</i>							
42	Екологічні витрати	15	8	3	4	109	27
43	Природозбережні методи	10	12	3	0	95	23,75
44	Індекси екологічної рівноваги	5	8	6	2	69	17
45	Екологічна безпека	18	18	5	2	156	39
<i>Бренд-менеджмент</i>							
46	Туристичний бренд	4	20	8	6	102	25
47	Брендований туристичний продукт	15	12	20	0	171	43

Рис. 2.6. Результати балового оцінювання детермінант, які впливають на процес створення / нарощування та генерування соціально-економічної цінності підприємства

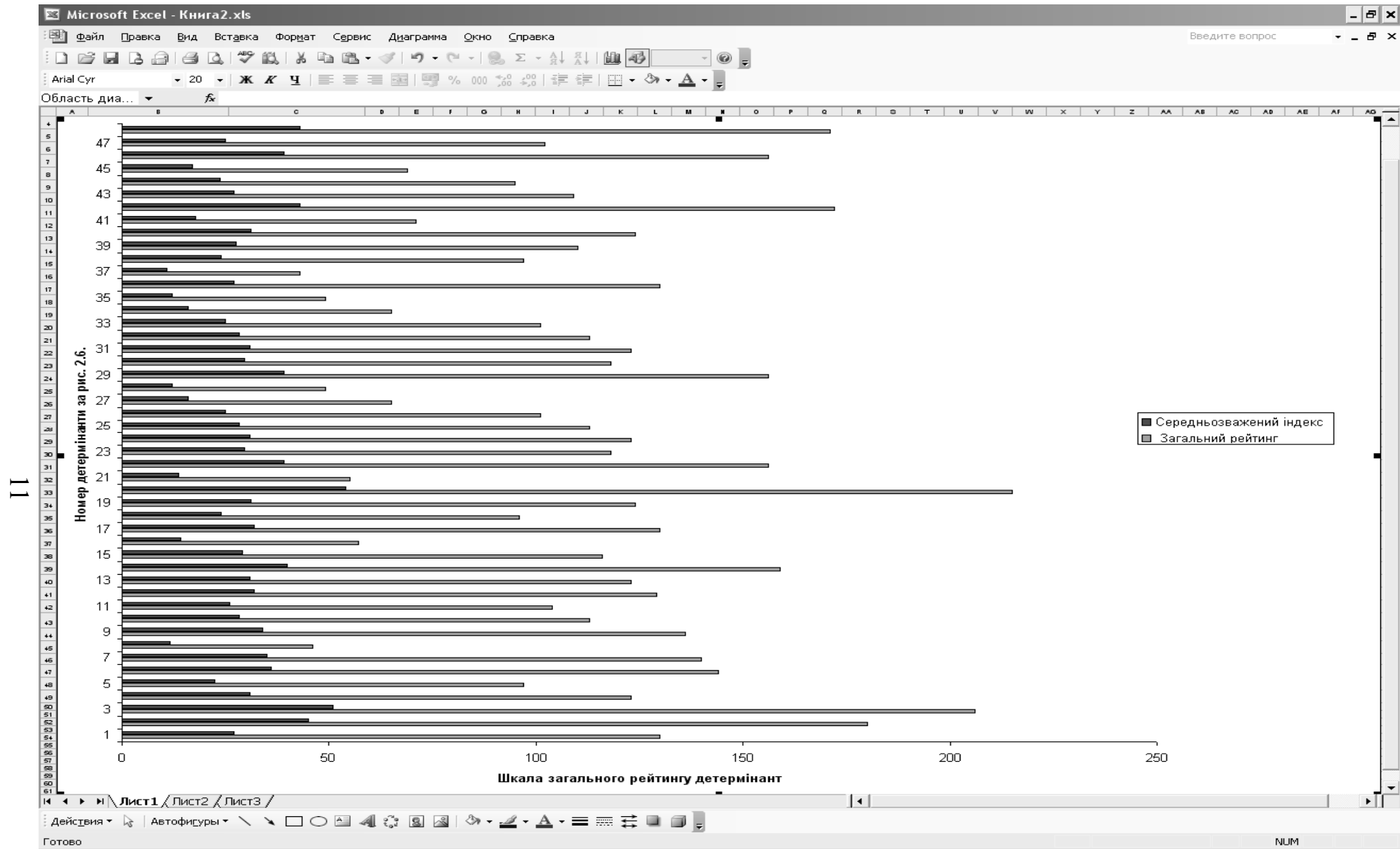


Рис. 2.7. Загальний (сумарний) рейтинг та середньозважений індекс детермінант, які найбільш характерно впливають на процес створення / нарощування та генерування соціально-економічної цінності підприємства

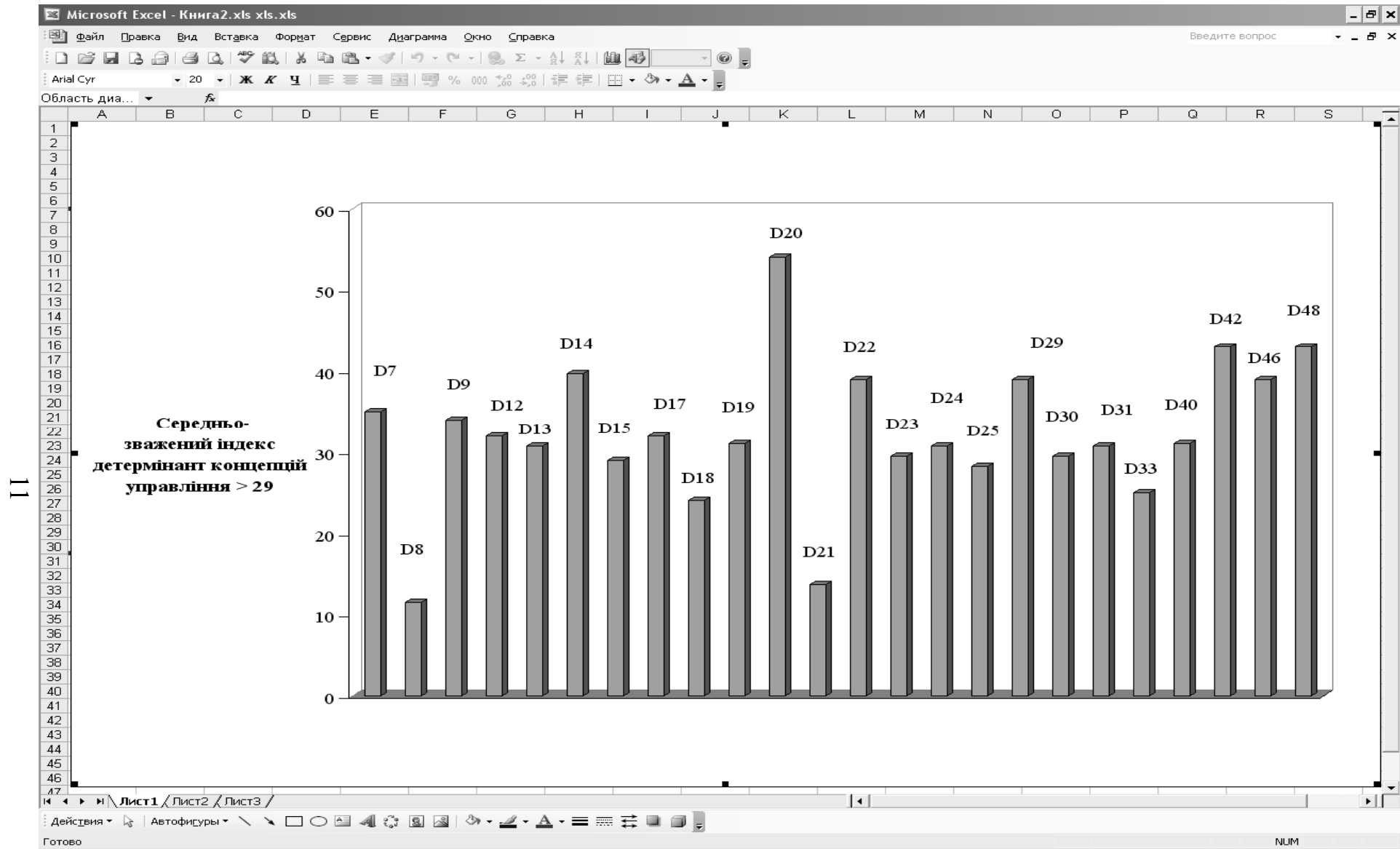
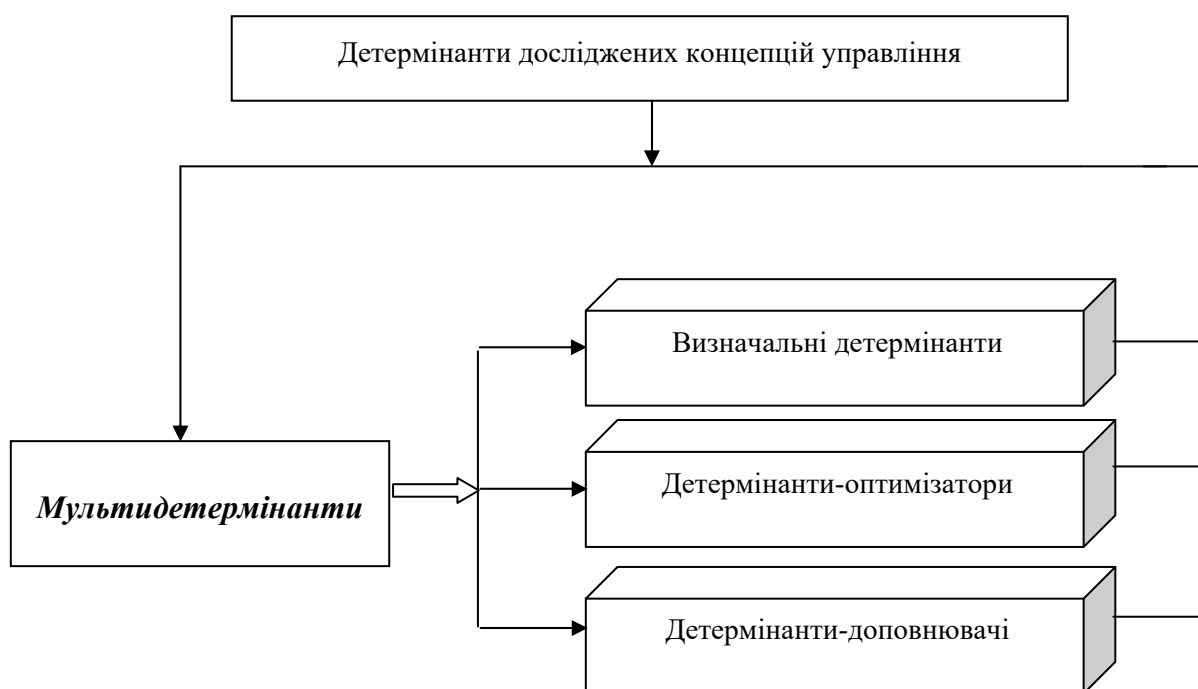


Рис. 2.8. Детермінанти, які найбільше впливають на процес створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства

– *детермінанти-доповнювачі*, які не мають чітко означеного впливу на створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства для соціально-економічної системи, але функціонально спрямовані і відповідно опосередковано впливають на цей процес.

Послідовність групування детермінант проаналізованих концепцій управління з метою їх емпіричної конвергенції для визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління відображено на рис. 2.9.



*Рис. 2.9. Послідовність групування детермінант проаналізованих концепцій управління з метою їх емпіричної конвергенції для визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління*

Вирішуючи наукове завдання визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління туристичними підприємствами, ми зосередилися на знаходженні своєрідного балансу проаналізованих концепцій управління, детермінанти яких прямо або опосередковано відображають різні аспекти щодо створення соціально-економічної цінності підприємств. Отже, за результатами дослідження концепцій управління, сутнісний зміст яких

дозволяє визначитися із методичними параметрами детермінант ціннісно орієнтованого управління, слід зазначити таке:

1. Серед проаналізованих концепцій найбільш повно відображають основні складові ціннісно орієнтованого управління (процес, функції, система, управлінський вплив та спрямованість) результати досліджень науковців Г. Арнольда, Д. Волкова, Т. Гілевої, В. Зотова, О. Мендрула, Дж. Олсона, В. Паламарчука, В. Панкова, С. Пінмена, С. Полонського, Б. Стюарта, Т. Ткаченко, Л. Шульгіної, О. Ябрової та ін.

2. Аналітичне осмислення концепцій управління дозволяє зробити висновок про неоднозначність прояву ціннісно орієнтованого управління і разом з тим вказати на те, що ця концепція має чітку функціональну спрямованість, завдяки якій:

- ✓ встановлюється ринкова пропорційність у стратегічному й тактичному періодах, тобто забезпечується узгодження економічних інтересів учасників взаємовідносин у підприємницькому середовищі;
- ✓ враховується сукупність результатів управлінської діяльності, включаючи не тільки економічні, але й соціальні та екологічні складові, що дуже важливо для розвитку туризму;
- ✓ здійснюється синтез факторів управління складових внутрішнього та зовнішнього середовища туристичних підприємств;
- ✓ активізується сприйняття значимості нематеріальних активів як основи успішного функціонування підприємств на туристичному ринку, який динамічно розвивається;
- ✓ ефективно використовуються аналітичні техніки й управлінські процеси, які спрямовано на максимізацію соціально-економічної цінності суб'єкта шляхом фокусування прийняття управлінських рішень на ключових детермінантах її створення;
- ✓ цільова функція ціннісно орієнтованого управління визначається на основі кількісних і якісних показників господарської діяльності підприємств;
- ✓ забезпечується моніторинг зміни соціально-економічної цінності суб'єкта підприємницької діяльності;
- ✓ обиратиметься достовірна модель оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства.

3. Запропонована та апробована методика визначення методичних параметрів детермінант ціннісно орієнтованого управління туристичними підприємствами базується на певній послідовності виявлення часткових ознак детермінант, які обумовлюють створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства як результату емпіричного застосування різних концепцій управління. Зокрема:

- за результатами аналізу виявлено понад 40 детермінант, кожна з яких може бути визначена як ідентифікуюча, конкретизуюча, деталізуюча та доповнююча ознаки методичних параметрів ціннісно орієнтованого управління;
- визначення рейтингу детермінант дозволило виявити найбільш значимі детермінанти концепцій управління, які пояснюють можливість їх конвергенції та інтеграції у контексті з'ясування особливостей сприйняття розвитку теорії та методології ціннісно орієнтованого управління. При цьому слід наголосити, що для детермінантів з найбільш високим рейтингом характерна мінімальна наявність детермінантів рівнів «С» та «D».

4. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між методичними параметрами детермінант проаналізованих концепцій управління з метою їх емпіричної конвергенції дозволило:

- розширити методологічну основу з'ясування логіки формування ціннісно орієнтованого управління, дотримуючись при цьому процесуальної цілісності сприйняття концепцій управління та збереження їх специфічних теоретичних контурів;
- визначити теоретичну основу для створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства, оскільки співвідносячи існуючі концепції з характеристикою взаємозв'язків, відзначаємо тенденцію до єднання, конвергенції і навіть їх інтеграції;
- змодельовати фрагмент причинно-наслідкових зв'язків між детермінантами концепцій управління, які максимально точно відповідали б вирішенню управлінських завдань, спрямованих на з'ясування детермінант, які обумовлюють соціально-економічну цінність підприємства у підприємницькому середовищі (рис. 2.10.)



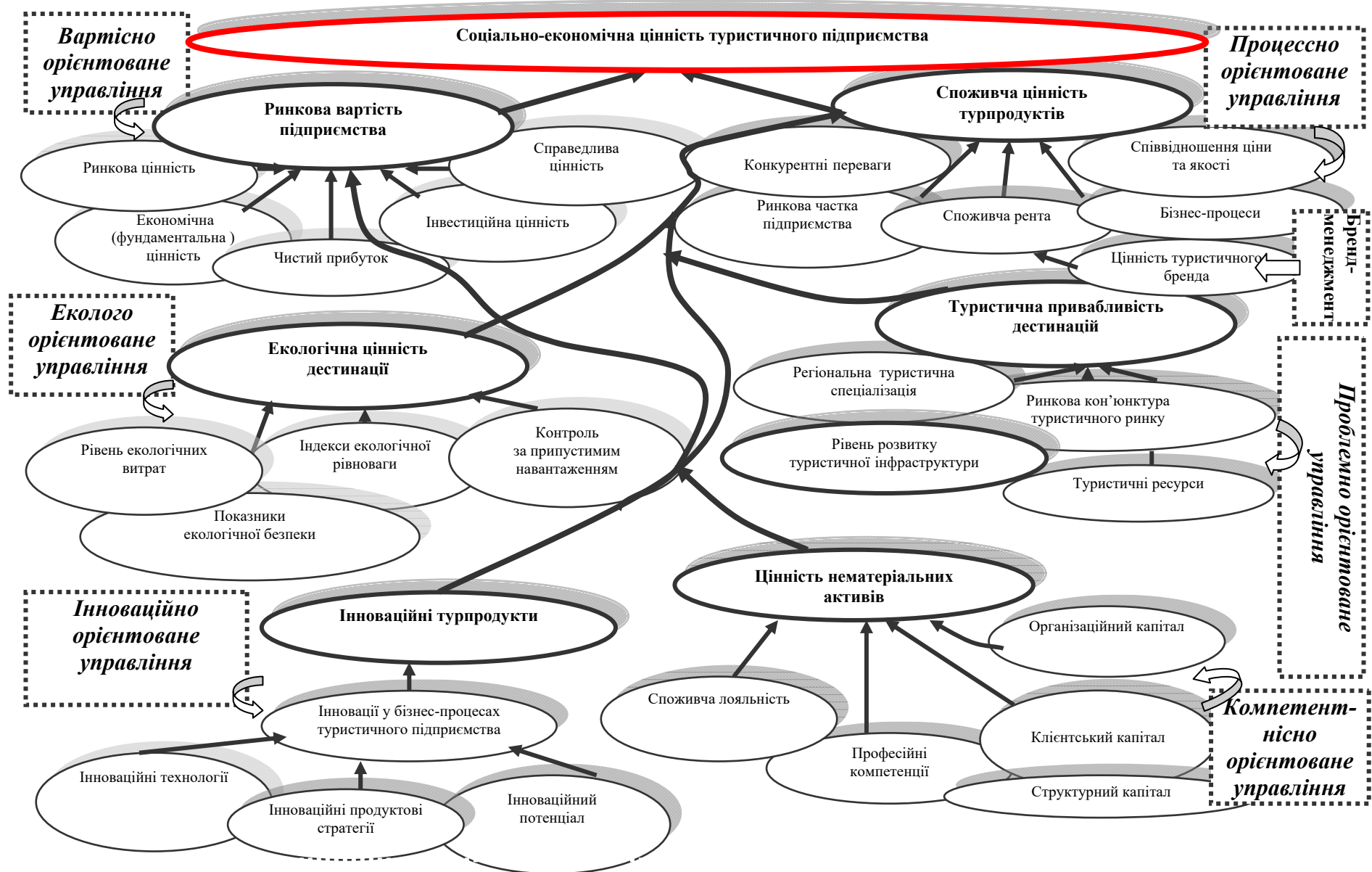


Рис. 2.10. Фрагмент причинно-наслідкових зв'язків між методичними параметрами детермінант концепцій управління, які обумовлюють соціально-економічну цінність туристичного підприємства для соціо-еколого-економічної системи

Таким чином, визначення методичних параметрів детермінант є своєрідним аналітичним каркасом формування ціннісно орієнтованого управління, який обумовлює наступне завдання дослідження у площині конструювання інформаційно-аналітичної системи оцінювання соціально-економічної цінності підприємства як форми відображення проекції зв'язків складових системи у процесах створення / нарощування та генерування соціально-економічної цінності суб'єкта господарської діяльності.

### **2.3. Інформаційно-аналітичні основи формування системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства**

Дослідження теоретичних основ формування ціннісно орієнтованого управління обумовлює економічне підґрунтя реалізації стратегічної мети туристичного підприємства – максимізації його соціально-економічної цінності для підприємницького середовища. Результативність цього процесу буде ускладнено без побудови аналітичного базису, що відображає проекцію зв'язків для оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства.

У прикладних економічних дослідженнях різноманітне трактування складної та багатогранної категорії «цінність», її ототожнення з вартістю та якістю призвели до формального застосування тих або інших підходів до розуміння самого поняття «оцінка». У результаті одиничні і навіть девіантні схеми щодо прийняття рішень стають підставою для побудови пояснювальних моделей і виступають своєрідним патерном управлінських дій за цим напрямом. Водночас саме багатовимірна реконструкція категорії «цінність» є надзвичайно продуктивною для розроблення *інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства, яку можна розглядати як реалізацію діалогового підходу*, оскільки:

– у цьому випадку не потрібний відбір і обґрунтування єдиного варіанта розуміння соціально-економічної цінності туристичного підприємства;

– тільки таким чином можливі побудова цілісної (інтегрованої) системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства та маркування її меж за результатами дослідження загального простору внутрішніх і зовнішніх детермінант, які впливають на процес створення / нарощування цінностей.

Як підкреслює К. Уолш суспільна роль організацій насамперед визначається тим, що вони, по-перше, є генераторами ресурсів, перетворюючи витрати на *цінності*, по-друге, створюють *корисні та цінні* для суспільства блага, сприяючи його розвитку [120].

Поділяючи цю думку, зазначимо, що суттєвим аспектом вирішення завдання побудови інформаційно-аналітичної основи системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства є визнання того, що діяльність будь-якого підприємства невіддільна від системи, в якій вона відбувається і до якої цей суб'єкт належить. Характеристики складності та взаємозв'язку елементів системи достатньо глибоко опрацьовано у науковій літературі, хоча на сьогодні не існує єдиного визначення терміна «система» [116].

У наукових публікаціях наводяться різні дефініції, які відображають особливості змісту поняття «система», виходячи з цілей досліджень. У загальному сенсі під системою прийнято розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле та певним чином взаємодіють для досягнення визначеної мети [49].

Однією з останніх вагомих наукових робіт, в якій здійснено комплексне теоретичне дослідження онтологічного та гносеологічного аспектів поняття «система» та запропоновано класифікацію систем за основними ознаками для *адаптації у туризмі*, є монографія Т. Ткаченко «Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу», в якій проаналізовано *туризм як цілісну соціо-еколого-економічну систему*, яка включає в себе різні взаємозалежні та взаємообумовлені підсистеми [116]. Автор акцентує увагу на тому, що туризм необхідно характеризувати як штучну соціально-економічну систему, що являє сукупність суб'єктів господарської діяльності, наголошуючи, що окремі її складові повною мірою можна вважати природною системою і що система туризму існує у суспільному середовищі, яке представлене економікою, екологією, політичною та соціальною системами, технологіями, які впливають на туризм, хоча вони і не є єдиними.

На підставі вагомості представлених висновків зазначимо, що туризм як мегасистему формує сукупність відносин і у якій, як відмічає М. Кабушкін, туристичні підприємства, організації і регіони взаємодіють із зовнішнім середовищем і споживачами [49]. Аналогічних висновків дійшли й інші дослідники системології туризму [6, 54, 55].

Не вдаючись до полеміки з авторами щодо системного сприйняття туризму, зазначимо, що туристичні підприємства – це системний комплекс факторів виробництва, який здійснює процес виробництва і реалізації туристичних продуктів для свого відтворення як видової

господарської одиниці. Відповідно, аналізуючи визначення *туристичного підприємства як системи*, насамперед зауважимо, що дотепер у науковій літературі немає єдиного універсального визначення терміна «туризм» і це об'єктивний фактор, оскільки, туризм є соціально-економічним феноменом. Багатоаспектність цього явища відображено у різному розумінні сутності та бізлічі наукових визначень туризму як «одного з видів активного відпочинку», «масштабної економічної системи з різноманітними зв'язками», «особливого виду підприємницької діяльності» тощо.

Універсальний характер та діапазон сутнісних визначень туризму припускає використання різних сфер наукових знань, вимагає ґрунтового аналізу парадигмально-гносеологічних основ різних дефініцій туризму, уточнення основ їх теоретизування, розгляду та маркування меж економіко-предметного обґрунтування термінологічного апарату. Це завдання особливо актуальне на сучасному етапі соціально-економічного розвитку, оскільки характерною його рисою є як досить інтенсивна правотворчість з питань туризму, так і широка розгалуженість його норм, а звідси їх колізійність, стихійність, наявність прогалів у регулюванні деяких аспектів туристичних відносин.

Тому для вирішення наукового завдання з розроблення інформаційно-аналітичних основ формування системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємств доцільним є представлення нових ідей щодо уніфікації базових понять термінологічного апарату туризму, оскільки розвиток туристичного бізнесу обумовлює виникнення нових форм взаємодії різних суб'єктів між собою, які стають стійкою економічною практикою і каналами взаємного впливу, є інноваційними для сфери туризму інституціями. У цьому аспекті різноманіття наукових інтересів щодо розвитку туризму дозволяє констатувати, що майже у кожному науковому дослідженні:

- формулюються авторські трактування поняття «*туристичне підприємство*»;
- тривають теоретичні дискусії стосовно різноманіття видів туристичної діяльності<sup>5</sup> та туризму за мотиваційними факторами, сутності понять «*турист*» та «*відвідувач*», «*туристичні ресурси*», «*туристичний*

---

<sup>5</sup> Найбільш широким професійним охопленням і достатньою деталізацією відрізняється Стандартна міжнародна класифікація видів діяльності у сфері туризму (Standard International Classification of Tourism Activities, SICTA), розроблена UNWTO і прийнята Статистичною комісією ООН у 1993 р. як тимчасова класифікація. СІКТА включає 17 розділів, 18 підрозділів, 43 групи, 66 класів і 121 підклас [6].

ринку»,<sup>6</sup> «туристичний продукт» та «туристична послуга», які обумовлюються кон'юнктурними особливостями формування пропозиції і попиту на туристичному ринку;

– аналітично опрацьовуються складові *туристичної індустрії*, яка розглядається як сукупність виробництв різних галузей та в економічному сенсі має мультиплікативний ефект на розвиток супутніх (суміжних) господарств, які об'єднані терміном «паратуристична інфраструктура» [44, 49, 53, 116, 133, 134];

– різноманітність термінології у сфері туризму, яку узагальнено у табл. 2.7, дозволяє констатувати, що її концептуальна несформованість насамперед неоднозначно впливає на економічний, правовий, соціальний та міжнародний контекст розвитку туризму; точність розрахунків макроекономічного впливу туризму на національну економіку. На користь наведеної сентенції зазначимо, що предметно-об'єктивний характер поняття «*туристичне підприємство*» обумовлює те, що у практичних умовах його замінюють різними за ознакою групування чи укрупнення (агрегування, об'єднання) поняттями, такими як: «суб'єкт туристичної діяльності», «суб'єкт туристичного бізнесу», «туристична фірма», «туристична компанія», «туристичний консорціум», «туристична корпорація», «туристичний альянс», «туристичний концерн», «виробничі одиниці туризму» та ін. Наведений діапазон тлумачень поняття «*туристичне підприємство*» дозволяє зауважити, що спроби визначити його сутність можуть мати різні результати залежно від мети дослідження, яка поставлена дослідником. Прокоментуємо цей висновок тим, що, аналізуючи емпіричну базу економіко-предметного обґрунтування дефініцій туризму, встановлено:

– з позиції ролі туризму у відтворенні суспільного виробництва *туристичні підприємства* визначаються одночасно як виробники туристичних послуг і оптові посередники між виробниками різноманітних послуг і товарів, що входять до складу туристичного продукту (послуги розміщення, харчування, торговельні, розваг, спорту та ін.), і споживачами [116, с. 86];

– за критерієм кінцевого споживача *туристичне підприємство* – це юридична або фізична особа, що спеціалізується на розробці та продажу (туроператор) або лише на продажу (турагент) комплексного туристичного продукту, споживачами якого є виключно туристи [133, с. 134];

---

<sup>6</sup> У науковій літературі запропоновано дев'ять підходів до класифікації туристичного ринку: за суб'єктами та об'єктами туристичного ринку; географічним положенням; рівнем насиченості; ступенем зрілості; ступенем обмеження конкуренції на туристичному ринку; відповідністю чинному законодавству; характером та асортиментом туристичних продуктів [115].

**Нормативно-правові та фахові визначення,  
які обумовлюють формування термінологічного апарату туризму**

Термін	Визначення
<b>Туризм</b>	Тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання з оздоровчими, пізнавальними, професійно-діловими чи іншими цілями без здійснення оплачуваної діяльності у місці перебування [1]
	Діяльність осіб, які здійснюють поїздки і перебувають у місцях, що знаходяться за межами їх звичайного середовища, на термін від 24 годин до одного року, з будь-якою метою, але без здійснення діяльності, що оплачується з джерел, які знаходяться у місці відвідування [84]
	Складова частина соціально-економічної сфери держави, що включає вільні пересування (туристські подорожі, туристські поїздки, тимчасові виїзди) громадян і (або) їх перебування за межами постійного місця проживання протягом періоду, що не перевищує терміну, встановленого національним законодавством, у лікувально-оздоровчих (санаторно-курортних), пізнавальних, релігійних (крім релігійного обрядового паломництва), спортивних, професійно-ділових й інших цілях, що відповідають суспільній моралі та доброчесності, але за винятком заняття у місці перебування діяльністю, оплачуваною з місцевого фінансового джерела [85]
	Діяльність, що найчастіше асоціюється з відпочинком, дозвіллям, спортом і спілкуванням, культурою і природою, повинна плануватися і практикуватися як привілейований засіб індивідуального та колективного вдосконалення; коли туризм практикується з духовним оновленням, він стає унікальним чинником самоосвіти, терпимості і пізнання відмінностей між народами і культурами та їх різноманітності [34]
	Діяльність, що має важливе значення у житті народів через безпосередню дію на соціальну, культурну, освітню й економічну сфери життя держав і їх міжнародні відносини [73]
	Процес, який складається із попиту (турист), пропозиції (туристична індустрія) та туристичного продукту, на який спрямовано інтерес туриста [117]
<b>Турист</b>	Особа, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з незабороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування у зазначений термін [1]

Термін	Визначення
<b>Турист</b>	Відвідувач, перебування якого становить як мінімум одну ночівлю у відвідуваному місці. Використовується з метою характеристики туризму з точки зору місця чи країни (місця відвідання), які приймають відвідувача.
	<i>Внутрішній турист</i> – відвідувач-резидент, який здійснює поїздку в межах своєї країни, але за межі свого звичайного середовища (особа, яка подорожує в межах України і постійно проживає в Україні).
	<i>Іноземний (в'їзний) турист</i> – відвідувач-нерезидент відносно країни відвідування (особа, яка подорожує у межах України і не проживає в Україні постійно).
	<i>зарубіжний (виїзний) турист</i> – відвідувач-резидент, який здійснює поїздку за межі своєї країни (особа, яка подорожує за межі митної території України і постійно проживає в Україні) [84]
	Громадянин, споживач окремих або комплексних туристичних послуг і (або) туристичного продукту, що здійснює приготування до туру (має намір його здійснити) або його здійснює і (або) перебуває за межами свого постійного місця проживання протягом періоду, що не перевищує шести місяців, у цілях туризму, і що здійснює у дестинації принаймні одну ночівлю у колективному, спеціалізованому або індивідуальному засобі розміщення, за винятком ночівлі у будь-яких транспортних засобах [85]
<b>Туристичні послуги</b>	Послуги суб'єктів туристичної індустрії, продукт туристської діяльності – будь-які дії (прямі або непрямі, посередницькі операції), здійснювані суб'єктами туристичної індустрії самостійно або за конкретним замовленням туристів і (або) екскурсантів, гостей засобів розміщення, відвідувачів дестинації (у цілому споживачів) у цілях туризму, включаючи санаторно-курортні дії, зокрема формування і просування туристського продукту всіх рівнів, спрямовані на забезпечення і відновлення фізичних сил споживачів, підтримку їх нормального життя і діяльності, встановлення ділових контактів, а також у цілях задоволення духовних і інтелектуальних потреб туристів [85]
	Впорядкований програмою і взаємопов'язаний технологією надання комплекс туристичних типових і нетипових послуг (а також робіт і товарів) – туру, який визначається або пропонується для надання споживачеві (туристові) за загальну ціну і включає як мінімум послуги з перевезення і послуги з розміщення, а також інші туристичні та окремі послуги, включаючи трансфер та інші, не пов'язані з перевезенням і розміщенням [85]

Термін	Визначення
<b>Туристичний продукт</b>	Попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) [1]
	Впорядкований і взаємопов'язаний комплекс туристських типових і нетипових послуг, робіт, товарів, сприяючих споживанню туристичних послуг і заснованих на туристських ресурсах. Може бути національним, регіональним і місцевим. Юридична природа і сенс туристського продукту полягають у праві туриста і (або) іншого споживача на отримання у майбутньому окремих або комплексних туристичних послуг [85]
	Оригінальна композиція різних туристичних благ та послуг, які сприяють їх туристичному використанню під час подорожі або перебування за місцем постійного перебування [157]
<b>Туристичні оператори</b>	Юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на турагентську діяльність [1]
	Найбільш індустріалізований вид фірми (з'явився на туристичному ринку після появи оптових та роздрібних турфірм). Являє собою різновиди оптової фірми, відрізняється більшими обсягами та широкою спеціалізацією операцій [55]
	Діяльність полягає у наданні двох чи більше туристичних послуг (наприклад: транспорт, розміщення, харчування, розваги, екскурсії), які реалізуються через турагентів чи продаються безпосередньо кінцевому споживачу як один продукт (так званий турпакет) за однією ціною. Туроператор на первинній стадії купує у виробників, які здійснюють діяльність у сфері туризму, різні послуги, далі об'єднує і пропонує як комплексний товар безпосередньо кінцевому споживачу або через турагентів [30]



Термін	Визначення
<b>Туристичні агенти</b>	Юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб’єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб’єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на турагентську діяльність [1]
	Суб’єкти підприємництва, які організують планування та продаж подорожей [158]
	Виступають як посередники при придбанні туристичних послуг та є ефективним способом для виробників (туроператорів) продати власний продукт споживачу. Функціями турагентств в основному є продаж права на використання певної послуги у певний період часу на певних умовах; надання інформації та безпосереднього доступу до споживача [30]
<b>Підприємство</b>	Самостійний суб’єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб’єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності у порядку, передбаченому цим Господарським кодексом України та іншими законами [3]
	Цілісний, компактний суб’єкт господарської системи, який створюється і функціонує на основі чинного законодавства даної країни, тобто виступає як юридична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність у будь-якій сфері господарювання за умов господарського розрахунку та з певним комерційним успіхом [117]
<b>Туристичне підприємство</b>	Суб’єкт підприємництва, що займається створенням, реалізацією та організацією споживання туристичного продукту і має ліцензію на заняття такою діяльністю [108]
	Суб’єкти господарювання, які знаходяться у незалежному володінні, розпорядженні та користуванні господаря, який отримує прибуток від своєї власності [117]
<b>Суб’єкт господарювання</b>	Юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку. Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці. Знаходяться у незалежному володінні, розпорядженні та користуванні господаря, який отримує прибуток від своєї власності[3]

Термін	Визначення
<b>Суб'єкти туристичної діяльності</b>	<p>Туристичні оператори. Туристичні агенти. Інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійні, розважальні та інші туристичні послуги. Гіди-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу – фізичні особи, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом і які в установленому порядку отримали дозвіл на право здійснення туристичного супроводу, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування. Фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо [1]</p>
<b>Туристична діяльність</b>	<p>Невиробнича за суспільними функціями та характером праці, спрямована на виробництво, розподіл, обмін та споживання турпродукту, що обумовлює внутрішню спеціалізацію суб'єктів ринку відповідно до процесу обслуговування на виробників (продуцентів) послуг, які безпосередньо здійснюють процес обслуговування туристів, надаючи ті чи інші види послуг, та посередників, діяльність яких спрямовано на створення, реалізацію комплексного турпродукту та організацію споживання [70]</p> <p>Види діяльності, специфічні для туризму (характерні та супутні) та неспецифічні (до яких належать всі інші види виробничої діяльності) [30]</p>
<b>Туристична індустрія</b>	<p>Сукупність виробництв різних галузей господарства, закладів культури, освіти та науки, що забезпечують створення матеріальної бази туризму, підготовку кадрів, виробництво, збут і споживання туристичного продукту [70]</p> <p>Сукупність виробництв різних галузей господарства, закладів культури, освіти, науки, що забезпечують створення матеріально-технічної бази туризму, підготовку кадрів та процес виробництва, реалізації і споживання туристичного продукту на основі використання природних багатств, матеріальних і духовних цінностей суспільства [70]</p> <p>Міжгалузевий господарський комплекс, який спеціалізується на створенні турпродукту, здатного задовольняти специфічні потреби населення щодо проведення дозвілля у подорожі шляхом виробництва та реалізації товарів і послуг туристичного призначення [70]</p>

Термін	Визначення
<b>Туристична індустрія</b>	Створює матеріальні виробництва, які задовольняють потреби клієнтів, тобто охоплює лише вироблення матеріальних цінностей і послуг суто туристичних, пов'язаних із розміщенням, харчуванням, оздоровленням, транспортом тощо. Є дуже широким поняттям, має змістовне значення, яке визначає широту розуміння туристичного попиту та охоплює не лише матеріальні цінності й послуги, що слугують безпосередньо туристичному споживанню, але й такі різновиди економічної активності, які повністю або частково залежать від руху подорожуючих і розвиток яких без туризму не був би можливим (або був би істотно обмеженим) [158]
	Сукупність готелів та інших засобів розміщення, засобів транспорту, закладів харчування, об'єктів та засобів розваг, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення, організацій, які здійснюють туropераторську та турагентську діяльність, надають екскурсійні послуги та послуги гідів-перекладачів [117]
	Міжгалузевий комплекс з виробництва товарів та послуг для туризму[117]
	Група закладів, основна виробнича діяльність яких є характерною для туризму [30]
	Позиціонується як туристична економіка, як сектор національної економіки [152–154]
<b>Туристичний ринок</b>	Система багатоаспектна, поліструктурна, поліформна та багаторівнева, що функціонує за законом врівноваження попиту і пропозиції, який відтворює об'єктивно обумовлену необхідність відповідності у часі та просторі вартісних і натурально-речових форм платоспроможності попиту і товарної пропозиції, та діє на основі коливань виробництва та споживання турпродукту [70]
	Сукупність конкретних економічних відносин і зв'язків між туристами, туropераторами (продавцями), а також турагентами (торговими посередниками) і їх контрагентами стосовно руху туристичних продуктів і фінансових засобів, що відображає економічні інтереси суб'єктів ринкових відносин [115]

– за значущістю інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів у туризмі декларується використання поняття «суб'єкти туристичної діяльності» у контексті їх розуміння як відкритих систем, що залежать від складових зовнішнього оточення і змушені пристосуватися до них у конкурентних умовах [80, с. 100]

– для об'єктивного визначення витрат в управлінні наголошується на доцільності трактування туристичного підприємства виключно як туристичного оператора, що створює туристичні продукти [109, с. 100].

Порівнюючи змістовне тлумачення термінів «суб'єкт господарювання», «суб'єкт туристичної діяльності», «підприємство», «туристичне підприємство», які наведено у законодавчих, нормативних документах та економічній літературі, доходимо висновку, що поняття:

– «суб'єкт господарювання» та «суб'єкт туристичної діяльності» відображають економічну сутність створення та функціонування і вони визначають як юридичних, так і фізичних осіб. З цієї позиції наведені дефініції є найбільш узагальнюючими поняттями, які суб'єктно характеризують уособлений вид корисної діяльності та продукту;

– підприємство визначається передусім у контексті виробничого процесу, тобто за структурно-галузевими особливостями, при цьому наголошується, що підприємством як об'єктом права є лише майновий комплекс, який використовується для здійснення підприємницької діяльності. З огляду на це можемо тільки частково погодитися з висновком Л. Шульгіної, яка визначила *туристичне підприємство одночасно як юридичну або фізичну особу*, що спеціалізується на розробці та продажу (туроператор) або лише на продажу (турагент) комплексного туристичного продукту, споживачами якого є виключно туристи [133, с. 70];

– туристична діяльність обумовлюється суспільними функціями та характером праці і трактується як невиробнича, що спрямована на виробництво (формування), розподіл, обмін та споживання турпродукту, обумовлює внутрішню спеціалізацію суб'єктів ринку відповідно до процесу обслуговування виробників (продуцентів) послуг, які безпосередньо здійснюють процес обслуговування туристів, надаючи ті чи інші види послуг, та посередників, діяльність яких спрямовано на створення, реалізацію комплексного турпродукту та організацію споживання [70, с. 60].

Враховуючи специфіку провадження туристичної діяльності суб'єктами господарювання, туроператор і турагент є основними традиційними туристичними підприємствами, статус яких визначається

договором (агентським, комісії чи доручення) або встановлюється залежно від виконуваних ними функцій на ринку туристичних послуг стосовно споживачів, а не видами туристичної діяльності, як передбачено у Законі України «Про туризм», що потребує законодавчого врегулювання [1].

З огляду на організаційну, виробничу та економічну єдності галузевої політики туроператорів та турагентів як учасників ринкових відносин, які іманентно пов'язані різносторонністю відносин на ринку туристичних послуг, доходимо висновку, що до «*туристичних підприємств*» належать:

→ *туристичні оператори* – юридичні особи (виробники туристичних послуг, які формують комплексний турпродукт – турпакет, з яким виходять на ринок і організовують його збут), створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність з надання характерних та супутніх послуг, і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність;

→ *туристичні агенти* – юридичні особи (реалізатори, які відповідають за планування та продаж турпакетів), створені відповідно до законодавства України, здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг, і які в установленому порядку отримали ліцензію на турагентську діяльність.

Науковці з туризмознавства, крім туроператорів та турагентів, виокремлюють суб'єктів господарської діяльності, які функціонально пов'язані зі створенням туристичних продуктів. У зв'язку з цим одними із основних суб'єктів діяльності на туристичному ринку є *продуценти*, що виробляють певні компоненти туристичного та готельного продуктів, надають послуги з перевезень, екскурсійні, торговельні, оздоровчі, з організації харчування тощо.

Опрацювання значного наукового матеріалу для економіко-предметного обґрунтування термінологічного апарату туризму дозволяє зробити висновок, що органічність його сприйняття як соціо-еколого-економічної системи обумовлює розуміння того, що коло управлінських завдань, які вирішуються на основі ціннісно орієнтованого управління туристичними підприємствами, є достатньо широким, враховуючи методичні параметри зовнішніх і внутрішніх

детермінант, що впливають на процес створення / нарощування соціально-економічної цінності туристичного підприємства.

Визначивши туристичне підприємство як видовий економічний організм, що діє на основі майнового комплексу, можна припустити, що саме цей суб'єкт відображає специфіку туризму в якісних і кількісних функціональних характеристиках, у діях і операціях працівників, послідовностях і циклах виробничого процесу через комбінації факторів виробництва і ресурсів для створення / нарощування його соціально-економічної цінності. Відповідно система оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства є інтегрованою, оскільки повинна сприяти оцінюванню взаємозв'язків між різноманітними детермінантами, які впливають на цей процес.

Таким чином, постає логічне завдання щодо коректного визначення меж інтегрованої системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства як підсистеми туризму, що передбачає прийняття основних методичних позицій, які обумовляють загальну філософію її побудови і становитимуть її інформаційно-аналітичний фундамент.

*Позиція 1.* При вивченні туристичного підприємства як підсистеми туризму головну увагу доцільно приділити його зв'язкам з іншими підсистемами (макро- та мезопідхід).

*Позиція 2.* При виявленні зв'язків туристичного підприємства як підсистеми туризму пріоритет потрібно надавати його цілям та функціям, які обумовлюють його структуру та спрямування господарської діяльності (функціональний підхід).

*Позиція 3.* При вирішенні проблем, пов'язаних з визначенням інформаційно-аналітичного забезпечення системи вимірювання цінності, доцільно враховувати результати управлінських рішень для всіх інших підсистем туризму (теорія економічних інтересів економічних суб'єктів). Наведена позиція потребує більшої деталізації, оскільки, як наголошує фахівець у галузі менеджменту К. Менар, ключове питання економічного аналізу полягає у тому, щоб обдумати динамічну процедуру, яка дозволяє агентам, які виробляють плани на основі часткових та неповних знань, найкращим чином використовувати їхні ресурси [81].

Як зазначалося вище, для ціннісно орієнтованого управління критично важливим є вивчення економічних інтересів суб'єктів ринку, які перебувають у постійній діалектичній суперечності, впливаючи на процес створення / нарощування цінності. Крім того, зона впливу ціннісно орієнтованого управління спрямована на зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства і відповідно враховує економічні

інтереси зацікавлених у діяльності підприємства сторін, оскільки суб'єкти туристичного ринку, орієнтуючись на різні цілі, розглядають вигоди від функціонування підприємства з неоднозначних та неузгоджених позицій. Тому видається очевидним, що врахування різноманітних за змістом економічних інтересів зацікавлених сторін доцільно здійснити, виходячи з позиції, що всі суб'єкти-носії економічних інтересів розглядаються або як активна сторона, що реалізовує свій інтерес, або як пасивна – за рахунок якої цей інтерес реалізується, що узагальнено у табл. 2.8.

Отже, завдання визначення змісту економічних інтересів зацікавлених сторін набуває вигляду уточнення спектра очікувань, які персоніфікуються і рельєфно виявляються саме на рівні системи економічних інтересів тих або інших суб'єктів туристичного ринку. Слід зазначити, що ми не ставимо за мету систематизацію їх інтересів, оскільки це завдання є досить складним, зважаючи на можливість перетинання меж мікро-, мезо- та макросередовища. Створюючи реалістичне підґрунтя побудови системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства у прикладному сенсі, виходимо з того, що прояв економічних інтересів різноманітних суб'єктів туристичного ринку зосереджується навколо:

– *туристичного підприємства, соціально-економічна цінність якого* виявляється у досягненні економічних, соціальних та екологічних результатів для суб'єктів туристичного ринку, які прямо чи опосередковано зацікавлені у господарській діяльності туристичного підприємства на основі функціональних властивостей цього підприємства генерувати цінності у соціо-еколого-економічній системі;

– *туристичного продукту*, в якому уособлено споживчі цінності для туриста завдяки значущості, функціональності, корисності, рідкісності, що втілюються у сукупності споживчих властивостей, відображаючи суб'єктивну оцінку туриста як споживача, та визначаються ступенем насичення або обмеженості тих або інших потреб.

Такий підхід надає можливість для:

– теоретичної та методичної ідентифікації складових формування інформаційно-аналітичної основи вимірювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства, які описуються як форми суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії;

– уникнення надмірної спеціалізації сприйняття соціально-економічної та споживчої цінності, яка може призвести до втрати цілісності ціннісно орієнтованого управління і відповідно посилити неструктурованість інформації щодо вимірювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства.

Таблиця 2.8

**Узагальнення основних економічних інтересів суб'єктів економічних взаємовідносин  
на туристичному ринку<sup>7</sup>**

Суб'єкти економічних інтересів		ПАСИВНА СТОРОНА						
		Власник (и) туристичного підприємства	Менеджери	Персонал	Держава	Постачальники	Кредитори	Споживачі
<b>АКТИВНА СТОРОНА</b>	Власник (и) туристичного підприємства		Отримання стійких і зростаючих доходів, підвищення контролю за діяльністю підприємства, фінансова стабільність підприємства, конкурентоспроможність, розширення меж діяльності	Прагнення мінімізувати витрати на заробітну плату, поліпшення умов праці	Захист прав власності, недопущення інфорсменту; мінімізація податкових відрахувань і соціального навантаження	Найбільш вигідні умови для довготривалої взаємовигідної співпраці, гарантія виконання договірних зобов'язань	Найбільш вигідні умови отримання кредиту, перешкоди щодо встановлення контролю за підприємством	Найкращі умови реалізації туристичного продукту
	Менеджери	Максимізація винагороди, влада, професійна самостійність		Прагнення: мінімізувати витрати на заробітну плату і поліпшення умов праці; підвищити інтенсивність і продуктивність праці	Встановлення чітких і прозорих регулятивних правил щодо ведення підприємницької діяльності	Найбільш вигідні умови для довготривалої взаємовигідної співпраці, гарантія виконання договірних зобов'язань	Найбільш вигідні умови отримання кредиту, перешкоди щодо встановлення контролю за підприємством	Найкращі умови реалізації туристичного продукту

<sup>7</sup> Адаптовано за П. Канапухіним [50].



Суб'єкти економічних інтересів		ПАСИВНА СТОРОНА						
		Власник (и) туристичного підприємства	Менеджери	Персонал	Держава	Постачальники	Кредитори	Споживачі
АКТИВНА СТОРОНА	Персонал	Висока заробітна плата і поліпшення умов праці, підвищення ступеня участі в управлінні	Висока заробітна плата і поліпшення умов праці, підвищення ступеня участі в управлінні		Захист трудових прав, соціальні гарантії	Вигідні умови для довготривалої взаємовигідної співпраці, гарантія виконання договірних зобов'язань	Найбільш вигідні умови отримання кредиту	Найкращі умови реалізації туристичного продукту
	Держава	Розвиток підприємницької діяльності, яка сприяє створенню додаткових робочих місць, соціальній стабільності у суспільстві, максимізація податкових доходів; підтримка конкурентного ринкового середовища; захист навколишнього середовища й інтересів споживача	Дотримання законних прав зацікавлених сторін, підвищення конкурентоспроможності економіки, захист навколишнього середовища й інтересів споживача	Дотримання законних прав зацікавлених сторін (власників, менеджерів та ін., недопущення соціального збурення		Стабільність та прогнозованість впливу факторів макро- та мезосередовища, виконання договірних зобов'язань	Підвищення контролю за банківською діяльністю, надання реальному сектору економіки порівняно дешевих кредитних ресурсів на розвиток, розгортання системи доступного споживчого кредитування	Формування соціально прийнятних стилів споживання; орієнтація на розвиток внутрішнього туризму та експортно орієнтованої моделі розвитку туризму

Суб'єкти економічних інтересів		ПАСИВНА СТОРОНА						
		Власник (и) туристичного підприємства	Менеджери	Персонал	Держава	Постачальники	Кредитори	Споживачі
АКТИВНА СТОРОНА	Постачальники	Високі доходи і низькі витрати від виконання договорів, стабільність договірних зв'язків, прагнення брати участь у контролі за діяльністю підприємства	Високі доходи і низькі витрати від виконання договорів, стабільність договірних зв'язків, прагнення тією або іншою мірою брати участь у контролі за діяльністю підприємства	Ефективна робота персоналу, що забезпечує успішне функціонування підприємства	Правове забезпечення виконання договірних зобов'язань; мінімізація розмірів податкових платежів, дотримання національних стандартів, захист від конкурентів		Найбільш вигідні умови кредитування своєї діяльності	Вироблення у споживачів мотивації до споживання туристичного продукту даного підприємства
	Кредитори	Найбільш вигідні умови надання кредиту; гарантії повернення вкладених засобів, прагнення узяти під контроль діяльність підприємства	Контроль за використанням наданого кредиту	Ефективна робота персоналу, що забезпечує успішне функціонування підприємства	Зниження адміністративного навантаження, створення пільгових умов діяльності	Величина відсотка за кредит, гарантія повернення кредиту		Величина відсотка за кредит, гарантія повернення кредиту

Закінчення табл. 2.8

Суб'єкти економічних інтересів		ПАСИВНА СТОРОНА						
		Власник (и) туристичного підприємства	Менеджери	Персонал	Держава	Постачальники	Кредитори	Споживачі
<b>АКТИВНА СТОРОНА</b>	Споживачі туристичних продуктів	Широкий вибір та висока якість туристичних продуктів, низькі ціни, високий рівень обслуговування	Широкий вибір та висока якість туристичних продуктів, низькі ціни, високий рівень обслуговування	Ефективна робота персоналу, що забезпечує успішне функціонування підприємства	Захист навколишнього середовища і гарантування дотримання прав споживача	Гарантія виконання договірних зобов'язань щодо придбання туристичного продукту	Розгортання програм доступного споживчого кредитування	

Концентрування інформаційно-аналітичної основи у межах оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства і споживчої цінності туристичного продукту визначає формат системи оцінювання з боку споживача і виробника, що відповідає:

- фундаментальному принципу економічної політики, відповідно до якого кожний господарський акт потрібно розглядати як прямий вплив на економічний процес, з точки зору тих тенденцій, які він може обумовити, та стосовно його впливу на інші економічні процеси [89];

- різним моделям економічної поведінки споживача і виробника;

- системному підходу до управління щодо визначення меж системи [90];

- сприянню розуміння створення / нарощування соціально-економічної цінності підприємства не як стану, а як стратегічному процесу, що полягає у прагненні до максимізації суспільної системи.

Оскільки суб'єкти та об'єкти є частинами соціально-економічної системи, які підпорядковано внутрішнім закономірностям останньої, тому цілком доречно у контексті розроблення інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання цінності туристичного підприємства проаналізувати моделі поведінки споживача (туриста) та виробника – туристичного підприємства.

**1. Модель поведінки споживача** туристичних продуктів обумовлюється багатоваріантністю, раціональністю та ірраціональністю його споживчих потреб і очікувань, може визначатися силою впливу та напрямом емоційного стану споживача. Проте слід зазначити, що мірою споживчої цінності об'єкта є максимальна ціна, яку споживач готовий заплатити (гранична ціна попиту).

Посилення впливу споживачів може обумовити зменшення сприйняття споживчої цінності у міру зростання доступності благ. Тому спроби ідентифікувати сукупність цінностей, які є основою вибору споживача, обумовили розвиток ціннісного підходу у теорії маркетингу.

Зокрема Л. Шульгіна, моделюючи систему розповсюдження туристичного продукту на основі маркетингу співпраці, визначила комплекс характеристик усіх рівнів турпродукту на основі *підвищеної цінності* (йдеться про врахування переваг споживача) [133]. На ціннісному підході базується виділення рівнів товару та послуг у контексті виявлення ключової та додаткової цінностей [135].

М. Портер використав ціннісний підхід при розробленні ланцюга створення цінності [95]. У науковій літературі визначено,

що ключову роль у формуванні споживчої цінності відіграють такі фактори, як ціна, якість, бренд, процес обслуговування, індивідуальність та ексклюзивність туристичної пропозиції, відповідність певному стандарту тощо [68].

Експерти консалтингової компанії Marakon Associates при оцінці споживчої цінності наголошують на таких її складових: *атрибут продукту, атрибут сервісу, атрибут бренда* [137]. При цьому дослідники зазначають, що у споживчих перевагах активно відбуваються зміни і все більшого значення для споживача набувають нематеріальні характеристики пропозиції, тобто споживча цінність постійно еволюціонує і трансформується у процесі соціального розвитку.

Д. Канеман (лауреат Нобелівської премії з економіки, 2002 р.) та А. Тверські висунули гіпотезу щодо виду функції корисності та розвинули її у функцію цінності [151]. Початкові положення гіпотези полягають у такому:

1. Споживачі розцінюють кожну подію окремо. Це означає, що функція корисності з вигляду:

$$U = f(A_1, A_2, \dots, A_n), \quad (2.1)$$

перезформатується у

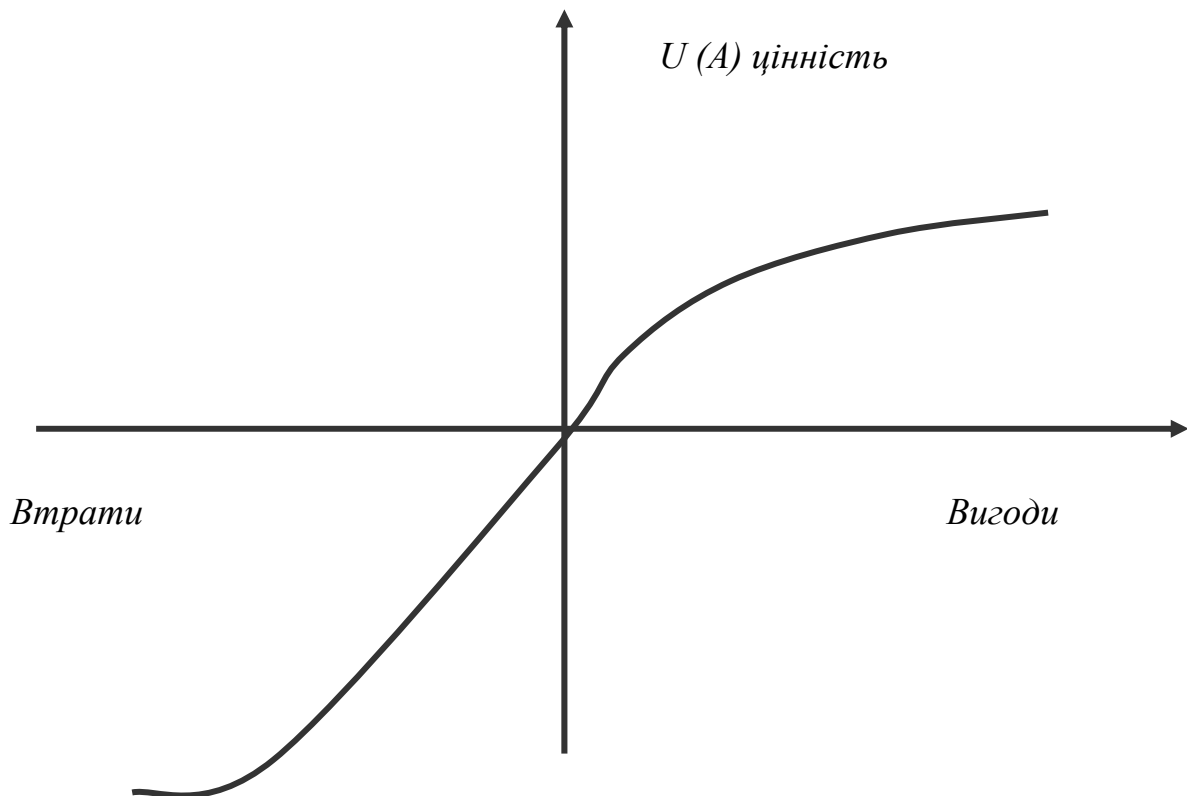
$$U = f(A_1) + f(A_2) + \dots + f(A_n), \quad (2.2)$$

де  $A_1, A_2, \dots, A_n$  – окремі події.

Таким чином, споживачі спочатку оцінюють події окремо, а потім підсумовують ці оцінки.

2. Споживачі надають більшого значення втратам, ніж вигоді.

Д. Канеман та А. Тверські припустили, що люди оцінюють альтернативи не за функцією корисності, а за *функцією цінності*, моделюючи яку (рис. 2.11), дослідники встановили, що вона має більший кут нахилу на відрізку втрат, ніж на відрізку вигід. Таким чином, можемо стверджувати про асиметрію у тлумаченні доходів і втрат споживачів.



*Рис. 2.11. Функція цінності Канемана–Тверскі [151]*

Із функції цінності Д. Канемана–Тверскі видно:

– що до одного і того ж явища (споживчої цінності) висуваються дві нерівнозначні вимоги – в одному випадку, яку вигоду (значущість, функціональність, корисність) буде отримано, в іншому – скільки споживач витратить на отримання вигоди;

– описаний Р. Тейлером парадокс, що відображає ірраціональні аспекти споживчого вибору [150]. Суть у тому, що споживачі демонструють загальну тенденцію враховувати, а не ігнорувати незворотні витрати. Гіпотетично відповідно до цього аспекту, якщо споживач туристичних послуг розглядає ці співвідношення, він оцінює декілька туристичних продуктів, оскільки вони мають забезпечити туриста усім необхідним не лише для задоволення мети та мотивів його подорожі, а також створити комфортні умови для досягнення цієї мети.

Розвиваючи аспекти споживчого вибору, зазначимо, що у сфері туризму споживачеві пропонується туристичний продукт у вигляді диференційованого продукту праці (харчування, розміщення, розваги, страхування тощо) або у формі безпосередньої праці (діяльність гіда, інструктора з туризму, екскурсовода, аніматора та ін.), тобто у матеріальній і нематеріальній формі як сукупність предметів споживання і нематеріальних послуг. Турист набуває права на споживання

туристичного продукту у вигляді ваучера (туру, путівки) зазвичай за місцем проживання, а споживання цього продукту вимагає пересування туриста. Формування з розрізнених компонентів туристичного пакета, який має цінні для споживача властивості, здійснює туроператор, відбираючи необхідні компоненти послуг, який пакетує їх, стає власником розробленого турпродукту до стадії його реалізації і відповідає за якість відповідно до вимог споживача. Доводять інформацію про переваги туристичного продукту і реалізують туристичний пакет споживачеві туристичні агенти. Такий тривалий виробничий процес від проектування до організації споживання туристичного продукту дозволяє констатувати, що ідентифікація сукупності властивостей, які обумовлюють споживчу цінність, – складне завдання через високий ступінь абстракції теорії споживчого вибору.

Отже, на підставі наведених міркувань можна стверджувати, що сприйняття споживчої цінності туристичного продукту буде обумовлюватися характеристиками / критеріями / властивостями (ціна, асортимент, якість обслуговування, доступність, безпека тощо). Це означає, що складність визначення інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання споживчої цінності туристичного продукту виникає внаслідок певної кількості варіантів характеристик та їх можливої несумісності.

Водночас, незважаючи на значну різноманітність характеристик / критеріїв / властивостей, які обумовлюють споживчу цінність туристичного продукту, необхідно прагнути до зниження суперечностей щодо її сприйняття та основну увагу приділяти узагальненню всієї сукупності варіантів, що обумовлюють споживчу цінність на основі її формалізації у вигляді багатокритеріальної функції. До найбільш відомих багатокритеріальних моделей належать адитивні<sup>8</sup> та мультиплікативні<sup>9</sup> функції корисності (цінності) [104].

Досліджуючи моделі прийняття рішень як процедуру оцінювання, В. Романов дійшов висновку, що вона дозволяє зробити вибір між різними варіантами та визначив функцію цінності як скалярну функцію  $U$ , яка встановлює відношення порядку на численних варіантах (характеристиках / критеріях) [104]:

---

<sup>8</sup> Адитивний (лат. *additives* – що додається) показник є однією із форм відносних статистичних показників.

<sup>9</sup> Мультиплікативний (лат. *multiplifico* – множення, збільшення як результат добутку) показник є однією із форм абсолютних статистичних показників.

$$U(K_1, \dots, K_n) \geq U(K_1, \dots, K_n) \Leftrightarrow (K_1, \dots, K_n) \geq (K_1, \dots, K_n), \quad (2.3)$$

де символ  $\geq$  «не менш значущий, ніж»;

$(K_1, \dots, K_n)$  – точка простору характеристик цінності.

Презентуючи наведені моделі, дослідник акцентує увагу на тому, що:

– адитивна функція недостатньо чутлива до зміни властивостей, які є недостатньо важливими для оцінювання цінності;

– мультиплікативна, навпаки, дуже сильно залежить від зміни властивостей з малими значеннями показників оцінювання цінності.

У теорії управління доведено, що функція корисності має адитивний вигляд, якщо чинники, що входять до моделі, адитивно незалежні. Функція корисності має мультиплікативну форму, якщо чинники взаємно незалежні за корисністю (цінністю). Перша вимога означає, що модель є лінійною за факторами, а друга – що модель обумовлена взаємодією факторів різних порядків.

Отже,

– *узагальнена форма адитивної моделі споживчої цінності має вигляд:*

$$U^A(x) = \sum_{i=1}^n p_i \cdot U_i(x), \quad (2.4)$$

де  $U$  – функція цінності певного варіанта (характеристики /критерію)  $x$ ;

$p_i$  – вагомість варіанта (характеристики /критерію)  $i$ ;

$U_i(x)$  – оцінка значимості варіанта  $x$  за критерієм  $i$ ,  $i = 1, 2 \dots n$ .

– *узагальнена форма мультиплікативної функції споживчої цінності використовується, якщо всі фактори, які впливають на неї, незалежні за корисністю для споживача:*

$$U^M(x) = \prod_{i=1}^n (U_i(x))^{P_i}. \quad (2.5)$$

Оцінку цінності варіанта  $x$  за критерієм  $i$ , як правило, визначають експертним шляхом, але можуть задаватися і аналітично із застосуванням апроксимуючої функції.

Таким чином, визначення інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання споживчої цінності туристичного продукту є багатокритеріальною задачею і повинно базуватися на комбінації оцінних характеристик для виявлення ступеня відповідності реальних управлінських дій моделям поведінки споживачів туристичних послуг.

**2. Модель економічної поведінки виробника** визначається ресурсними можливостями туристичного підприємствами, які обумовлюють:



- ефективність бізнес-процесів від проектування до організації споживання туристичного продукту;
- ефективність використання і відтворення всіх видів ресурсів, які задіяні у бізнес-процесі створення туристичного продукту;
- раціональне поєднання факторів виробничого процесу за критеріями збалансованого співвідношення вирішення поточних і стратегічних завдань.

Зазначені аспекти мають каузальний характер, оскільки створення / нарощування та максимізація соціально-економічної цінності туристичного підприємства має відповідати внутрішнім потенціалам: фінансовому, споживчих запитів, внутрішньої операційної ефективності, кадровому, відтворювальному потенціалу та потенціалу взаємодії із соціально-економічною системою. Причому така відповідність є принциповою вимогою, оскільки забезпечує узгодженість процесів створення / нарощування, а в подальшому стає важливою передумовою максимізації цінності туристичного підприємства як субсистеми туризму.

Більш прагматичною є спроба маркувати межі інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства компонентами, які відображають концепцію збалансованої системи показників, за допомогою яких формується цілісне розуміння поточного стану і перспектив розвитку суб'єкта господарської діяльності, а також обґрунтовується конкретика управлінських рішень. Ця система показників припускає встановлення взаємозв'язку між ключовими показниками ефективності, що характеризують ступінь досягнення цілей, і критичними чинниками успіху, що кількісно характеризують заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Отже, межі інформаційно-аналітичних основ системи вимірювання соціально-економічної цінності визначаються:

- фінансовою компонентою, яка відображає ефективність господарської діяльності підприємства з позиції отримання прибутку за результатами інвестування;
- компонентою споживчих запитів, за якою оцінюється споживча цінність;
- компонентою внутрішньої операційної ефективності, що оцінює ефективність організації бізнес-процесів;
- кадровою компонентою (потенціал інновацій і навчання), що відтворює здатність підприємства до сприйняття нових ідей, його гнучкість, орієнтації на постійні поліпшення бізнес-процесів.

Імплементуючи ці компоненти в інформаційно-аналітичну основу системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства, констатуємо, що здатність модифікуватися є безперечними перевагами системи збалансованих показників. Проте ця перевага більшою мірою пов'язана з можливостями горизонтального розширення системи вимірювання. Також у збалансованій системі показників немає чіткої завершеності щодо вирішення питань зведення ключових показників у цільову функцію, що ускладнює оцінювання соціально-економічної цінності підприємств. Водночас завершеність системи вимагає ієрархічної впорядкованості та єдиного цільового орієнтиру – нарощування соціально-економічної цінності туристичного підприємства, за якою вимірюється успішність функціонування суб'єкта господарювання.

З цих позицій для зниження можливих суперечностей вводимо компоненту взаємодії туристичного підприємства з соціо-еколого-економічною системою, яка оцінює його здатність генерувати соціально-економічну та споживчу цінність для усіх основних суб'єктів туристичного ринку на основі взаємодії з учасниками туристичного ринку.

З урахуванням наведених компонентів модель соціально-економічної цінності туристичного підприємства ( $U$ ) має адитивний вигляд, оскільки всі компоненти, які входять до моделі, адитивно незалежні.

Отже:

$$U = \sum_{i=1}^n w_i K_i = w_1 K_1 + \dots + w_n K_n, \quad (2.6)$$

де  $i$  – індекс компоненти системи вимірювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства;

$w_i$  – значущість (важливість)  $i$ -ої компоненти;

$K_i$  – значення  $i$ -ої компоненти

Підсумовуючи викладене, підкреслимо, що визначення інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання цінності туристичного підприємства є неоднозначним завданням і його складність прямо пропорційна ступеню невизначеності очікуваних зовнішніх та внутрішніх чинників економічного розвитку туризму. Для того, щоб нівелювати перешкоди, які виникають внаслідок об'єктивного розвитку подій, доцільно:

– прийняття взаємопов'язаних і послідовних рішень щодо:

- вибору моделі оцінювання цінності;
- вибору періодичного показника результатів діяльності (одного показника або комплексу таких показників);

- доведення основного показника (або комплексу таких показників) результатів діяльності до окремих структурних підрозділів через побудову системи факторів створення цінності.
  - *забезпечити конструктивізм* системи вимірювання цінності шляхом її відповідності принаймні двом основним критеріям:
    - *критерію достовірності*, який означає, що система оцінювання повинна реально відображати економічні процеси створення соціально-економічної та споживчої цінності як у довгостроковому, так і в короткостроковому аспектах. Достовірність оцінювання визначається насамперед тим, наскільки змістовно пов'язані один з одним компоненти оцінювання;
    - *критерію застосовуваності (прийнятності)*, що визначає, наскільки система оцінювання може слугувати інструментом управління підприємством [29].

Викладені методичні підходи до визначення інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства дозволяють зазначити, що соціально-економічна цінність, яка генерується підприємством, є кінцевим результатом, а використовувані для цього процеси – засобом їх досягнення.

Отже, опрацювання інформаційно-аналітичних основ системи оцінювання соціально-економічної цінності туристичного підприємства обумовило застосування досить консервативного підходу до визначення її меж. Тому великого значення набуває потреба опрацювання концептуально оформлених уявлень щодо орієнтирів розвитку туризму у контексті цільовизначення та цілереалізації ціннісно орієнтованого управління туристичними підприємствами у соціо-еколого-економічній системі.

## **Список використаних джерел**

1. Про туризм : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1995.– №31.– К. : Вид-во Верховної Ради України.
2. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» : Закон України № 1282-IV від 18.11.03 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – Ст. 180.
3. Господарський кодекс України.– К. : Парлам. вид-во, 2003.– 192 с.
4. Аакер Д. Создание сильных брендов /Д.Аакер. – М. : Издат. дом Гребенникова, 2003.– 380 с.
5. Агеева Н.Г. Менеджмент для инженера : учебник: в 3 ч. Ч. 1 Основы менеджмента / Н.Г. Агеева, О.Н. Дмитриева, Э.С. Минаев; под ред. Э.С. Минева. – М. : Высш. шк.: Доброе слово, 2002. – 359 с.
6. Александрова А.Ю. Международный туризм : учеб. пособие для вузов / А.Ю. Александрова.– М. : Аспект Пресс, 2001. – 464 с.
7. Алексеенко В.Б. Организация и управление промышленным предприятием : учеб. пособие.– изд. 2-е / В.Б. Алексеенко.– М. : Изд-во РУДН, 2006. – 92 с.
8. Афанасенко И.Д. Туризм и реформирование экономики / И.Д. Афанасенко // Труды Академии туризма. – Вып. 1.– СПб., 1995. – С. 53–67.
9. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия – перспективная концепция сервисного предпринимательства : в кн.: Маркетинг и предпринимательство / Г.Л. Багиев, Ю.Н. Соловьева. – Ученые записки ф-та коммерции.– СПб. : Изд-во СПбУЭиФ, 1995. – 328 с.
10. Барокко Д.Л. Менеджер вырабатывает характер. Лидерство / пер. с англ. / Д.Л. Барокко. – М. : Альпина бизнес Бук, 2006.– 250 с.
11. Барух Л. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность / Л. Барух.– М. : Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.
12. Бережной В.И. Синергетическая концепция формирования и развития регионального рынка транспортных услуг / В.И. Бережной, В.В. Фурсов // Вестник СевКавГТУ.– Вып. № 4 (21), 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://science.ncstu.ru/articles/vak/2009-04-21/economics>
13. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс / И.А. Бланк. – изд. 2-е, перераб. и доп. – К. : Эльга; Ника Центр, 2005. – 653 с.
14. Богатин Ю. В. Экономическое управление бизнесом : учеб. пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 391 с.

15. Большая советская энциклопедия: в 30 т. / под ред. А.М. Прохорова – изд. 3-е. – Т. 13. – М. : Совет. энцикл., 1978. – 608 с.
16. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов.– СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
17. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало.– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 470 с.
18. Бойко М.Г. Теоретичні передумови та методологічні основи застосування еволюційно-генетичного аналізу в економічних дослідженнях / М.Г. Бойко // Економіка та держава. – 2009. – № 5. – С. 19–22.
19. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління: методичні основи формування моделей вимірювання цінності туристичного підприємства Формування ринкової економіки / М.Г. Бойко // наук. зб. КНЕУ імені Вадима Гетьмана. – 2009. – Вип. 2. – С. 170–178.
20. Бойко М.Г. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління / М.Г. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 5. – С. 74–84.
21. Бойко М.Г. Economical ground of the valued-based management enterprises / М.Г. Бойко // зб. наук. пр. Ін-ту торгівлі та маркетингу, м. Будапешт, Угорщина. – № 1. – 2009.– С. 13–25.
22. Бойко М.Г. Застосування сценарного підходу для формування стратегії розвитку підприємств / М.Г. Бойко // Регіональний зб. наук. пр. з економіки Донец. економіко-гуманітар. ін-ту. – Вип. 2(23). – 2007. – С. 184–188.
23. Бойко М.Г. Методичні принципи детермінації підприємств за форматами господарської діяльності / М.Г. Бойко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка.– жовтень 2003. – С. 165–176.
24. Бойко М.Г. Методичні аспекти формування програми розвитку підприємств готельного господарства / М.Г. Бойко // Вісн. Акад. праці і соц. відносин Федерації профспілок України.–2004.– № 2. – С. 202–210.
25. Бойко М.Г. Методичні засади реструктуризації підприємств готельного господарства / М.Г. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2004.– № 4.– С. 37–44.

26. Бухвалов А.В. Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией / А.В. Бухвалов, Д.Л. Волков.– Науч. доклады №1(R). – 2005. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2005.– 25 с.
27. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин.– М. : Проспект, 2009.–320 с.
28. Виханский О.С. Менеджмент: XX век – век XXI / О.С. Виханский.– М. : Гардарика, 2002. – 296 с.
29. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты : монография / Д.Л. Волков. – 2-е изд. Высш. шк. менеджмента СПбГУ.– СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом. С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 320 с.
30. Вспомогательный счет в туризме (ВСТ). Рекомендации по методологической структуре / Всемирная туристская организация (ВТО). – Мадрид (Испания), 2001. – 138 с.
31. Гаєвська О. Загальноцивілізаційна системність як принцип української міжнародної політики / О. Гаєвська // Спільний європейський простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей : монографія ; за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, В.І. Чужикова. – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2007. – 544 с.
32. Глинчикова А.Г. Капитализм, социализм, индустриальное общество – к вопросу о соотношении понятий /А.Г. Глинчикова // Вопросы философии. –2001. –№ 9. – С. 36–53.
33. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник/ И.Н. Герчикова.– М. : Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1995. – 480 с.
34. Глобальный этический кодекс туризма ВТО (1999), статья 2 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www. Worldecotourizm.org/ruso/declarations/des-guebec.htm](http://www.Worldecotourizm.org/ruso/declarations/des-guebec.htm)
35. Гуськова М.Ф. Ценность, полезность и стоимость образовательных услуг : монография / М.Ф. Гуськова. – М. : Экономические науки, 2003. – 72 с.
36. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран. – Альпина Бизнес Букс, 2008. – 1340 с.
37. Дил Т. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Т. Дил, Ли Дж. – Стокгольмская школа экономики. – Серия: Книги Стокгольм. шк. экономики, 2005. – 496 с.

38. Дженсен М.К. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности / М.К. Дженсен, У.Х. Меклинг // Вестник С-Петербур. ун-та. – Серия : Менеджмент. – Вып. 4. – 2004. – С.118–191.
39. Долomanов В.А. Система факторов, влияющих на миграцию ценности фирмы в её развитии / В.А. Долomanов // Финансовые исследования. – № 16. – 2007. – С. 86–96.
40. Жаворонкова Е.Н. Установление причинно-следственных связей между факторами роста бизнеса в процессе стратегического планирования / Е.Н. Жаворонкова // Вестник Москов. ун-та. – Серия 21: Управление (государство и общество). – 2007. – №1. – С. 119–148.
41. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : монографія / Я.А. Жаліло. – К. : НІСД, 2003. – 368 с.
42. Журавлев П.В. Теория системного менеджмента : учебник / под ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
43. Засенко В.Е. Проблемы развития торговли: системно-эволюционный подход: монография / В.Е. Засенко – СПб. : Элмор, 2007.– 167 с.
44. Зорин И.В. Энциклопедия туризма: справочник / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
45. Зотов В.В. Ценность бренда: монография / В.В. Зотов.– М. : Маркет ДС Корпорейшн. – 2005. – 167 с.
46. Ивашковская И.В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту / И.В. Ивашковская // Рос. журн. менеджмента. – 2004. – Т.2. – №4. – С. 113–132.
47. Иншаков О.В. Экономическая генетика как методологическая и теоретическая основа наноэкономического анализа / О.В. Иншаков // Вестник Волгу. – Серия 3. – № 1 (12). – 2008. – С. 5–13.
48. Иншаков О.В. Инфраструктура рыночного хозяйства: системность исследования / О.В. Иншаков, Е.Г. Русскова // Вестник СПбГУ. – Серия 5. – Вып. 2.– 2005.– С. 28–37.
49. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : учеб. пособие. – 2-е перераб. / Н.И. Кабушкин. – Мн. : Новое знание, 2001.– 432 с.
50. Канапухин П.А. Экономические интересы: сущность и реализация в транзитивной экономике / П.А. Канапухин. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2006. – 224 с.

51. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. / Р. Каплан, Д. Нортон. – Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.
52. Капрова Ю.О. Ценностно-ориентированный подход к формированию организационной культуры российских предприятий / Ю.О.Капрова.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [ftp://lib.herzen.spb.ru/text/kaprova\\_izv37\\_80\\_p140\\_144.pdf](ftp://lib.herzen.spb.ru/text/kaprova_izv37_80_p140_144.pdf)
53. Карпова Г.А. Экономика современного туризма / Г.А. Карпова. – СПб. : Герда, 1998. – 412 с.
54. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления: учебник / В.А. Квартальнов – М. : Финансы и статистика, 1999.– 490 с.
55. Квартальнов В.А. Туризм социальный: история и современность : учеб. пособие / В.А. Квартальнов, В.К. Федорченко.– К. : Вища шк., 1989. – 342 с.
56. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004.– 240 с.
57. Коллер Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коллер, Дж. Муррин. – М. : Олимп-Бизнес, 2008 – 576 с.
58. Кондратьев Н.Д. Основные проблемы экономической статики и динамики. Предварительный эскиз / Н.Д. Кондратьев. – М. : Наука, 1991.– 275 с.
59. Конти Т. Качество: упущенная возможность? / Т. Конти. – Стандарты и качество. – 2007. – 216 с.
60. Коротков Э.М. Менеджмент : учеб. пособие / под ред. Э.М. Короткова.– М. : ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
61. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление : пер. с англ. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.
62. Кузьмін О.Є. Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти : конспект лекцій / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник – Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2006. – 152 с.
63. Кузьмін О.Є. Менеджмент : навч. посіб. для студ. галузей знань «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент та адміністрування» / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник.– Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.



64. Кривоко́ра Е.И. Применение концепции ценностно-ориентированного управления в процессе формирования организационной культуры / Е.И. Кривоко́ра, А.М. Шаповал // Материалы XXXVII науч.-техн. конф. по итогам работы профессорско-преподавательского состава Северо-Кавказского гос. техн. ун-та за 2007 год. – Тезисы: Экономика и управление. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://science.ncstu.ru/conf/past/2008/xxxvii/economics\\_upr](http://science.ncstu.ru/conf/past/2008/xxxvii/economics_upr)
65. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – Наука, 1996.– 590 с.
66. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Питер, 2006.– 800 с.
67. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л.О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
68. Липчук В.В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг / В. В. Липчук, М. Г. Бойко М.Г. // Вісник КНТЕУ.– 2006.– № 4.– С.51– 58.
69. Львов Д.С. Теоретическое ядро социально-экономического развития страны / Д.С. Львов // Рос. экон. журн.– № 1. – М. : 1997. – С. 7– 16.
70. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. – 2-е вид., перероб. та доп. / О.О. Любіцева. – К. : Альтерпрес, 2003. – 436 с.
71. Маевский В.И. Эволюционная макроэкономическая теория: учеб. пособие / В.И. Маевский // Институциональная экономика / под рук. акад. Д.С. Львова. – М. : ИНФРА, 2001.– 291 с.
72. Мартин Д.Л. VBM-управление, основанное на стоимости / Д.Л. Мартин, Д.В. Пети. –М. : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 272 с.
73. Манильская декларация по мировому туризму (основные положения), Декларация А [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://tourism-i-otdyh.ru/files/file/manil%20deklarat.doc>
74. Магомедов Ш.Ш. Управление качеством продукции / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. – Дашков и К°, 2009.– 336 с.
75. Мартишин О.Е. Эволюционно-генетические механизмы развития мировой экономики / О.Е. Мартишин // Эконом. вестник Ростов. гос. ун-та. – № 2 (апрель). – Ростов н /Д : РГУ, 2006. – С. 25–35.
76. Мартишин О.Е. Методология генетического анализа моделей развития в мировой экономике / О.Е. Мартишин, Е.М. Мартишин // Теория практика современного мирового хозяйства. – Ростов н /Д : СКНЦВШ, 2002.– С.16–24.

77. Махлуп Ф. Теории фирмы: маржиналистские, бихевиористские и управленческие: в кн.: Теория фирмы / Ф. Махлуп ; под. ред. В.М. Гальперина. – СПб. : Эконом. шк., 1995. – С. 73–93.
78. Месарович М. Общая теория систем. Математические основы / М. Месарович, И. Тахакара. – М. : Мир, 1978.– 312 с.
79. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / О.Г. Мендрул.– Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2003. – 372 с.
80. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія. / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
81. Менар К. Экономика организаций / К Менар.– М. : ИНФРА-М, 1996.– 159 с.
82. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под. общ. ред. Л.И. Евенко.– М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
83. Мертенс А. В. Стоимость компаний в теории и на практике / А.В. Мертенс // Финансовый директор. – 2002. – № 5.– С. 82–86.
84. Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1128-03&test=4/UMfPEGznhh1Ny.ZihW2KMnHI40Es80msh8Ie6>
85. Модельный закон о туристской деятельности / Информ. бюл. Межпарламент. Ассамблеи государств-участников СНГ. – № 39.– Ч. 2. – 2007.– 430 с.
86. Ойкен В. Основные принципы экономической политики / В. Ойкен. – М. : Прогресс, 1996.– 340 с.
87. Основы теории управления / под ред. В.М. Парахина, Л.И. Ушвицкий. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 560 с.
88. Паламарчук В.П. Что должны наращивать менеджеры: ценность или стоимость компании / В.П Паламарчук //Корпоративный финансовый менеджмент, ГОУ ВПО АНХ при Правительстве РФ, 2007. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://finmanager.ru/files/497/palamarchuk.pdf>
89. Паламарчук В. П. Ценностно-ориентированные стратегии в условиях неопределенности / В.П. Паламарчук // Корпоративные стратегии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cdipravo.ru/ks/0909/4-5.html>
90. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика : монографія / В.А. Панков. – К. : Наук. думка, 2003. – 424 с.

91. Пинмен С. Сравнение подходов, основанных на дисидентах, денежных потоках и прибылях, к оценке собственного капитала / С. Пинмен, Т. Сугианнис // Рос. журн. менеджмента. – Т.3 – 2005.– №4.– С.101– 140.
92. Питерс Т. Дж. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Т. Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман.– М. : Вильямс, 2004. – 560 с.
93. Полонский С.Ю. Теория и методология организации клиенто-ориентированных предпринимательских структур : монография / С.Ю. Полонский, А.Э. Сердюков. – СПб. : Инфо-да, 2005. – 125 с.
94. Полонский С.Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации в условиях институциональной экономики: монография / С.Ю. Полонский – СПб. : СПбГАСУ, 2007. – 235 с.
95. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – 2-е изд./ М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
96. Прокофьева, Ж.В. Менеджмент : учеб. пособие / Ж.В. Прокофьева. – М. : Знание, 2000. – 288 с.
97. Райт Дж. П. «Дженерал моторс» в истинном свете / Дж.П. Райт – М. : Прогресс, 1985. – 384 с.
98. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад.– М. : Альпина Бизнес Букс. – 2006.– 352 с.
99. Радченко А.М. Управленческие нововведения в США : монография / А.М. Радченко, В.П. Аверчев, Г.Б. Кочетков и др.– М. : Наука. – 1986. – 222 с.
100. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. – вид. 2-ге допов. / К.І. Радченко.– Л. : Альтаїр, 2003. – 272 с.
101. Рижкова М.В. Эмпирические проверки концепции функции ценности Канемана / М.В. Рыжкова // Энергия молодых – экономике России. – Труды IV Всерос. науч.-практ. конф. студ., аспирантов, молодых ученых. – Ч. II. – Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2003. – С. 73–74.
102. Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. – Модуль 3 / З.П. Румянцева.– М. : Инфра-М, 1999. – 336 с.
103. Русинов, Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: учеб. пособие / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин – М. : ИНФРА-М, 1996. – 352 с.

104. Романов С.Н. Системный анализ для инженеров / С.Н. Романов. – СПб. : СЗГЗТУ, 2006.– 186 с.
105. Саликов Ю.А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента / Ю.А. Саликов // Воронеж : Вестник ВГУ.– Серия: Экономика и управление. – № 2.– 2004. – С. 45–51.
106. Саликов Ю.А. Менеджмент : учеб. пособие / Ю.А. Саликов. – Воронеж : ВГТА, 2008. – 240 с.
107. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін.– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.– 344 с.
108. Сокол Т. Г. Основы туристической деятельности / Т.Г. Сокол. – К. : Грамота, 2006. – 263 с.
109. Списак В.Т. Витрати в управлінні туристичним підприємством / В.Т. Списак // Матеріали доп. учасників третьої наук.-практ. конф. «Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою» (13–14 верес. 2007 р., Бердянськ). – Бердянськ : АУІТ «АРІУ», 2007. – С. 98–107.
110. Старюк П.Ю. Влияние корпоративного управления на стоимость российских компаний (эмпирический анализ): автореф. дис. канд. экон. наук. – специальность: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / П.Ю. Старюк. – М. : Гос. ун-т – Высш. шк. экономики, 2008.– 24 с.
111. Смыкун Э. Ценностное управление процессами социальной мобильности / Э. Смыкун // Кентавр. – 2006. – № 38. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.circle.ru/kentavr/n/38/content>
112. Смоляк С.А. Дисконтирование денежных потоков / С.А. Смоляк. – М. : Наука, 2006.– 324 с.
113. Субетто А.И. Введение в философию экономики и экономической науки. На базе какой философии формировать философию экономики и экономической науки? / А.И. Субетто // Академия Тринитаризма. – [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://www.trinitas.ru/>
114. Татарова А.В. Оценка недвижимости и управление собственностью: учеб. пособие / А.В. Татарова. – Таганрог : ТРТУ, 2003.– 70 с.
115. Темный Ю.В. Экономика туризма / Ю.В. Темный, Л.Р. Темная. – М. : Совет. спорт, 2003. – 416 с.

116. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.–537 с.
117. Туристический терминологический словарь : справочно-метод. пособие / авт.-сост. И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. – М. : Совет. спорт, 1999. – 664 с.
118. Уивер С. Финансы и бухгалтерский учет для нефинансовых менеджеров / С. Уивер, В. Джон. – М. : Гиппо.– 432 с.
119. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / под ред Г.В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 282 с.
120. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: пер. с англ. 2-е изд./ К. Уолш. – М. : Дело, 2001.– 360 с.
121. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд.– М. : Республика. – 1992. – 352 с.
122. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Инфра – М., 2009 . – 344 с.
123. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
124. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – Модуль 9. – М. : Инфра-М. – 1999. – 328 с.
125. Фирсанова О. В. Взаимодействие субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента: методологические принципы исследования : дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / О.В. Фирсанова.– СПб., 2003. – 332 с.
126. Формирование системы корпоративного управления в развивающихся, зарождающихся и переходных экономиках : справочное пособие / Центр междунар. частного предпринимательства (СІРЕ). – Март. – 2002.– 150 с.
127. Франчук В.И. Основы построения организационных систем / В.И. Франчук. – М. : Экономика. – 1991. – 111 с.
128. Чумаченко Н.Г Теория управленческих решений : учеб. пособие для вузов / Н.Г. Чумаченко, Р.И. Заботина. – К. : Вища шк., 1981. – 248 с.
129. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма / Ф.А. Хайек. – М. : Новости; Catallaxy, 1992. – 304 с.

130. Хикс Дж. Р. Пересмотр теории ценности / Дж. Р. Хикс, Р.Г.Д. Аллена / Источник: Из книги «Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса». – Т. 1 / под ред. В.М. Гальперина. СПб. : Экон. шк. – 1999. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame\\_rightn.pl?type=in&links=/in/hicks/works/hicks\\_w1.txt&img=works.jpg&name=hicks](http://economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame_rightn.pl?type=in&links=/in/hicks/works/hicks_w1.txt&img=works.jpg&name=hicks)
131. Хорев А.И. Системно-функциональное развитие менеджмента промышленных предприятий : монография / А.И. Хорев, Ю.А. Саликов. – Воронеж : ВГТА, 2008.– 318 с.
132. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
133. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичної галузі : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук / Л.М. Шульгіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 433 с.
134. Шульгіна Л.М. Маркетингова теорія продажу туристичного продукту // Проблеми науки. – 2005. – № 4. – С. 33–39.
135. Шульгіна Л.М. Дослідження комунікаційної складової комплексу «4Р» туристичних підприємств України // Вісник Донец. держ. ун-ту управління «Менеджер». – Д. : ДонДУУ. – 2005. – № 4. – С. 134–139.
136. Эшуорт Г. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров / Г. Эшуорт, П. Джеймс ; пер. с англ. – М. : ИНФРАМ-М, 2009. – 190 с.
137. Юлдашева О.У. Методология организация бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности / О.У. Юлдашева, С.В. Нифирова, С.Ю. Полонский // Вестник СПбГУ . – Вып. 2.– Серия 7.– 2007.– С. 32–48.
138. Юлдашева О.У. Когнитивный маркетинг: продвижение стандартов потребления: монография/ О.У. Юлдашева.– СПб. : СПбГУЭФ, 2005.– 159 с.
139. Яковец Ю. Социогенетика: становление интегрированной отрасли знаний / Ю. Яковец // Общественные науки и современность.– № 4.– 1993. – С. 82–88.
140. Якунин В. И. Идеология экономической политики: проблема российского выбора : монография / В.И. Якунин, В.Э. Багдасарян, С.С. Сулакшин. – М. : Науч. эксперт, 2008. – 288 с.
141. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – № 4. – 2003. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html>

142. Arnold G. Tracing the development of value based management. Value Based Management. Context and Application / G. Arnold, M. Davies (eds). John Wiley & Sons: N. Y., 2000. – 384 p.
143. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach/ E. Freeman. – Pittman Books Ltd. – 1984.– 120 p.
144. Jensen M. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function / M. Jensen // Journal of Applied Corporate Finance 2001.14 (3).– P. 8–21.
145. European Corporate Governance Network (ECGN). The Separation of Ownership and Control: A Survey of 7 European Countries Preliminary Report to the European Commission. Brussels, European Corporate Governance Network.– 1997. – Volumes 1–4.
146. Haspeslagh P. Managing for Value: It's Not Just About the Numbers / P. Haspeslagh, N. Tomo, B. Fares// Harvard Business Review (July-August. – 2006.– P. 65–73.
147. Miles L. Techniques of value analysis and engineering / L. Miles.– N. Y. : Mc-Craw – Hill. – 1972. – 203 p.
148. Rappaport A. Creating shareholder value: The New Standard for Business Performance /A.Rappaport.– New York, NY : The Free Press, 1986. – 360 p.
149. Stewart B. The Quest for Value: A Guide for Senior Msnagers / B. Stewart. – Harper Business : N.Y.– 1999. – 180 p.
150. Thaler R. Mental Accounting and Consumer Choice / R. Thaler // Marketing Science. – 1985. – № 4. – P. 199–214.
151. Tverski A. Kahneman D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice /A.Tverski, D. Kahneman // Science. – 1981. – V. 211. – Iss. 4481. – P. 453–458.
152. [http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow\\_DocumID\\_33268.html](http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_33268.html)
153. <http://nbc.ua/pages/publications/men/encouragement-of-managers.htm>
154. [www.unwto.org](http://www.unwto.org) – World Tourism Organization (WTO)
155. [www.oecd.org](http://www.oecd.org) – Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)
156. [www.eurostat.com](http://www.eurostat.com) – Eurostat
157. [www.intur.com.pl](http://www.intur.com.pl)
158. [www.asta.org](http://www.asta.org)
159. <http://www.valuebasedmanagement.net>

## Розділ 3

### ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ І ЦІЛЕРЕАЛІЗАЦІЇ<sup>1</sup>

#### 3.1. Туристична привабливість як основа визначення орієнтирів розвитку туризму

Світова економіка зазнає на сучасному етапі значних змін, які обумовлено природною еволюцією розвитку суспільних відносин і продуктивних сил. Характерними рисами нинішнього етапу розвитку є підвищення ролі знань та інновацій, активні процеси становлення інформаційного суспільства у світовому масштабі, орієнтація на споживача і соціальну відповідальність, про що свідчать міжнародні стандарти:

- *ISO 9000:2000* – визначають вимоги до системи управління якістю будь-якої організації;
- *OHSAS 18000* – встановлюють вимоги до оцінки професійної безпеки і здоров'я персоналу;
- *ISO 14000* – визначають вимоги до екологічного менеджменту;
- *AA 1000* – стандарт оцінки звітності організації за показниками її стійкого розвитку, а також оцінки процесів, систем і рівня компетентності, на яких базується цей процес, та ін.

У цих умовах основною тенденцією системних трансформацій соціально-економічного розвитку, епохальною інновацією ХХІ ст. визнано глобалізацію, яка стосується майже усіх сфер суспільного розвитку: економіки, політики, соціальної сфери, освіти, науки, культури та туризму.

Отже, є вагомі підстави погодитися з тезою Т. Фрідмана щодо глобалізації як невідворотної інтеграції ринків, національних держав і технологій до небаченого до цього часу рівня, який дозволить індивідові, корпорації або державі досягати будь-якого куточку земної кулі швидше і дешевше, ніж коли б то не було [115]. Наведену думку підтверджує динаміка структури світового експорту послуг за 1990–2008 рр., (рис. 3.1), аналізуючи яку, доходимо висновку, що суттєву частку у системі світової торгівлі послугами займає туризм ( $\approx 28,85\%$ ) і транспорт ( $\approx 22,6\%$ ).

---

<sup>1</sup> Аналітичні показники цього розділу розраховано на основі: [78, 91, 92, 124, 126–127].



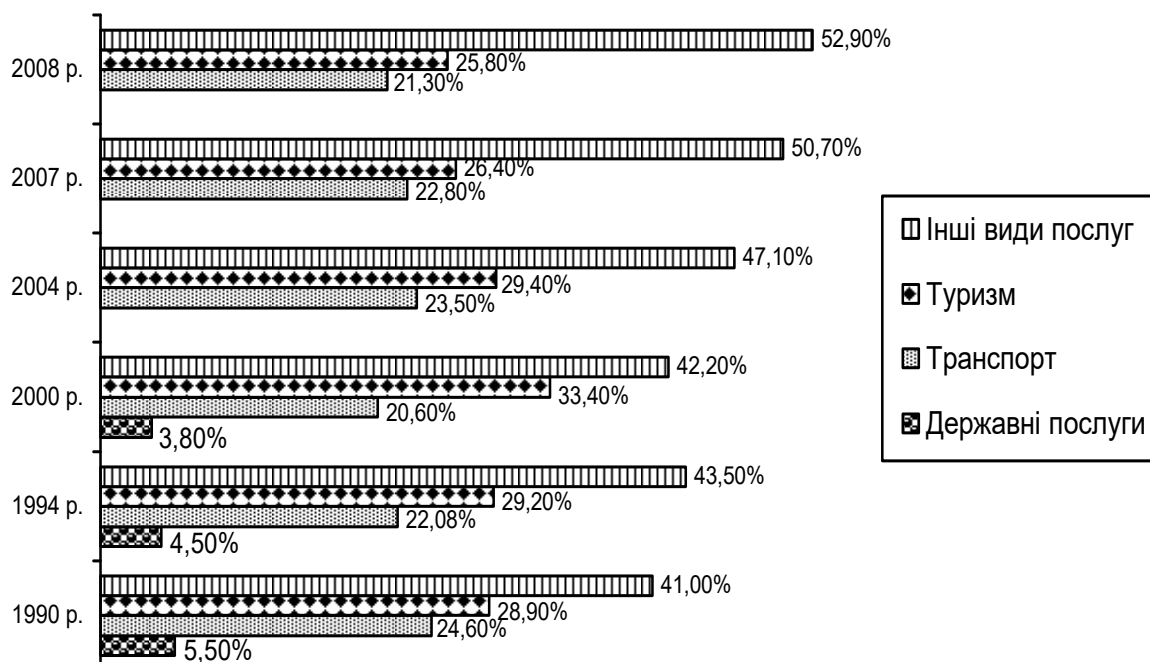


Рис. 3.1. Динаміка структури світового експорту послуг [123]

Цілком очевидним є сприйняття туризму як невід'ємної складової процесів глобалізації, що обумовлює контекст визначення орієнтирів розвитку національного туризму, виходячи з перспектив розвитку глобальних тенденцій у сфері послуг.

Показово, що у наукових дослідженнях також достатньо поширені теоретичні висновки, що зважаючи на значення туризму як індикатора відносин між державами, стабілізатора партнерських відносин на міжнародній політичній арені, його розвиток більшою мірою пояснюється саме світовими господарськими процесами і відносинами, ніж іманентними (внутрішніми) причинами. Зокрема науковці виділяють такі ознаки глобалізації туристичного бізнесу:

- ✓ поглиблення міжнародного поділу праці завдяки інтенсифікації економічного співробітництва;
- ✓ загострення міжнародної конкуренції на туристичному ринку;
- ✓ лібералізація національних туристичних ринків;
- ✓ ліквідація бар'єрів на шляху руху товарів, послуг, капіталу, знань;
- ✓ інтеграція локальних туристичних ринків у глобальні завдяки можливостям, які обумовлено інформаційно-комунікативними технологіями;
- ✓ створення нових організаційних форм надання туристичних послуг у форматі транснаціональних корпорацій (ТНК) і міжнародних франчайзингових мереж;

✓ більш стабільна туристична діяльність порівняно з іншими видами економічної діяльності в умовах несприятливої економічної та фінансової ситуації на світових ринках;

✓ збільшення міжнародних туристичних потоків, капіталу, інформації, технологій тощо [8, 37, 41, 48, 60, 81, 101].

Можемо констатувати, що глобалізація туристичного ринку стимулює розвиток сфери стійкого міжнародного обміну туристичних продуктів, у межах якого на основі кон'юнктурних коливань формуються глобальні попит і пропозиція. У зв'язку з цим туризм повинен враховувати еталонну траєкторію світового розвитку, сприймаючи її як передумову виживання в умовах глобалізації. У цьому сенсі результати теоретичних та методологічних досліджень у туризмі повинні бути адаптовані до реалій, які обумовлено глобалізаційними процесами суспільного розвитку.

З цього приводу Л. Шульгіна зазначила, що глобалізація не нівелює, а примножує суттєві відмінності у рівнях соціально-економічного і політичного розвитку, які каталізують процес загострення суперечностей у способі життя, ставленні до основних проблем буття, системі життєвих цінностей [101].

Подібну думку висловлює В. Паламарчук, акцентуючи увагу на тому, що на цінність фірми у суспільному сприйнятті дуже впливають наявні у неї відмітні переваги, які визначаються ресурсами та їх організацією з метою формування ключових компетенцій [70].

Колектив авторів Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас та Д. О'Ніл, досліджуючи особливості управління у турбулентному середовищі, також наголошує на необхідності формування відмітних переваг організації, трактуючи їх як компетенції, використання яких вносить значний внесок у створення споживчої цінності [98].

Отже, глобалізація як головна критеріальна ознака суспільного розвитку посилюватиме конкуренцію у туристичній сфері і це обумовлює обґрунтування орієнтирів розвитку туризму, які повинні бути спрямовані на формування *відмітних переваг* туристичного продукту, що дозволить туристичним підприємствам бути конкурентоспроможними як на локальному, так і глобальному туристичних ринках, а не розвиватися на основі моделі «наздоганяючого розвитку».

Загалом у геоeкономічному контексті первинним для розвитку туризму є *об'єкт туристичного інтересу*. Таким об'єктом у загальному розумінні є деякий територіально закріплений комплекс відмітних властивостей, які обумовили у туристів, інтерес (мотив),

який спонукав їх здійснити туристичну поїздку або інші дії. Під це визначення підпадають найрізноманітніші об'єкти туристичного інтересу: зарубіжні країни, вітчизняні культурно-історичні пам'ятки, природно-ландшафтні комплекси; території, що характеризуються певними природно-кліматичними умовами, тощо. Таким чином, туристичний інтерес може стати відправною точкою у розвитку суб'єктів туристичної сфери. Його врахування дозволить обґрунтувати вірогідний попит на туристичні продукти і визначити його оптимальну видову структуру.

Території зі значною кількістю об'єктів туристичного інтересу або туристичних ресурсів, високим потенціалом розвитку туризму мають можливість привернути увагу туристів. У контексті перспектив розвитку туризму Україна є однією з найбільших держав Європи, має вигідне геополітичне положення, туристично привабливі природні та антропогенні ресурси, що є доказом важливості територіальних переваг для визначення орієнтирів розвитку туризму, наукова характеристика яких визначається тривалістю життєвого циклу товарів і послуг, стійкістю до змін зовнішнього середовища.

Важливість наведених вище аспектів актуалізує наукове завдання *розроблення методичних і практичних рекомендацій обґрунтування орієнтирів розвитку туризму з позиції оцінки детермінант його якісного оновлення та здатності туристичних підприємств задовольняти потреби туристів різних сегментів туристичного ринку на основі відмітних переваг національних туристичних продуктів*. При цьому є можливість констатувати, що джерелом розвитку туризму є весь комплекс матеріальних, інформаційних, організаційних та інших передумов, що забезпечують туристські умови, які дозволяють задовольнити туристичний інтерес і сформувати цілі, які спонукали його до певного виду подорожі.

Досвід дослідження подібних явищ свідчить, що вирішення завдання обґрунтування орієнтирів розвитку туризму потребує якнайповнішого врахування усього комплексу впливів на формування *туристичної привабливості, яка як інтегральна характеристика детермінується сукупністю факторів:*

- *об'єктивних* статичних (географічні, природно-кліматичні, культурно-історичні) та динамічних умов соціально-економічного розвитку;
- *суб'єктивних* (сукупність уявлень про розвиток туризму в країні, які формуються під впливом внутрішніх факторів).

Дослідження туристичної привабливості робить можливою побудову моделі розвитку туризму із урахуванням найбільш важливих елементів:

- туристичні ресурси;
- туристична індустрія;
- турист;
- туристичний продукт;
- туроператорська та турагентська діяльність;
- просування туристичного продукту.

Можливості конструктивного дослідження орієнтирів розвитку туризму спрямовують на аналітичне осмислення принципової відмінності між поняттями «конкурентоспроможність» і «туристична привабливість», які досить активно обговорюються дослідниками як у теоретичній, так і прикладній сферах.

У загальному сенсі конкурентоспроможність з позиції національної перспективи можна визначити як здатність країни виробляти товари і послуги, які є затребуваними на світовому ринку, що в результаті обумовлює збільшення доходів і зростання національного багатства та сприяє поліпшенню рівня життя населення. А це означає, що *конкурентоспроможність дестинації (туристичного регіону)* – це здатність виробляти якісний туристичний продукт, утримувати свої позиції на світовому туристичному ринку, розширювати сферу впливу, не порушуючи при цьому принципів стійкого розвитку [108].

Теоретичне осмислення наукових проблем оцінки конкурентоспроможності туризму знайшло відображення у працях Г. Александрової, Є. Вавілової, О. Дуровича, Г. Папіряна, О. Копанєва, Ю. Кротенка, А. Мазаракі Т. Ткаченко, Г. Харріса, Л. Шульгіної та багатьох інших науковців.

Найбільш концептуальною моделлю конкурентоспроможності дестинації визнано модель Г. Крауча і Д. Рітчі, яка дає системне розуміння основних компонент, що впливають на рівень її конкурентоспроможності [117].

Розглядаючи термін «привабливість» у межах дослідження, нами встановлено, що його активно застосовують у теорії і практиці бізнесу, оскільки етимологічно він означає здатність суб'єкта (об'єкта) привернути увагу. Одночасно використовують споріднені поняття: «привабливість бізнесу», «привабливість можливостей», «інвестиційна привабливість», «привабливість галузі», «привабливість продуктової пропозиції», «привабливість стратегії». Стосовно ключових дефініцій «привабливість» і «туризм» необхідно

відзначити, що їх поєднання надає терміну «туристична привабливість» особливий сенс, оскільки як явище туристична привабливість має суб'єктивний характер, особливо, якщо врахувати, що споживчі очікування потенційних туристів диференційовані.

У сучасній науковій літературі існують різні трактування привабливості туристичного регіону. Так, П.Ж. Бенкендорф у науковій праці «Планування на майбутнє. Профіль австралійської туристичної привабливості» визначив туристичну привабливість країни як ключову компоненту розвитку туризму [108].

Аналітики UNCTAD<sup>2</sup> за результатами дослідження рейтингу країн як експортерів туристичних продуктів опублікували звіт, відповідно до якого туристична привабливість національного ринку залежить від критеріїв, які класифікують за ступенем їх впливу на розвиток в'їзного туризму, такими є: цінова політики на туристичні продукти у країні, транспортні витрати, туристичний бренд країни, наявність туристичної інфраструктури, кваліфікація персоналу [126].

Деякі дослідники пропонують розглядати привабливість туристичного регіону як:

– похідну взаємного функціонування попиту і пропозиції на підставі того, що туризм – це система, яка є результатом їх взаємодії [112];

– сукупність природних атрактивних характеристик без урахування адекватної туристичної інфраструктури або здійснення туристичної політики, ототожнюючи поняття туристичної привабливості з туристичним потенціалом [114].

Узагальнення наведених вище визначень дозволяє припустити, що суб'єкт чи об'єкт, який розглядається як привабливий, повинен мати відмітні порівняно з іншими об'єктами/суб'єктами властивості, містити явні або очікувані вигоди для потенційного туриста, що ухвалює рішення про його перевагу або вибір. Отже, парадокс туристичної привабливості полягає у тому, що вона безпосередньо стосується як окремих сегментів, так і туристичного ринку у цілому.

---

<sup>2</sup> UNCTAD (United Nations Conference for Trading and Development) – Конференція ООН з торгівлі та розвитку – орган Генеральної асамблеї ООН, який не є міжнародною торговельною організацією; створений у 1964 р., об'єднує 168 країн-членів. Основні завдання UNCTAD – сприяння розвитку міжнародної торгівлі, рівноправної взаємовигідної співпраці між державами, вироблення різносторонніх рекомендацій з функціонування міжнародних економічних відносин. Резолюції, заяви UNCTAD мають рекомендаційний характер. Під егідою UNCTAD розробляються багатосторонні угоди і конвенції. Найвищий орган UNCTAD – Конференція і Рада з торгівлі та розвитку, у рамках яких працюють шість комітетів.

Відомий фахівець у сфері стратегічного маркетингу П. Дойль виділив привабливість ринку як друге (після забезпечення орієнтованості компанії на замовника) з шести ключових завдань менеджерів у сфері маркетингу, зокрема зауваживши, що оцінка привабливості ринку – це стратегічний вибір ринків і сегментів, в яких фірма конкуруватиме. Цей вибір залежить, *по-перше*, від визначення основних здібностей і ресурсів, *по-друге*, від аналізу структури галузі щодо її спроможності забезпечити високий рівень задоволеності замовників та високу віддачу від інвестицій [38]. Таким чином, автор ототожнює привабливість ринку з привабливістю галузі.

Дослідження сутності туристичної привабливості дозволяють дійти висновку, що ця вагома компонента розвитку туризму залежить від туристичного потенціалу<sup>3</sup> територій, споживчих переваг туристів, компетенцій туристичних підприємств, продуцентів туристичних послуг та інших учасників економічних взаємовідносин на туристичному ринку впливати на задоволення споживчих очікувань потенційних туристів та на їх сприйняття отриманих туристичних продуктів.

Йдеться насамперед про те, що туристична привабливість країни як дестинації:

- розкриє функціональну роль туризму у національній економіці;
- впливатиме на розвиток експорто орієнтованої моделі туризму;
- є основою посилення конкурентних позицій туристичних підприємств та продуцентів туристичних послуг на різних сегментах туристичного ринку, співвідносячи їх функціонування з можливостями забезпечення конкурентних переваг для досягнення масштабного або сфокусованого лідерства через диференціацію туристичної пропозиції;
- здатна забезпечити зв'язок між попитом і пропозицією території (як товару), збалансувати потреби споживачів (попит) з можливостями території (пропозиція);
- надає підстави розглядати складові туристичного потенціалу як капітал, що обумовлює компенсаторні зрушення у розвитку туризму (рис. 3.2).

---

<sup>3</sup> Під поняттям «туристичний потенціал» розуміємо потенційні можливості території (на основі природно-географічних, кліматичних соціально-демографічних, соціально-економічних, політичних, наукових, культурних умов та історико-культурного потенціалу) щодо прийняття та якісного обслуговування певної чисельності туристів.



Рис. 3.2. Вплив туристичної привабливості на розвиток туризму

Останніми роками різні методики оцінювання туристичної привабливості території найбільш повно розкрито у працях вчених О. Бейдика, О. Гранберга, Л. Гринів, О. Гулич, В. Євдокименко, А. Маршалова, Д. Стеченка, Т. Ткаченко, Л. Черчик та інших дослідників [12, 13, 34, 35, 36, 40, 58, 84, 89, 97]. Також слід виділити методики туристичної привабливості Гарвардської школи бізнесу, Тейна – Уотерса, Котлера – Хезлера та які висвітлено в аналітичних журналах «The Economist», «Fortune», «Euro money» [28, 76, 79, 111]. Майже усі методики реалізуються та мають різне практичне застосування.

Водночас зазначимо, що незважаючи на ґрунтовний теоретичний і методологічний базис, єдиної методики дослідження туристичної привабливості країни не відпрацьовано, оскільки науковці пропонують різні підходи до оцінювання окремих складових туризму або суміжних економічних процесів, а туристична привабливість здебільшого розглядається як складова інвестиційної привабливості або отожднюється з конкурентоспроможністю. На наше переконання, це пов'язано з тим, що об'єктивно оцінити туристичну

привабливість достатньо складно, тому що спостерігається відмінність регіонів за географічним положенням, туристичними та рекреаційними можливостями, рівнем розвитку туристичної інфраструктури, економічним станом та соціально-культурними надбаннями тощо.

Узагальнюючи розроблені у фахових джерелах наукові підходи до дослідження інтегративної сутності туристичної привабливості, визначення її впливу на розвиток туризму, з'ясовано:

– у науковій літературі з економіки туризму для аналізу туристичної привабливості використовують показники, за якими у цілому можна оцінити [11, 81]:

- обсяг туристичного потоку в державу;
- стан та розвиток матеріально-технічної бази туризму;
- показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- середню величину туристичних витрат за добу;
- показники розвитку міжнародного туризму.

Всесвітньою туристичною організацією запропоновано методики та рекомендації, які надають кількісну інформацію про динаміку розвитку туристичної індустрії і є основою для формулювання аналітичних звітів про туристичну привабливість. За рекомендаціями UNWTO найважливішими показниками є:

- кількість прибуттів;
- тривалість перебування туриста в країні;
- витрати туристів, пов'язані з подорожжю;
- доходи від туризму (у тому числі валютні надходження);
- внесок туризму у створення національного доходу та взаємозв'язок туристичного потоку з рівнем ВВП;
- частка доходів від туризму в експорті країни;
- частка витрат на туризм в імпорті країни;
- кількість робочих місць у туризмі;
- інтенсивність туристичних потоків на основі доходів населення [48].

Методика UNWTO передбачає використання системи показників у натуральному (надають кількісну характеристику величини і структури туристичних потоків (за класифікацією попиту) та потенціалу сфери виробництва туристичних продуктів (за класифікацією пропозиції) та вартісному (характеризують величину та структуру валової доданої вартості, створеної у сфері туризму) вираженні. У сукупності вони утворюють взаємопов'язану та узгоджену, ієрархічно організовану систему, яка повинна бути імplementована у національні системи соціально-економічної статистики та призначена для визначення соціально-економічного ефекту розвитку туризму;



– Державний комітет статистики України, враховуючи те, що туризм є міжвидовою діяльністю, рівень розвитку якої визначає функціонування галузей, на основі аналізу інформаційних потреб органів управління, фінансових інституцій і інших структур здійснює статистичне спостереження у сфері туризму за такими напрямками:

- основні індикатори розвитку туризму;
- праця і заробітна плата у сфері туризму;
- міжнародні туристичні потоки;
- туристичні перевезення;
- підприємства готельного господарства;
- спеціалізовані засоби розміщення;
- заклади ресторанного господарства;
- виробництво товарів для туризму;
- платні послуги у сфері туризму;
- ціни на туристичні послуги;
- фінанси туристичної сфери;
- інвестиції у сфері туризму;
- діяльність туроператорів та турагентів;
- туристичні ресурси;
- міжнародні порівняння [90].

Використання наведених вище показників дозволяє аналізувати досягнуті результати для вироблення адекватних дій суб'єктами туристичної діяльності щодо впливу на економічні процеси з метою надання їм параметрів, визначених поточними завданнями.

Водночас зауважимо, що будь-яка методика повинна містити не тільки дескриптивні моделі, які емпірично описують процес прийняття управлінських рішень за результатами кількісних розрахунків, але і прескриптивні, які визначають загальний соціально-економічний масштаб цього процесу.

З огляду на це стає актуальною необхідність вдосконалення існуючих підходів до дослідження туристичної привабливості. Тому, використовуючи евристичний потенціал ціннісно орієнтованого управління, зазначимо, що для визначення орієнтирів розвитку туризму України, крім наведених вище показників, розрахунки яких достатньо повно представлено у наукових дослідженнях та аналітичних звітах різних інституцій, пов'язаних з туризмом, особливої важливості набуває проведення досліджень туристичної привабливості як *інтегрального показника*, який дозволить визначити умови для розкриття феномену туризму. З урахуванням такої логіки для дослідження туристичної привабливості України доцільно використати показники,

які формують відстежуючу систему *кількісних і якісних індикаторів* розвитку туризму у контексті сприйняття туристичної привабливості.

Опрацьовуючи емпіричну базу щодо дослідження туристичної привабливості, констатуємо, що інформаційну систему у сфері туризму прийнято підрозділяти на чотири рівні [62]:

1. *Первинні статистичні показники*, що містяться у документах офіційної статистики.

Інформаційною основою статистики туризму в Україні є державне статистичне спостереження Державного комітету статистики України за формами 1-послуги (річна), 9-ЗЕЗ, 10-ЗЕЗ, 2-інвестиції, 1-виставка, 1-курорт, 2-тр, додаток до ф.51-авто, 31-вод; адміністративні дані за формами №1-тур, 1-ПВУ, 2-ПВУ, 3-ПВУ, 31-ЦА, 1-ДГ; дані Євростату. Інформація по статистичних спостереженнях первинних статистичних показників є індикатором рівня оцінки соціально-економічного розвитку туризму.

2. *Індикатори*, які відображають реальні зміни у туризмі, що відбуваються у часі на тій або іншій території. Індикатори зазвичай будуються так, щоб їх легко можна було ототожнити з цілями розвитку, що робить ці показники своєрідними точками контролю при реалізації конкретних заходів [28].

3. *Зведені індекси* – групи розрахункових показників, що характеризують комплексні параметри розвитку туризму [28].

4. *Рейтинги* – інформаційні показники, що відтворюють ситуацію по заданих параметрах [28, 58].

Найбільш повну сукупність показників, які відображають процес формування туристичної привабливості країни та методику її оцінки з агрегацією в узагальнюючий *індекс туристичної привабливості* країн, розроблено експертами Всесвітнього економічного форуму<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Всесвітній економічний форум – ВЕФ (*World Economic Forum*) – міжнародна некомерційна організація, створена у 1971 р., завданням якої є зміцнення стабільності та миру, налагодження діалогу між лідерами країн для глобального розвитку, а також розвитку на рівні регіонів і галузей. Доповіді Всесвітнього економічного форуму за різними світовими структурними пріоритетами розвитку є масштабним звітом, який дозволяє конкретній країні не тільки визначити позиціонування і її рейтинг у світовому економічному просторі, але і дослідити здатність національної економіки досягти стійкого економічного зростання у середньостроковій перспективі (найближчі 5 років). Рейтинги, що розраховуються ВЕФ і Міжнародним інститутом розвитку управління – IMD (*International Institute for Management Development*), користуються популярністю у ділових і політичних колах [125]. Партнерську організацію ВЕФ при проведенні дослідження від України представляє Центр соціальних і економічних досліджень.

спільно з міжнародною асоціацією повітряного транспорту<sup>5</sup> (ІАТА), UNWTO і WTTC.

Вперше експерти ВЕФ звернулися до комплексного аналізу розвитку туристичної сфери у рамках дослідження глобальної економіки у 2005 р. і в наступних роках, починаючи з 2007 р., офіційно оприлюднюють результати комплексного дослідження, за результатами якого визначаються країни, які максимально привабливі для розвитку туризму (дод.3.1) На рис. 3.3 представлено субіндекси (об'єднують 14 мікроіндексів, які сформовано з 79 показників), що характеризують різновекторні аспекти розвитку сфери туризму та за рекомендаціями ВЕФ формують туристичну привабливість країн (табл. 3.1) [126, 126].

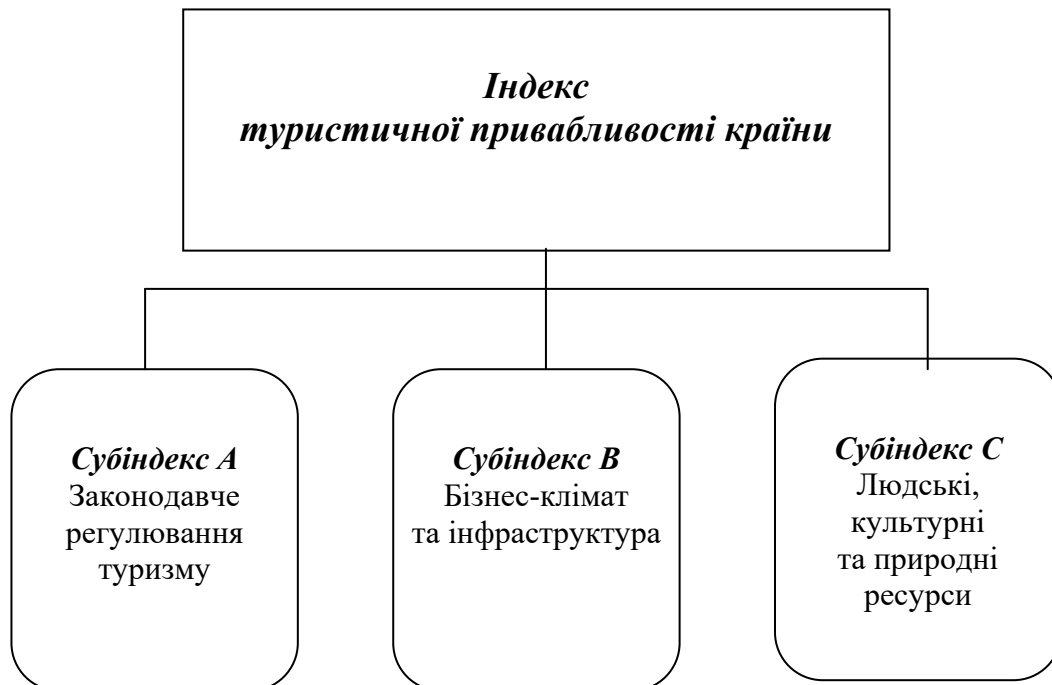


Рис. 3.3. Складові індексу туристичної привабливості

<sup>5</sup> Міжнародна асоціація повітряного транспорту – ІАТА (*International Air Transport Association*) – неурядова організація, що має 101 представництво в усьому світі, є координатором і представником інтересів авіатранспортної галузі у таких напрямках, як забезпечення безпеки польотів, тарифна політика, техобслуговування, авіаційна безпека, розроблення міжнародних стандартів. Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» є членом ІАТА.

Система рейтингових показників для визначення туристичної привабливості країни<sup>6</sup> [126]

Субіндекси	Мікроіндекси	Показники
17 Субіндекс А Законодавче регулювання туризму	 1. Нормативна база розвитку туризму	1.01 Поширеність іноземної власності 1.02 Дотримання прав приватної власності 1.03 Управління іноземними інвестиціями 1.04 Візовий режим з країнами * 1.05 Відкритість двосторонніх договорів щодо надання послуг на авіатранспорті* 1.06. Відкритість державної політики щодо залучення інвестицій 1.07. Тривалість дій щодо розпочинання підприємницької діяльності в туризмі * 1.08. Початкова сума коштів для підприємницької діяльності у туризмі *
	 2. Підтримка екології	2.01. Закони, що регулюють охорону навколишнього середовища, наявність екологічних нормативів 2.02 Здійснення екологічного регулювання 2.03 Підтримка розвитку туристичної індустрії 2.04. Обсяги викидів вуглекислоти * 2.05. Концентрація твердих часток у повітрі * 2.06. Різновиди тваринного та рослинного світу, яким загрожує вимирання * 2.07 Ратифікація договорів у сфері екології *

\* Кількісні показники

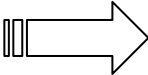
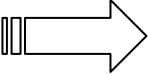
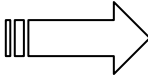
<sup>6</sup> Наведено перелік показників, які досліджено експертами ВЕФ у 2008 р. і представлено у звіті «Подорожі та туризм. Управління у період турбулентності» (березень 2009 р.)

Продовження табл. 3.1

Субіндекси	Мікроіндекси	Показники
Субіндекс А Законодавче регулювання туризму	3. Безпека	3.01 Наявність антитерористичних програм 3.02 Здатність правоохоронних органів забезпечувати безпечне перебування туристів у країні 3.03 Наявність програм по боротьбі із злочинністю і насильством 3.04 Кількість дорожньо-транспортних подій *
	4. Система охорони здоров'я і рівень гігієни	4.01 Щільність медичних закладів* 4.02 Доступність медичного обслуговування* 4.03 Доступність якісної питної води* 4.04 Кількість лікарняних ліжок*
	5. Пріоритетність розвитку туристичної індустрії	5.01. Державні пріоритети щодо розвитку туристичної індустрії 5.02. Державні витрати на підтримку розвитку туризму* 5.03. Ефективність маркетингу та брендингу 5.04. Активність участі держави у міжнародних туристичних виставках і ярмарках *
Субіндекс В Бізнес-клімат та інфраструктура	6. Інфраструктура повітряного транспорту	6.01 Якість інфраструктури повітряного транспорту 6.02 Протяжність внутрішніх авіаліній (км) * 6.03 Протяжність міжнародних авіаліній (км)* 6.04. Повітряні перевезення на 1,000 населення* 6.05 Кількість аеропортів* 6.06 Кількість діючих авіаліній* 6.07 Присутність представників міжнародних авіаліній
	7. Інфраструктура наземного транспорту	7.01 Якість доріг 7.02 Якість інфраструктури залізничного транспорту 7.03 Якість портової інфраструктури 7.04 Якість мережі автотранспорту 7.05 Щільність автомобільних доріг*

Субіндекси	Мікроіндекси	Показники
<b>Субіндекс В</b>  <b>Бізнес-клімат</b> <b>та</b> <b>інфраструктура</b>	 8. Туристична інфраструктура	8.01 Номерний фонд готельного господарства * 8.02 Кількість міжнародних компаній, що надають автомобіль в оренду 8.03 Можливість оплати за електронними платіжними картками Viza cards*
	 9. Інформаційна і телекомунікаційна інфраструктура	9.01 Використання Інтернету у бізнесі 9.02 Кількість Інтернет-користувачів* 9.03 Телефонні лінії * 9.04 Абоненти (користувачі) Інтернет-ресурсів* 9.05 Абоненти мобільних мереж *
	 10. Цінова конкуренція у туристичній індустрії	10.1 Вартість авіаквитків і завантаження аеропортів* 10.2 Паритет купівельної спроможності * 10.3. Рівень і ефективність системи оподаткування* 10.4. Рівень цін на пальне* 10.5 Цінова політика у готельному бізнесі
<b>Субіндекс С</b>  <b>Людські,</b> <b>культурні</b> <b>та природні</b> <b>ресурси</b>	 11. Людські ресурси	11.1 Початкова ліцензована освіта * 11.2 Середня ліцензована освіта * 11.3 Якість освітньої системи 11.4 Регіональні можливості проведення спеціалізованих досліджень і розвиненість освітніх послуг 11.5 Рівень проведення тренінгів для персоналу 11.6 Можливості для кар'єрного зростання та особливості звільнення персоналу 11.7 Можливості найму іноземних працівників 11.8 Кількість ВІЧ-інфікованих * 11.9 Поширеність захворюваності на туберкульоз* 11.10 Тривалість життя*

Закінчення табл. 3.1

Субіндекси	Мікроіндекси	Показники
Субіндекс С 	12. Привабливість туризму	12.1 Відкритість країни для туризму* 12.2 Ставлення місцевого населення до туристів 12.3 Рекомендації для активізації розвитку ділового туризму
Людські, культурні та природні ресурси 	13. Природні ресурси	13.1 Кількість всесвітньо відомих пам'яток* 13.2 Території, що охороняються* 13.3 Якість природного середовища 13.4 Площа національних заповідників*
ресурси 	14. Культурні ресурси	14.1 Кількість та місце розташування культурної світової спадщини* 14.2 Спортивні стадіони * 14.3 Кількість міжнародних ярмарків і виставок* 14.4 Експорт продукції народних промислів*

У дослідницькому циклі аналізу показників, які формують туристичну привабливість країни, застосовують кількісні («*Hard data criteria*», дані досліджень статичної звітності) та якісні («*Executive Opinion Survey*», результати опитування провідних експертів туристичного бізнесу, що проводиться під егідою ВЕФ) показники [110]. Для впорядкування вагомості їх впливу розраховано кореляційні зв'язки між субіндексами туристичної привабливості (рис. 3.4) [126].

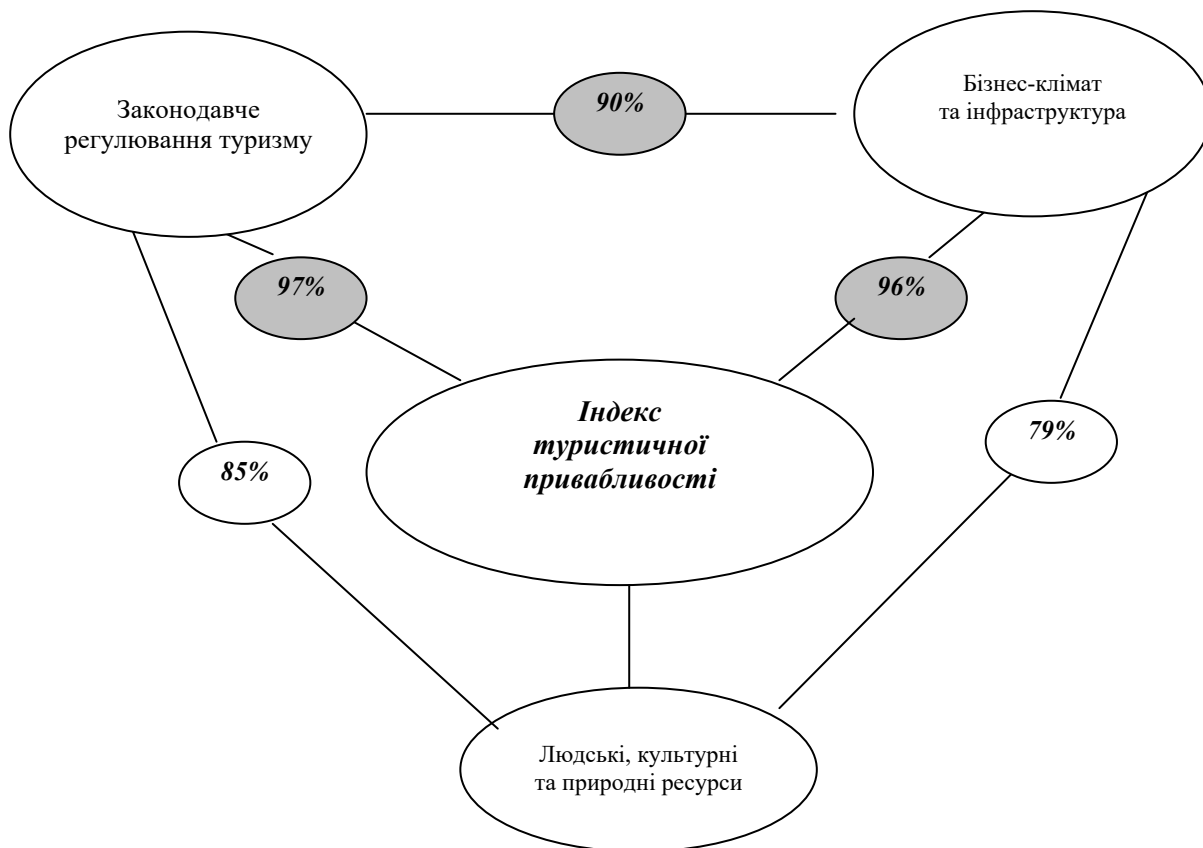


Рис. 3.4. Кореляційні зв'язки між індексом та субіндексами туристичної привабливості

За результатами комплексної оцінки туристичної привабливості країни, незалежними експертами ВЕФ розраховується рейтинг, динаміка якого свідчить про тенденції кількісного і якісного розвитку туризму.

Опрацьовуючи опубліковані звіти, з'ясовано, що сукупність показників, якою б детальною вона не була, без урахування взаємозв'язків і підпорядкованості не може дати об'єктивного уявлення про особливості розрахунку рейтингу туристичної привабливості країни. Особливо важливо, щоб набір показників, який використовується для складання рейтингу, був повним, функціональним,



не надмірним, здатним до декомпозиціонування і не допускав дублювання у дослідженнях розвитку туризму.

Висновок має значну методичну важливість, оскільки висуває якісно нові вимоги до інструментарію дослідження багатопрофільної за змістом туристичної привабливості. Крім того, при визначенні рейтингу експерти здійснюють лінійне об'єднання показників, що дозволяє безпосередньо оцінити вплив зміни окремих апостеорних і апіорних показників на загальний стан туристичної привабливості досліджуваних країн.

З позиції надання цій методиці прозорості та структурно-логічної послідовності щодо застосування у практичних умовах, на основі представлених звітів ВЕФ дослідження туристичної привабливості країни систематизовано у вигляді алгоритму дій, за яким буде зрозумілою послідовність цього процесу (рис. 3.5). Сутність аналітичної роботи на кожному етапі дослідження туристичної привабливості країн наведено нижче.

**На підготовчому етапі** для розрахунків індексу туристичної привабливості формується інформаційна база, в основу якої покладено загальнодоступні статистичні дані («*Hard data criteria*») і результати опитування експертів («*Executive Opinion Survey*»). При підборі кількісних і якісних показників для розрахунку рейтингу туристичної привабливості країни насамперед враховуються такі вимоги:

- релевантність;
- можливість виміру за порядковою, інтервальною або кількісною шкалами;
- стабільність;
- об'єктивність;
- транспарентність і повнота інформаційного забезпечення.

**На I етапі «Визначення індексу туристичної привабливості країн»:**

1. Формується та остаточно узгоджується система показників для визначення індексу туристичної привабливості країни (табл. 3.1). Кожного року перелік показників коригується (уточнюється та розширюється). Зокрема у рейтингу, опублікованому у 2007 р., оцінювалося 56 показників, а у звіті за 2008 р., який оприлюднено у березні 2009 р., представлено 79 показників туристичної привабливості;

2. Розраховуються кількісні значення субіндексів туристичної привабливості країн. Необхідно зазначити, що для зіставлення і агрегації отриманих значень кількісних і якісних показників туристичної привабливості оцінні шкали нормуються.

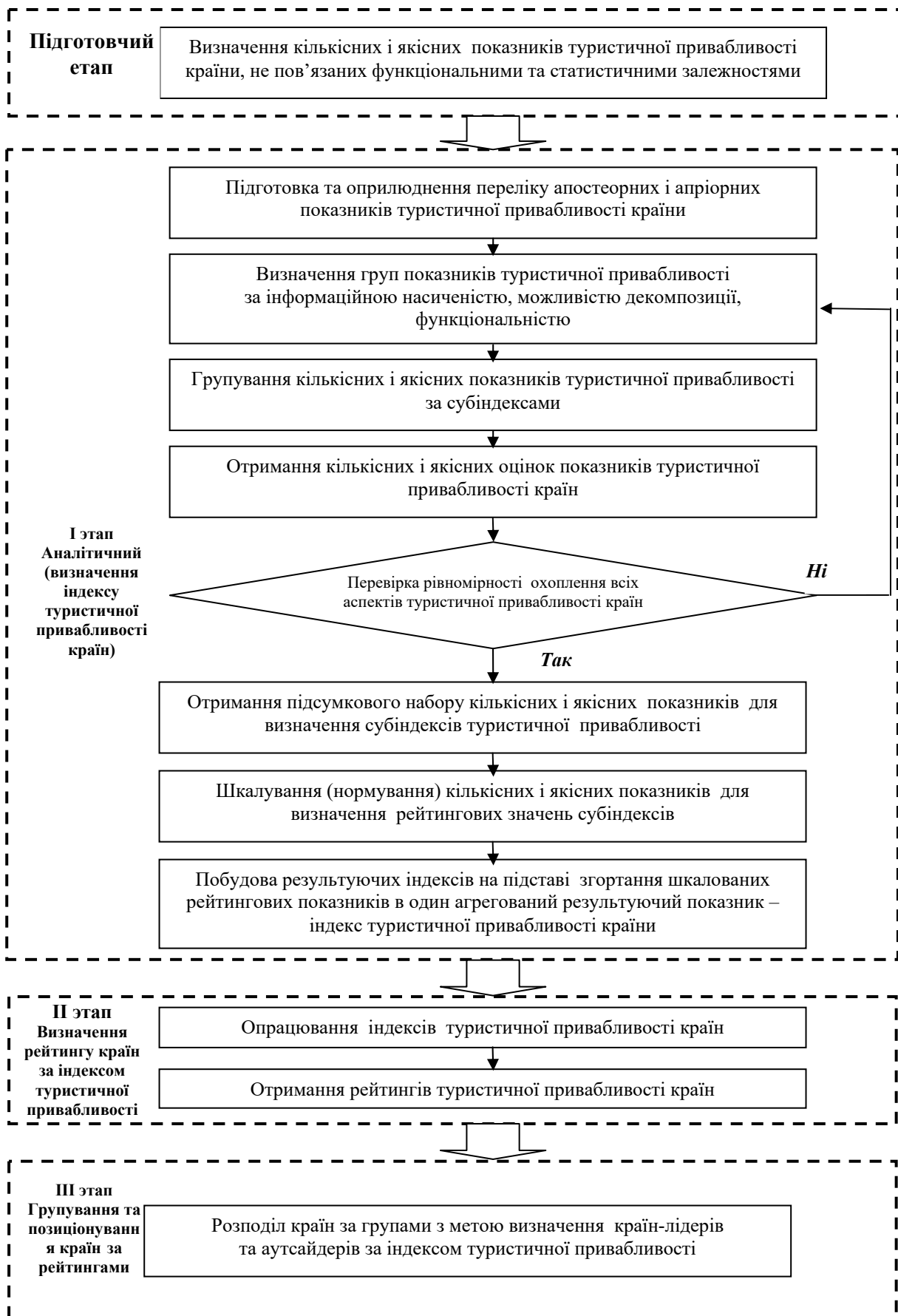


Рис. 3.5. Алгоритм дослідження та визначення рейтингу туристичної привабливості країни

Реалізація цього процесу передбачає певні математичні дії, а саме:

- конвертацію кількісних показників у рейтингову шкалу від 1 до 7. Нормування показників здійснюється за формулою лінійного масштабування (3.1) [107]:

$$6 \cdot \left[ \frac{\text{country value} - \text{sample min}}{\text{sample max} - \text{sample min}} \right] + 1, \quad (3.1)$$

де *country value* – оцінне значення *j*-го кількісного показника для *i*-ої країни; *sample min*, *sample max* – відповідно максимальне і мінімальне значення показника *j* для досліджуваних країн.

- шкалування якісних показників («*Survey data*») здійснюється за іншою моделлю аналітичної обробки експертних оцінок. Послідовність цього процесу представлено на прикладі шкалування якісного показника  $q_i$  країни  $c$ 's для аналізованого періоду 2007–2008 рр. Оцінка якісного показника базується на таких розрахунках:

$$q_{i,c}^{07-08} = w_c^{2007} \cdot q_{i,c}^{-2007} + w_c^{2008} \cdot q_{i,c}^{-2008}, \quad (3.2)$$

де  $q_{i,c}^{-T}$  – значення показника для країни  $c$ 's при відповіді на запитання  $q_i$  у році  $T$ ;

$q_{i,n,c}$  – відповідь  $n$ 's респондента (від 1 до 7) при відповіді на запитання  $q_i$  у році  $T$ ;

$w_c^T$  – значимість показника для країни  $c$ 's у році  $T$ ;

Значення показника  $q_{i,c}^{-T}$  для країни розраховується за формулою:

$$q_{i,c}^{-T} = \frac{\sum_{n=1}^{N_c^T} q_{i,n,c}^T}{N_c^T}, \quad (3.3)$$

де  $N_c^T$  – обсяг вибірки (кількість респондентів) для країни  $c$ 's у році  $T$ .

Значимість показника для кожного періоду визначається за формулами:

$$w_c^{2007} = \frac{(1 - \alpha) + \frac{N_c^{2007}}{N_c^{2007} + N_c^{2008}}}{2}. \quad (3.4)$$

$$w_c^{2008} = \frac{\alpha + \frac{N_c^{2007}}{N_c^{2007} + N_c^{2008}}}{2}, \quad (3.5)$$

де  $\alpha$  – відносна значимість досліджуваного показника.

Після проведених розрахунків формула (3.1) переформатовується як:

$$q_{i,c}^{07-08} = \frac{1}{2} \cdot [(1 - \alpha) \cdot q_{i,c}^{-2007} + \alpha \cdot q_{i,c}^{-2008}] + \frac{1}{2} \cdot \left[ \frac{N_c^{2007}}{N_c^{2007} + N_c^{2008}} \cdot q_{i,c}^{-2007} + \right. \\ \left. + \frac{N_c^{2007}}{N_c^{2007} + N_c^{2008}} \cdot q_{i,c}^{-2008} \right]. \quad (3.6)$$

3. Аналізується туристична привабливість країн за субіндексами і по кожному з них виводять середню величину, яку приймають за одиницю;

4. Здійснюється побудова результуючого індексу на основі згортання шкалованих рейтингових показників в один агрегований результуючий показник (рис. 3.6) – *індекс туристичної привабливості країни*, який визначається правилом субіндексів (формула 3.7, у якій кожен субіндекс є середнім від групи мікроіндексів, які його формують) :

$$IndexTn = \frac{SubindexA + SubindexB + SubindexC}{3}. \quad (3.7)$$

**На етапі «Визначення рейтингу країн за індексом туристичної привабливості»<sup>7</sup>** опрацьовуються значення індексу туристичної привабливості для визначення рангу кожної досліджуваної країни, що відповідає її місцю у загальному рейтингу.

**На етапі «Групування та позиціонування країн за рейтингами»** країни об'єднуються у групи з подібними умовами туристичної привабливості для визначення країн-лідерів та аутсайдерів. За даними звіту ВЕФ, який оприлюднено у березні 2009 р. та репрезентовано як «Управління у період турбулентного середовища», світове лідерство за індексом туристичної привабливості належить Швейцарії, на останніх місцях у рейтингу – африканські країни [126]. У табл. 3.2 наведено вибіркового рейтинг туристичної привабливості країн, що досліджуються експертами ВЕФ. Серед 133 держав світу Україна знаходиться на 77-му місці – між Азербайджаном та Шрі-Ланкою; серед 42 країн Європи – на 36-му місці (між Грузією і Македонією) (дод. 3.2–3.5)

<sup>7</sup> У 2006 – 2007 рр. експерти ВЕФ здійснювали дослідження туристичної привабливості 124 країн, у 2008 р. досліджено 133 країни світу (дод. 3.2–3.5).

Балова оцінка туристичної привабливості України становить 67,8% відносно першого рейтингового місця Швейцарії (5,68 бала) і 112,7% відносного останнього 133-го місця (Чад). Крім Швейцарії, найбільш туристично привабливими країнами є Австрія (5,54) і Німеччина (5,48).

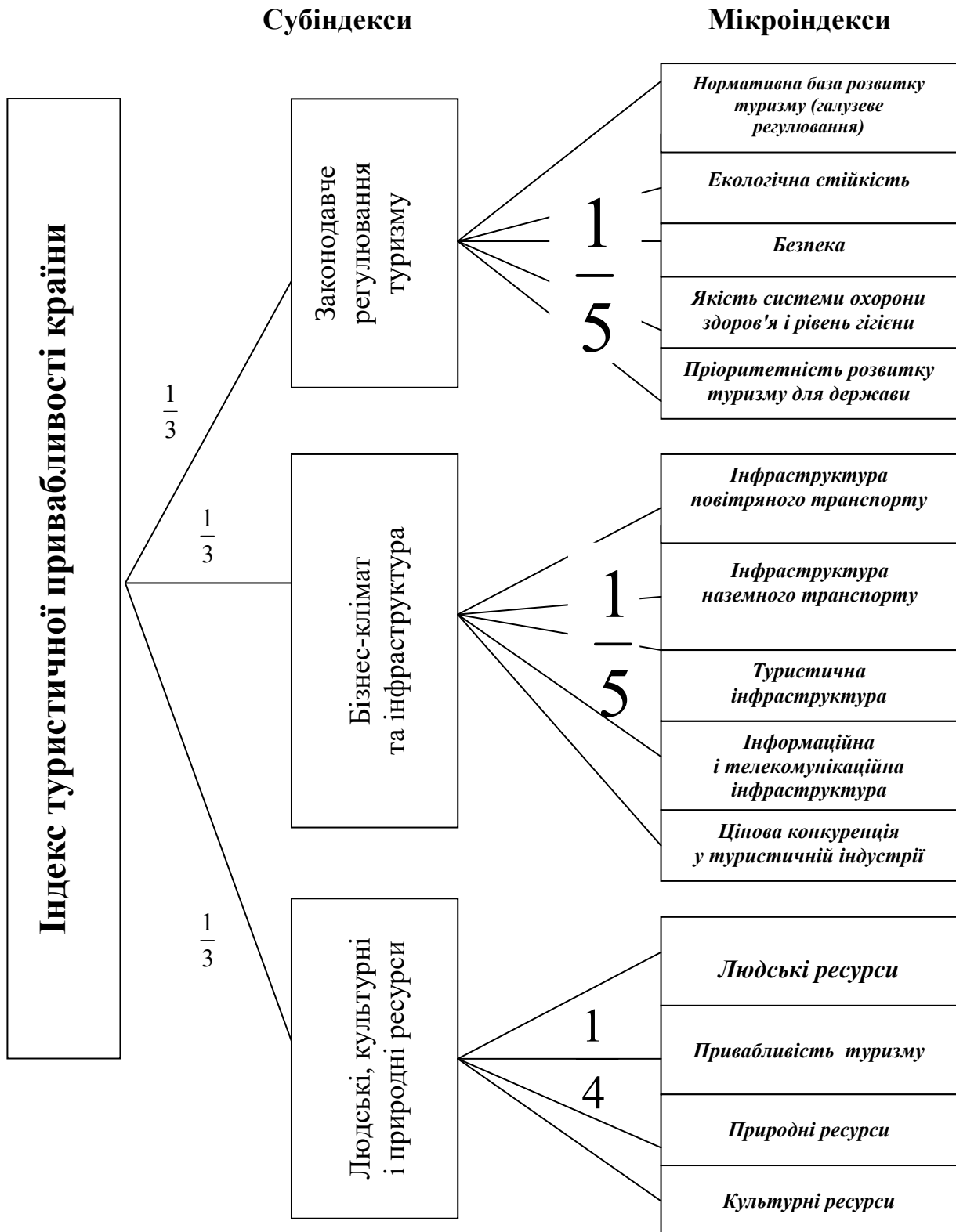


Рис. 3.6. Схема згортання шкалованих рейтингових показників

**Вибірковий рейтинг туристичної привабливості країн  
за даними звіту ВЕФ, оприлюдненому у 2009 р. [126]**

Країна	Рейтинг	Узагальнюючий індекс туристичної привабливості	Субіндекси, бали					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні і природні ресурси	
			Рейтинг	Узагаль- нюючий індекс туристичної приваб- ливості	Рейтинг	Узагаль- нюючий індекс туристичної приваб- ливості	Рейтинг	Узагаль- нюючий індекс туристичної приваб- ливості
Швейцарія	1	5,68	1	6,01	1	5,49	2	5,54
Сінгапур	10	5,24	6	5,77	5	5,25	23	4,69
Туреччина	56	4,20	63	4,60	60	3,73	44	4,28
Польща	58	4,18	72	4,44	68	3,53	29	4,56
Росія	59	4,14	79	4,35	61	3,70	38	4,37
Грузія	73	3,89	33	5,20	99	2,84	92	3,64
Азербайджан	76	3,84	47	4,95	84	3,19	111	3,40
<b>Україна</b>	<b>77</b>	<b>3,84</b>	<b>62</b>	<b>4,66</b>	<b>72</b>	<b>3,37</b>	<b>103</b>	<b>3,50</b>
Вірменія	91	3,65	58	4,70	105	2,75	102	3,51
Казахстан	92	3,65	60	4,69	96	2,93	121	3,82
Молдова	93	3,64	67	4,53	95	2,95	110	3,43
Чад	133	2,52	133	2,83	133	1,93	132	2,80

За значенням індексу туристичної привабливості серед десяти кращих країн Ісландія, США, Гонконг, Канада, Сінгапур, Люксембург і Великобританія; завершують список Ангола, Бурунді і Чад. Основними чинниками, що забезпечили їх туристичну привабливість, є:

- цілеспрямована державна підтримка розвитку індустрії туризму;
- відповідні світовим стандартам рівні розвитку транспортної мережі та інфраструктури туризму;
- орієнтація на дбайливе ставлення до людини і природних ресурсів.

Застосування прозорості, зрозумілої методики розрахунку індексу туристичної привабливості дозволяє зазначити, що визначення рейтингу – це не шкалування за рівнем прибутковості туризму, оскільки кожна з досліджуваних країн світу має набір унікальних чинників, культурно-історичних пам'яток і природних явищ, які складно об'єктивно оцінити. Країни-лідери рейтингу туристичної привабливості демонструють важливість нормативно-правового середовища у сукупності з туристичною інфраструктурою світового рівня; дбайливе ставлення до розвитку людських і природних ресурсів, які впливають на стан та орієнтири розвитку національного туристичного бізнесу.

З метою визначення *орієнтирів розвитку туристичного бізнесу України* розглянуто та аналітично опрацьовано динаміку мікроіндексів туристичної привабливості, хронологічні рамки якої беруть початок з 2006 р.<sup>8</sup> (дод. 3.2–3.5)

Для цього:

→ на рис. 3.7–3.9 відображено мікроіндекси, які обумовили значення та рейтинги субіндексів А–С (дод. 3.6);

→ на рис. 3.10 представлено динаміку субіндексів та індексу туристичної привабливості України за даними звітів 2006–2009 рр. (дод. 3.7);

→ у табл. 3.3 узагальнено динаміку і розподіл рейтингів мікроіндексів туристичної привабливості України на світовому ринку туристичних послуг за даними звітів 2006–2009 рр.;

→ у табл. 3.4 змодельовано усереднений за даними звітів 2006–2009 рр. туристичний профіль України на світовому ринку туристичних послуг.

---

<sup>8</sup> Рейтинги туристичної привабливості країн у 2006 р. представлено у межах оприлюднення звіту ВЕФ щодо індексу глобальної конкурентоспроможності.

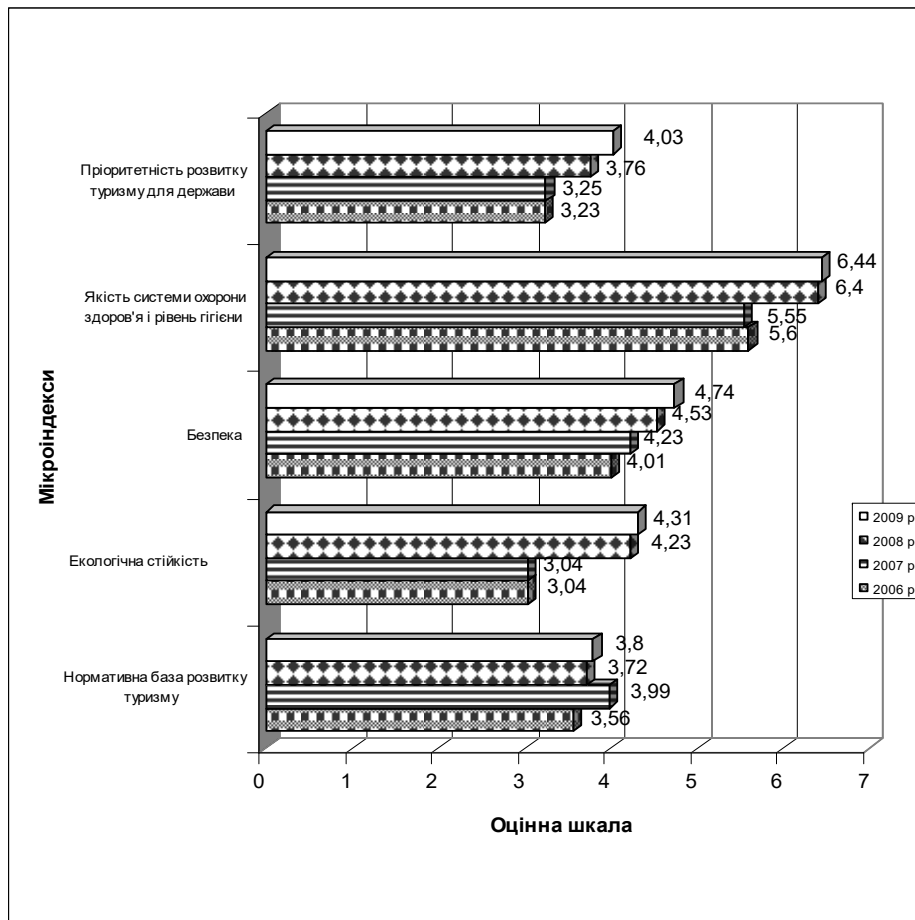


Рис. 3.7. Динаміка значень мікроіндексів субіндексу А «Законодавче регулювання туризму»

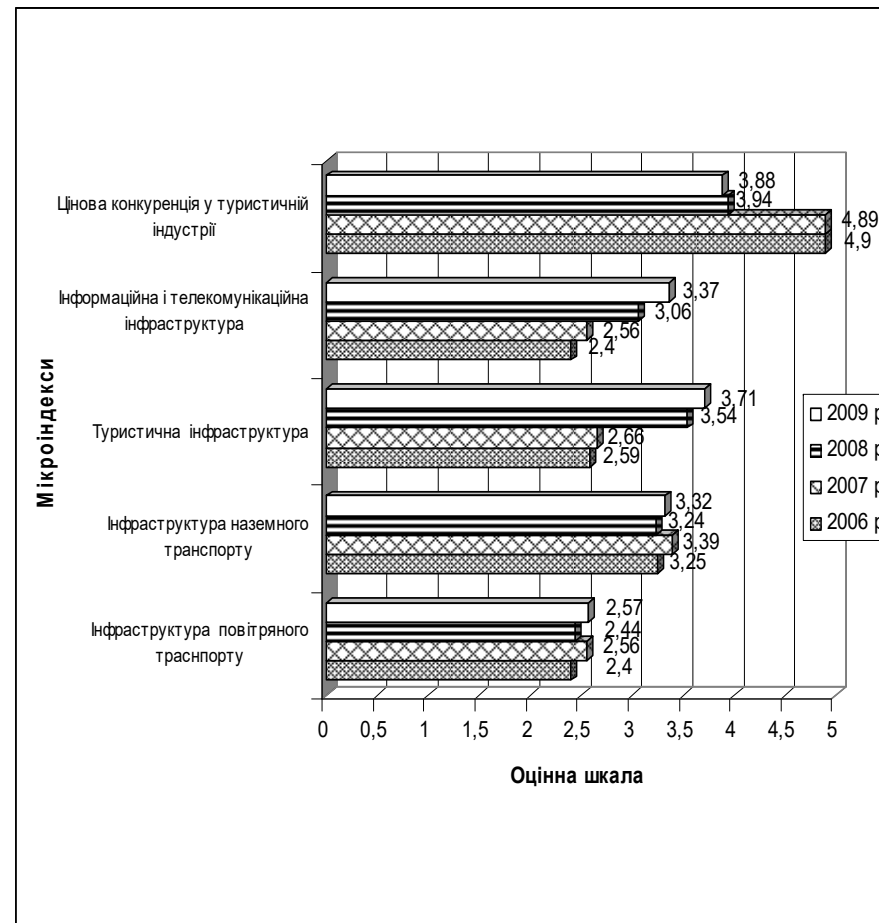


Рис. 3.8. Динаміка значень мікроіндексів субіндексу Б «Бізнес-клімат та інфраструктура»



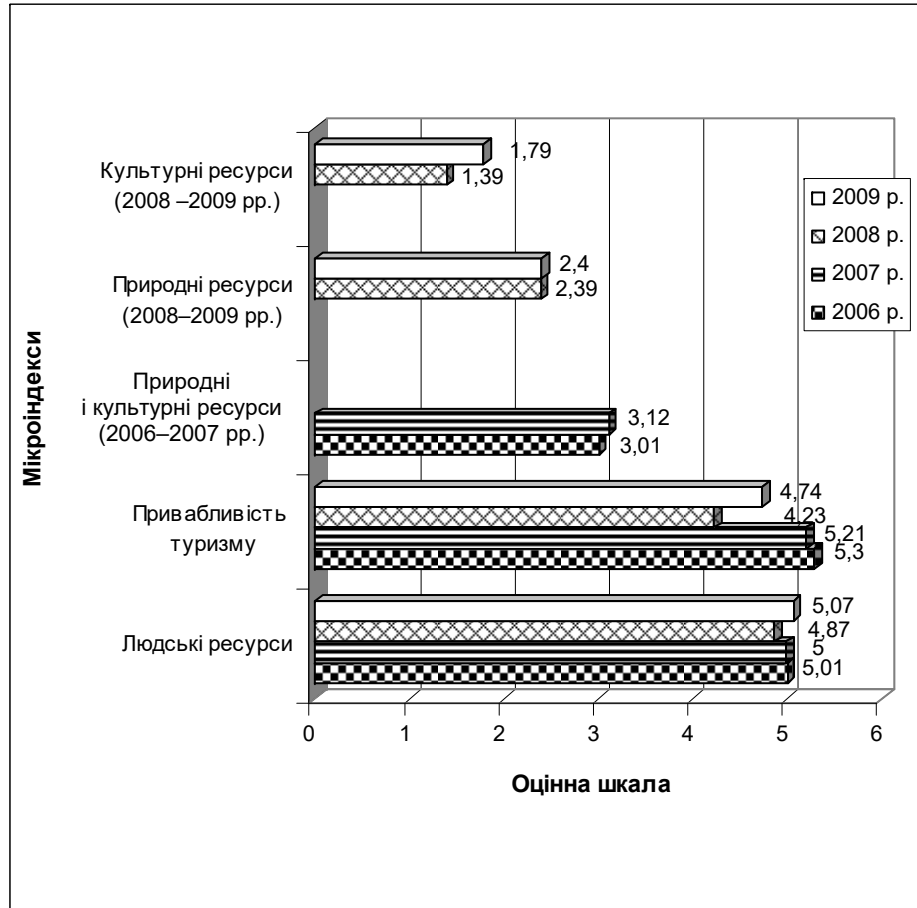


Рис. 3.9. Динаміка значень мікроіндексів субіндексу С «Людські, культурні та природні ресурси»

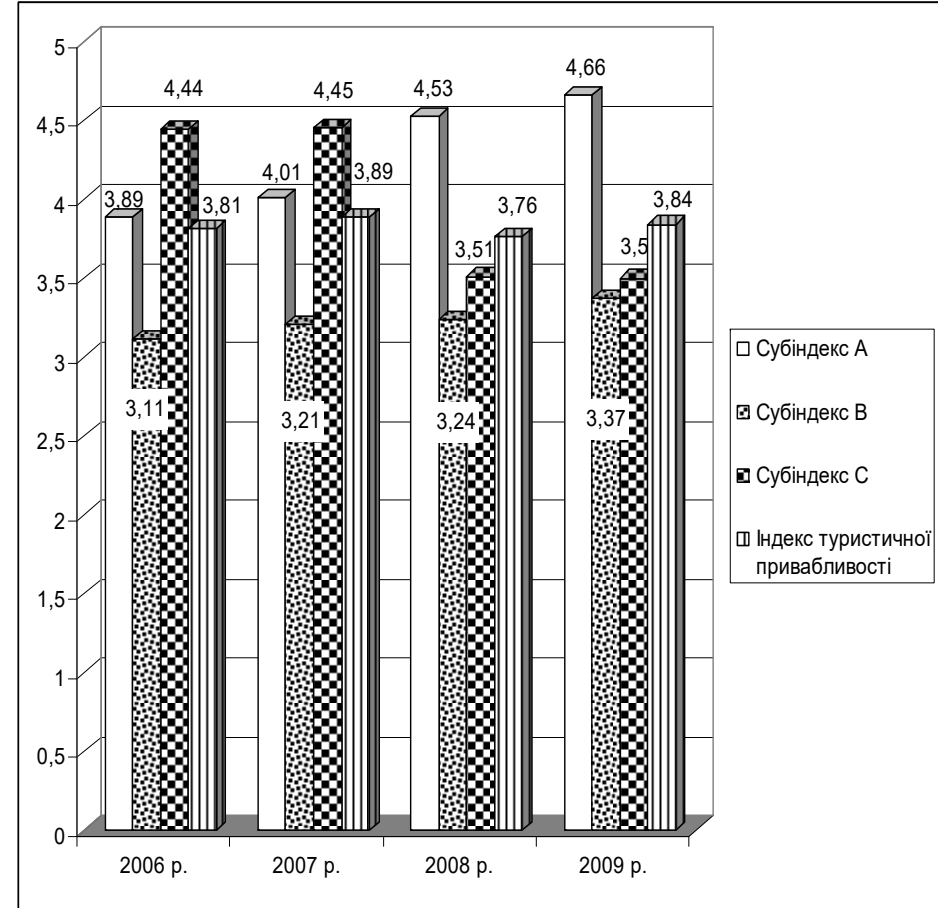


Рис. 3.10. Динаміка субіндексів та індексу туристичної привабливості України

Таблиця 3.3

**Динаміка і розподіл рейтингів мікроіндексів туристичної привабливості України на світовому ринку туристичних послуг (2006–2009 рр.)**

Роки	<i>Законодавче регулювання туризму</i>											Ранг/ балове значення	Частка щодо формування рейтингу туристичної привабливості України	Частка відносно країни-лідера рейтингу за туристичною привабливістю
	Ранг/ балове значення «Нормативна база розвитку туризму» (M1)	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/балове значення «Екологічна стійкість» (M2)	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/ балове значення «Безпека» (M3)	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/ балове значення «Якість системи охорони здоров'я і рівень гігієни» (M4)	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/ балове значення «Пріоритетність розвитку туризму для держави» (M5)	Частка відносно країни-лідера рейтингу				
2009	104/ 3,80	0,608	79/4,31	0,69	86/4,74	0,70	<b>18/6,44</b>	<b>0,92</b>	87/4,03	0,63	62/4,66	1,21	0,82	
2008	100/ 3,72	0,601	83/4,23	0,69	93/4,53	0,676	<b>17/6,40</b>	<b>0,91</b>	96/3,76	0,62	59/4,53	1,20	0,668	
2007	88/ 3,99	0,690	109/3,04	0,49	73/4,23	0,645	39/5,55	0,838	90/3,25	0,58	76/4,01	1,03	0,690	
2006	89/ 3,56	0,540	109/3,04	0,47	75/4,01	0,639	40/5,6	0,820	91/03,23	0,57	77/3,99	1,01	0,689	
Роки	<i>Бізнес-клімат та інфраструктура</i>											Ранг/ балове значення	Частка щодо формування національного рейтингу туристичної привабливості	Частка відносно країни-лідера рейтингу туристичної привабливості
	Ранг/балове значення «Інфраструктура повітряного транспорту» (M6)	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/ балове значення «Інфраструктура наземного транспорту» (M7)	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/ балове значення «Туристична інфраструктура»	Частка серед рейтингів країн	Ранг/ балове значення «Інформаційна і телекомунікаційна інфраструктура»	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/ балове значення «Цінова конкуренція у туристичній індустрії»	Частка відносно країни-лідера рейтингу				
2009	94/ 2,57	0,380	72/3,32	0,501	55/3,71	0,53	51/3,37	0,55	116/3,88	0,64	72/3,37	0,877	0,613	
2008	98/ 2,44	0,378	84/3,24	0,490	62/3,54	0,50	52/3,06	0,51	115/3,94	0,66	78/3,24	0,861	0,580	
2007	87/ 2,56	0,379	67/3,39	0,515	75/2,56	0,405	64/2,56	0,405	37/4,89	0,80	73/3,21	0,825	0,559	
2006	88/ 2,4	0,376	3,25	0,500	76/2,59	0,410	62/2,4	0,390	37/4,9	0,81	74/3,20	0,819	0,553	
Роки	<i>Людські, культурні та природні ресурси</i>											Ранг/ балове значення	Частка щодо формування національного рейтингу туристичної привабливості	Частка відносно країни-лідера рейтингу туристичної привабливості
	Ранг / балове значення «Людські ресурси»	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг / балове значення «Властивості національного туризму»	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг / балове значення «Природні ресурси»	Частка відносно країни-лідера рейтингу	Ранг/ балове значення «Культурні ресурси»	Частка відносно країни-лідера рейтингу						
2009	68/ 5,07	0,753	66/4,74	0,709	112/2,40	0,371	88/1,79	0,26			103/3,05	0,794	0,537	
2008	80/ 4,87	0,786	62/4,83	0,722	104/2,39	0,389	84/1,95	0,286			103/3,05	0,810	0,543	
					Ранг / балове значення «Природні та натуральні ресурси»	Частка відносно країни-лідера рейтингу								
2007	73/5,0	0,80	46/5,21	0,791	118/3,12	0,659					89/4,45	1,43	0,786	
2006	74/ 5,01	0,79	45/ 5,3	0,783	120/3,01	0,645					90/4,43	1,42	0,765	

Таблиця 3.4

Туристичний профіль України<sup>9</sup>

Субіндекси/мікроіндекси туристичної привабливості	Розрахункові значення мікроіндексів						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Законодавче регулювання туризму</b>				<b>4,2</b>			
1.1. Нормативна база розвитку туризму			3,75				
1.2. Екологічна стійкість			3,65				
1.3. Безпека				4,3			
1.4. Якість системи охорони здоров'я і рівень гігієни					5,98		
1.5. Пріоритетність розвитку туризму для держави			3,56				
<b>2. Бізнес-клімат та інфраструктура</b>				<b>3,2</b>			
2.1. Інфраструктура повітряного транспорту		2,4					
2.2. Інфраструктура наземного транспорту				3,2			
2.3. Туристична інфраструктура				3,1			
2.4. Інформаційна і телекомунікаційна інфраструктура		2,8					
2.5. Цінова конкуренція у туристичній індустрії					4,4		
<b>3. Людські, культурні та природні ресурси</b>				<b>3,7</b>			
3.1. Людські ресурси					5,07		
3.2. Властивості національного туризму					5,02		
3.3. Природні ресурси		2,3					
3.4. Культурні ресурси	1,8						
<b>Сукупний рейтинг</b>			<b>3,7</b>				
Ідеальний туристичний профіль							

Отримана інформація стала джерелом визначення основних стимулюючих та дестимулюючих показників, які вплинули на формування рейтингу туристичної привабливості України (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Основні стимулюючі та дестимулюючі показники формування туристичної привабливості України

Основні стимулюючі показники			Основні дестимулюючі показники		
Позиція	Показник	Рейтинг	Позиція	Показник	Рейтинг
1.08	Початкова сума грошових коштів для здійснення підприємницької діяльності в туризмі	44	1.01	Поширеність іноземної власності	122
2.05	Концентрація твердих часток у повітрі	33	1.02	Дотримання прав власності	123
4.04	Кількість лікарняних ліжок	3	1.03	Вплив бізнесу на правове поле	120

<sup>9</sup> Для моделювання туристичного профілю використано усереднені значення мікроіндексів (2006–2009 рр.)

Продовження табл. 3.5

Основні стимулюючі показники			Основні дестимулюючі показники		
Позиція	Показник	Рейтинг	Позиція	Показник	Рейтинг
5.02	Державні витрати на підтримку розвитку туризму	36	2.01	Строгість законів, що регулюють охорону навколишнього середовища, наявність екологічних нормативів	124
5.04	Активність участі держави у міжнародних туристичних виставках і ярмарках	41	2.02	Здійснення екологічного регулювання	119
6.02	Доступність внутрішніх авіаліній	42	2.03	Прозорість і стабільність правої бази щодо регуляції використання природних ресурсів дестинацій	115
6.06	Кількість внутрішніх авіаліній	31	5.01	Державні пріоритети щодо розвитку туризму	125
7.02	Якість залізничної та дорожньої інфраструктури	30	5.03	Ефективність державної маркетингової політики і брендингу у сфері туризму	113
7.02	Транспортна мережа	42	6.01	Якість і розвиненість інфраструктури повітряного транспорту	105
8.03	Використання електронних карток «Visa cards»	33	7.01	Якість автодоріг	120
9.01	Використання Інтернет-ресурсів у бізнесі	44	10.03	Ефективність системи оподаткування	126
10.02	Паритет купівельної спроможності	23	10.05	Цінова політика у готельному господарстві	114

Закінчення табл. 3.5

Основні стимулюючі показники			Основні дестимулюючі показники		
Позиція	Показник	Рейтинг	Позиція	Показник	Рейтинг
11.02	Ліцензована професійна середня освіта	50	11.07	Можливість найму іноземних працівників	106
11.03	Якість освітньої системи	40	11.08	Поширеність захворювання на СНІД і чисельність ВІЧ-інфікованих	110
11.06	Практика найму та звільнень	11	12.02	Ставлення населення до туристів	119
13.01	Кількість світових культурних визначних пам'яток	40	13.02	Захищеність територій	103
			13.04	Якість природного середовища	123

Зважаючи на масштабність результатів дослідження та різну конфігурацію 79-ти показників туристичної привабливості країни на світовому ринку туристичних послуг, вважаємо за доцільне чітко виділити ті з них, які при вирішенні завдання визначення орієнтирів розвитку туризму України обумовлюють *структурну асиметричність індексу туристичної привабливості, що виявляється у відсутності рівноваги між ендогенними, квазіекзогенними й екзогенними мікроіндексами туристичної привабливості.*

На нашу думку, глобальні економічні асиметрії у розвитку туризму слід розглядати у контексті асиметрій технологічних, інформаційних, соціальних та культурних, що у неоднорідному соціокультурному середовищі становлять загрозу цілісності системи та процесам збалансованого суспільного відтворення у туризмі.

Фрагментарність інформаційного середовища щодо формування туристичної привабливості може призвести до значної втрати потенціалу розвитку туризму. Підтверджується дане припущення результатами досліджень Є. Жаліло, який зокрема констатує, що врахування рівня недосконалості ринків та як наслідок асиметричність інформації є предметом окремого напрямку в економічній науці, причому зростання останніми роками уваги до нього і свідчить про недосконалість ринків навіть у розвинених країнах світу [44].

Зазначена позиція базується на *теорії інформаційної асиметрії*, феномен якої та її наслідки для ринкової економіки достатньо детально розглянуто у неоінституціональній теорії контрактів. Аналізу та опису моделей з інформаційною асиметрією присвячено праці Дж. Акерлофа,

В. Саланьї, Х.Р. Веріана, А. Саричева, Т. Еггертсона, П. Мілгрома, Дж. Робертса, А. Спенса та інших дослідників.

Теорія інформаційної асиметрії має високу евристичність стосовно туристичного ринку і дає можливість досліджувати напрями підвищення туристичної привабливості, оскільки усунення асиметрії її показників пов'язано із:

- ✓ створенням стійких інституційних та інфраструктурних основ стимулювання розвитку туризму;
- ✓ активізацією туристичного потенціалу територій, що дозволить більш активно включитися у суспільно-економічні процеси, інтегруватися до європейського та світового ринку туристичних послуг;
- ✓ створенням умов для динамічного, збалансованого розвитку територій завдяки усуненню диспропорцій у функціонуванні національного туристичного бізнесу.

Отже, з метою визначення орієнтирів розвитку національного туристичного бізнесу важливим завданням є обґрунтування умов, які мають стати джерелом достовірної інформації для прийняття туристичними підприємствами та продуцентами туристичних послуг виважених управлінських рішень. У ракурсі зазначеного наведено структуру субіндексів туристичної привабливості України у % до загального значення (рис. 3.11) і проаналізовано мікроіндекси, які найбільше обумовили структурну асиметричність рейтингу туристичної привабливості (дод. 3.8).

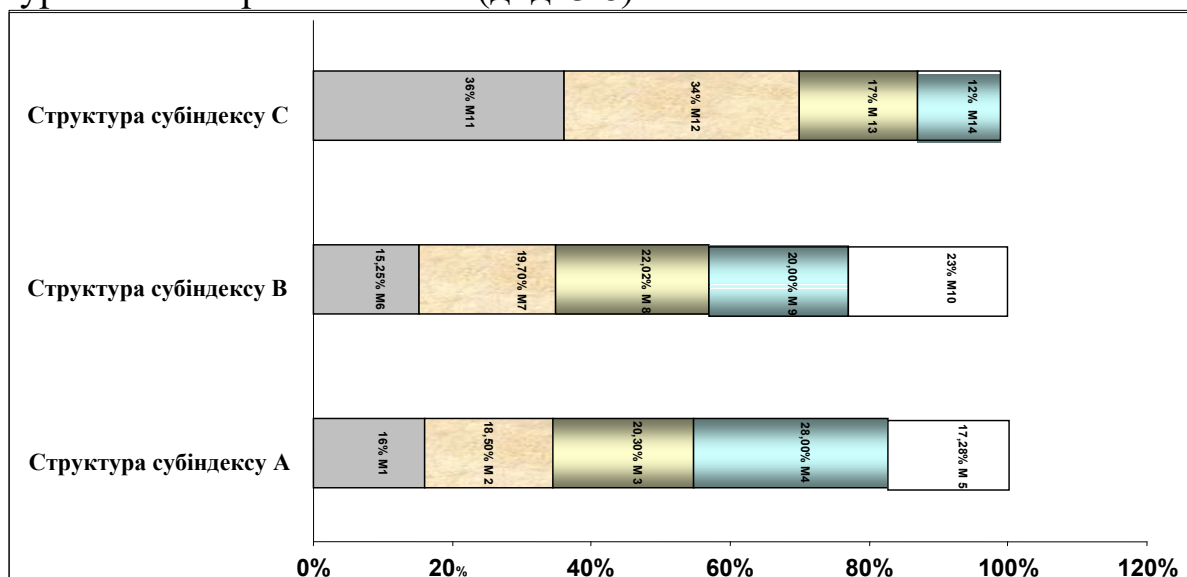


Рис. 3.11. Структура субіндексів туристичної привабливості України у % до загального значення рейтингу (звіт ВЕФ 2009 р.)

За результатами поелементного аналізу мікроіндексів асиметричність найбільше характерна для субіндексу С «Людські, культурні і природні ресурси». Насамперед йдеться про мікроіндекси:

– «Природні ресурси», балове значення якого становить 2,40 (112 рейтингова позиція серед 133 країн);

– «Культурні ресурси» – 1,79 (88 рейтингова позиція).

Слід підкреслити, що отримані балові значення цих мікроіндексів дисонують з усталеними стереотипами щодо природних, антропогенно рекреаційних ресурсів та історико-культурної спадщини України, які є визначальним мотивом для формування туристичних потоків та залежно від ступеня доступності цих ресурсів і можливості їх використання мають важливе соціально-економічне значення.

Україна має значний туристичний та рекреаційний потенціал: вигідне географічне положення у центрі Європи, сприятливі кліматичні умови, як рівнинні, так і гірські ландшафти, багатство флори і фауни та достатньо розвинену мережу наземних і водних шляхів, велику кількість історичних пам'яток культури й архітектури, розвинену інфраструктуру розміщення, що створює передумови стати туристською дестинацією, принаймні у Європейському регіоні. Загалом на державному обліку перебуває понад 130 тис. пам'яток, функціонує 458 музеїв та 61 історико-культурний заповідник [46]. До Списку всесвітньої культурної та природної спадщини ЮНЕСКО включено Софійський собор з ансамблем монастирських споруд та Києво-Печерську лавру у м. Києві, історичний центр м. Львова та ін.

Підтвердити важливість факторів туристично-рекреаційного потенціалу щодо забезпечення туристичної привабливості країни можна за статистичними даними розподілу цілей подорожей туристів (рис. 3.12–3.13, дод.3.9) [91, 92].

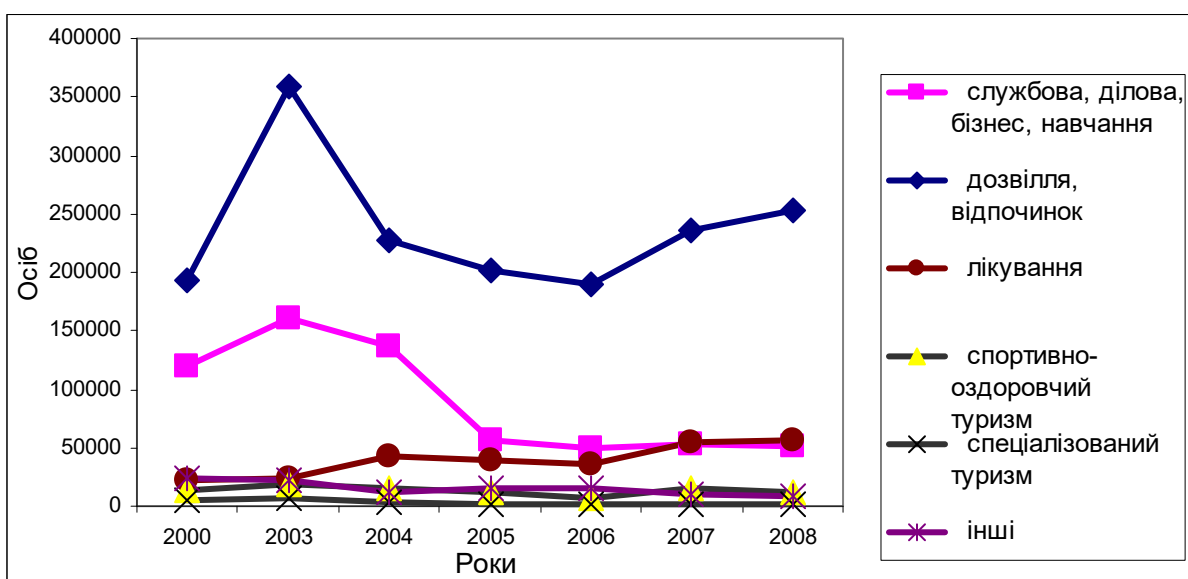


Рис. 3.12. Діаграма розподілу іноземних туристів за метою відвідування

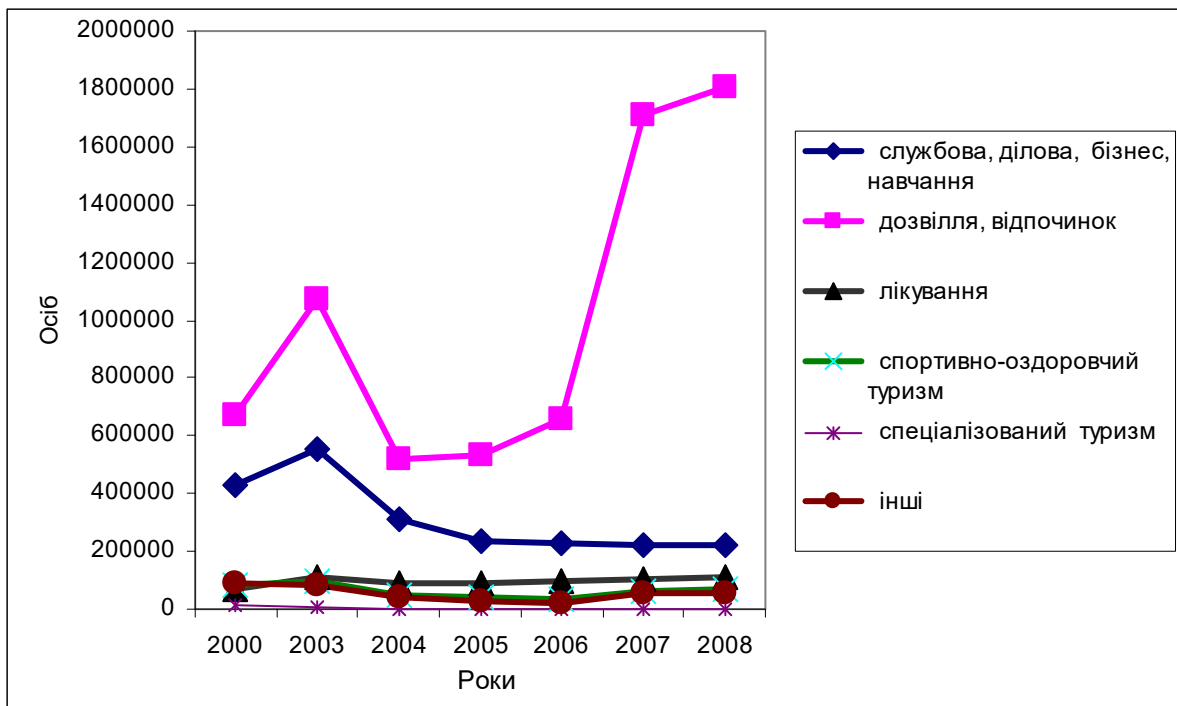


Рис. 3.13. Діаграма розподілу внутрішніх туристів за цілями відвідування

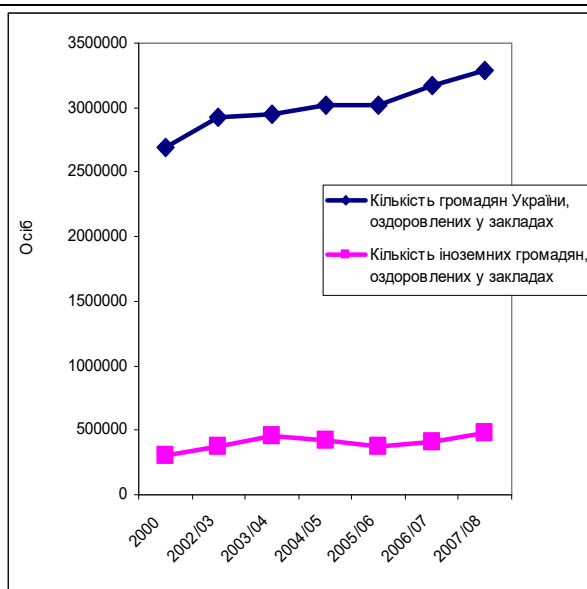
За результатами аналізу кількісного розподілу туристів за категоріями та метою відвідування виявлено, що пріоритетною метою здійснення туристичної подорожі є *дозвілля та відпочинок* і це дозволяє впевнено констатувати про потенціал розвитку різних туристичних напрямів з урахуванням потреб туристів.

На користь цього припущення зазначимо, що упродовж 2000–2008 рр. чисельність туристів, які віддали перевагу організованому оздоровленню та відпочинку, стабільно зростала (кожний восьмий серед відпочиваючих – іноземний громадянин, їх чисельність у середньому щорічно збільшувалася на 11% (рис. 3.14), незважаючи на те, що мережа оздоровчих і санаторно-курортних закладів зменшувалася (рис. 3.15) (дод. 3.10).

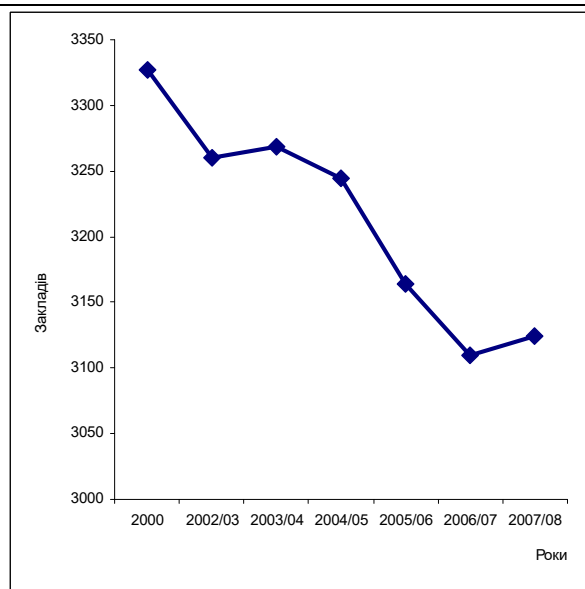
Коефіцієнт зростання кількості іноземних та внутрішніх туристів за метою подорожі (2008 р. до 2000 р.) також свідчить, що майже 77% подорожували в Україну з метою дозвілля та відпочинку (рис. 3.16).

Визначаючи причини низького рейтингу мікроіндексів «*Природні ресурси*» та «*Культурні ресурси*» на світовому ринку туристичної пропозиції, зауважимо, що для просування національного туристичного продукту важливим є вирішення проблеми формування *національного туристичного бренду* України, який створює реальні

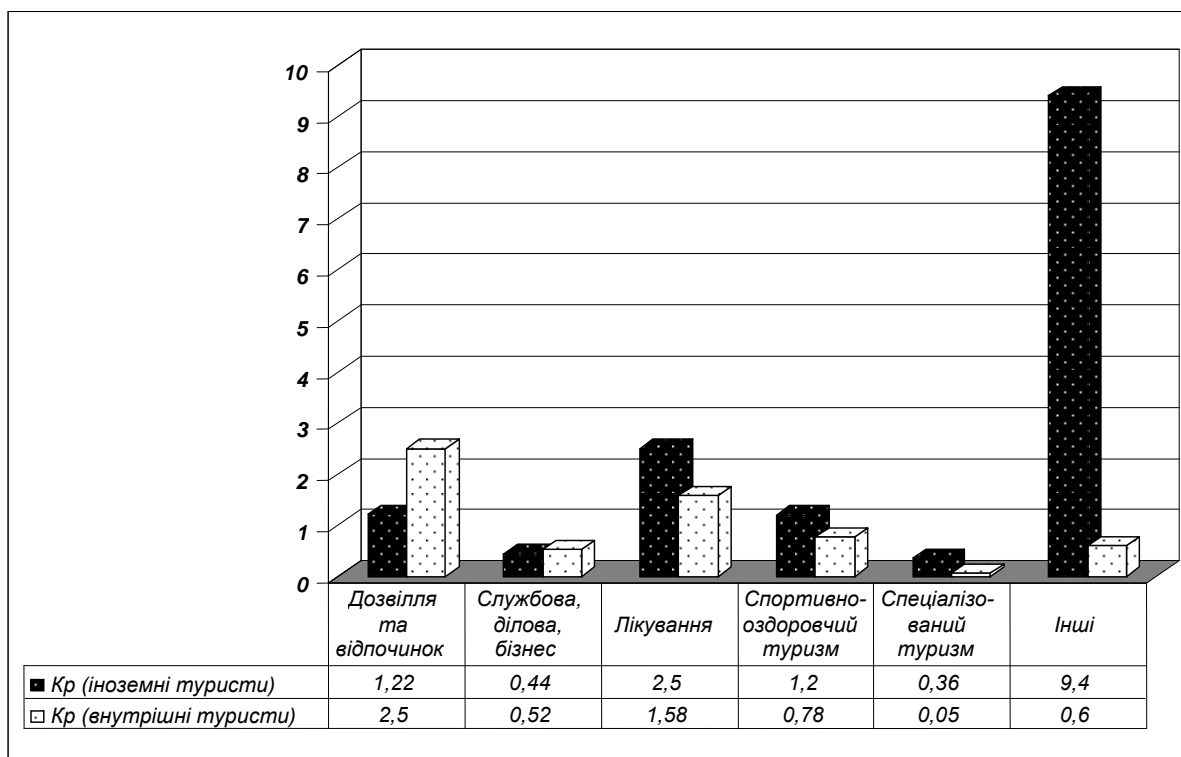




*Рис. 3.14. Динаміка чисельності туристів, які віддали перевагу організованому оздоровленню та відпочинку (2000–2008 рр.)*



*Рис. 3.15. Динаміка чисельності санаторно-курортних та оздоровчих закладів (2000–2008 рр.)*



*Рис. 3.16. Динаміка коефіцієнта зростання чисельності іноземних та внутрішніх туристів за метою подорожі (2008 р. до 2000 р.)*

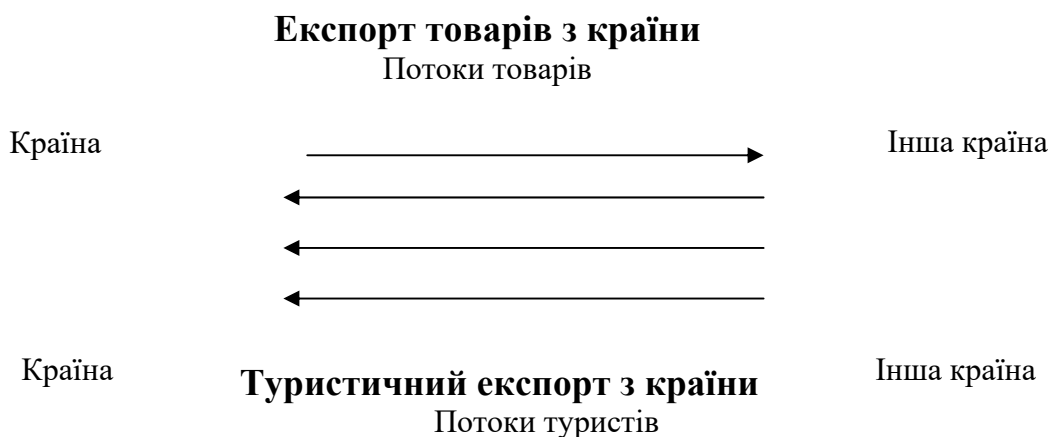
передумови для формування бренд-капіталу територій, що дасть змогу бути конкурентоспроможними щодо залучення туристів, інвестицій, експорту та впливу на світовому туристичному ринку завдяки зміцненню інтеграційних зв'язків, трансляції регіональних досягнень і ініціатив з розвитку різних видів туризму. Навіть у нинішніх складних соціально-економічних умовах важливість розвитку та підтримки туристичного бренда територій демонструють країни-лідери туризму (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

**Додаткові грошові кошти на підтримання туристичного бренда  
країн-лідерів рейтингу туристичної привабливості  
у 2009 р. [45, 71 ]**

Країни	Витрати	Заходи на підтримання туристичного бренда територій
Країни Карибського басейну	82 млн дол. США додаткових коштів	Розроблення маркетингової кампанії на 2009–2010 рр. щодо просування території як туристичного центру
США	20 млн дол. США додаткових коштів	Розроблення маркетингової програми «Цінність Аляски»
Великобританія	2,2 млн фунтів стерлінгів додаткових коштів	Розроблення маркетингової програми «Відвідай Уельс»
Швейцарія	12 млн франків	Маркетингова програма на підтримку туризму в кризових умовах
Іспанія	400 млн євро безвідсоткових кредитів; понад 200 млн євро з державного бюджету	Покращання готельної інфраструктури Благоустрій курортів і туристичних центрів
Таїланд	26,5 млн дол. США Податкові пільги для готелів. Безкоштовне відвідання національних парків. Вдвічі знижено ціну на послуги державної авіакомпанії	Популяризація туристичного бренда країни

Завдяки національному туристичному бренду збільшується туристичний експорт, який відрізняється від експорту товарів збіжністю грошового та туристичного потоків (рис. 3.17).



*Рис. 3.17. Спрямування товарних і туристичних потоків*

У цьому контексті доречним є твердження дослідника Т. Геда щодо використання теорії «чотиривимірного брендингу», в якій зазначено, що успішний бренд будується за чотирма головними напрямками – раціональним, емоційним, духовним та соціальним і насамперед як системна цінність у свідомості людей [33].

Результати дослідження методологічних основ формування ціннісно орієнтованого управління дозволяють дійти висновку, що коли йдеться про туристичний бренд, то його значимість для країни необхідно асоціювати з детермінантою генерування соціально-економічною цінності туризму, оскільки бренд не має мінової вартості, яку мають товари, але створює додаткову цінність для споживачів туристичних послуг, яка ґрунтується на відмітних туристичних пропозиціях і на здатності туристичних підприємств обирати стратегічну роль в економічних, соціальних, політичних, культурних процесах на конкретній території.

У нинішніх складних економічних умовах туристичні підприємства повинні діяти за аналогією зі світовими корпораціями, які у разі потреби зосереджують зусилля на створенні брендів як нематеріального активу для успішної конкуренції. На цьому аспекті наголошує і Т. Гед, зазначаючи, що сильні бренди не такі вразливі у періоди рецесії і після їх завершення є більш успішними за інших ринкових гравців – з новою хвилею лояльних покупців і зростаючою довірою до ринку. Автор аргументовано доводить, що під час кризи брендинг як системна діяльність є однією з кращих моделей збереження і розвитку бізнесу [33].

Варто зауважити, що у комунікаційній політиці України відбулися певні зрушення на шляху створення *бренда держави*, зокрема:

– у Стратегії економічного і соціального розвитку України на 2004–2015 роки наголошено про нагальну необхідність активізації інформаційно-рекламної політики щодо просування національного туристичного продукту та формування позитивного іміджу в країнах ЄС, США, Південній Кореї, Китаї, Японії [5];

– Кабінетом Міністрів України схвалено Концепцію Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008–2011 роки [4].

З метою просування національного туристичного продукту на європейський ринок Україна бере участь у роботі Європейської комісії з туризму<sup>10</sup>, яку у віртуальному середовищі представлено двома сайтами [www.etc-corporate.org](http://www.etc-corporate.org)<sup>11</sup> і [www.visiteurope.com](http://www.visiteurope.com)<sup>12</sup>. Крім цього, для просування туристичного продукту необхідно більш активно використовувати можливості Всесвітньої туристичної організації, на сайті якої (<http://www.unwto.org/states/reg/en/eur.php>), присвяченому державам-членам організації, у розділі України лише одне посилання – на офіційний сайт Державної служби туризму та курортів ([www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua)). Зокрема доцільно презентувати туристичні можливості в усіх інформаційних розділах сайту UNWTO.

Продовжуючи аналізувати динаміку та рейтинг мікроіндексів субіндексу С, варто акцентувати увагу на високому баловому значенні мікроіндексу «*Людські ресурси*» – 5,07: найвище значення у Сінгапуру – 6,29, найнижче у Лесото – 3,31. У п'яти найбільш розвинених країнах світу цей індекс становить: Англія – 5,81; США – 5,91; Франція – 5,64; Німеччина – 5,65; Японія – 5,67. Коментуючи досягнення України щодо рівня рейтингу мікроіндексу «*Людські ресурси*», наголосимо на високому рівні вирішення питань щодо загальнометодичного змісту освітніх програм й організації підготовки фахівців для сфери туризму та готельного господарства [77].

Слід також наголосити на позитивних тенденціях щодо зростання рейтингу субіндексу А «*Законодавче регулювання туризму*» від позиції 76 (2006 р.) до позиції 62 (2009 р.). Це є результатом того, що незважаючи на соціально-економічні труднощі розвитку, сфера туризму вже з перших років існування незалежної України стала

---

<sup>10</sup> Європейська комісія з туризму – це міжнародна некомерційна організація зі штабом у Брюсселі; учасники – 39 національних туристичних організацій Європи. Цілями і завданнями є маркетингова діяльність і просування в'їзного туризму.

<sup>11</sup> Корпоративний веб-сайт, який має пізнавальний характер і орієнтований на різні сегменти, зацікавлені у розвитку туризму в Європі.

<sup>12</sup> Корпоративний веб-сайт, орієнтований на окремі сегменти споживачів, які шукають інформацію для здійснення туристичних подорожей.

одним із пріоритетних об'єктів державного регулювання, що обумовило відродження туризму на системній правовій основі, підґрунтям якої є:

– Конституція України як основа розроблення законодавства про туризм;

– законодавчі акти, які регулюють як туристичні, так і інші суспільні відносини, створюють умови для реалізації людиною і громадянином права на свободу пересування, відпочинок та інших суміжних прав і свобод у туристичних подорожах.

– законодавство України про туризм: Закон України «Про туризм», постанови Верховної Ради України з питань туризму, Укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України, відомчі акти державних компетентних органів з питань туризму тощо.

З прийняттям у 1995 р. Закону України «Про туризм» закладено правову основу для подальшого розвитку законодавства у сфері туризму, що мало важливе прогностичне значення для формування концепції законодавства про туризм, оскільки було уточнено місце і роль туризму як одного з пріоритетних напрямів розвитку національної культури й економіки та вперше за багато років у законодавчому порядку сформовано термінологічно-понятійний апарат у сфері туризму, визначено ключові поняття, на яких будуються туристичні відносини [2, 3]. Отже, нормативно-правові акти, що становлять систему законодавства України про туризм та регламентують відносини у цій сфері, свідчать про їх стимулюючу роль у розвитку туризму в Україні.

Водночас, незважаючи на позитивні тенденції субіндексу А, у звітах ВЕФ відзначено достатньо низькі рейтинги мікроіндексів (1.01.–1.03), які відображають інвестиційну привабливість національного туризму як виду економічної діяльності. Протягом досліджуваного періоду (2006–2009 рр.) усереднений рейтинг цих показників коливався у межах 120–123 рейтингової позиції, незважаючи на те, що аналізуючи статистичні дані щодо динаміки інвестицій, які спрямовуються в основний капітал<sup>13</sup> туристичної індустрії, з'ясовано, що цей показник з 2000 р. характеризується прогресуючою динамікою (рис. 3.18, дод. 3.11).

---

<sup>13</sup> Інвестиції в основний капітал (капітальні вкладення) – це витрати на капітальне будівництво (нове будівництво, реконструкцію, розширення та технічне переоснащення діючих підприємств усіх видів економічної діяльності, витрати на будівництво об'єктів житлово-цивільного призначення); витрати на придбання машин та обладнання без здійснення капітального будівництва; витрати на будівельні та монтажні роботи усіх видів (включаючи монтаж обладнання); придбання машин, обладнання, виробничого інструменту і господарчого інвентарю; інші капітальні роботи та інші витрати.

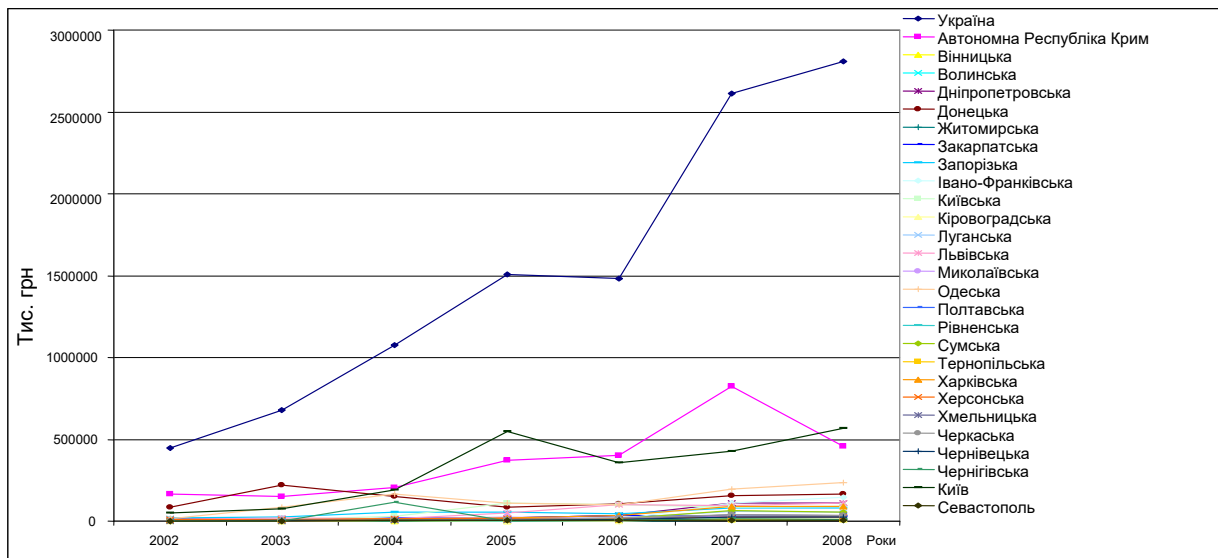


Рис. 3.18. Динаміка інвестицій (у фактичних цінах, тис. грн) в основний капітал туристичної сфери України

У 2008 р. обсяг інвестицій в основний капітал підприємств туристичної індустрії у фактичних цінах становив 2809875 тис. грн, що майже у 6,3 раза більше ніж у 2002 р. Прямі іноземні інвестиції в основному спрямовувалися у розвиток готельного господарства України (рис. 3.19, дод. 3.12).

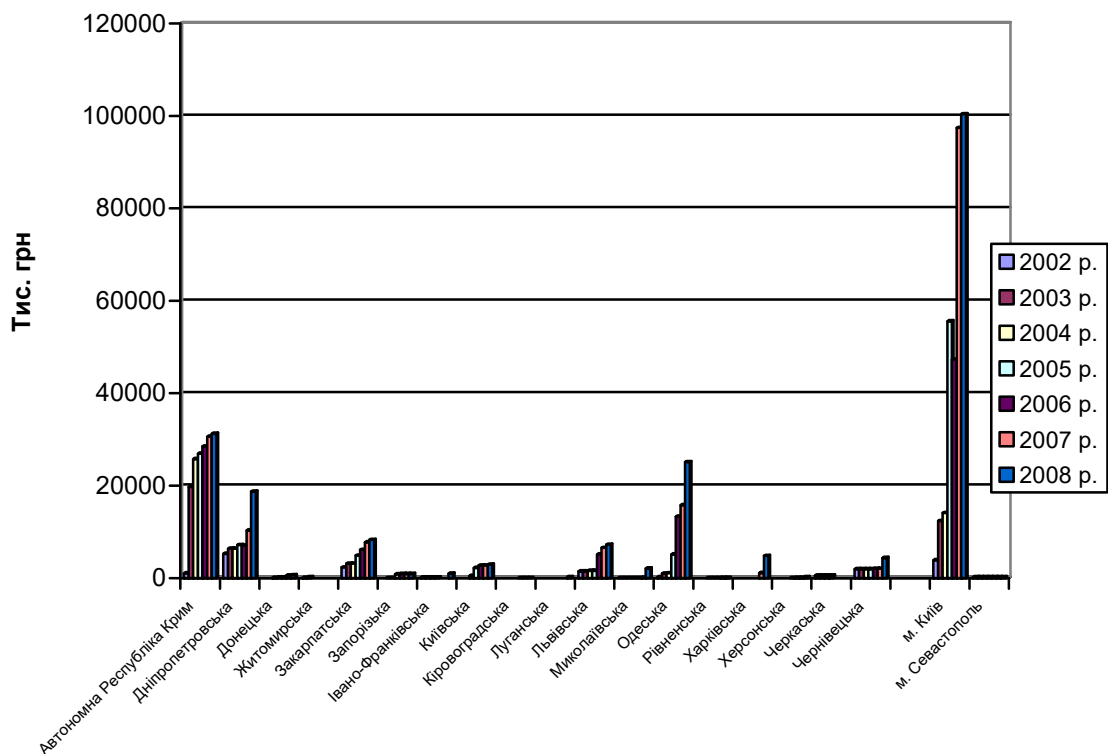
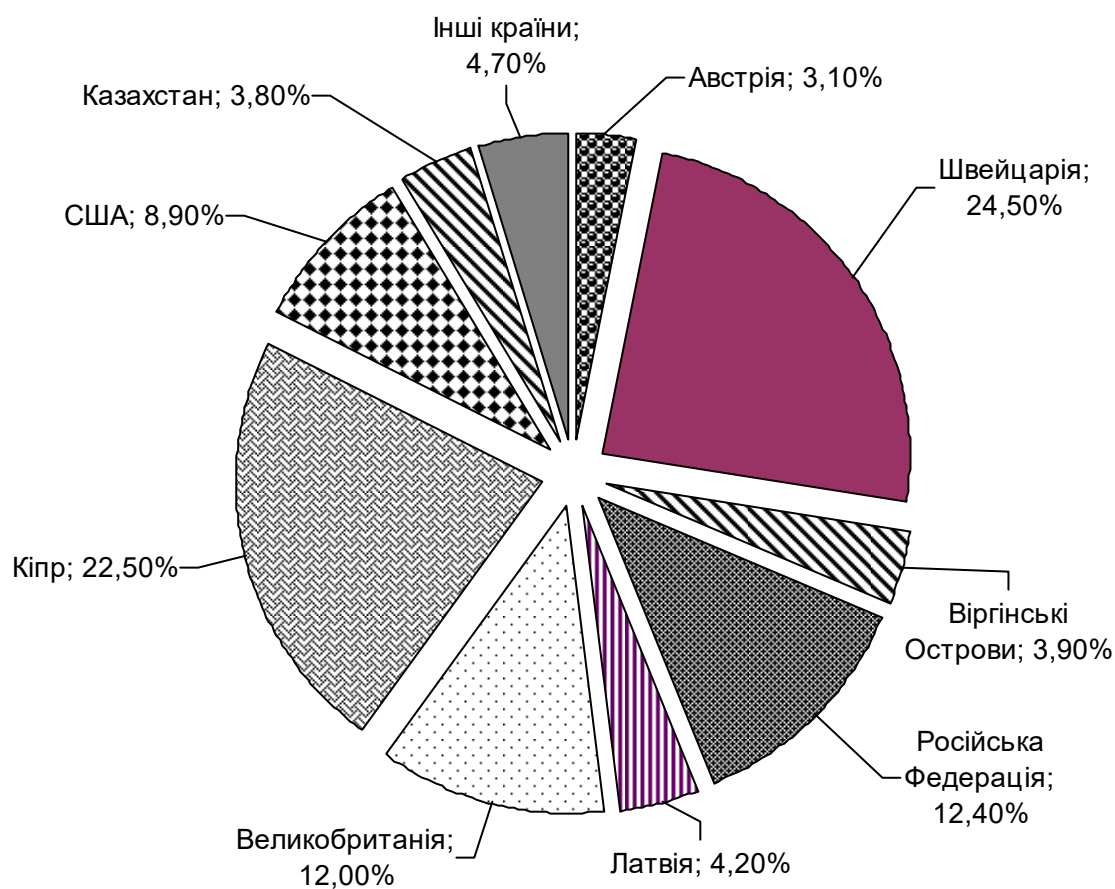


Рис. 3.19. Динаміка прямих іноземних інвестицій у розвиток готельного господарства України (2002–2008 рр.)

Зокрема обсяг прямих іноземних інвестицій з 32 країн світу у розвиток діяльності готелів та інших місць для тимчасового проживання на 1 січня 2008 р. становив 280,3 млн дол. США, тобто 1,0% від загального обсягу прямих інвестицій в економіку України. Найбільші інвестиції у розвиток готельного господарства України надійшли у мільйонах дол. США: зі Швейцарії – 68,7, Кіпру – 63,0, Російської Федерації – 34,7, Великобританії – 33,6, Сполучених Штатів Америки – 24,9, Латвії – 11,9, Віргінських Островів – 11,0, Казахстану – 10,6 та Австрії – 8,7 ( рис. 3.20).



*Рис. 3.20. Діаграма розподілу прямих іноземних інвестицій у розвиток готелів та інших місць тимчасового проживання у 2008 р.*

Значні інвестиції у готельне господарство очікуються у зв'язку з проведенням в Україні Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012, що пов'язано з вимогами УЄФА до кількісних показників номерного фонду. Зокрема лише у м. Києві дефіцит становить 3234 одиниці номерного фонду (табл. 3.7, дод. 3.13) [128].

Таблиця 3.7

**Дефіцит/профіцит номерного фонду готельного господарства  
м. Києва у контексті підготовки до проведення в Україні  
Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012**

Прогнозовані показники	Готелі 5*	Готелі 4*	Готелі 3*
Дефіцит / профіцит	-216	-3018	+1413
Резерв номерного фонду:			
- завдяки державній підтримці до кінця 2011 р. будуть функціонувати	779	2271	-
- категорійність буде підвищено	-	825	-
- кількість номерів буде збільшено	109	344	-
<i>Номерний фонд до 2011 р. становитиме 9807 номерів</i>	2622	5372	1813

За результатами аналізу динаміки показників інвестицій в основний капітал за областями України та АРК констатуємо, що вони як територіальні суб'єкти суттєво відрізняються можливостями щодо залучення інвестицій. Зокрема найбільші обсяги прямих інвестицій отримали Автономна Республіка Крим і м. Київ. З 2006 р. відчутно збільшилися надходження інвестицій в Одеську область. Ці регіональні суб'єкти проводять активну інвестиційну політику (програми підтримки певних інвестиційних проектів, регіональні програми пільг і гарантій для інвесторів).

Як наголошувалося вище, більшість наукових джерел, що створюють методичний базис дослідження туристичної привабливості, присвячено її аналізу стосовно інвестиційної привабливості туризму. Це пов'язано з тим, що розвиток туризму потребує інвестицій, тому що капітал впливає на економічну значущість туризму і відповідно на туристичну привабливість. Країна, яка має привабливі природні ресурси, але недостатні фінансові, не зможе успішно розвивати туристичний сектор. Саме цим пояснюється активний розвиток туризму в індустріально розвинених країнах. Причинами, які знижують інвестиційну привабливість туристичної сфери України, експерти ВЕФ вважають корупцію і неоднакові умови для вітчизняних і іноземних інвесторів. Іноземні інвестори надають перевагу урбанізованим регіонам, з розвинутою інфраструктурою, наявністю кваліфікованих трудових ресурсів. Виявлений дисонанс у регіональному спрямуванні прямих іноземних інвестицій, здебільшого пов'язаний з проблемами довгострокового інвестування,



що обумовлено підвищеним ризиком повернення вкладених засобів, оскільки туристичні потоки (від величини яких безпосередньо залежать терміни окупності проектів) чуттєво реагують на щонайменші зміни у соціально-політичній та економічній ситуації в країні, кон'юнктуру туристичного ринку тощо.

Обґрунтовуючи орієнтири розвитку туризму, цілком доречним є визначення заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційної привабливості національного туризму. Динаміка показників прямих іноземних інвестицій визнається важливою характеристикою привабливості будь-якої країни. Важливим інвестиційним джерелом для розвитку туристичної сфери можуть стати інвестиційні програми у рамках підготовки України до проведення Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012.

Отже, у нинішніх складних соціально-економічних умовах для прискорення процесу економічної реабілітації і скорочення тривалості періоду відновлення національної економіки виникає потреба щодо:

- формулювання загальної проблематики інвестування туристичної сфери з урахуванням специфіки туристичної діяльності;
- обґрунтування створення і розвитку нових форм співпраці суб'єктів туристичної діяльності з фінансовими інституціями;
- формування не лише системи залучення інвестицій, а врегульованого механізму їх використання;
- впровадження спеціальних урядових програм з частковою або повною компенсацією відсотків позичальникам, що виникають у рамках реалізації інвестиційних проектів та надання урядових гарантій з метою зменшення ризику невиконання банкам, що здійснюють кредитування.

У зв'язку з цим зростає стимулююча роль держави для залучення приватних інвестицій. Значення показників, які визначають рейтинг мікроіндексу 5. «Пріоритетність розвитку туристичної індустрії», є доволі низькими. Зокрема показники: 5.01 «Державні пріоритети щодо розвитку туристичної індустрії» та 5.03 «Ефективність маркетингу та брендингу» відповідно займають 125 та 113 рейтингову позицію.

Таким чином, дедалі більшої актуальності набуває необхідність формування конструктивної національної інвестиційної політики у сфері туризму, при цьому *орієнтиром може стати глобальний (світовий) попит на товари і послуги*. Орієнтація на конкурентів у глобальних координатах вимагає аналізу подібних видів туристичних продуктів з урахуванням основних відмінностей між ними.

Завершуючи аналітичне опрацювання рейтингових показників субіндексу А з позиції їх впливу на глобальні структурні асиметрії у рейтингу туристичної привабливості України, встановлено, що і показники, які визначають екологічну складову розвитку туризму, є доказом песимістичних прогнозів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Рейтинг показників, які характеризують екологічну складову туристичної привабливості України**

Позиція	Показник	Рейтинг
2.01	Закони, що регулюють охорону навколишнього середовища, наявність екологічних нормативів	124
2.02	Здійснення екологічного регулювання	119
2.04	Обсяги викидів вуглекислоти	89
2.06	Різновиди тваринного та рослинного світу, яким загрожує вимирання	76

Визначені рейтингові позиції свідчать про послаблену увагу до екологічних аспектів діяльності, нераціональну експлуатацію природних ресурсів, недостатню ефективність державного управління природоохоронною діяльністю і низький рівень екологічної самосвідомості населення. Показник «Викиди діоксиду вуглецю», який оцінюється експертами ВЕФ, на душу населення в Україні становить 7,5 метричних тонн, у Чехії – 10,6, Росії – 9,8, Польщі та Молдові – по 8,1, Білорусі – 5,7, Угорщині – 5,6, Румунії – 3,6, Латвії – 2,8.

Високими рівнями характеризуються показники антропогенного навантаження на навколишнє середовище в Україні. У розрахунку на квадратний кілометр території країни обсяги викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря становили 10,1 т на душу населення – 85 кг.

Зокрема за даними Державного комітету статистики Україна у I півріччі 2009 р. зменшила викиди діоксиду вуглецю в атмосферу на 22,1% – до 71,977 млн т. Обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферу скоротився на 20,5% – до 1,893 млн т. Незважаючи на загальне скорочення обсягу викидів шкідливих речовин, у два рази збільшився рівень викидів діоксиду вуглецю у м. Києві – на 106,1%, Черкаській області – на 29,7%, Херсонській – на 21,7%, Миколаївській – на 10,4% [92].

Проте слід зазначити, що упродовж останніх десятиліть в Україні здійснено перші кроки щодо поліпшення ситуації з питань збереження та охорони навколишнього середовища із прийняттям

Закону України «Про екологічний аудит» [1]. Правовою основою зазначеного нормативно-правового акта є стандарти ISO: ДСТУ ISO 14010-97 «Настанови щодо здійснення екологічного аудиту. Загальні принципи», ДСТУ ISO – 19011:2003 «Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління» [130]. Водночас на відміну від Європи, де щороку розробляються 5–6 тисяч стандартів екологічного спрямування, в Україні не розроблено жодного національного стандарту, гармонізованого з європейськими [93].

Аналіз наукових підходів до вирішення проблеми еколого-економічного регулювання дозволяє констатувати, що вітчизняні дослідники приділяють належну увагу розробці теоретичних та методологічних основ, методичних і практичних рекомендацій у цій сфері [88]. Водночас практична реалізація запропонованих заходів має переважно запобіжний характер. Вітчизняні підприємства використовують залишковий принцип фінансування цих заходів, не враховуючи їх еколого-економічну та соціальну значимість; це призводить до погіршення екологічної ситуації, що негативно впливає на збереження національних екосистем, розвиток туризму.

Важливим висновком за результатами опрацювання позиції 2.01–2.07 звітів ВЕФ є необхідність збільшення площ національних територій, що охороняються, відповідно до вимог міжнародних і національних екологічних організацій. В Україні території, що охороняються, становлять 3,9% (103 позиція) від усієї земельної площі країни [134]. Нижче цієї позиції розташовуються в основному малі за площею країни, в яких немає заповідних територій. Це Катар, що має площу 11437 км<sup>2</sup> (1,89% від території України), Ямайка – 10990 км<sup>2</sup> (1,82%), Кіпр – 9250 км<sup>2</sup> (1,5%), Люксембург – 2586 км<sup>2</sup> (0,42%), Мальта – 316 км<sup>2</sup> (0,05%) та ін. Водночас у Вірменії, країні, яка займає площу 29800 км<sup>2</sup> (5% від території України), площа національних територій, що охороняються, становить 7,6%; Македонії, що займає територію 25333 км<sup>2</sup> (4,2%) – 7,1%; Словенії, що має площу 20253 км<sup>2</sup> (3,4%), 6,0% території країни охороняється державою. В Україні доцільно збільшити площу територій, що охороняються, з нинішніх 3,9% від усієї земельної площі хоча б до рівня країн-сусідів (Росія – 8,8%, Польща – 23,6%, Румунія – 11,3%, Угорщина – 5,6%).

Загалом за роки незалежності площа природно-заповідного фонду України зросла більш ніж удвічі, до його складу входять понад 7200 територій та об'єктів загальною площею 2,8 млн га, що становить 4% території держави. Це, зокрема, 17 природних та

4 біосферні заповідники, 19 національних природних парків, 45 регіональних ландшафтних парків, 3078 пам'яток природи, 2729 заказників, 616 ботанічних, зоологічних садів, дендропарків та парків-пам'яток садово-паркового мистецтва, 793 заповідні урочища [46].

Незважаючи на це, площа природно-заповідного фонду в Україні залишається значно меншою, ніж у більшості країн Європи, де середній відсоток заповідників становить 15%. Значна відмінність між фінансовими потребами природних територій та наявними коштами виявляється у виникненні постійних загроз для біорозмаїття українських природних територій.

З метою зміцнення фінансової стійкості та інституційного потенціалу системи природних територій України впроваджується проект програми розвитку ООН в Україні та Глобального екологічного фонду «Зміцнення управління та фінансової стійкості національної системи природоохоронних територій в Україні» [136].

З огляду на наведені вище висновки щодо показників, які відображають підтримку екологічних ініціатив в умовах збільшення екологічного навантаження на навколишнє середовище, основним напрямом його оздоровлення, підтримки цілісності еколого-економічної системи і функцій життєзабезпечення є реалізація ефективних природоохоронних заходів.

Продовжуючи дослідження субіндексів туристичної привабливості України, варто наголосити, що її рейтинг багато у чому визначається *станом бізнес-клімату та рівнем розвитку туристичної інфраструктури*, яку формує комплекс суб'єктів господарювання туристичної індустрії, що охоплюють ресурсну базу факторів виробництва туристичного продукту. Опрацьовуючи складові **субіндексу «Б»**, в якому акумульовано значення цих важливих для розвитку туризму детермінант, передусім зауважимо, що його *структурну асиметрію обумовлюють значення мікроіндексів, які відображують стан транспортної інфраструктури*. Показники зазначеної групи коливаються у межах 30–120 рейтингових позицій.

Не вдаючись до детального аналізу системоутворюючого значення транспорту для туризму, який забезпечує своєчасне і якісне перевезення туристів, можна стверджувати, що транспортні послуги впливають на формування та розвиток внутрішнього і міжнародного туристичних ринків за рахунок конкретних функцій усіх видів транспорту у структурі комплексного туристичного продукту [42] (табл. 3.9).

**Функції транспорту, які обумовлюють підвищення рейтингу туристичної привабливості країни**

Функція	Характеристика
<i>Комплементарна</i>	Є основною умовою надання туристичної послуги
<i>Дистрибутивна</i>	Забезпечує рух туристичних потоків і полягає у тому, що у процесі її виконання транспортна послуга сама стає предметом експорту або імпорту
<i>Інтеграційна</i>	Реалізується за допомогою формування єдиної мережі транспортних маршрутів і виражається у поглибленні інтеграційних процесів на міжрегіональному, міждержавному і глобальному рівнях
<i>Структуроутворююча</i>	Полягає у формуванні галузевої структури виробництва туристичних послуг і міжгалузевих пропорцій, розміщенні виробничих потужностей і формуванні регіональних відмінностей у ціноутворенні на туристичні послуги
<i>Інфраструктуроутворююча</i>	Виявляється у тому, що у вузлових точках транспортних мереж (перехрестя транспортних коридорів) – хабах, створюються об'єктивні умови для розвитку туристичної інфраструктури
<i>Стимулююча</i>	Реалізується у формі інвестицій у розвиток транспорту та транспортних мереж

За результатами аналізу рейтингових показників розвитку інфраструктури повітряного та наземного транспорту України встановлено, що експертами ВЕФ достатньо високо оцінено показник 7.02 «Якість інфраструктури залізниці», який займає 30 позицію серед 133 країн світу, що обумовлено певними технічними досягненнями цієї галузі. Зокрема експлуатаційна довжина залізничних колій загального користування в основному відповідає європейським вимогам, а на 1000 км<sup>2</sup> території України припадає 37 км шляхів. У Німеччині довжина залізничних колій становить 37,5 тис. км, у Франції – 31,7 тис. км, Польщі – 22,9 тис. км, Іспанії – 12,3 тис. км, Австрії – 5,7 тис. км. За показником перевезення пасажирів Україна випереджає такі європейські країни, як Угорщину, Австрію, Болгарію, Іспанію, Словаччину, Польщу, Чехію [37]. Під патронатом держави в Україні консолідовано ресурси для модернізації рухомого складу і створюється система високошвидкісних перевезень європейського рівня.

Аналізуючи вплив розвитку *транспортної інфраструктури* на туристичну привабливість України, встановлено, що динаміка перевезень пасажирів, які користувалися послугами різного виду

транспорту, є позитивною завдяки зростанню кількості іноземних, внутрішніх туристів та екскурсантів, які формують туристичні потоки. Темп приросту чисельності (рис. 3.21, дод. 3.14):

- ✓ іноземних громадян, які відвідали Україну, у 2008 р. порівняно з 2000 р. становить 44,3%;
- ✓ внутрішніх туристів – 80,3%;
- ✓ екскурсантів – 50,1%.

Водночас чисельність туристів – громадян України, які виїжджали за кордон, у 2008 р. порівняно з 2000 р. незначно зменшилася – на 5,9%;

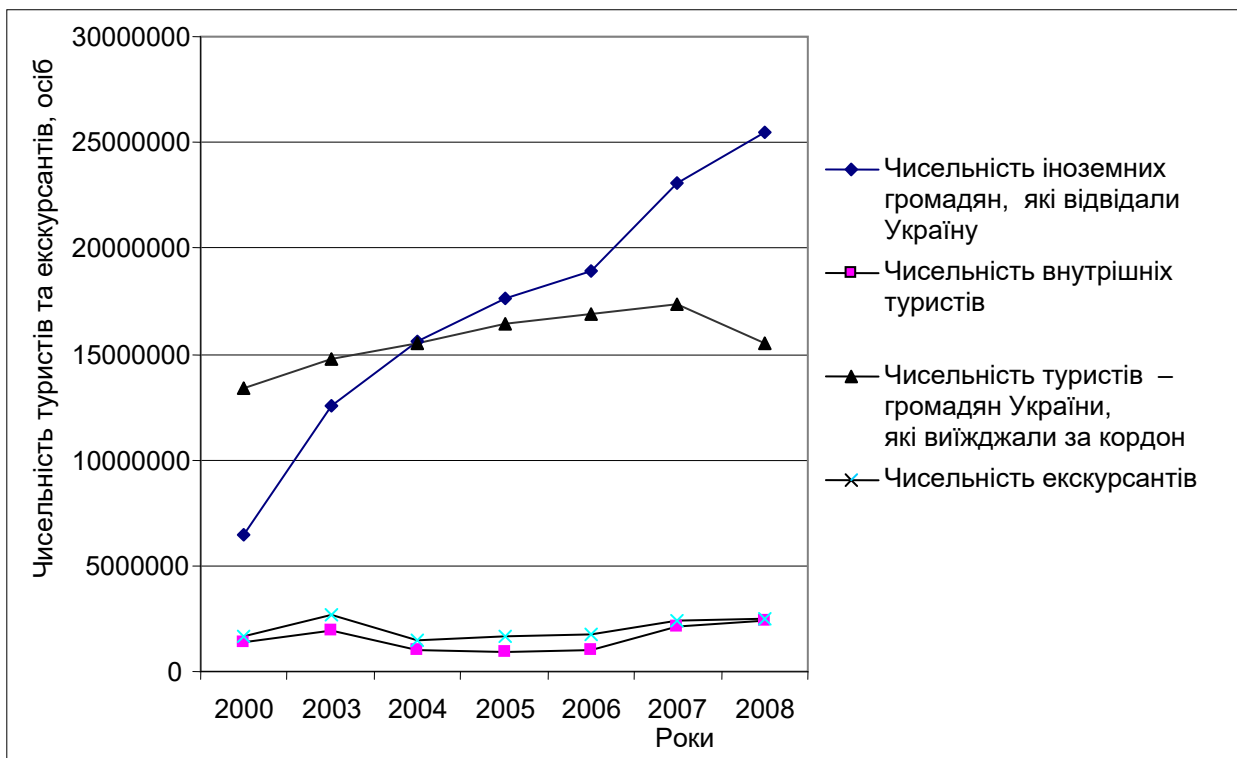


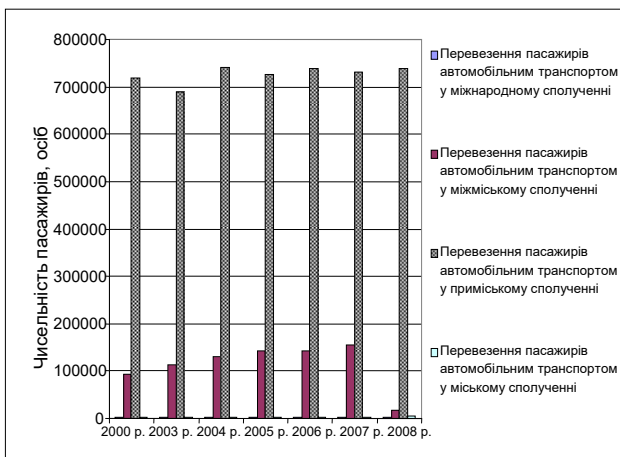
Рис. 3. 21. Динаміка чисельності іноземних, виїзних, внутрішніх туристів та екскурсантів

Аналіз динаміки перевезень за видами транспорту свідчить, що у 2008 р. порівняно з 2000 р. (рис. 3.21–3.23, дод. 3.15):

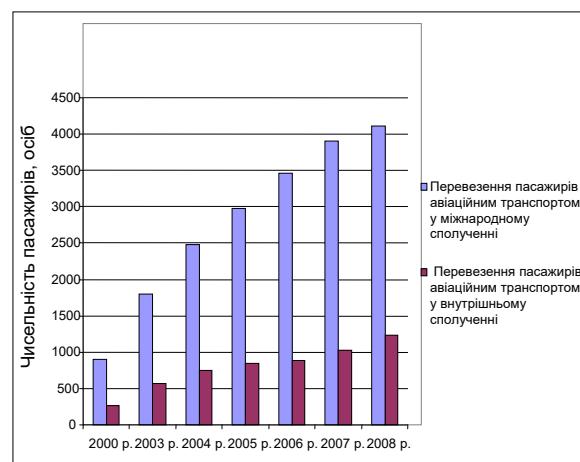
– збільшилася чисельність туристів, які користувалися:

- ✓ автомобільним транспортом у приміському сполученні – на 20,9 тис. осіб;
- ✓ автомобільним транспортом у міському сполученні – на 2,02 млн осіб;
- ✓ авіаційним транспортом у міжнародному сполученні – на 3212,5 тис. осіб;
- ✓ авіаційним транспортом у внутрішньому сполученні – на 966,3 тис. осіб;

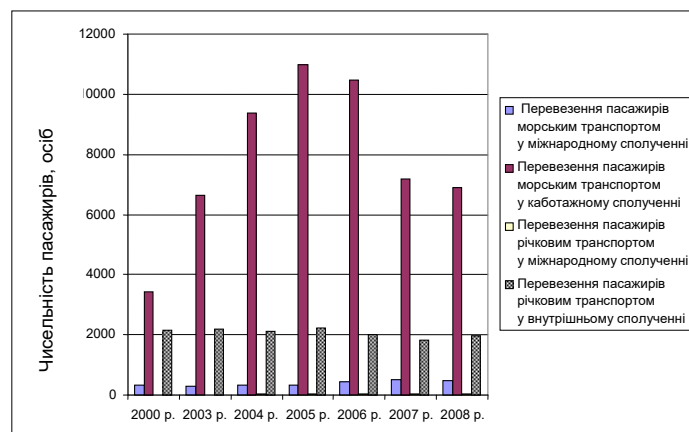
- ✓ морським транспортом у міжнародному сполученні – на 124,7 тис. осіб;
- ✓ морським транспортом у каботажному сполученні – на 3169,0 тис. осіб;
- ✓ річковим транспортом у міжнародному сполученні – на 24,7 тис. осіб;
- зменшилася чисельність туристів, які користувалися:
  - ✓ автомобільним транспортом у міжнародному сполученні – на 401,7 тис. осіб;
  - ✓ автомобільним транспортом у міжміському сполученні – на 76,7 тис. осіб;
  - ✓ річковим транспортом у внутрішньому сполученні – на 175,9 тис. осіб.



*Рис. 3.22. Динаміка перевезень пасажирів автомобільним транспортом*



*Рис. 3.23. Динаміка перевезень пасажирів авіаційним транспортом*



*Рис. 3.24. Динаміка перевезень пасажирів морським транспортом*

У сучасних умовах, для яких характерним є високий рівень мобільності населення, найбільш ефективним видом пересування, що домінує над іншими видами перевезень туристів, є *повітряний транспорт*. Незважаючи на більш високі тарифи, які у декілька разів перевищують цей показник на автодорожніх і залізничних перевезеннях, повітряний вид транспорту активно розвивається. Це пов'язано з тим, що головною особливістю повітряного транспорту, яка відрізняє його від інших видів транспорту, є швидкість перевезення – при дальності перевезень від 1000 км частка повітряного транспорту становить при відстані від 1 до 1,5 тис. км – 2,5–5%; від 1,5 до 2 тис. км – 15–20%; від 2 до 3 тис. км – 20–30%; понад 3 тис. км – 50–100% [65].

У рейтингу показників розвитку транспортної інфраструктури України усереднене значення мікроіндексу «Інфраструктура повітряного транспорту» – 92 позиція. Це спричинено рівнем якості інфраструктури авіатранспорту (105 позиція) та нерозвиненістю міжнародних мереж авіатранспорту (120 позиція).

Невисоке значення цих важливих для рейтингу туристичної привабливості показників актуалізує пошук шляхів вирішення проблеми підвищення якості обслуговування туристів у процесі авіаперевезень. Якість транспортної послуги визначається сукупністю споживчих властивостей, які обумовлюють її здатність до задоволення певної потреби пасажира відповідно до його споживчих вимог, стандартів й інших нормативних документів [14].

У рекомендаціях експертів ВЕФ щодо показника «Якість інфраструктури авіатранспорту» зазначено, що під час туристичної подорожі туристам має бути гарантовано безпеку і комфортність польотів, культуру обслуговування, а також наголошується на бережному ставленні до охорони навколишнього середовища під час експлуатації повітряного транспорту. Ці критерії узгоджено з Міжнародною радою аеропортів Європи<sup>14</sup>.

*Безпека польотів* забезпечується підтримкою авіапарку у належному технічному стані; запобіганням доступу сторонніх осіб і транспортних засобів у контрольовану зону аеропорту або аеродрому; позбавлення можливості незаконного провезення на повітряних суднах зброї, боєприпасів, вибухових, радіоактивних, отруйливих, легкозаймистих речовин та інших небезпечних предметів і введення особливих заходів щодо обережності при дозволі їх провезення; реалізацією заходів протидії актам незаконного втручання у діяльність авіації і інших заходів, зокрема здійснюваних за участю правоохоронних органів.

---

<sup>14</sup> Міжнародна рада аеропортів представляє інтереси близько 440 аеропортів у 45 країнах Європейського континенту [134]



*Культура обслуговування пасажирів і комфортність польотів* є показниками якості інфраструктури авіатранспорту, які взаємодіють. Чинників, які обумовлюють рейтинг цих показників, досить багато і вони є переважно якісними. Зокрема на повітряному транспорті існує близько 20 класів обслуговування, які враховують порядок проходження реєстрації, харчування у польоті, норму безкоштовного провезення багажу та ін. Для поліпшення якості обслуговування пасажирів і комфортності польотів необхідно проведення моніторингу рівня задоволення туристів. На цей аспект звертає увагу і науковець С. Мельниченко [46].

Аналізуючи висновки експертів ВЕФ щодо показника «Якість інфраструктури авіатранспорту» України, нами узагальнено причини, які обумовили його доволі низьке значення [127]:

- ✓ недостатня пропускна спроможність аеропортів та аеровокзалів;
- ✓ низькі параметри оновлення парку авіатранспортних засобів, рівень фізичного і морального зносу основних засобів та парку вітчизняних перевізників на міжнародному ринку авіапослуг;
- ✓ високий рівень шуму від вітчизняних літаків;
- ✓ низький рівень упровадження сучасних інформаційних технологій у процес обслуговування туристів;
- ✓ збиток від негативних наслідків транспортної діяльності, пов'язаних з аварійністю, забрудненням навколишнього середовища, втратами економіки від перевантаження транспортних комунікацій, щорічно становить не менше 7 – 8 % ВВП.

Вагомою ознакою сучасного розвитку авіапослуг є входження на внутрішній ринок іноземних авіакомпаній. Експерти ВЕФ ретельно досліджують показник «Міжнародна мережа авіатранспорту», оскільки, як наголошує Л. Шульгіна, головні причини використання повітряних суден іноземних авіакомпаній – це здійснення ними рейсів на більш сучасних літаках; широкий спектр пропозиції та високий рівень маркетингу, у тому числі застосування цінових знижок та високоякісного сервісу [101].

Міжнародну мережу авіатранспорту, з якою співпрацюють туристичні підприємства України, формує близько 50 авіакомпаній, серед яких найбільш відомі: Adria Airways (Словенія), Аерофлот (Росія), Air Baltic (Латвія), Lithuanian Airlines (Литва), Estonian Air (Естонія), Air France (Франція), Alitalia (Італія), Austrian Airlines (Австрія), British Airways (Великобританія), KLM Royal Dutch Airlines (Нідерланди), EL-AL (Ізраїль), Finnair (Фінляндія), LOT Polish Airlines (Польща), Lufthansa (Німеччина), Turkish Airlines (Туреччина) [131].

В Україні аеропорти є в усіх обласних центрах, а також у таких великих містах, як Маріуполь, Краматорськ, Северодонецьк, Кривий Ріг та Керч. Регулярні авіап перевезення на внутрішніх лініях

здійснює 21 вітчизняна авіакомпанія майже за 50-ма маршрутами. З'єднано всі найважливіші регіони України з Києвом, збільшено кількість рейсів до курортних зон України. Найбільший обсяг на внутрішніх регулярних пасажирських перевезеннях здійснюють авіакомпанії «Донбас-Аеро», «Аеросвіт» та «МАУ». Протягом досліджуваного періоду 15 українських авіакомпаній здійснювали міжнародні регулярні перевезення до 41 країни світу. Серед них найбільше перевезено пасажирів авіакомпаніями «Аеросвіт», «МАУ», «Донбас-Аеро», «Авіалінії України», «Таврія», «Дніпроавіа», «Українські Середземноморські авіалінії», «Мотор Січ», «Львівські авіалінії», «Одеські авіалінії». Частка українських авіакомпаній у міжнародних регулярних пасажирських перевезеннях становить майже 48,6%.

За висновками експертів ВЕФ 120 позицію показника «Міжнародна мережа авіатранспорту» на світовому ринку туристичних послуг обумовили:

- ✓ відсутність уніфікованої аеродромної мережі (аеровузлів), що відповідає світовим вимогам;
- ✓ неоптимізована мережа аеропортів в Україні, зокрема міжнародних, у частині, що стосується їх кількості та розташування з урахуванням геополітичних інтересів і економічної доцільності;
- ✓ відсутність дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності аеропортів на ринку міжнародних перевезень;
- ✓ недостатній рівень диверсифікації ринків збуту на основі системи хабів.

Продовжуючи досліджувати складові **субіндексу Б**, які найбільше обумовлюють його структурну асиметричність, наголосимо на низькому значенні показника 7.01 «Якість доріг», усереднений рейтинг якого протягом досліджуваного періоду коливався у межах 120 позиції. Цей показник має стратегічне значення для формування туристичної привабливості країни, оскільки при поїздках на короткі відстані (до 500 км) автомобільний транспорт має явні переваги перед повітряним завдяки меншій собівартості обслуговування наземного транспорту.

Аналізуючи обставини, які обумовили достатньо низький рейтинг показника 7.01, звернемо увагу на те, що для характеристики функціонування і якості автомобільних доріг у статистичному спостереженні туристичної привабливості використовується перелік показників, аналіз яких дозволяє виділити показники розвитку і функціонування автомобільної транспортної мережі (рис. 3.25). Розвиток мережі автомобільних доріг загального користування за 2008 р. характеризують дані табл. 3.10 (дод. 3.16) [91].

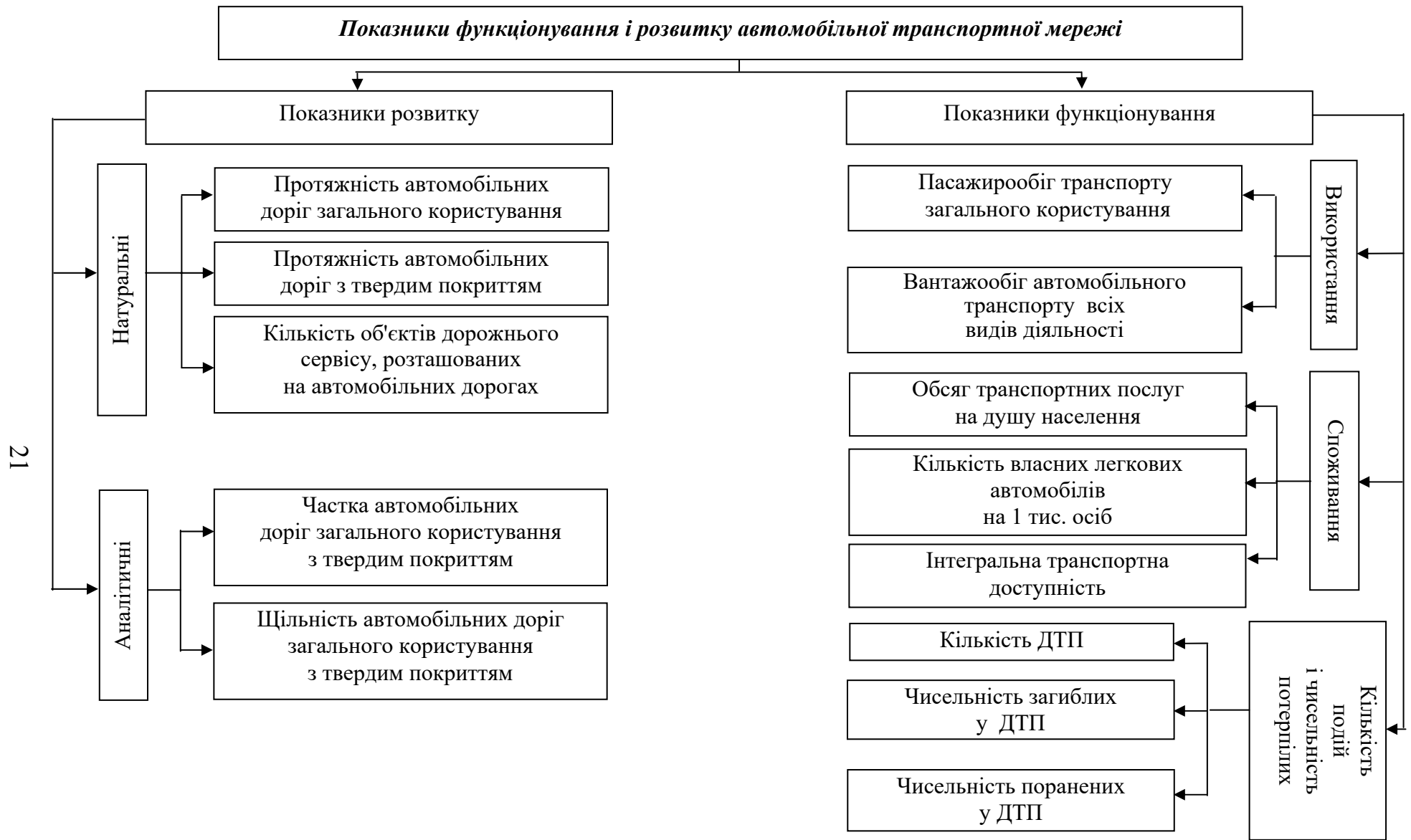


Рис. 3.25. Система показників функціонування і розвитку автомобільної транспортної мережі України

### Автомобільні дороги України загального користування з твердим покриттям за категоріями

(кілометрів)

Загальна протяжність доріг	Автомобільні дороги з твердим покриттям				
	У тому числі за категоріями				
	I	II	III	IV	V
165611,2	2582,0	12724,5	29368,6	105854,7	15081,4

Довжина мережі автомобільних доріг загального користування в Україні становить 165,6 км<sup>2</sup>, з них 96,7% – з твердим покриттям. Для порівняння: у 5,8 раза є довгими автомобільні дороги Франції, у 3,8 – Німеччини, у 2,2 раза – Польщі. Проте Україна займає друге місце (після Росії) серед країн СНД по довжині автомобільних доріг з твердим покриттям. Водночас це значно менше, ніж потрібно для нормального функціонування автомобільно-дорожнього комплексу України. Середнє значення показника щільності автомобільних доріг загального користування по Україні становить 281 км на 100 км<sup>2</sup>.

Динаміка чисельності об'єктів дорожнього сервісу, розташованих на автомобільних дорогах (рис. 3.26, дод.3.17), дозволяє констатувати про необхідність випереджаючого зростання їх кількості, що пояснюється затребуваністю послуг об'єктів дорожнього сервісу автотуристами, оскільки тенденції щодо розвитку подорожування автомобільним та автобусним транспортом мають позитивні перспективи.

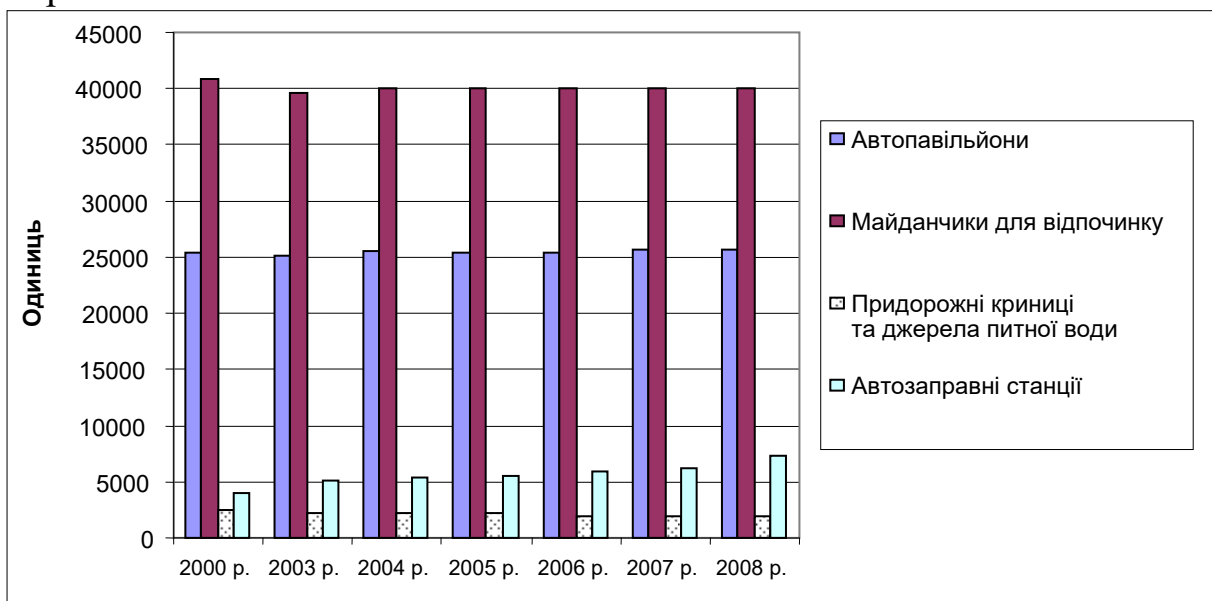


Рис. 3.26. Динаміка чисельності об'єктів дорожнього сервісу, розташованих на автомобільних дорогах

Узагальнюючи фактори, які обумовили достатньо низький рейтинг значення показника 7.01 «Якість доріг», виділено такі:

✓ значна частина автомобільних доріг України на під'їздах до великих міст через обмежену пропускну здатність працює у режимі перевантаження;

✓ уповільнено темпи спорудження швидкісних автомобільних магістралей;

✓ не вирішено проблему оснащення автомобільних доріг англomовними показниками і дорожніми знаками.

Також наголошено на проблемі використання сучасних автобусів для перевезення туристів, оскільки ці види транспорту є традиційними у туризмі, особливо внутрішньому.

Результати аналізу специфіки транспортного фактору щодо формування туристичної привабливості свідчать, що незважаючи на високу капіталоємність, тривалі терміни будівництва (5–10 років) та окупності об'єктів транспортної інфраструктури, нагальним є створення *сучасної транспортної системи*, адекватної потребам розвитку України як транзитної держави.

Нині функції транспорту розширюються, змінюється їх якісний зміст у туристичному обслуговуванні та формуванні собівартості туристичного продукту.

Вирішення проблеми розвитку дорожньої та транспортної інфраструктури для підвищення індексу туристичної привабливості національного бізнесу є актуальним завданням. Крім того, Україна має значний транзитний потенціал і його реалізація обумовить реальні можливості отримувати додаткові надходження до державного і місцевих бюджетів. Все це забезпечить вищий рівень координації розвитку різних видів транспорту (залізничний транспорт, автомобільний транспорт, цивільна авіація, морський транспорт, внутрішній водний транспорт); впровадження сучасних транспортних і логістичних технологій для інтеграції у світовий туристичний ринок.

Проаналізувавши основні тенденції та закономірності формування туристичної привабливості, констатуємо, що Україна, маючи значний туристичний і рекреаційний, господарський, людський та інтелектуальний потенціал за індексом туристичної привабливості займає середні позиції на світовому туристичному ринку, а серед країн Європи є аутсайдером. Ми усвідомлюємо, що тенденції розвитку туризму не дозволяють сподіватися на активне формування туристичного попиту туристами із США, Китаю, Японії, Канади, Південної Кореї, однак необхідно активізувати зусилля для підвищення туристичної привабливості України для туристів з європейських країн.

Зосередження уваги на туристичній привабливості як основи для цілевизначення орієнтирів розвитку туризму України на макрорівні є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє розглядати її як мультипоказник, що уособлює соціально-економічну цінність туризму як соціо-еколого-економічної системи на глобалізованому туристичному ринку. Найбільш аргументовано цей висновок конкретизується засновником теорії граничної корисності К. Менгером, який стверджує, що цінність – це судження про значення благ для підтримки добробуту [6].

Отже, у зв'язку із розгортанням процесів глобалізації істотно зростає кількість і змінюється якість екзогенних та ендогенних параметрів, що впливають на розвиток туризму. Відповідно визначення орієнтирів розвитку туризму у контексті цілевизначення полягає у вирішенні стратегічно важливого завдання – нівелювання системних функціонально-галузевих асиметрій у показниках туристичної привабливості України на глобальному рівні. З огляду на наведене маємо підстави зазначити, що нині визначення орієнтирів розвитку туристичного бізнесу України обумовлюється:

- особливостями соціально-економічної системи та межами впливу стимулюючих та дестимулюючих показників туристичної привабливості, які узагальнено у табл. 3.5;

- сильними і слабкими сторонами, можливостями та загрозами розвитку туризму в Україні, які дозволяють дійти висновку, що диспропорції, які існують між рейтингом туристичної привабливості України та іншими країнами, не є критичними, оскільки існують реальні передумови для їх вирівнювання завдяки позитивній динаміці рівня попиту на туристичні послуги (табл. 3.11).

Резюмуючи вищенаведене, відмічаємо, що аналітичне опрацювання звітів ВЕФ є ефективним дослідницьким інструментарієм на основі незалежного моніторингу і порівняльного аналізу досягнутих результатів, оскільки:

- методику визначення туристичної привабливості засновано на позиціонуванні, що дозволяє превентивно визначати системоутворюючі фактори розвитку туризму з урахуванням світових тенденцій та своєчасно розробляти упереджувальні коригуючі заходи для підтримки рейтингу туристичної привабливості країни, оскільки субіндекси «Законодавче регулювання у туризмі», «Бізнес-клімат і інфраструктура», «Людські, культурні і природні ресурси» є атрибутивними ознаками розвитку туризму через призму глобальної його сутності;

## Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку туризму в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Вдале географічне розташування; сприятливий клімат і привабливе природне середовище; наявність рекреаційних ресурсів, велика кількість культурно-історичних пам'яток, придатних до показу; самобутня культура і національні традиції; транзитне положення; транспортні вузли – перетин річкових, залізничних, автомобільних, авіаційних шляхів; активність та працездатність населення; наявність резервів землі; наявність туристичних атракторів, доступних для інвестицій; штучні природно-рекреаційні комплекси; мережі установ соціальної сфери; достатній обсяг енергоносіїв для забезпечення туристичної інфраструктури; модернізація і розширення телекомунікацій; розвинені сектори науки, системи освіти для сфери туризму; підтримка програм розвитку туризму на державному рівні; підготовка до проведення Чемпіонату Європи з футболу ЄВРО–2012</p>	<p>Низький рівень розвитку туристичної інфраструктури; слабкі системи комунікацій (зв'язок, транспорт); нерозвиненість міжнародної мережі авіап перевезень; забруднене навколишнє середовище; промислові відходи, шуми хімічних і металургійних підприємств; недостатність потужностей з переробки твердих побутових і промислових відходів, каналізаційних стоків і очищення водопровідної води; недостатній рівень суспільної безпеки; слабка матеріальна база туристичної інфраструктури; відносно невисокий рівень доходів населення; значний знос основного фонду підприємств готельного господарства; невисока якість питної води, доріг; нерозвиненість системи кредитування; невисокий рівень підтримки малого і середнього туристичного бізнесу; слабка система побутового обслуговування; повільна реструктуризація підприємств транспортної інфраструктури; відносно високі ризики для підприємців та інвесторів; високі ціни на послуги; сезонний характер обслуговування; відсутність національного туристичного брэнда; нераціональна структура зайнятості; міжрегіональні диспропорції у рівнях розвитку туристичних зон; магістральний характер розвитку транспортної інфраструктури</p>
Можливості	Загрози
<p>Розвиток транспортних комунікацій; зростання інтересу до країни серед іноземних туристів; зацікавленість держави у підтримці розвитку туризму; відновлення і реконструкція основних визначних пам'яток; зацікавленість сусідніх держав у реалізації сумісних проєктів у прикордонних регіонах щодо розвитку туризму, розробка загальних регіональних програм; зростання освітнього рівня населення; здійснення національних проєктів; розвиток приватно-державного партнерства на основі концесійної діяльності; будівництво автомобільних доріг; реконструкція аеропортів; розвиток малого і середнього туристичного бізнесу; розвиток і поліпшення нормативно-правової бази; залучення кредитів міжнародних фінансових інституцій; підвищення інвестиційної привабливості туристичної індустрії; залучення інвестицій через механізми фондового ринку; розширення міжнародної співпраці та залучення інвестицій у зв'язку з підготовкою до проведення Чемпіонату Європи з футболу ЄВРО–2012</p>	<p>Загострення конкуренції на світовому туристичному ринку; погіршення стану навколишнього середовища; проблеми із зайнятістю; незбалансоване навчання за професіями та освітньо-кваліфікаційними рівнями для сфери туризму; посилення соціальної конфліктності; дестимулюючий характер тарифної політики у транспортній сфері та готельному господарстві; екологічні загрози навколишньому середовищу; зростання цін на паливо; невідповідність послуг міжнародним стандартам (ISO та ін.); падіння попиту на туристичні продукти внаслідок поглиблення кризи в економічній і фінансовій сферах; посилення економічної злочинності; зростання тіньової економіки; різке зниження інвестиційної привабливості без використання сучасних механізмів залучення інвестицій; загострення конкуренції після вступу України до СОТ; нестабільність податкової політики; збільшення витрат на ведення бізнесу (комунальних, податкових, на розвиток); зростання інфляції; зниження рівня суспільної безпеки; нестабільне соціально-економічне становище та політична ситуація</p>

– *інтегрований індекс туристичної привабливості країн* відображає два аспекти: *об’єктивний* – здатність національних туристичних підприємств виконати узяті на себе конкретні зобов’язання перед споживачами туристичних продуктів; *суб’єктивний* – уміння впевнювати у виконанні цих зобов’язань;

– інформаційна відкритість рейтингів туристичної привабливості дозволяє подолати асиметричність та асинхронність доступу до інформації і слугуватиме основою для осмислення нової якості управління туризмом за результатами використання передового досвіду країн-лідерів в управлінні туристичним бізнесом;

– методика базується на єдиному методичному підході оцінювання туристичної привабливості країн, тобто є універсальною, оскільки застосовується незалежно від розмірів порівнюваних об’єктів. Серед країн, які оцінюються за цією методикою: Гонконг (6980412 осіб), Сінгапур (4553009), Ірландія (4109086), Естонія (1315912), Катар (907229), Кіпр (78.457), Люксембург (480222), Мальта (401880), Ісландія (301931 осіб) та ін.

У цих умовах з’являється можливість застосування методики ВЕФ не тільки для порівняльного аналізу туристичної привабливості країн, але і для регіональних досліджень. Регіони України мають неоднорідний туристичний потенціал, тому повинні орієнтуватися на різні туристичні сегменти, мати різне ринкове позиціонування та обирати відповідні для розвитку види туризму;

– гармонізація субіндексів туристичної привабливості обумовлюється використанням важливих для розвитку туризму показників, які забезпечують збалансований та комплексний підхід до прогнозування, планування, організації, регулювання і контролю в управлінні суб’єктами туристичної діяльності.

Як правило, конструктивність будь-якої методики повинна полягати не тільки в її здатності визначити та пояснити отримані результати, але й у спроможності прогнозувати майбутні результати.

З урахуванням зазначеного нами відкориговано представлений вище підхід до розрахунку субіндексів туристичної привабливості:

$$SubindexA = \frac{SubindexA.RES. + SubindexA.DYN}{2}.$$

$$SubindexB = \frac{SubindexB.RES. + SubindexD.DYN}{2}.$$



$$SubindexC. = \frac{SubindexC.RES. + SubindexC.DYN}{2},$$

де *RES* – характеризує результуючі значення субіндексу;

*DYN* – є середнім значенням динаміки субіндексу за попередній часовий лаг.

Таким чином, результуючий індекс туристичної привабливості має вигляд:

$$IndexT = \frac{\frac{SubindexARES. + SubindexADYN.}{2} + \frac{SubindexBRES. + SubindexBDYN.}{2} + \frac{SubindexCRES. + SubindexCDYN.}{2}}{3}. \quad (3.8)$$

Отже, визначення орієнтирів розвитку туризму України на основі методики туристичної привабливості є складним, але повністю впорядкованим процесом дослідження когнітивного, раціонального та емоційного сприйняття туристичного потенціалу. Опрацювання методики туристичної привабливості дозволяє дійти висновку, що нині дуже важливим є позиціонування України як перспективної європейської туристської дестинації з унікальними природними ресурсами, основою пропозиції туристичних продуктів високої споживчої цінності. Поступове підвищення рейтингу туристичної привабливості у цивілізаційному аспекті дозволить не тільки створити позитивне сприйняття туристичного потенціалу регіонів України, але і стати важливим інструментом захисту економічних національних інтересів, забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних продуктів за різними видами туризму та знаходитися у руслі світових економічних процесів на глобальному туристичному ринку.

### **3.2. Регіональна полісемантичність соціально-економічної цінності туризму**

Дослідження туристичної привабливості як суб'єкт-об'єктної основи для визначення орієнтирів розвитку туризму дозволило дійти висновку, що принципово важливим для успішної підприємницької діяльності на туристичному ринку є *пошук шляхів ефективного використання туристичного потенціалу як основи генерування соціально-економічної цінності туризму для суспільної системи.*

Показники, які обумовлюють сприйняття туристичної привабливості, є рухомими складовими цього процесу, що чутливо реагує на будь-які зовнішні та внутрішні трансформації на глобальному та регіональному (локальному) рівнях, оскільки концентрація туристичних ресурсів на певних територіях та відповідно реалізація туристичних продуктів має виражений регіональний аспект. Це явище у межах дослідження сталого розвитку туризму обґрунтовано професором Т. Ткаченко та підкреслено, що особливо актуальними на сьогодні є переосмислення закономірностей ринкових відносин у туристичній сфері в умовах глобалізації світового господарства, розробка теорії регіональних туристичних ринків і дестинацій, формування яких визначає інтернаціоналізація суб'єктів туристичної діяльності на мікрорівні та регіональна економічна інтеграція на макрорівні, якісні зміни у попиті на туристичний продукт [87].

Отже, у туризмі водночас з прискореним процесом глобалізації спостерігається зростання регіональної і субрегіональної фрагментації, учасники якої прагнуть шляхом об'єднання, координації зусиль та можливостей зайняти стабільні господарські позиції для подолання викликів прогресуючої глобалізації. Йдеться про те, що глобалізація орієнтована на весь економічний простір взаємодії країн у боротьбі за туристів, тому вона реалізовується у різношвидкісній динаміці різних засобів регіоналізації туристичного ринку, адекватно відображаючи поєднання локальних особливостей розвитку туризму і глобальних тенденцій. Таким чином, у сучасних умовах виникає об'єктивна необхідність перенесення центру економічної відповідальності щодо вирішення проблем розвитку сфери туризму на регіональний рівень, тобто рівень, на якому вирішення цієї проблеми наповнюється реальним змістом і прив'язано до умов тієї або іншої території з урахуванням наявних туристичних та рекреаційних ресурсів, реально існуючих соціально-економічних можливостей.

Зважаючи на вказані вище обставини, обґрунтування орієнтирів розвитку туризму залежить від взаємодії глобального і локального аспектів, їх взаємодоповнення та переорієнтації глобальних елементів туристичної привабливості на локальний контекст. В економічній літературі існує точка зору на локалізацію як на найбільш перспективну економічну стратегію глобалізації. У наукових колах для відображення нерозривності процесів глобалізації і локалізації, інтеграції та фрагментації використовують поняття «глокалізація»

(англ. *glocalization*) [116]. Так, Дж. Найсбітт дійшов висновку, що чим вищий рівень глобалізації економіки, тим більш потужними є регіональні суб'єкти [66].

Свідченням визнання значимості процесів глокалізації є те, що до рейтингів світового розвитку у 2008 р. включили індекс центрів ринків<sup>15</sup>, що розвиваються. Це дослідження проводиться міжнародною платіжною системою Mastercard Worldwide, яка порівнює можливості найважливіших міст як локальних територіальних центрів з розвиненою економікою з позиції їх привабливості для бізнесу [132].

З огляду на наведене слід зробити висновок, що туристичну привабливість, у якій сконцентровано показники, які відображають різноаспектність соціально-економічної цінності туризму як соціо-еколого-економічної системи, потрібно розглядати не тільки стосовно джерел її формування, але і з позицій встановлення зв'язків між показниками туристичної привабливості та вимог оптимального розподілу ресурсів для забезпечення збалансованого і багатофакторного відтворення туристичного потенціалу регіонів.

Таким чином, визначення орієнтирів розвитку туризму у контексті цілевизначення обумовлює осмислення регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму, яка визначається різним ступенем якісної взаємозалежності та кількісної інтенсивності прояву структурно-функціональних параметрів розвитку туристичного ринків у глокальному зрізі.

Зосереджуючись на цьому дослідницькому аспекті, зазначимо про змістовні за напрямом дослідження регіональних туристичних ринків наукові праці вітчизняних туризмознавців: В. Бабарицької, О. Бейдика, В. Євдокименка, О. Любіцевої, Т. Ткаченко, Ю. Швець, І. Школи та ін. [10, 12, 13, 56, 61, 88, 99]. Проте серед методологічних, теоретичних і методичних проблем, що розглядаються у науковій літературі, дослідження соціально-економічної цінності туризму як основи розвитку економічної (туристичної) спеціалізації регіонів залишилося поза науковими інтересами дослідників, незважаючи на те, що ця проблематика безпосередньо пов'язана з вирішенням конкретних управлінських завдань щодо цілеспрямованого розвитку різних видів туризму.

---

<sup>15</sup> Індекс ринків, що розвиваються (Emerging Markets Index), розраховується світовими комерційними центрами з метою визначення впливів локальних регіонів (міст) на економічні тренди глобалізаційних процесів.

Тому вважаємо за доцільне висловити припущення, що науково вагомою при опрацюванні методичних основ регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму як основи економічної спеціалізації регіонів є позиція, що туристичний регіон (територія) як одиниця соціально-економічного простору характеризується певними неоднорідностями і структурними особливостями та описується багатьма параметрами, які обумовлюють регіональну неоднорідність розвитку туризму. У цьому контексті визначення доцільності економічної (туристичної) спеціалізації має здійснюватися на основі досліджень туристичного потенціалу територій, який обумовлює полісемантичність соціально-економічної цінності туризму. З урахуванням такої точки зору розроблено методику, реалізація якої передбачає проведення певних етапів аналітичної роботи (рис. 3.27), аналітичну доцільність та методичну сутність яких представлено нижче.

Дотримуючись структурно-логічної послідовності методики, у табл. 3.12 представлено узагальнюючу *характеристику інфраструктурного потенціалу регіонів України щодо розвитку туризму (етап 1)*, яка відобразила регіональну нерівномірність, яка виникла внаслідок:

- особливостей соціального та історичного розвитку територій регіонів;
- відмінностей в економіко-фінансових можливостях та напрямках економічної спеціалізації регіонів;
- особливостей використання туристичних та рекреаційних ресурсів.

З метою визначення регіональних відмінностей *інфраструктурного потенціалу (етап 2)* здійснено позиціонування регіонів у координатах:

→ «кількісний розвиток туристичної інфраструктури» (*загальна кількість готелів та інших місць тимчасового проживання, санаторно-курортних та оздоровчих закладів, кількість туристичних підприємств*) (вісь Х) – «кількісний розвиток об'єктів, які обумовлюють інфраструктурну забезпеченість розвитку туризму» (*кількість магазинів роздрібною торгівлі, підприємств ресторанного господарства, закладів культури і мистецтва*) (вісь У) (рис. 3.28).

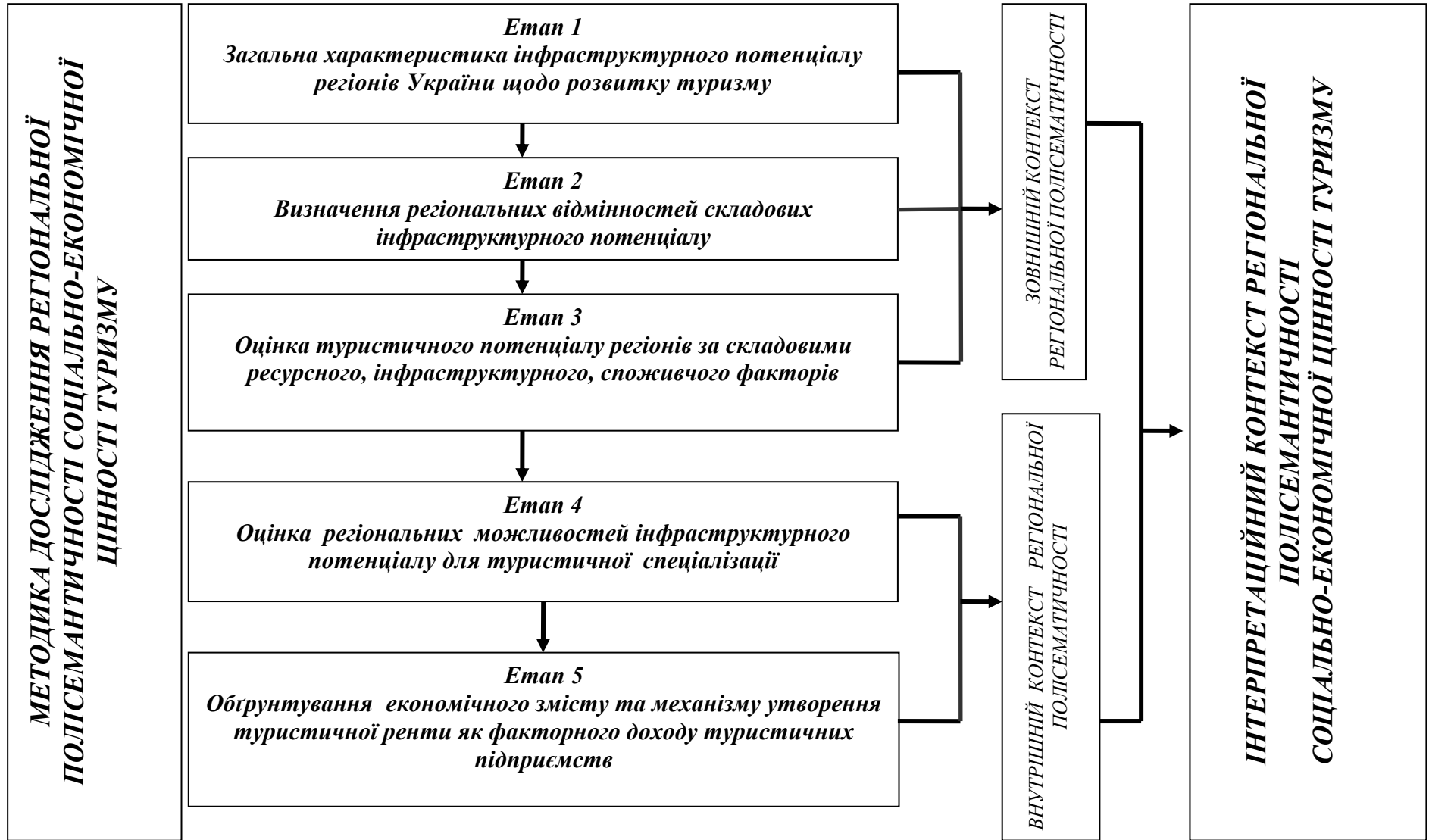


Рис. 3.27. Структурно-логічна послідовність методики дослідження регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму

**Інфраструктурний<sup>16</sup> потенціал регіонів України щодо розвитку туризму  
(усереднені показники за 2000–2008 рр.)**

Регіони	Територія		Кількість (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів <sup>17</sup> )		Місткість МТБ (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів <sup>18</sup> )		Обслуговано (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів <sup>19</sup> )		Мережа туристичних підприємств <sup>20</sup>		Місткість дитячих оздоровчих таборів <sup>21</sup>		Чисельність дітей, яких оздоровлено <sup>22</sup>		Середньо-облікова кількість штатних працівників <sup>23</sup>		Магазини роздрібної торгівлі <sup>24</sup>		Мережа підприємств ресторанного господарства <sup>25</sup>		Заклади культури і мистецтв, визначні пам'ятки, спортивні споруди <sup>26</sup>	
	тис. км <sup>2</sup>	%	од.	%	тис. місць	%	млн осіб	%	од.	%	тис. місць	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. од.	%	тис. од.	%	од.	%
<b>Центральний</b>	74,4558	12,35	200	15,8	18,407	17,0	1,15	16,9	1673	29,5	13,987	5,37	159,82	8,75	13,127	14,15	8,180	13,72	3,630	13,0	870	12
Київська, Кіровоградська, Черкаська області та м. Київ			287	8,9	35,552	6,94	0,184	6,23														

22

<sup>16</sup> Інфраструктурний потенціал характеризує економіко-географічне положення регіону щодо можливості організації і умов підприємницької діяльності на будь-якій його території.

<sup>17</sup> Узагальнено за даними розділу III Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.18, 3.19).

<sup>18</sup> У місяцях максимального розгортання (узагальнено за даними розділу III Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.20, 3.21).

<sup>19</sup> Узагальнено за даними розділу IV Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.22–3.24).

<sup>20</sup> Представлено загальну кількість турагентів та туроператорів (узагальнено за даними Державного комітету туризму та курортів України, дод. 3.25).

<sup>21</sup> Узагальнено за даними розділу V Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.26).

<sup>22</sup> Узагальнено за даними розділу V Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.27).

<sup>23</sup> Представлено сумарну середньооблікову чисельність штатних працівників підприємств, що надають послуги з організації подорожувальних за регіонами, санаторно-курортних закладів, готелів та інших місць тимчасового проживання. Узагальнено за даними розділу I Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.28).

<sup>24</sup> Узагальнено за даними розділу I Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.29).

<sup>25</sup> Узагальнено за даними розділу I Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.30).

<sup>26</sup> Представлено сумарну кількість театрів, музеїв, концертних організацій, бібліотек, закладів культури клубного типу, демонстраторів кінофільмів, церков, зоопарків, парків. Узагальнено за даними розділу VI Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.31).

Регіони	Територія		Кількість (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів)		Місткість МТБ (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів)		Обслуговано (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів)		Мережа туристичних підприємств)		Місткість дитячих оздоровчих таборів		Чисельність дітей, яких оздоровлено		Середньо-облікова кількість штатних працівників		Магазини роздрібної торгівлі		Мережа підприємств ресторанного господарства		Заклади культури і мистецтв, визначні пам'ятки, спортивні споруди	
	тис. км <sup>2</sup>	%	од.	%	тис. місць	%	млн осіб	%	од.	%	тис. місць	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. од.	%	тис. од.	%	од.	%
<b>Донецький</b>	53,201	8,83	127	10	9,262	8,5	0,265	3,9	587	10,4	46,197	17,73	214,71	11,76	5,069	5,6	7,109	11,9	3,301	11,8	546	7,6
Донецька і Луганська області			539	16,8	63,912	12,5	0,337	11,4														
<b>Придніпровський</b>	59,094	9,81	145	11,5	13,212	12,2	0,366	5,39	640	11,3	33,942	13,03	174,615	9,56	5,474	6,05	6,167	10,34	2,674	9,5	472	6,54
Запорізька і Дніпропетровська області			394	12,3	55,853	10,9	0,282	9,55														
<b>Південний</b>	112,45	18,69	240	19	26,037	24,0	0,687	10,11	795	14	69,645	26,73	401,609	22,0	32,655	36,1	8,584	14,4	4,268	15,2	1064	14,7
Автономна Республіка Крим, Миколаївська, Одеська та Херсонська області			1296	40,4	270,780	52,8	1,451	45,2														
<b>Східний</b>	83,997	13,94	145	11,5	8,645	7,98	0,337	4,96	787	13,8	55,029	21,12	227,055	12,43	6,376	7,05	7,289	12,2	3,602	12,8	889	12,3
Полтавська, Сумська, Харківська області			178	5,5	24,191	4,72	0,136	4,61														

Закінчення табл. 3.12

Регіони	Територія		Кількість (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів)		Місткість МТБ (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів)		Обслуговано (готелів та інших місць тимчасового проживання/санаторно-курортних та оздоровчих закладів)		Мережа туристичних підприємств)		Місткість дитячих оздоровчих таборів		Чисельність дітей, яких оздоровлено		Середньо-облікова кількість штатних працівників		Магазини роздрібної торгівлі		Мережа підприємств ресторанного господарства		Заклади культури і мистецтв, визначні пам'ятки, спортивні споруди	
	тис. км <sup>2</sup>	%	од.	%	тис. місць	%	млн осіб	%	од.	%	тис. місць	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. од.	%	тис. од.	%	од.	%
<b>Поліський</b> Волинська, Житомирська, Рівненська, Чернігівська області	101,887	16,91	139	11	9,074	8,38	0,342	5,03	327	5,8	12,231	4,69	153,915	8,43	4,416	4,89	7,429	12,46	3,453	12,3	1077	14,9
			185	5,8	17,402	3,4	0,109	3,69														
<b>Подільський</b> Вінницька, Тернопільська, Хмельницька області	60,968	10,11	83	6,6	8,109	7,48	0,186	2,74	285	5,0	11,554	4,43	224,967	12,32	4,614	5,1	6,032	10,1	2,671	9,5	1169	16,2
			71	2,2	10,871	2,1	0,105	3,56														
<b>Карпатський</b> Закарпатська, Івано- Франківська, Львівська Чернівецька області	56,635	9,40	185	14,6	15,578	14,4	0,459	6,76	576	10,2	17,946	6,89	269,513	14,76	18,727	20,7	8,839	14,8	4,428	15,8	1133	15,7
			257	8,01	33,931	6,62	0,341	11,6														
<b>УСЬОГО</b>	602,688	100	1264	100	108,324	100	3,792	100	5670	100	260,531	100	1826,204	100	90,459	100	59,629	100	28,027	100	7220	100
			3207	100	512,492	100	2,945	100														
			<b>Σ4471</b>		<b>Σ620,816</b>		<b>Σ 6,737</b>															



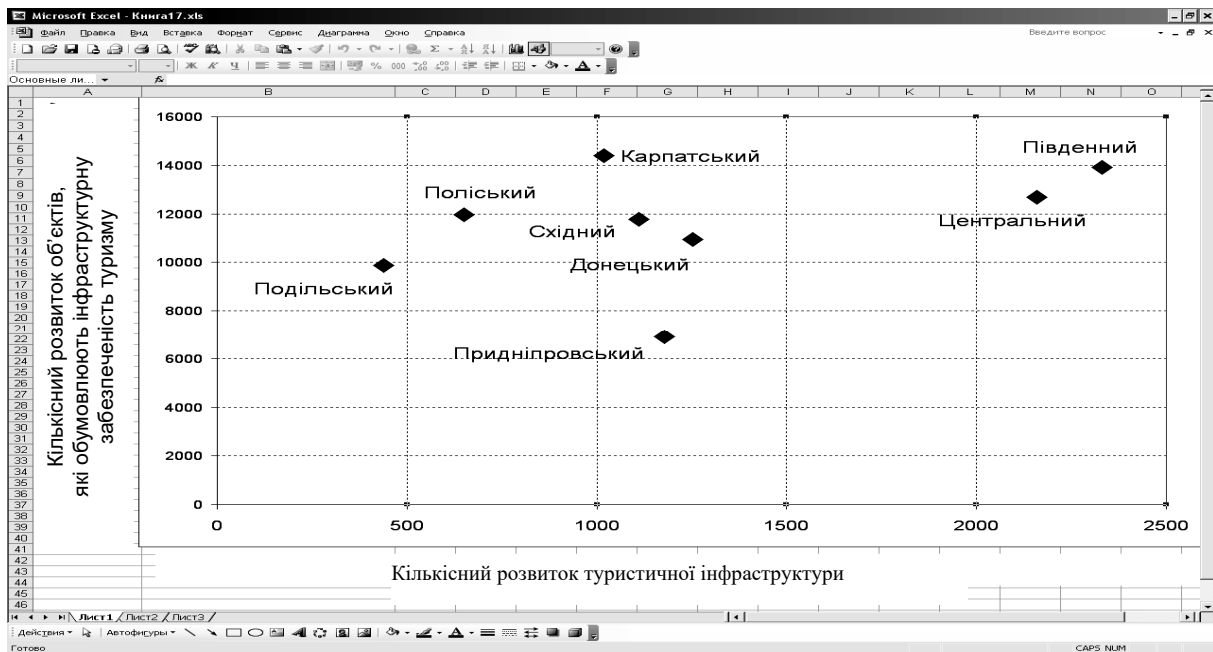


Рис. 3.28. Позичіонування регіонів України у координатах «кількісний розвиток туристичної інфраструктури – кількісний розвиток об'єктів, які обумовлюють інфраструктурну забезпеченість розвитку туризму»

→ «обсяг реалізованих турпродуктів у середньому за 2000–2008 рр., (вісь У) – частка обсягу наданих туристичних послуг у загальному обсязі по Україні» – частка обсягу реалізованих турпродуктів регіонами у загальному обсязі по Україні за цей період (рис. 3.29).

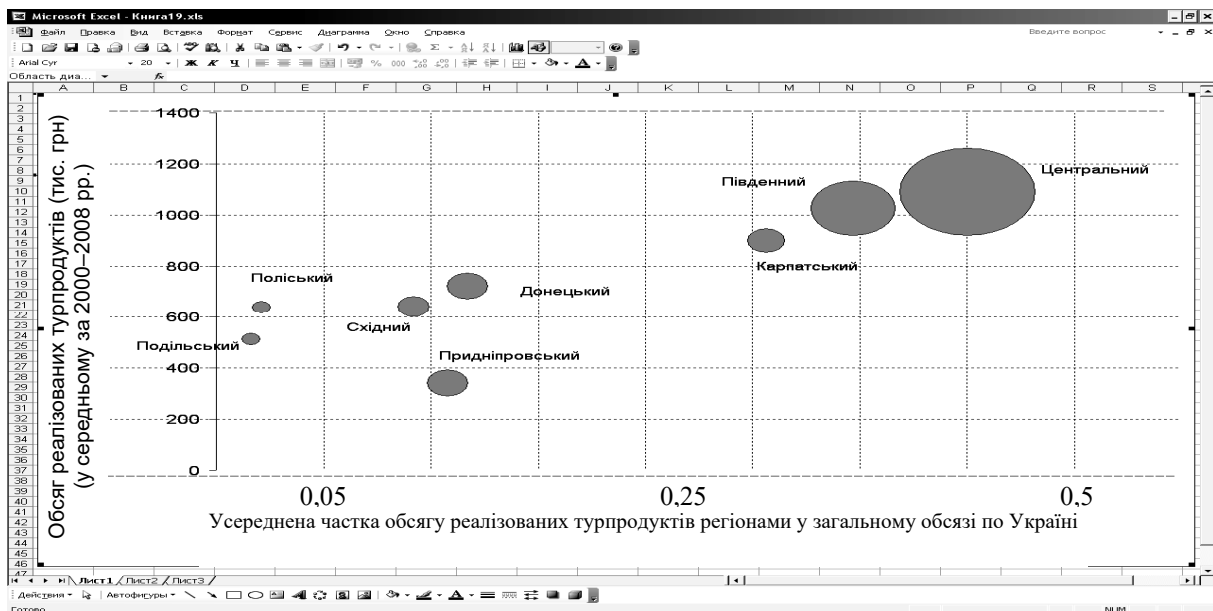


Рис. 3.29. Позичіонування регіонів України у координатах «обсяг реалізованих турпродуктів – частка обсягу реалізованих турпродуктів у загальному обсязі<sup>27</sup>»

<sup>27</sup> Розраховано за даними п.2. Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.32)

Опрацьовуючи результати позиціонування, можемо мотивовано констатувати, що регіональну полісемантичність соціально-економічної цінності туризму насамперед обумовлено територіальною нерівномірністю розвитку туристичної інфраструктури та концентрацією туристичних потоків у декількох регіональних суб'єктах, що детермінується природними та кліматичними умовами, географічним положенням, сформованою виробничою структурою, екологічною ситуацією.

Зокрема за результатами позиціонування виокремлено:

- регіони з високим рівнем розвитку туризму й інфраструктурного потенціалу (*Південний та Центральний*);
- регіон з високим рівнем розвитку інфраструктурного потенціалу туризму і низьким темпом розвитку туризму (*Карпатський*);
- регіони з середнім і низьким рівнем розвитку туризму та адекватним цьому рівню розвитком інфраструктурного потенціалу туризму (*Поліський, Східний, Донецький, Подільський, Придніпровський*).

Істотний внесок у розвиток туризму (особливо ділового та оздоровчого видів) роблять Центральний, Південний та Карпатський регіони, в яких найбільш чітко простежуються ознаки дестинацій (внутрішніх якісних характеристик, які обумовлюють ідентифікацію території як дестинації)<sup>28</sup> (рис. 3.30) та створений інфраструктурний потенціал для розвитку туризму. Регіони Подільський, Придніпровський, Поліський, Східний мають слаборозвинену туристичну інфраструктуру, менший набір атракторів, достатньо низький ступінь зручності та комфортності об'єктів відпочинку і рекреації.

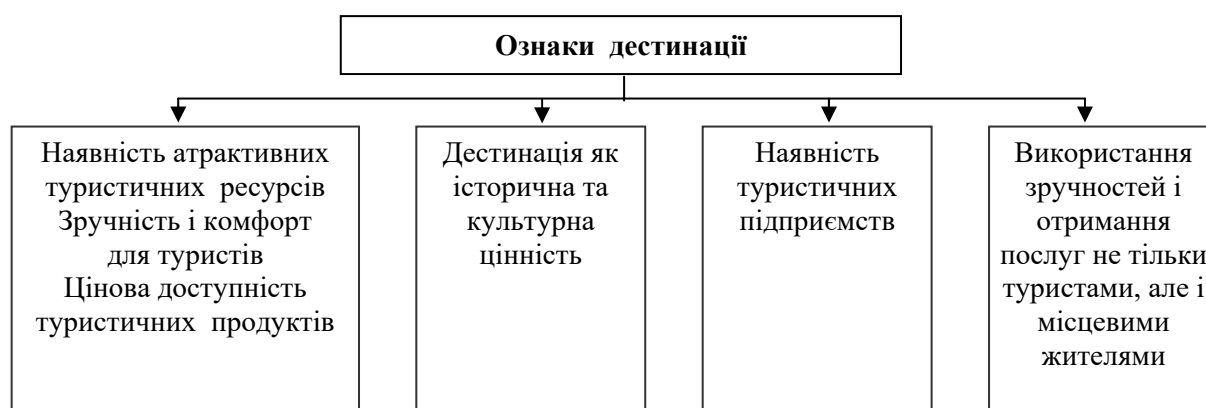


Рис. 3.30. Ознаки дестинації узагальнені та доповнені за Т.І. Ткаченко [88]

<sup>28</sup> Дестинація – окрема територіальна одиниця, що заснована на спільності природних, культурних, історико-архітектурних факторів, об'єднаних загальною туристичною інфраструктурою, і сприймається як цілісний об'єкт.

Для оцінки впливу туристичного потенціалу регіонів України на соціально-економічну цінність туризму (*етап 3*) виділено та розраховано інтегральні показники впливу ресурсного, споживчого й інфраструктурного факторів з використанням формули (3.9), яка поєднує адитивні, мультиплікативні (добуток чинників) і кратні моделі:

$$I_i = \sum_{j=1}^n \frac{w_j}{Q} v_j, \quad (3.9)$$

де  $I_i$  – інтегральний показник фактору формування туристичного потенціалу регіону;

$w_j$  – нормована величина показника  $i$  для конкретного регіону, виражена у системі відповідних фізичних величин;

$v_j$  – ваговий коефіцієнт показника, визначається як відношення показника до максимального його значення у групі досліджуваних показників;

$Q$  – величина досліджуваного показника для регіону, визначає його частку у загальному обсязі досліджуваної сукупності.

Для забезпечення об'єктивності та зіставності результатів здійснювалася процедура нормування даних за формулою:

$$w = (x - \bar{x}) / \sigma^2, \quad (3.10)$$

де  $x$  – значення ознаки;

$\bar{x}$  – середнє значення ознаки;

$\sigma^2$  – середньоквадратичне відхилення.

Інтегральну оцінку ресурсного фактору ( $I_{ресур.}$ ) отримано підсумовуванням показників насиченості природно-рекреаційними, культурно-історичними ресурсами й атрактивності туристичних ресурсів. Вплив споживчого чинника ( $I_{спожив.}$ ) визначався інтенсивністю туристичних потоків (показники кількості обслугованих туристів у готелях та інших місцях тимчасового проживання/ санаторно-курортних та оздоровчих закладах). Оцінювання інфраструктурного фактору ( $I_{інфр.}$ ) здійснено на підставі розрахунків показників функціонування підприємств готельного і санаторно-курортного господарства, туристичних підприємств, закладів ресторанного господарства, торгівлі та закладів, які представлені у статистичних спостереженнях щодо розвитку туризму.

Інтегральне значення показників туристичного потенціалу регіонів України наведено у табл. 3.13 (дод. 3.33).

**Фактори формування туристичного потенціалу України**

Регіон	Фактори формування туристичного потенціалу			Інтегральне значення показників туристичного потенціалу
	$I_{ресур.}$	$I_{спожив.}$	$I_{інфр.}$	
<b>Центральний</b>	-0,06	0,4	1,6	<b>1,94</b>
<b>Донецький</b>	-0,92	-2,3	1,8	-1,42
<b>Придніпровський</b>	-1,13	-1,5	-0,3	-2,5
<b>Південний</b>	0,3	1,1	2,2	<b>3,6</b>
<b>Східний</b>	-0,06	-0,3	-0,14	-0,5
<b>Поліський</b>	0,37	-0,3	-0,14	0,07
<b>Подільський</b>	0,6	-0,05	-0,04	0,05
<b>Карпатський</b>	0,5	0,04	2,3	<b>2,39</b>

Результати оцінки факторів формування туристичного потенціалу України підтверджують отримані вище результати щодо поділу регіонів за рівнем розвитку туризму та дозволяють констатувати про *невикористаний потенціал Карпатського регіону*, який має атрактивні туристичні та рекреаційні ресурси, розвинену інфраструктуру, але неадекватну цим можливостям інтенсивність туристичних потоків. Крім того, доволі низьке інтегральне значення показників туристичного потенціалу Донецького, Придніпровського і Східного регіонів дозволяє розглядати ці території для нетривалого (сезонного/фрагментарного) розвитку окремих видів туризму.

Виявлена регіональна нерівномірність розвитку туризму є характерною для нестабільних економічних систем. Світовий досвід розвитку туризму у країнах-лідерах за рейтингом туристичної привабливості переконливо свідчить про прагнення країн до досягнення балансу між різними видами туризму згідно з об'єктивними потребами розвитку туристичного ринку.

Отже, один із головних висновків, який можна зробити за результатами розрахунків інтегральних показників впливу факторів, полягає у тому, що незважаючи на регіональну нерівномірність розвитку туризму, регіони України мають можливості для розвитку як внутрішньо- так і експортоорієнтованої моделей туризму. Зокрема відзначимо, що, доцільність більш активного розвитку експортоорієнтованої моделі обумовлено прагматичними причинами, оскільки зміщення головного акценту формування туристичної привабливості на рівень геополітичного суперництва змушує орієнтуватися на

зовнішнє середовище, тобто на іноземних туристів, які споживатимуть туристичний продукт на українській території, тому національному туристичному продукту доводиться конкурувати на глобальному туристичному ринку.

Крім того, за прогнозними розрахунками UNWTO [122]:

- збережеться подальше збільшення кількості міжнародних туристичних прибуттів до 1 млрд до 2010 р. і 1,56 млрд до 2020 р., що відповідає середнім щорічним темпам зростання на рівні 4,1%;
- світові доходи від туризму до 2020 р. зростуть до 2 трлн дол. США.

Подібні позитивні прогнози характерні і для тенденцій динаміки чисельності туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України. Розраховані прогнозні значення сукупного попиту до 2011 р. з використанням поліноміального, степеневого та лінійного трендів, які описують динаміку міжнародних туристичних прибуттів, дозволяють прогнозувати щорічне зростання на рівні 8–10%, незважаючи на деяке уповільнення темпів зростання сукупного попиту (рис. 3.31).

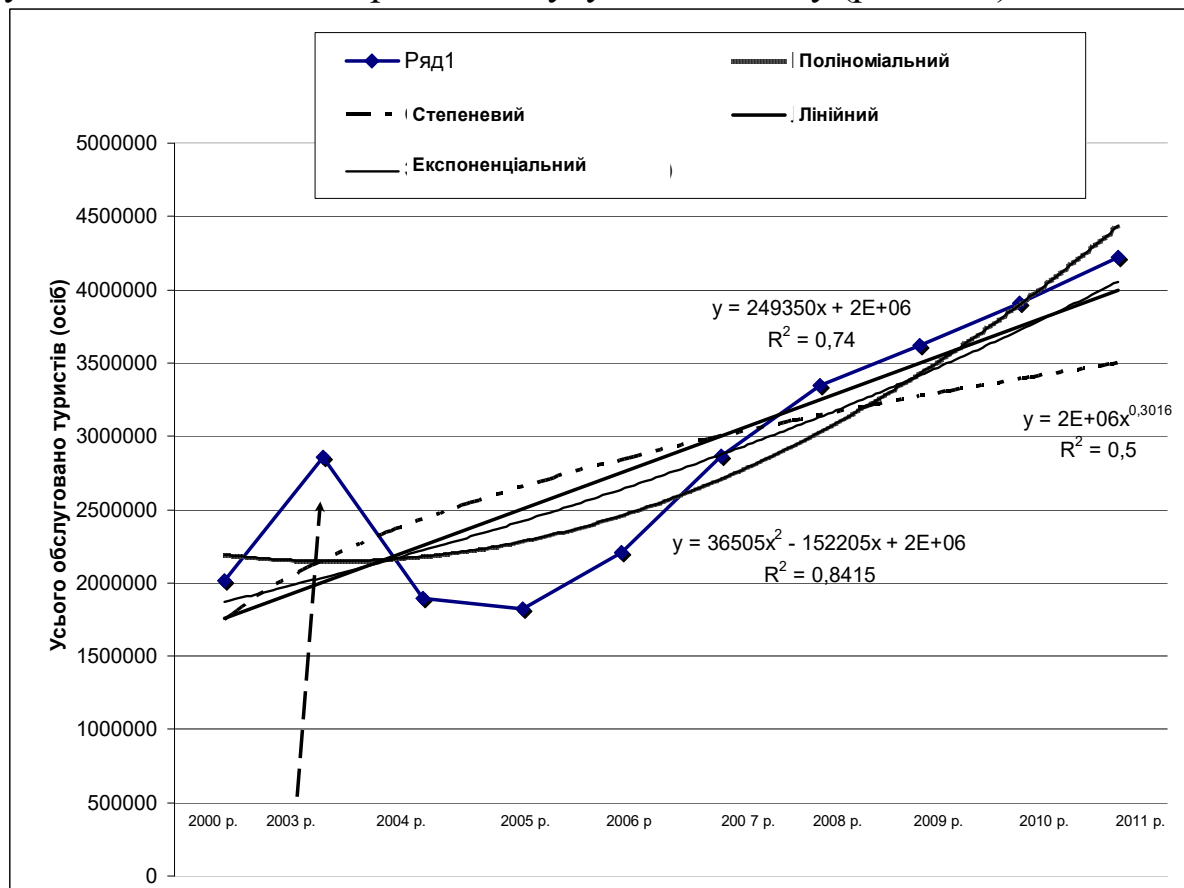


Рис. 3.31. Динаміка та прогноз чисельності туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Розраховано за даними п. 2.3. Статистичного збірника «Туризм в Україні» (дод. 3.32).

Коментуючи наведені на рис. 3.30 тренди, можемо зазначити, що пік міжнародних туристичних прибуттів припадав на 2003 р., коли темпи зростання становили майже 94%. У наступних періодах середньорічні темпи становили приблизно 16%. Таким чином, аналізуючи тенденції розвитку внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму за останні дев'ять років, слід підкреслити, що туризм чутливий до змін у соціально-економічних та політичних процесах, тому існує взаємозв'язок між результатами розвитку туризму і загальноекономічним станом держави. І це цілком зрозуміло, адже при зростанні споживання на 5% показник зростання витрат на туризм становить 10% [83].

Розгортання фінансової та економічної кризи у 2008–2009 рр. внесло певні корективи у тенденції формування туристичного попиту. Зокрема за даними Державної служби туризму та курортів України за 2009 р. українські туристичні підприємства надали послуг на 2,8 млрд грн, що на 12% менше, ніж за аналогічний період 2008 р. (сума доходів туристичних підприємств становила 3,2 млрд грн). Деталізуючи цей результуючий показник, зазначимо, що від в'їзного туризму за цей період отримано 280 млн грн; від внутрішнього туризму – 600 млн грн, виїзного – 2,3 млрд грн [133].

Аналітики Державної служби курортів і туризму зазначають, що у 2009 р. чисельність українських туристів, які виїхали за кордон, зменшилася на 1,1% та становила 15,3 млн осіб, що на 164,6 тис. осіб менше, ніж у 2008 р. При цьому виїзний туристичний потік зменшився за рахунок поїздок з метою організованого туризму та службових поїздок. Кількість службових поїздок скоротилася на 9% за рахунок зменшення чисельності українських туристів, які виїжджають до Єгипту, Словаччини, Туреччини, Росії та Польщі. Також у 2009 р. Україну відвідали 20,7 млн іноземних туристів, що на 18%, або на 4,6 млн менше, ніж у 2008 р. [137].

Проте більше українців стали виїжджати з приватними візитами до Польщі, Німеччини, Угорщини, Румунії та Молдови. Зростання виїзного турпотоків в країни ЄС відбулося в основному завдяки зростанню чисельності українських туристів, які виїжджають у Великобританію, Польщу, Угорщину, Німеччину та Румунію, а скорочення виїздів у країни СНД відбулося за напрямками: Білорусь, Узбекистан і Росія.

Головними країнами виїзного туризму для українців у 2009 р. стали Росія, Польща, Молдова, Угорщина, Румунія, Туреччина,

Словаччина, Єгипет, Німеччина та Чехія. У цілому до цих 10 країн з України здійснено 13,4 млн виїздів.

Незначне зростання у 2009 р. чисельності туристів (включно з туристами, обслуговуваними без поселення у закладах розміщення) – на 8% відбулося завдяки поживаленню внутрішніх туристичних потоків.

Досліджуючи регіональну полісемантичність соціально-економічної цінності туризму, доходимо висновку, що для її генерування важливим є усвідомлення того, що у сучасних економічних умовах, крім наявності туристичних ресурсів, важливим у досягненні поставлених цілей є здатність регіональної влади та підприємницьких структур використовувати наявний туристичний потенціал регіонів відповідно до економічної ситуації.

Таким чином у нестабільній економічній системі зростає потреба у регулюючих та узгоджувальних діях для збереження позитивних тенденцій з метою:

- ✓ забезпечення гармонійного розвитку галузей регіональної економіки, пов'язаних з наданням туристичних послуг, і одночасного збільшення їх економічної активності;

- ✓ підтримки державними структурами співпраці з суміжними галузями для вироблення злагоджених організаційно-економічних заходів щодо підтримки розвитку різних видів туризму у регіонах.

У нинішніх складних умовах важливим є збереження позитивних тенденцій розвитку туризму, які спостерігалися упродовж 2000–2008 рр., тому у межах апробації методики регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму актуальним є оцінювання регіональних можливостей інфраструктурного потенціалу для поглиблення туристичної спеціалізації, оскільки раціональність дій суб'єктів господарювання обумовлено безпосередньою оцінкою стану економічного середовища для прийняття виважених управлінських рішень (*етап 4 методики*).

Як відомо з класичної теорії, головною перешкодою для розвитку будь-якого виду підприємницької діяльності є не поточна монополізація ринку, а високі бар'єри входження на ринок. Зазвичай це адміністративні бар'єри, створені регіональною владою, тому визначальну роль повинні відігравати *державні структури, створюючи сприятливий бізнес-клімат у регіоні*. Серед доказів на користь цього твердження можна навести постулат М. Портера, що саме сприятливий бізнес-клімат є основою конкурентоспроможності регіонів [75].

При цьому термін «бізнес-клімат регіону» є комплексним поняттям, що характеризується сукупністю таких чинників:

1. Регіональний капітал (ресурси), його якість і ступінь спеціалізації.

2. Умови для конкуренції та стратегічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

3. Умови для формування попиту і пропозиції.

4. Функціонально пов'язані між собою галузі.

Туризм, що є важливою складовою регіональної економіки, повинен розглядатися не тільки як вид економічної діяльності, який забезпечує поповнення бюджету або отримання валюти, але і як складова частини макро- та мезоекономіки, де консолідовано реалізуються регіональні інтереси. При цьому майже кожний регіон України за функціональною складовою туристичної діяльності характеризується множинністю її видів, а також розвиненою матеріально-технічною базою, що є віддзеркаленням історичного минулого й об'єктивних особливостей розвитку туризму сьогодення. Крім того, на основі аналізу і виявлення тенденцій соціально-економічного розвитку конкретних регіонів спостерігається вивільнення робочої сили у промисловому секторі, сільському господарстві та інших галузях економіки; активно відбувається процес перерозподілу ресурсів між сферами і галузями виробництва.

Отже, якщо для цих регіонів характерним є стаціонарність туристичних послуг і концентрація туристичних ресурсів, то виникають передумови для розвитку туризму, що дозволяє розглядати його як один із напрямів *регіональної економічної спеціалізації*.

У загальнометодичному контексті для того, щоб розробити дієві практичні рекомендації щодо визначення напрямів регіональної економічної спеціалізації, необхідно визначити галузі, які мають найкращі умови для розвитку та функціонування. Зазначений процес передбачає певні етапи роботи, при цьому кожний з наступних етапів може бути своєрідним фільтром для скорочення кількості досліджуваних галузей.

1-й етап – співвідношення продуктивності праці ( $PRC^j_i$ ) та концентрації робочої сили ( $ERC^j_i$ ) у регіоні. Ці показники є достатньо інформативними, оскільки дозволяють визначити, яке значення має той або інший вид економічної діяльності для регіону порівняно з національною економікою за продуктивністю праці та концентрацією робочої сили [17]. Порядок розрахунку показників наведено нижче.



$$PCR_i^j = \frac{P_i^j}{\frac{\sum P^j}{\sum P}}, \quad (3.11)$$

де  $P_i^j$  – виробництво певного виду товарів або надання послуг (коефіцієнт  $i$ ) у регіоні (коефіцієнт  $j$ );

$P^j$  – загальний обсяг товарів, що виробляються / наданих послуг у регіоні;

$P_i$  – загальний обсяг певного виду товарів або наданих послуг у цілому;

$P$  – загальний обсяг товарів, що виробляються / наданих послуг у цілому.

$$ECR_i^j = \frac{\frac{E_i^j}{\sum E_i^j}}{\frac{j}{\sum_{i,j} E_i^j}}, \quad (3.12)$$

де  $E_i^j$  – чисельність працюючих у певній галузі (коефіцієнт  $i$ ) регіону (коефіцієнт  $j$ );

$E_j$  – загальна зайнятість населення у регіоні;

$E_i$  – загальна зайнятість населення у певній галузі у цілому;

$E$  – загальна зайнятість населення у цілому.

Розраховані показники доцільно відобразити у системі координат (рис. 3.32), яка дозволить охарактеризувати потенціал регіонів щодо визначення напрямів економічної спеціалізації.

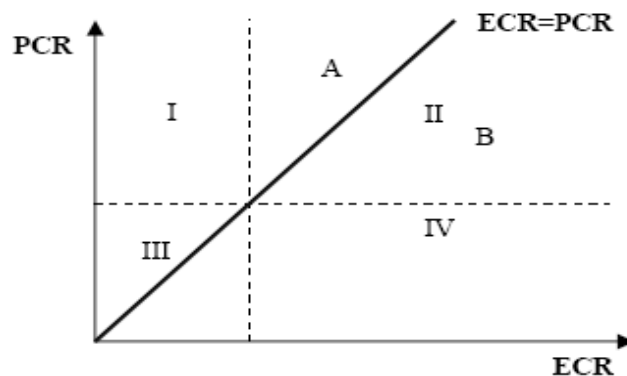


Рис. 3.32. Співвідношення  $ECR/PCR$  галузей регіону

Аналізуючи квадранти побудованої діаграми, доцільно зазначити, що більш ефективні галузі для визначення економічної спеціалізації регіонів розташовуються вище прямої  $ECR=PCR$ , де приріст частки виробництва галузей вищий, ніж приріст кількості працюючих у галузях певного регіону.

*Перший квадрант (I)* формують галузі, що важливі для економічного розвитку регіону, оскільки показник продуктивності та кількості зайнятого населення у них вищий, ніж у цілому в економіці.

*Другий квадрант (II)* об'єднує галузі, в яких рівень концентрації виробництва певного виду товарів або надання послуг вищий, ніж у цілому по країні, але рівень концентрації робочої сили нижчий. Відповідно галузі є привабливими для розвитку в контексті економічної спеціалізації регіону.

*Третій квадрант (III)* включає менш важливі для регіону галузі з позиції концентрації робочої сили та виробництв певного виду товарів або надання послуг.

*Четвертий квадрант (IV)* формують галузі, в яких спостерігається концентрація робочої сили, що обумовлює їх соціальну значимість для розвитку регіону.

На основі вищенаведених міркувань доходимо висновку, що привабливими для визначення напрямів економічної спеціалізації є галузі, які розташовані у першому та другому квадрантах діаграми. При цьому слід зазначити, що пріоритетними серед них є галузі, сконцентровані у частинах «А» та «В» другого квадранта, непривабливими – у четвертому та найбільш непривабливими – у третьому квадрантах діаграми.

*2-й етап – оцінка привабливості та потенціалу регіональних умов для конкретизації напрямів регіональної економічної спеціалізації.* Робота на цьому етапі передбачає моделювання карти ресурсів, аналіз якої дозволить визначити рівень розвитку конкретної галузі та оцінити наявні ресурси.

Основою для зазначеного процесу слугує ланцюг доданої вартості (*ЛДВ*), який відтворює всі етапи додавання вартості на товар/послугу. Карта ресурсів оцінює наявність і ступінь представлення кожного фактору (робоча сила, ресурси, технології, інфраструктура тощо), а також суб'єктів господарської діяльності у кожному сегменті *ЛДВ*. Показником, який відображає наявність ресурсів для визначення напрямів економічної спеціалізації, може бути так зване «коло Харві» (рис. 3.33).

*3-й етап – оцінка привабливості туризму для напряму економічної спеціалізації регіону.*

Основними завданнями цього етапу роботи є оцінка результатів статистичного спостереження розвитку туристичного ринку, а саме: моніторинг динаміки розвитку регіонального ринку за останні 5–10 років; прогноз розвитку регіонального ринку на 5–10 років; аналіз інфраструктурного потенціалу туризму; аналіз перспективних ринків збуту.

	Атрактивність туристичних ресурсів (підтримка)	Розміщення та харчування	Перевезення	Страховання	Торговельні послуги	Послуги дозвілля
Наявність суб'єктів господарської діяльності						
Людський капітал						
Технології						
Інформаційна складова						

Примітка. ● Активи наявні ○ Активи відсутні  
 Коло може бути порожнім, що візуально відображає відсутність або наявність у невеликій кількості та/або низьку якість ресурсів; коло, зафарбоване на чверть, половину, три чверті або повністю, означає, що ресурсів достатньо і вони високої якості

Рис.3.33. Приклад моделювання карти ресурсів для визначення туристичної економічної спеціалізації регіону<sup>30</sup>

4-й етап – формування туристичної інфраструктури. На цій стадії дослідження визначається ядро (туристичні підприємства), статичні ресурсні умови щодо розвитку туризму; інфраструктурний потенціал супутніх галузей.

Викладені вище методичні аспекти обґрунтування напрямів регіональної економічної спеціалізації є важливим етапом регіональної проєкції соціально-економічної цінності туризму, які потрібно уточнювати, враховуючи специфічні фактори розвитку галузей та регіонів. Для регіонів України це передусім означає, що обґрунтований напрям будь-якої економічної спеціалізації регіону:

– дозволяє виявити базові умови регіонального розвитку та проаналізувати процес реалізації ресурсних можливостей регіону;

<sup>30</sup> Представлено карту ресурсів для обґрунтування організаційно-економічних передумов формування кластера туризму в Одеській області [30].

– є важелем підвищення інвестиційної привабливості та дієвим механізмом активізації інноваційних процесів, оскільки сприяє ефективній та взаємовигідній співпраці суб'єктів виробничого процесу;

– обумовлює ефект:

▪ *охоплення*, що виникає при існуванні фактору виробництва, який може бути одночасно використаний для виробництва декількох видів продукції/послуг;

▪ *синергії* завдяки сукупному впливу ефектів масштабу та охоплення.

Досліджені умови щодо туристичної спеціалізації у контексті регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму візуалізовано на рис. 3.34.

Осмишуючи аналітичну доцільність та сутність останнього етапу методики регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму, зазначимо, що управління розвитком туризму у нинішніх нестабільних економічних умовах обумовлює визначення джерел, які спроможні вплинути на отримання *додаткового прибутку туристичними підприємствами* для простого та розширеного відтворення. Процес утворення додаткового прибутку має у своїй основі використання більш сприятливих факторів виробництва, а саме: кращих природних і людських ресурсів, переваг у використанні досягнень науково-технічного прогресу, зокрема Інтернет-технологій, більших можливостей в організації бізнес-процесів, праці, управління.



Рис. 3.34. Піраміда регіональної туристичної спеціалізації

Конкретною формою отримання додаткового прибутку у туризмі є *туристична рента* (лат. *rendere* – приносити прибуток), яка:

– є факторним доходом від використання порівняно сприятливих туристичних ресурсів та факторів виробництва;

– може бути використана для вирішення комплексу макроекономічних завдань у туризмі [50, 59].

Тому, продовжуючи апробацію методики регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму, доцільним є етап, який присвячено обґрунтуванню економічного змісту та механізму утворення туристичної ренти (*eman 5*).

Розкриваючи економічну природу доходів від туризму, російський науковець В. Козирев наголошує, що за своєю економічною природою туристичні ресурси не пов'язані тільки із землею і її надрами: вони органічно поєднують у собі природні, історичні та соціально-культурологічні чинники. Їх споживча цінність включає і курортологічну, і загальнооздоровчу, і рекреаційну, і духовно-культурологічну спрямованість [51].

Це означає, що туристичні ресурси – це особливий вид ресурсів, якісно і кількісно відмітний від абсолютно природних чинників (землі та її надр). Відповідно до цього туристичні ресурси є особливими і самостійними економічними факторами. Туристична рента – це факторний дохід, який створюють туристичні підприємства, що використовують туристичні ресурси як об'єкт господарства, як фактор виробництва туристичних послуг, і який підлягає привласненню власниками цих ресурсів [50, 51, 65, 88].

Наведене визначення є цілком коректним, оскільки ґрунтується на неокласичній та інституційній теоріях, зокрема теорії граничної корисності при аналізі формування попиту й утворення ринкової вартості. Йдеться про те, що туристичні ресурси є формою капіталу – активом, використання якого обумовлює стабільне надходження потоку доходів.

У сучасній економічній науці виділено різноманітні види ренти: природна рента, надлишкова додаткова вартість (квазірента), статусна рента та ін. Вивчаючи такі класичні наукові теорії як: класичну політекономію, марксистську теорію, інституціоналізм, в яких розглянуто утворення різних видів ренти, зазначимо, що теорія рентних відносин характеризується відмінністю точок зору щодо розуміння даної проблеми, оскільки історичний фон та економіко-предметне поле концептуального обґрунтування ренти еволюціонує разом із соціально-економічними відносинами та інституційним середовищем.

Це пов'язано з тим, що конкретні види ренти є продуктом певного періоду, а ядро наукової теорії залишається незмінним (рис. 3. 35).

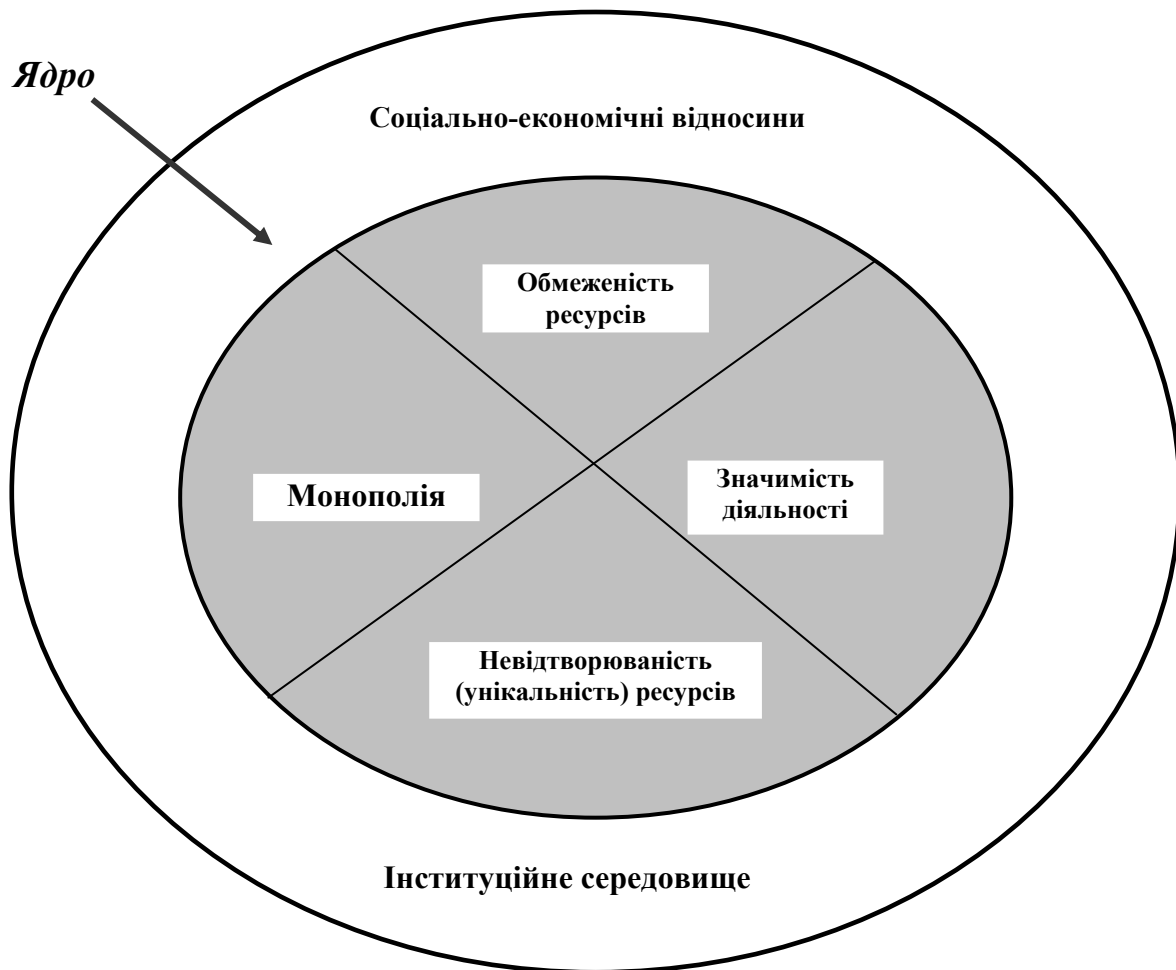


Рис. 3.35. Структура наукової теорії ренти

Якщо розглядати особливості формування ренти суто як певну економічну конструкцію, то передумовою для утворення туристичної ренти є лише ті туристичні ресурси, які створюють для туристичних підприємств більш сприятливі умови виробництва і реалізації туристичного продукту. Кількісна обмеженість і якісна диференційованість туристичних ресурсів на регіональному рівні спричиняє відмінності у витратах і результатах господарської діяльності туристичних підприємств.

Отже, оскільки туристичні ресурси диференційовано, кількісно обмежено та лімітовано, вони виступають як *економічне благо, товар*, тому для того, щоб використати фактор рентоутворення у дослідженні передумов регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму необхідна методика визначення розміру

ренти, оскільки в економічній літературі не розроблено механізму обліку, розподілу та використання туристичної ренти.

Крім того, представники сучасної західної економічної науки (Р. Дорнбуш, С. Фішер та Р. Шмалензі, Г. Менкью, П. Самуельсон та ін.) взагалі не вважають, що відмінності між рентою і додатковим прибутком не існує [62, 80, 95]. Все, що забезпечує надприбуток підприємствам, ідентифікують як рентні доходи, оскільки рента є економічною формою реалізації власності на фактори виробництва. Проте такий спрощений підхід не зовсім правильний з теоретичної і практичної точки зору стосовно туристичної сфери. На цих галузевих аспектах утворення ренти у туризмі наголошують науковці В. Квартальнов, В. Козирев, О. Любіцева, Т. Ткаченко [48, 50, 51, 56, 88].

Поглиблюючи наукову теорію щодо сутності ренти у туризмі, Т. Ткаченко описує економічну природу брендінг-ренти, гудвіл-ренти, часової ренти, подієвої ренти, соціальної та іміджевої ренти [88], що є свідченням актуальності досліджень формування туристичної ренти та різноманіття її видів, які утворюються за певними внутрішніми законами залежно від ресурсів.

Зокрема науковці доводять, що основними факторами утворення туристичної ренти є :

- *обмеженість та невідтворюваність* туристичних та рекреаційних ресурсів (туристична пропозиція якісно і кількісно має певну обмеженість);
- *більш сприятливі статичні та динамічні умови* для здійснення туристичної діяльності суб'єктами господарської діяльності;
- *значимість* туристичної діяльності для досягнення економічного зростання;
- *домінування* на ринку, через який суб'єкт діяльності може управляти ринковим попитом і цінами.

Узагальнюючи передумови утворення та характеристики різновидів туристичної ренти за [20, 59, 67]:

- у табл. 3.14 відображено причинно-наслідкові зв'язки формування туристичної ренти;
- на рис. 3.36 наведено види туристичної ренти за джерелом виникнення;
- у табл. 3.15 конкретизовано економічний зміст різних видів туристичної ренти.

## Причинно-наслідкові зв'язки формування туристичної ренти

<b>Фактор, що обумовлює утворення туристичної ренти</b>	→ <b>Туристичні ресурси</b>	
Вид економічної діяльності	→ Виробництво та реалізація туристичного продукту	
Характеристика фактору, що обумовлює утворення туристичної ренти	→ туристичні ресурси	→ кращі туристичні ресурси
Витрати на виробництво та реалізацію туристичного продукту ( $V_{\text{тур. прод}}$ ) порівняно із суспільно необхідними витратами праці (СНВП)	↓ $V_{\text{тур. прод}} = \text{СНВП}$	↓ $V_{\text{тур. прод}} < \text{СНВП}$
Туристична рента ( $P_{\text{тур}}$ )	$P_{\text{тур}} = 0$	$P_{\text{тур}} > 0$
Прибуток ( $Pr$ ) від виробництва та реалізації туристичного продукту порівняно з мінімальним (нормальним) <sup>31</sup> ( $Pr_{\text{мінім.}}$ )	$Pr = Pr_{\text{мінім}}$	$Pr = Pr_{\text{мінім}} + \Pi$ додатковий.

Отже, туристична рента як показник факторного доходу, що отримують туристичні підприємства, які використовують різні туристичні ресурси, має порівняльні ознаки прояву, оскільки утворюється на конкретному туристичному ринку у визначений час. Ефективне використання рентних механізмів у туризмі не тільки обумовлює поповнення прибуткової частини регіонального бюджету, але і регіональну полісемантичність соціально-економічної цінності туризму.

Розвиваючи ідеї науковців О. Любіцевої, В. Козирева, В. Квартальнова, Т. Ткаченко щодо економічної сутності туристичної ренти, зазначимо, що сучасні особливості розвитку туризму обумов-

<sup>31</sup> Мінімальний (нормальний) прибуток:

- рівень прибутку, який необхідний і достатній для того, щоб забезпечити розвиток даного виду економічної діяльності;
- обов'язковий дохід, що є своєрідним гарантом існування підприємства за конкретним видом економічної діяльності у вибраному виді бізнесу.

Перевищення обсягів мінімального (нормального) прибутку залучає додаткові ресурси і створює умови для розвитку певного виду економічної діяльності.



люють утворення нових її видів. За умов поглиблення глобалізації, розвитку інформаційного суспільства змінюється сутність конкурентної боротьби за споживача на традиційних насичених ринках, яким є туристичний ринок. На цих ринках сприйняття споживчої цінності пов'язано не тільки зі споживчими характеристиками турпродукту, які повністю задовольняють очікування споживача, але і з отриманням споживчої ренти (вигоди від придбання), яку отримує споживач. Оцінюючи туристичний продукт, що пропонується різними туристичними підприємствами, споживач обирає той, ціна якого, на його думку, менша, ніж та, яку він готовий заплатити. Тобто порівняння аналогічних за характеристиками туристичних продуктів відбувається не тільки за споживчою цінністю, а і за споживчою рентою, яку може отримати для себе споживач.

Таким чином, оцінювання споживачем споживчої цінності туристичного продукту є частково суб'єктивним і залежить як від його соціо-психологічних характеристик як туриста, так і від рівня його доходу. Останній визначає максимальний рівень ціни, яку готовий заплатити споживач за цінності, які отримує внаслідок споживання туристичного продукту [73].

У зв'язку з цим для досягнення мети *максимізації соціально-економічної цінності туризму* необхідно досліджувати структуру споживчої цінності туристичного продукту, яка обумовлює отримання *споживчої ренти*.

Бізнес-процеси з проектування, виробництва, організації споживання та реалізації туристичного продукту є багатоаспектними, оскільки у них бере участь велика кількість суб'єктів економічних взаємовідносин на туристичному ринку, що обумовлює спеціалізацію і розподіл праці. Для опису даного явища пропонуємо використовувати поняття *«дифузія туристичної ренти»*, яке означає її проникнення у різні економічні складові доходів та витрат туристичних підприємств та продуцентів туристичних послуг і злиття з ними у процесі формування виробництва, розподілу та організації споживання туристичного продукту. Наявність явища дифузії туристичної ренти обумовлює регіональну полісемантичність соціально-економічної цінності туризму. І в цьому аспекті організаційно-економічні можливості розвитку туризму мають об'єктивний характер і потребують методичного обґрунтування. Зазначена необхідність є тим більш об'єктивною, зважаючи на значимість туризму для розвитку національної економіки, враховуючи те, що всі товари та послуги, пов'язані з туризмом, одночасно споживають туристи та місцеве населення.

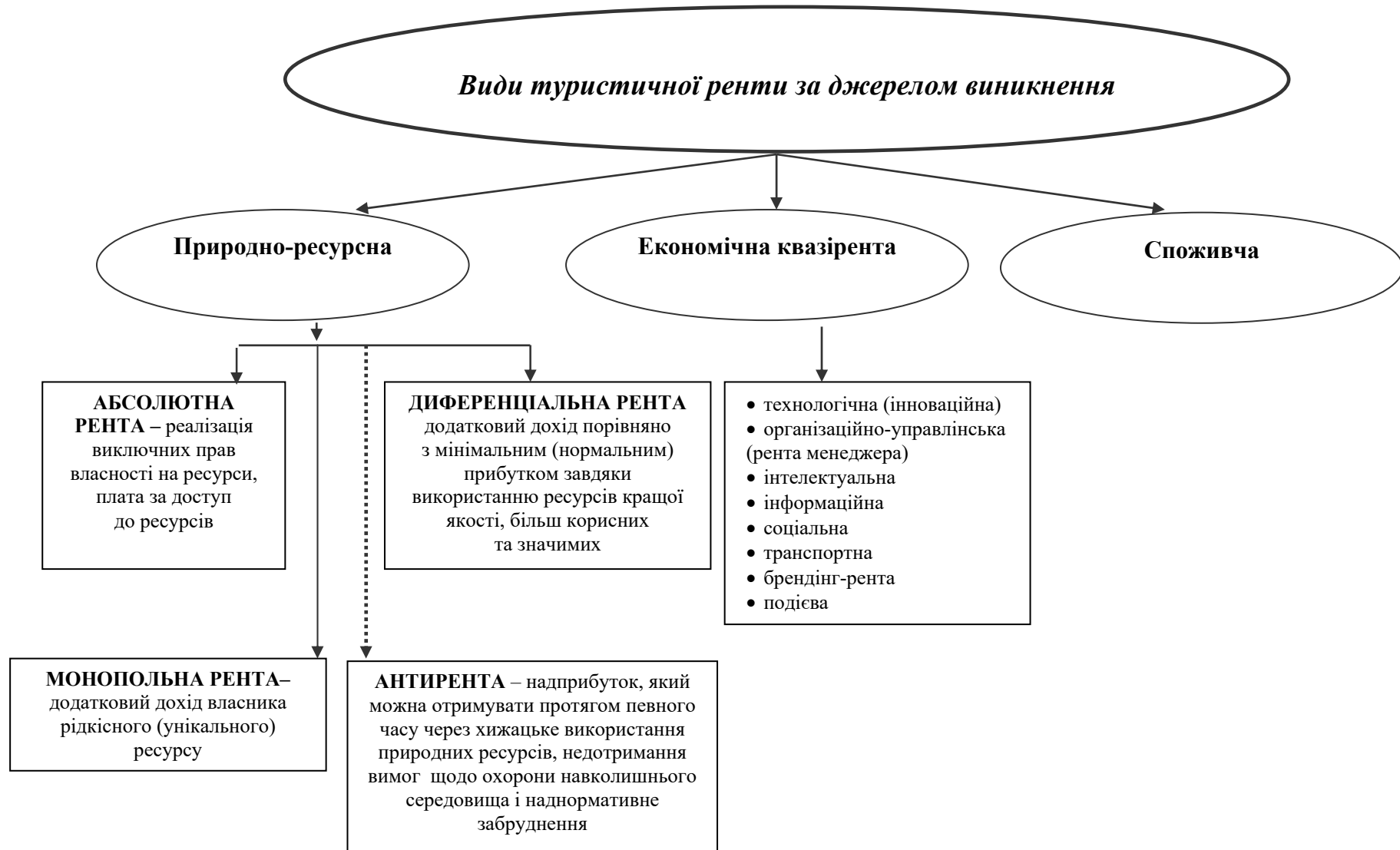


Рис. 3.36. Види туристичної ренти за джерелом виникнення

## Види туристичної ренти (опрацьовано та адаптовано за [47, 50, 51, 53, 59, 67])

Вид	Передумови утворення	Формула розрахунку	Економічний зміст
Монопольна	Утворюється на основі використання туристичних ресурсів унікальної (лікувальної, культурної та ін.) якості, що дозволяє встановлювати монопольну високу ціну на туристичні послуги. Монополія окремих туристичних підприємств, що використовують унікальні туристичні ресурси, обумовлює на туристичному ринку виникнення <i>монопольної влади</i> , яка полягає насамперед у тому, що ці підприємства встановлюють на ринку монопольні ціни	Вимірюється сила монопольної влади (підхід А. Лернера) $IMR = \frac{(P_m - SVV) \cdot Q}{P_m \cdot Q},$ де $IMR$ – індекс монопольної влади; $P_m$ – монопольна ціна туристичного продукту; $SVV$ – середні загальні витрати на виробництво та реалізацію туристичних продуктів; $Q$ – обсяг реалізованих туристичних продуктів	Високий рівень прибутку туристичного підприємства гарантується у результаті використання унікальних туристичних ресурсів. <i>За законом вартості</i> – джерелом монопольної туристичної ренти є монопольно висока вартість на унікальний туристичний продукт, яка перевищує нормальну величину його ринкової вартості. <i>За законом попиту і пропозиції</i> – джерелом монопольної туристичної ренти є монопольно висока ціна на унікальний туристичний продукт, пропозиція якого абсолютно нееластична
Диференціальна	Утворюється на основі господарського використання туристичних ресурсів неоднаковою мірою. Різні туристичні ресурси визначають основні цілі подорожі туристів. У цих умовах туристичні ресурси умовно можна поділити на три групи: <i>кращі, середні та гірші</i> . Кількість цих ресурсів обмежена, особливо кращих і середніх	<i>1-й спосіб розрахунку диференціальної ренти</i> $R_{dij} = K_{Pij} \cdot P_{ij} \cdot Q,$ де $R_{dij}$ – диференціальна туристична рента; $i$ – набір туристичних послуг, який обумовлюється туристичним потенціалом території (певної місцевості, регіону, країни тощо), ступенем розвиненості інфраструктури, диверсифікованості пропозиції послуг, кількісних та якісних характеристик туристичних послуг; $j$ – територія (певна місцевість, район, регіон, країна); $P_{ij}$ – ціна одиниці реалізованого туристичного продукту; $Q$ – обсяг реалізованих туристичних продуктів; $K_{Pij}$ – коефіцієнт вилучення диференціальної ренти, розраховується за формулою:	Диференціальна туристична рента виникає на територіях, які мають кращі та середні туристичні ресурси. При переході до ринків з низькою якістю туристичних ресурсів, за інших рівних умов, величина диференціальної туристичної ренти наблизитиметься до нуля. Ця обставина пояснюється тим, що існують такі туристичні та рекреаційні території, де ведення господарської діяльності у сфері туризму економічно не вигідно та недоцільно через відсутність попиту на їх відвідування: погані природно-кліматичні умови, невисока потреба в туристичних об'єктах та низька оцінка вражень від відвідування цієї території. <i>За законом вартості</i> – туристичні підприємства, що використовують ресурси кращої і середньої якості, отримують додатковий прибуток, оскільки їх витрати нижчі ніж ринкові. Ця різниця між витратами утворює додатковий прибуток – основу диференціальної туристичної ренти

## Продовження табл. 3.15

Вид	Передумови утворення	Формула розрахунку	Економічний зміст
		$KPij = \frac{Rij}{Pij},$ <p>де <math>Rij</math> – туристична рента;  <math>Pij</math> – ціна одиниці реалізованого туристичного продукту.</p> $Rij = Pij - Cij - MPij,$ <p>де <math>Cij</math> – собівартість одиниці туристичної послуги;  <math>MPij</math> – мінімальний (нормальний) прибуток від виробництва та реалізації туристичного продукту.</p> <p><i>2-й спосіб (на основі потоку готівки)</i></p> $Rd = Fg - Vg,$ <p>де <math>Fg</math> – надходження грошових засобів від виробництва та реалізації туристичного продукту;  <math>Vg</math> – відтік грошових засобів</p> <p><i>3-й спосіб</i></p> <p>Диференціальна туристична рента є різницею між фактичним (плановим, розрахунковим) прибутком туристичного підприємства (<math>Pf</math>), що використовує певні туристичні ресурси, і мінімальним (нормальним), який забезпечує його розвиток (<math>Pm</math>), тобто:</p> $R_d = P_f - P_m$	<p>За законом попиту і пропозиції джерелом диференціальної туристичної ренти є сукупність суб'єктивних установок споживача і об'єктивних чинників зовнішнього середовища, які обумовлюють туристичну привабливість певної території</p>
Абсолютна	Виникає у результаті обмеженості унікальних туристичних ресурсів	Розрахунок абсолютної ренти аналогічний розрахунку диференціальної ренти	Відповідно до класичної економічної школи утворення абсолютної ренти обумовлено монополією приватної власності на землю. У сфері туризму є необхідні умови для утворення абсолютної туристської ренти незалежно від форми власності на туристичні ресурси. Йдеться про те, що будь-який туристичний ресурс (навіть гірший) як сукупність природних, історичних і соціально-культурних чинників

Продовження табл. 3.15

Вид	Передумови утворення	Формула розрахунку	Економічний зміст
			за своїми споживчими властивостями (оздоровча, екологічна, історична та соціально-культурна, духовна) за рівнем корисності перевищує природний (гірший чинник), тобто туристичний ресурс, навіть гірший, володіє споживчою цінністю та характеризується особливою соціальною значимістю
Квазірента	Виникає у результаті використання відтворених, не пов'язаних з експлуатацією природних ресурсів чинників. Утворюється на етапі реалізації туристичного продукту	Розрахунку квазіренти аналогічний розрахунку диференціальної ренти	<p>Квазірента на ринку туристичних послуг формується в умовах обмеженості капіталу (у короткостроковому періоді) і це обумовлено декількома причинами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• попит на туристичні послуги високий;</li> <li>• пропозиція місць розміщення на туристичних об'єктах обмежена;</li> <li>• введення додаткових об'єктів розміщення здійснюється поступово і не встигає за попитом, що зростає;</li> <li>• потенційна ємність туристичного ринку належної якості є обмеженою.</li> </ul> <p>Отримання квазіренти характерне для періодів високого сезону в Криму; спостерігалось під час конкурсу Євробачення у м. Києві і очікується під час проведення Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012. Це означає, що туристична квазірента виникає у короткостроковому періоді та умовах нееластичності туристичної пропозиції, обсяг якої істотно менший ніж потенційна можливість (ємність) ринку. Основним обмежувачем зростання у цій ситуації буде пропозиція туристичних послуг (наприклад, ліжко-місць у засобах розміщення). При спробі вилучати квазіренту у цих умовах знизиться підприємницька активність і обсяг туристичного ринку не досягне потенційного рівня</p>

Закінчення табл. 3.15

Вид	Передумови утворення	Формула розрахунку	Економічний зміст
Екологічна антирента	Виникає у результаті невиконання встановлених нормативів за рівнем забруднення навколишнього середовища, шкідливих викидів в атмосферу, водні джерела, ґрунти	Платежі за шкідливі викиди з урахуванням екологічного збитку	Антирента – надприбуток, отриманий шляхом неправильної експлуатації природних ресурсів. Антирента повинна повністю вилучатися державою як платежі за шкідливі викиди з урахуванням екологічного збитку і спрямовуватися на здійснення екологічних програм і проектів, реалізацію екологічних інновацій
Споживча рента	Виникає: – у результаті ускладнення технологій виробництва не тільки інноваційних, але і традиційних туристичних продуктів за видами туризму, що не дозволяє споживачам оцінити об'єктивну споживчу цінність. У зв'язку з цим споживачі не стільки оцінюють споживчу цінність туристичних продуктів, скільки можливу вигоду від їх придбання. – через емоційну складову туристичного продукту, яка створюється людськими ресурсами і виражається у наданні споживачеві позитивних емоцій у процесі обслуговування і на основі брэнда туристичного підприємства чи туристичного продукту.	$R_p = V_p - P,$ де $V_p$ – споживча цінність туристичного продукту за оцінкою споживача; $P$ – ціна туристичного продукту; При $R_p > 0$ , споживач отримує споживчу ренту; При $R_p < 0$ , туристичний продукт продається за завищеною ціною, споживач споживчу ренту не отримує; При $R_p = 0$ , споживчої ренти немає, ціна туристичного продукту відповідає його споживчій цінності.	Створювана підприємством споживча цінність туристичного продукту та можливість отримання споживчої ренти визначають конкурентоспроможність підприємства і перспективи зростання. Максимізація тільки одного з показників не дасть бажаного результату. Для досягнення прибуткового зростання необхідно створювати умови для формування оптимального співвідношення споживчої цінності та споживчої ренти. Підприємства, що мають сильні бренди й ефективні бізнес-процеси обслуговування і при цьому реалізують товари/послуги за середніми ринковими цінами, створюють для споживачів споживчу ренту.

З позицій обґрунтування соціально-економічної цінності туризму значимими є дослідження сучасних російських науковців П. Трехлеба та І. Бухтоярової, які розробляючи методики комплексного аналізу показників статистики ринку туристичних послуг на основі методологічних рекомендацій UNWTO і досвіду провідних країн у цій сфері, доводять, що критерієм соціально-економічної значимості туризму є *туристична додана вартість* [27, 89].

Подібний аналітичний висновок зробив і Д. Якубовський, зазначаючи, що інструментом оцінки цінності бізнесу є *концепція економічної доданої вартості*, яка аналогічна економічному прибутку. По суті показник економічної доданої вартості є економічним прибутком, що отримує підприємство після вирахування усіх капітальних витрат. Концепція припускає, що бізнес буде прибутковим в економічному сенсі, тільки у тому випадку, якщо він приносить прибутковість більшу, ніж норма прибутковості, запланована інвесторами [104].

Наведені позиції науковців ґрунтуються на економічній теорії К. Маркса, який зокрема наголошував, що прибуток – це інша категорія доданої вартості. У зв'язку з тим, що завдяки формі заробітної плати вся праця є оплаченою, то відповідно неоплачена частина прибутку виникає не з праці, а з капіталу, і притому не із змінної його частини, а зі всього капіталу в цілому. Внаслідок цього додаткова вартість набуває форму прибутку, – без кількісної відмінності між ними [21].

За методологічними рекомендаціями статистичного відділу ООН, Статистичного бюро Європейських співтовариств, Організації економічного співробітництва і розвитку, UNWTO *туристична додана вартість*, що створюється у туризмі, – це сума доданих вартостей, які створені у туризмі як в одному з видів економічної діяльності та інших галузях економіки для задоволення туристичного споживання [119].

Загалом завдяки визначенню *туристичної доданої вартості* отримується інформація про потреби і можливості учасників економічних взаємовідносин туристичного ринку, суспільна оцінка їх підприємницьких зусиль та опосередковується рух ресурсів і забезпечується інтерпретаційний контекст регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму, яку у вартісному сприйнятті відображає показник туристичної доданої вартості.

Разом із тим, беручи до уваги, що туризм неможливо підвести під стандартне визначення галузі, існують об'єктивні проблеми розрахунку туристичної доданої вартості. Варто підкреслити, що недоліком застосовуваних методик оцінювання економічної ролі

туризму є відсутність обліку його непрямого впливу на економіку регіонів. Концепція розрахунку непрямого ефекту туризму розробляється у Швейцарії, Німеччині, Скандинавських країнах та у Комітеті з туризму Організації європейської співпраці і розвитку.

Визначаючи дійсний внесок туризму в економіку, необхідно враховувати не тільки прямий, але і непрямий дохід від туризму, який розглядається як вторинний ефект туризму. Для конкретного регіону туристичний мультиплікатор – це коефіцієнт, що відображає збільшення доходів регіону залежно від витрат туристів. Чим вищий рівень можливості накопичення, тим нижча величина мультиплікативного ефекту. У контексті ретроспектив і перспектив дослідження регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму нижче наведено найбільш використовувані на сучасному етапі підходи для розрахунку туристичної доданої вартості [27, 87, 119].

**Перший підхід** базується на використанні коефіцієнта туризму (*tourizm ratio*) за умови 100%-го рівня спеціалізації  $j$ -го виду діяльності, а також незначному відхиленні туристичної частки споживання  $i$ -го продукту, що вироблений  $j$ -им видом економічної діяльності від коефіцієнта спеціалізації (відображає ступінь орієнтації економічних одиниць на виробництво однорідних товарів або послуг визначеного виду діяльності).

Розрахунок туристичної доданої вартості здійснюється за формулою:

$$TVA_{ij} = (GO_{ij} - II_{ij}) \cdot TS_{ij}, \quad (3.13)$$

де  $TVA_{ij}$  – туристична додана вартість, отримана у результаті виробництва  $i$ -го продукту  $j$ -м видом економічної діяльності;

$GO_{ij}$  – валовий випуск продукту  $j$ -м видом економічної діяльності;

$II_{ij}$  – проміжне споживання при виробництві  $i$ -го продукту  $j$ -м видом економічної діяльності. При цьому:

$$VA_j = CE_j + GOS_j + TPO_j, \quad (3.14)$$

де  $CE_j$  – витрати на оплату праці  $j$ -им видом економічної діяльності;

$GOS_j$  – валовий прибуток  $j$ -го виду економічної діяльності;

$TPO_j$  – чисті податки на виробництво  $j$ -го виду економічної діяльності;

$VA_j$  – додана вартість  $j$ -го виду діяльності.

Тоді туристична додана вартість складається з таких елементів:



$$TVA_j = TCE_j + TGOS_j + TTPO_j. \quad (3.15)$$

Формула 3.15 є аналогічна попередній, при цьому співвідношення загальної і туристичної доданої вартості для  $j$ -го виду діяльності визначається на основі таких допущень:

$$TCE_j = CE_j \cdot TR_p. \quad (3.16)$$

$$TGOS_j = GOS_j \cdot TR_p. \quad (3.17)$$

$$TTPO_j = TPO_j \cdot TR_p, \quad (3.18)$$

де  $TR_p$  – туристична частка споживання  $p$ -го продукту, для якого  $j$ -ий вид діяльності є первинним, тоді

$$TVA_j = (CE_j + GOS_j + TPO_j) \cdot TR_p = VA_j \cdot TR_p. \quad (3.19)$$

$$TVA_j = \sum TVA_{ij} = \sum (GO_{ij} - II_{ij}) \cdot TS_{ij}. \quad (3.20)$$

$$VA_j \cdot TR_p = \sum (GO_{ij} - II_{ij}) TS_{ij}. \quad (3.21)$$

$$VA_j = \sum (GO_{ij} - II_{ij}). \quad (3.22)$$

$$\sum GO_{ij} = GO_j, \quad (3.23)$$

де  $GO_j$  – валовий випуск  $j$ -го виду економічної діяльності;

$II_j$  – проміжне споживання  $j$ -го виду економічної діяльності.

Отже,

$$\sum (GO_{ij} - II_{ij}) \cdot TR_p = \sum (GO_{ij} - II_{ij}) \cdot TS_{ij}. \quad (3.24)$$

З останньої рівності видно, що розрахунок компонентів туристичної доданої вартості для  $j$ -го виду діяльності з використанням показника туристичної частки матиме сенс за умови, якщо  $TS_{ij}$  дорівнює  $TR_p$  для кожного продукту ( $i$ ), здійсненого певним видом економічної діяльності.

Зокрема використання коефіцієнта туризму зазвичай практикується для видів діяльності, що виробляють тільки турпродукт одного виду (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 100%). В інших випадках використання цього коефіцієнта обумовлює пряму переоцінку реального внеску туризму у формування доданої вартості  $j$ -го виду економічної діяльності.

**Другий підхід** базується на використанні показника *чистого коефіцієнта туризму (tourizm net ratio)*, який представляє більш точнішу оцінку значення туристичної діяльності у формуванні доданої вартості конкретного  $j$ -го виду економічної діяльності. Проте його використання можливе лише за умови попереднього розрахунку

обсягів проміжного споживання для кожного продукту/послуги як складової відповідного туристичного продукту за  $j$ -им видом діяльності у цілому. Таким чином, базовою формулою є така рівність:

$$TNR_j = \frac{\sum TS_{ij} \cdot GO_{ij}}{GO_j}, \quad (3.25)$$

де  $TNR_j$  – чистий коефіцієнт туризму для  $j$ -го виду діяльності (середньозважена частка туристичного продукту, що вироблена  $j$ -им видом діяльності).

Для розрахунку  $TNR_j$  вводяться такі допущення:

$$TCE_j = CE_j \cdot TNR_j. \quad (3.26)$$

$$TGOS_j = GOS_j \cdot TNR_j. \quad (3.27)$$

$$TTPO_j = TPO_j \cdot TNR_j. \quad (3.28)$$

Тоді

$$TVA_j = (CE_j + GOS_j + TPO_j) \cdot TNR_j = VA_j \cdot TNR_j. \quad (3.29)$$

$$TVA_{ij} = VA_j \cdot \frac{\sum TS_{ij} \cdot GO_{ij}}{GO_j}. \quad (3.30)$$

При цьому,

$$TVA_{ij} = \sum TVA_{ij} = \sum (GO_{ij} - II_{ij}) \cdot TS_{ij}. \quad (3.31)$$

Тому

$$VA_j \cdot \frac{\sum TS_{ij} \cdot GO_{ij}}{GO_j} = \sum (GO_{ij} - II_{ij}) \cdot TS_{ij}. \quad (3.32)$$

Це означає, що

$$\sum (II_{ij} \cdot TS_{ij}) = (\sum GO_{ij} \cdot TS_{ij}) \cdot \frac{(1 - VA_j)}{GO_j}. \quad (3.33)$$

або

$$\sum (II_{ij} \cdot TS_{ij}) = (\sum GO_{ij} \cdot TS_{ij}) \cdot \frac{(GO_j - VA_j)}{GO_j}, \quad (3.34)$$

так як

$$II_j = GO_j - VA_j. \quad (3.35)$$

Отже,

$$\sum (II_{ij} \cdot TS_{ij}) = \frac{\sum GO_{ij} \cdot TS_{ij} \cdot II_j}{GO_j} \quad (3.36)$$

або

$$\sum [II_{ij} \cdot TS_{ij}] = \sum \left[ \left( \frac{II_j \cdot GO_{ij}}{GO_j} \right) \cdot TS_{ij} \right]. \quad (3.37)$$

Остання рівність вказує, що використання  $TNR_j$  для розрахунку туристичної доданої вартості для  $j$ -го виду діяльності адекватно тільки за умови  $III_j = \frac{II_j \cdot GO_{ij}}{GO_j}$ , тобто виходячи з припущення про ідентичну витратоємність усіх продуктів  $j$ -го виду діяльності, оскільки в інших випадках величину туристичної доданої вартості буде недооцінено.

**Третій підхід** базується на використанні показника туристичної доданої вартості (*tourism value added ratio*). Відповідно до рекомендацій сателітного рахунку у рамках цього підходу забезпечується найбільш об'єктивний розрахунок компонентів туристичної доданої вартості. Основною проблемою для розрахунків є складність отримання деталізованої інформації щодо структури проміжного споживання виду діяльності при виробництві кожного окремого турпродукту. Дані подібної деталізації можна забезпечити за допомогою розгорнутих обстежень бізнес-процесів для виявлення прямих витрат, безпосередньо пов'язаних з виробленням конкретного туристичного продукту.

Пріоритетність застосування розглянутих вище підходів розрахунку туристичної доданої вартості залежить від повноти статистичної інформації, цілей та глибини аналізу. Водночас їх використання у процесі дослідження регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму дає можливість створити методичні основи оцінювання соціально-економічної цінності туризму як у глобальних, так і глокальних координатах його розвитку.

У цьому контексті реалізація методики дослідження регіональної полісемантичності соціально-економічної цінності туризму сприятиме створенню обґрунтованих передумов для:

- ✓ відтворення туристичного потенціалу регіонів завдяки моніторингу можливостей їх регіональної туристичної спеціалізації щодо розвитку нових видів туризму;

- ✓ використання сучасного інструментарію для аналізу регіонального бізнес-клімату та розробки рекомендацій щодо його покращання на всіх ієрархічних рівнях;

- ✓ визначення ключових індикаторів, які дозволяють здійснювати статистичне спостереження за рейтингом туристичної привабливості на регіональному рівні з метою розроблення реальних щодо виконання регіональних стратегій розвитку туризму.

Визначивши та обґрунтувавши базові основи дослідження орієнтирів розвитку туризму, зазначимо, що рівень цілереалізації

фіксує включення *компоненти безпосереднього виконання* у загальний механізм ціннісно орієнтованого управління, який виражений в особливостях управлінської діяльності та пов'язаний з проблемою мотивації економічного суб'єкта, виходячи з його ресурсних можливостей та оточуючого інституційного середовища.

### **3.3. Стереотипи управління туристичними підприємствами у ракурсі цілереалізації ціннісно орієнтованого управління**

Головна закономірність соціально-економічного розвитку туризму полягає у постійному ускладненні процесу управління під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. На об'єктивність управлінської взаємодії все більше впливають непередбачувані економічні та соціальні обставини нинішнього етапу суспільного розвитку, обумовлюючи природний відбір, який фіксується об'єктивністю економічного прогресу, та відбір штучний, під впливом свідомої управлінської діяльності. А це означає, що в умовах високої динаміки та різноманітності вимог зовнішнього середовища однією з ключових умов життєздатності підприємств будь-якої сфери стає *гнучкість господарської діяльності*, що дозволяє превентивно реагувати на зміну кон'юнктури ринку і вимагає удосконалення існуючих і розроблення нових науково обґрунтованих методів управління та алгоритмів інтелектуальної підтримки цього процесу.

Постійність змін в управлінні підприємством пов'язана з багатьма змінними, які обумовлюють виникнення внутрішніх суперечностей. Основною суперечністю усередині управління підприємством є його об'єктивний характер і суб'єктивний спосіб здійснення. Інша суперечність виникає унаслідок того, що статика і динаміка підприємства як конкретної, визначеної структури розглядається у певній взаємодії.

Таким чином, однією з найважливіших суперечностей в управлінні є прагнення підприємства до стабільності при постійному русі вперед. Засобом пом'якшення дихотомії між факторами внутрішньої організації підприємства і його станом у зовнішньому середовищі є ціннісно орієнтоване управління, суть якого полягає у гармонізації стратегічних цілей підприємства з інтересами зацікавлених сторін з метою нарощування соціально-економічної цінності підприємства.

До того ж прийняті у період нестабільних ситуацій стратегічні рішення визначають успіх або невдачу суб'єктів господарської діяльності. Досягають успіху лише ті підприємства, які своєчасно

перебудовують стратегію розвитку, змінюють пріоритети діяльності. Проте для багатьох підприємців і менеджерів (управителів) головною проблемою є визначення напрямку щодо превентивної перебудови управлінської діяльності, а також критеріїв, які слід використовувати для прийняття рішень в умовах невизначеності.

Економічна наука виходить з того, що будь-який суб'єкт ринку здійснює вибір (ухвалює рішення) на основі оцінювання майбутньої економічної вигоди. У нинішній макроекономічній ситуації багатьом підходам до управління належить пройти через певні випробування за критерієм їх практичної значимості оскільки ризики та істотні втрати, пов'язані із впливом фінансової та економічної кризи, спонукають підприємства до пошуку нових способів утримання та залучення споживачів.

Важливу причину оновлення концепцій управління в умовах перенасичення ринку К. Боумен характеризує тим, що для комерційних організацій цільова орієнтація так або інакше пов'язана з прибутковістю бізнесу. Всі інші цілі, на думку автора, рано чи пізно стануть лише засобом досягнення прибутковості, оскільки остання обумовлює сам факт існування (виживання, процвітання) фірми [24].

Слід зазначити, що така позиція все ж є дещо хибною, оскільки, як вказують Р. Брейлі та С. Майерс, використання прибутку як цільового критерію має суттєвий недолік, оскільки показники прибутку відображають результати діяльності організації за минулий період, а не її перспективні можливості та майбутній потенціал. Основний недолік традиційних показників (виручка, прибуток, рентабельність, продуктивність) господарської діяльності полягає у тому, що у них відсутні взаємопов'язані критерії ефективності. Традиційна система показників також не дозволяє створити систему мотивації персоналу, яка б адекватно відповідала б їх внеску щодо досягнення мети ефективності функціонування всієї організації [26].

Експерти Світового Банку дійшли висновку, що у швидкозмінних політичних, економічних, соціальних і культурних умовах більшість криз у країнах, що розвиваються, має характер управлінських і запропонували нову концепцію оцінки якості управління: *благе управління – раціональне управління (ефективність, результативність і економія), підзвітність, обмін інформацією, її вільне розповсюдження (транспарентність) та правова база розвитку* [54].

Очевидно, що нинішні кризові виклики обумовлюють зміни у класичних управлінських підходах, оскільки нестабільній економічній системі властиві насамперед динамізм стратегічної мети, неоднозначність та складність щодо її визначення. Тому при форму-

ванні механізмів цілереалізації ціннісно орієнтованого управління доцільно спиратися на адекватні моделі життєвого циклу зовнішніх можливостей і внутрішніх процесів.

Враховуючи необхідність ресурсного забезпечення цих механізмів, потрібні також моделі обґрунтування рішень щодо забезпечення належного рівня гнучкості підприємства протягом життєвого циклу. Зазначені аспекти цілереалізації ціннісно орієнтованого управління мають каузальний характер, тому предметом наукової уваги для подальшого дослідження є стереотипи управління, для осмислення сутності яких найбільш вдалими є визначення консультанта «McKinsey & Co» Д. Сулла, стосовно того, що *стереотипи управління – це будь-які дії підприємця або менеджера, що обумовлюють напрям розвитку компанії. Саме менеджери зумовлюють характер майбутнього розвитку, оскільки не компанії проходять через життєвий цикл, а їх можливості* [85].

У подальшому, досліджуючи ефективність менеджменту на непередбачуваних ринках, Д. Сулл трактує фактори, які спрямовують рішення на позитивну або негативну перспективу, як управлінські стереотипи [86]. Суть у тому, що успішний менеджер повинен вчасно уміти змінювати стереотипи управління, коли змінюється ситуація на ринку.

Подібний підхід до визначення стереотипів управління наведено у праці Д. Фрімена «Структурна інерція та організаційні зміни». Зокрема автор дійшов висновку, що нездатність організації до адаптації виникає не від невчасного реагування на зміни, а від невідповідності управлінських дій цим змінам. Невідповідність спричиняється тими обмеженнями, які призводять до дій організації за стереотипами [112].

Група науковців під керівництвом Л. Захарової, вивчаючи проблему стереотипів щодо прийняття рішень менеджерами, визначають їх як стійкі установки, що впливають на якість менеджменту та управлінські рішення кожного окремого менеджера [43].

Досліджуючи особливості стратегічного планування розвитку організації, науковець І. Смолін підкреслює, що ринкові відносини в Україні потребують зміни існуючих стереотипів господарювання, методів планування та характеру управління. Насамперед це стосується забезпечення стратегічних напрямів розвитку підприємств [82].

Російський дослідник В. Паламарчук, вивчаючи особливості стратегічної діагностики цінності компанії, дійшов висновку, що нарощування соціально-економічної цінності у довгостроковій перспективі є найкращим критерієм оптимальності прийняття управ-

лінських рішень і відповідно визначальним метастереотипом управління [70].

Важелі, які обумовляють нарощування соціально-економічної цінності підприємства, належать до сфери управлінських рішень у контексті визначення основоположних управлінських, економічних та соціальних компетенцій підприємств як основи подовження його життєвого циклу та періоду конкурентних переваг. При цьому варто зазначити, що ціннісно орієнтоване управління дозволить сформулювати *нову сферу ключової компетенції підприємства на основі ефективного використання можливостей для нарощування соціально-економічної цінності туристичного підприємства і споживчої цінності туристичного продукту*. Водночас така орієнтація управлінської діяльності не є очевидною метою для багатьох менеджерів, особливо у ситуації, коли підприємство не планує збільшити ринкову частину, вийти на нові сегменти ринку. Менеджер зазвичай орієнтований на бухгалтерський прибуток та забезпечення поточної ліквідності, що обумовлює виникнення суперечності цілей, наприклад із маркетинговими пріоритетами діяльності.

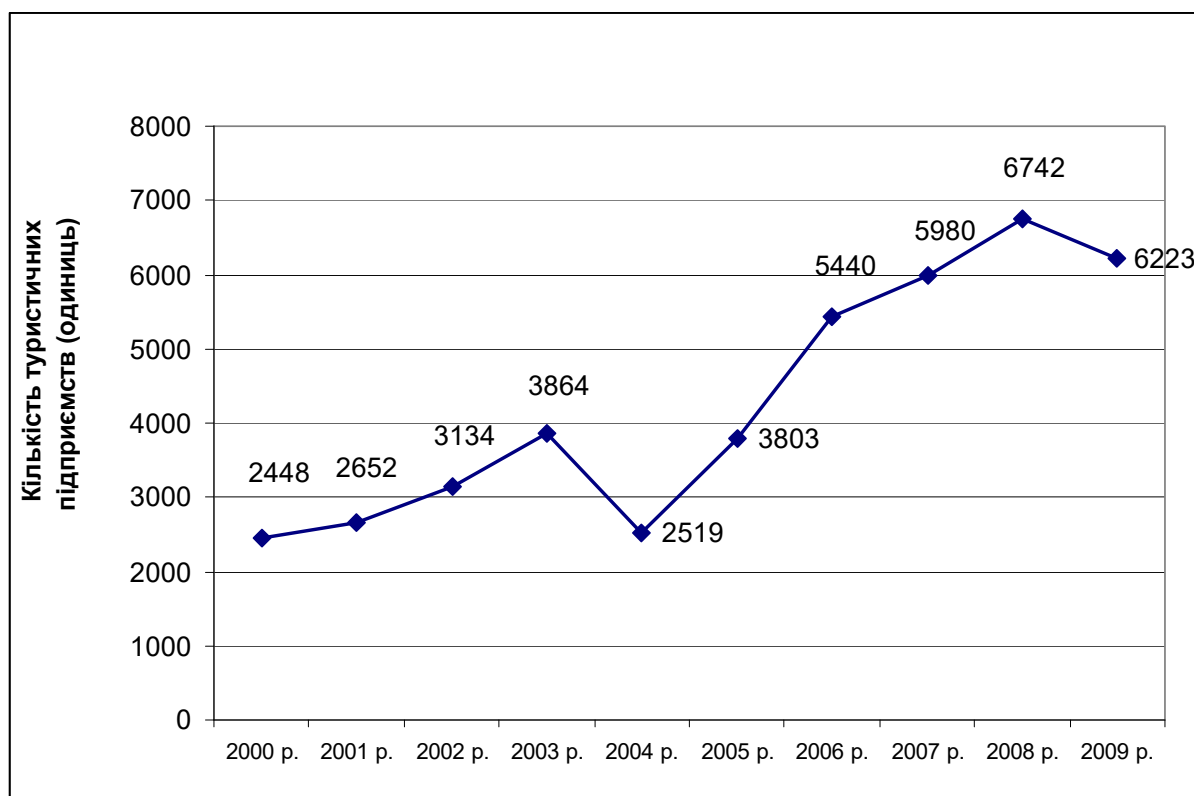
Доцільно також зазначити, що в економічній літературі немає однозначного підходу щодо форми прояву і реалізації стереотипів управління. Проте у межах різних наукових напрямів отримано результати, які фрагментарно пояснюють сутність стереотипів управління. Так, за результатами досліджень у сфері теорії активних і цілеспрямованих систем (В. Авдєєв, Р. Акофф, В. Бурков, В. Кондратьєв, Д. Новіков й ін.) запропоновано схеми узгодження за інтересами осіб при взаємодії на рівні системи. У сфері психології і поведінки людини (М. Арбіб, Н. Бехтерева, О. Джон, І. Журавльов, Є. Загородній, А. Менегетті, Р. Пенроуз, Л. Первін, В. Пугачов, Д. Саган та ін.) на основі досліджень у психології зроблено важливі висновки про принципи формування і корекції ментальних моделей, що впливають на формування стереотипів поведінки особистості у соціумі.

У деяких дослідженнях форми прояву і реалізації стереотипів управління ототожнюються з будь-якою господарською практикою [53]. Згідно з такими висновками конкретними формами прояву стереотипів управління слугують різні форми стимулювання для поліпшення фінансових результатів діяльності [32]. Нерідко відбувається ототожнення стимулів, стереотипів і інтересів, а саме стимулювання трактується як об'єктивна основа формування стереотипів управління [31, 102]. При цьому стереотипи управління можуть спрямувати розвиток підприємства у хибному напрямі, незважаючи на негативні наслідки управлінського процесу, так і забезпечити

збереження його конкурентних переваг і досягнення соціально-економічного ефекту у нестабільному зовнішньому середовищі.

Специфіка туризму пов'язана з багатофункціональним і міжгалузевим характером соціально-економічних відносин, що висуває певні вимоги до формування системи управління. Проблема посилюється і в результаті впливу світової економічної кризи, перші наслідки якої виявилися на початку 2009 р. і призвели до зниження попиту на туристичні послуги на 30%; кількість туристичних агентів на вітчизняному туристичному ринку зменшилася на 10%, туристичних операторів – на 5%. За оцінками експертів на кінець 2009 р. частка скорочень персоналу туристичних підприємств може досягти 25 % [138].

Деталізуючи загальний показник кількісного розвитку туроператорів і турагентів, зазначимо, що за офіційними даними Державної служби туризму і курортів України станом на 01.04.2009 р. на національному туристичному ринку функціонує 4336 турагентів та 1887 туроператорів (рис. 3.37), які протягом 2000–2009 рр. щорічно обслуговували майже 241 тис. туристів (рис. 3.38–3.39).



*Рис. 3.37. Динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності (ліцензіатів) в Україні*



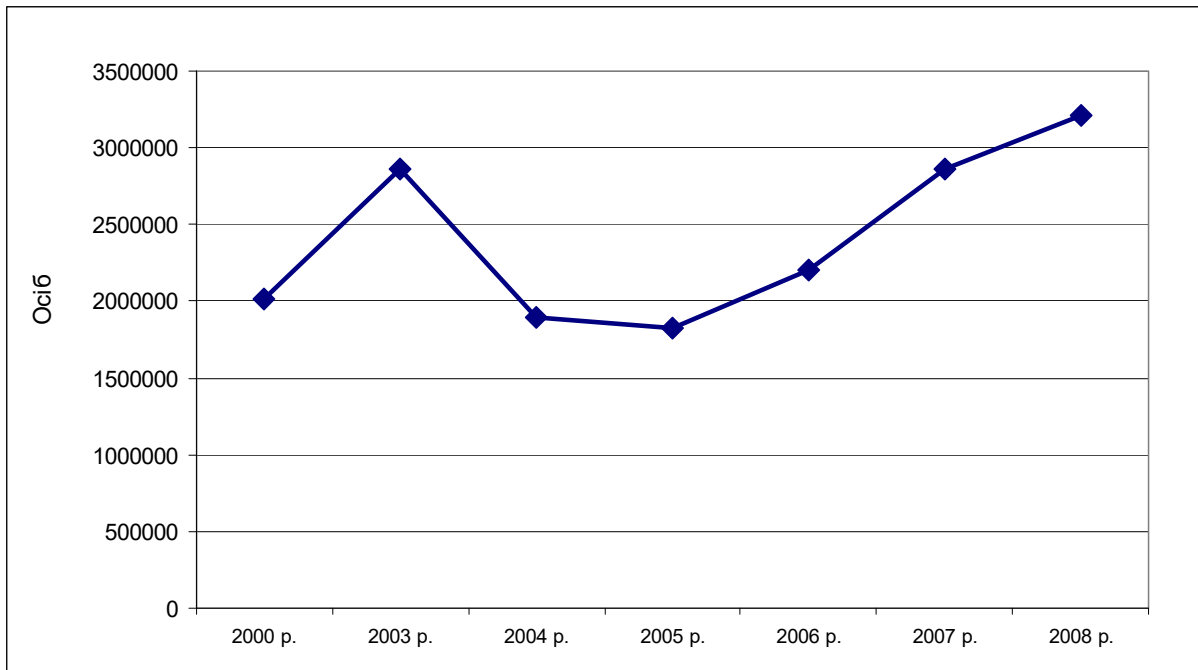


Рис. 3.38. Динаміка чисельності туристів, обслугованих туристичними підприємствами України<sup>32</sup>

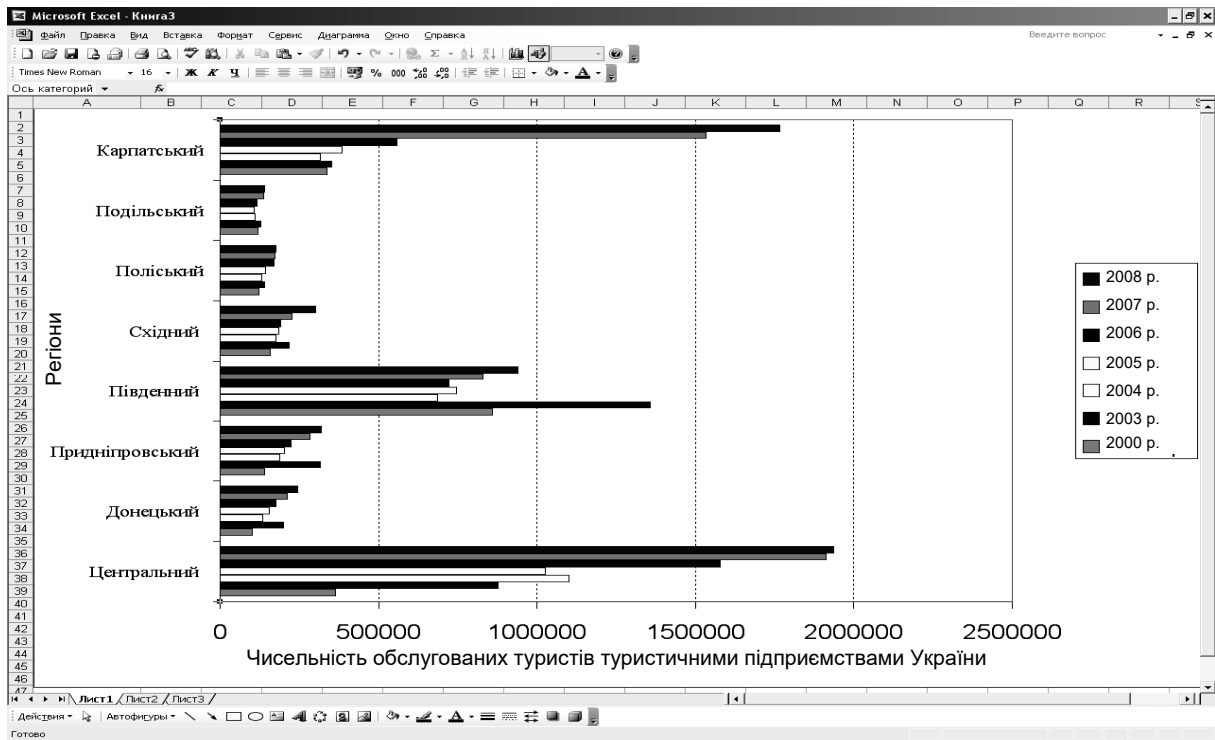


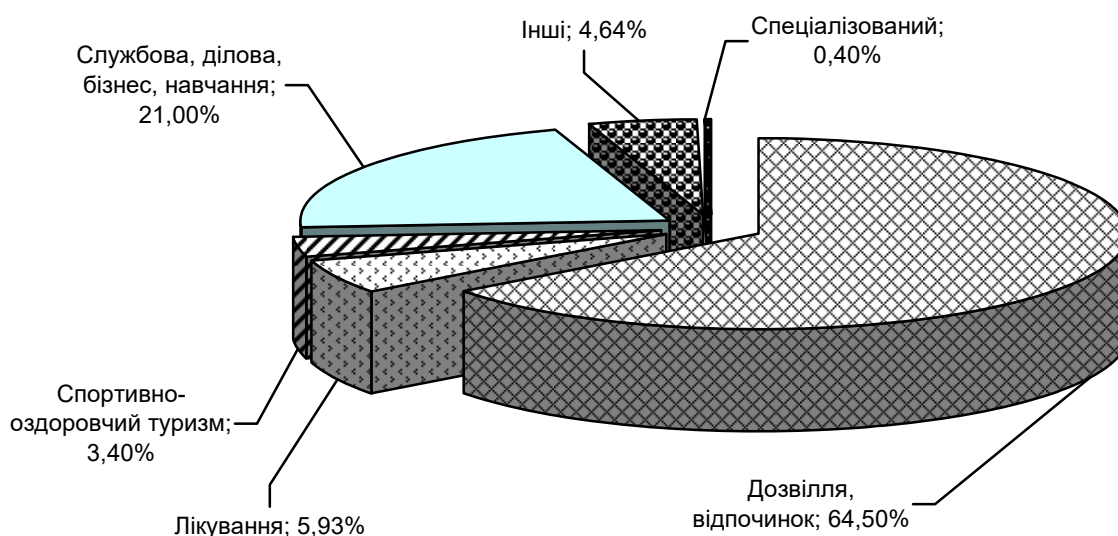
Рис. 3.39. Динаміка чисельності туристів, обслугованих туристичними підприємствами України

<sup>32</sup> Включно з туристами, яких обслуговано у закладах розміщення без поселення у ці заклади (дод. 3.34)

За результатами аналізу динаміки обсягів реалізації за видами туризму з'ясовано, що:

– туристичні підприємства України пропонують в основному масово-стандартизований туристичний продукт, який спрямовано на задоволення сегменту споживачів;

– пріоритетною метою туристичної подорожі майже 64,5% туристів є *дозвілля та відпочинок* (рис. 3.39, дод. 3.35), що загострює конкурентну боротьбу на туристичному ринку.



*Рис. 3.40. Розподіл туристів за метою відвідування (усереднені показники за 2000–2008 рр.)*

У контексті зазначеного відмітимо, що за даними Державної служби туризму та курортів на туристичному ринку м. Києва функціонує майже 711 (354 турагенти та 367 туроператорів) туристичних підприємств-ліцензіатів, незважаючи на те, що за кризовий період (9 місяців 2009 р.) локальний туристичний ринок залишило майже 10–15%. Є вагомі підстави стверджувати і те, що у складних економічних умовах велике значення для виживання та розвитку туристичних підприємств матимуть їх властивості створювати відмітні переваги, які дозволять туроператорам та турагентам

реагувати на зміну кон'юнктури ринку. Чим більш туристичне підприємство орієнтоване на задоволення різноманітних потреб потенційних споживачів туристичних продуктів, тим більш актуальною є гнучкість системи управління щодо формування туристичної пропозиції. Великі ризики й істотні втрати, пов'язані із стереотипними формами ведення господарської діяльності, спонукають до пошуку нових способів залучення споживачів і гнучкої організації господарської діяльності.

У цих умовах головним управлінським завданням туристичного підприємства є побудова такої моделі управління, в якій різні фактори прискорення змін відіграватимуть позитивну роль. Деякі туристичні підприємства, які прагнуть бути фінансово стійкими і професійно розвивати свій бізнес, дотримуються такого підходу, який розгортається у різних управлінських практиках і ініціюється, як правило, вищим менеджментом підприємства, стилем управлінської поведінки і суб'єктивними ментальними моделями. З цих позицій необхідно дослідити переорієнтацію вектору управління, яка зумовлюється стереотипами управління, які як внутрішні настанови мають суб'єктивний характер та зумовлюють траєкторію розвитку підприємства.

*Отже, при зміні умов функціонування підприємств дослідження стереотипів управління у ракурсі цілереалізації ціннісно орієнтованого управління туристичними підприємствами – закономірний процес, який обумовлюється тим, що їх своєчасна трансформація спроможна стати основою постійного поліпшення господарської діяльності та вдосконалення системи управління на основі усвідомлення функцій цінностей<sup>33</sup> в управлінні підприємствами.*

Дотримуючись ідеології ціннісно орієнтованого підходу до управління, науковець Д. Волков у монографії «Ціннісно орієнтоване управління» виділяє «модуль корпоративного управління», який спрямовано на узгодження економічних інтересів власників і менеджерів для пояснення дій і політики вищого менеджменту, наприклад, таких як вимір результатів діяльності, система матеріального стимулювання, відносини з інвесторами, які цілеспрямовано на створення цінності для власників [29]. Розвиваючи наукові пропозиції Д. Волкова, зазначимо, що у нинішніх умовах насамперед важливо усвідомити, що професійне завдання менеджера – це принесення користі через управлінську

---

<sup>33</sup> Характеристики функцій цінностей в управлінні підприємствами наведено у табл. 1.2.

діяльність широкому колу зацікавлених у діяльності туристичного підприємства суб'єктів взаємовідносин.

Уявлення, переваги і вигоди, якими керується кожний працівник, беручи участь у діяльності підприємства тим або іншим чином, багато у чому формуються соціумом і самою системою. Водночас недостатньо враховувати умови, які складно формалізувати, – це взаємовплив соціально-економічної системи й особи, активна роль індивідів, яким властива як раціональна, так і ірраціональна поведінка (поєднання максимізації їх корисності від участі у діяльності підприємства з емоційними та імпульсними рішеннями). Отже, *ефективність господарської діяльності обмежується не стільки виробничими факторами, скільки соціально-економічними відносинами.*

При здійсненні управлінських змін, спрямованих на поліпшення господарської діяльності, завжди існують передумови для виникнення ситуації супротиву, тому повинен бути розроблений алгоритм, який забезпечив би безконфліктний перехід до удосконаленого формату функціонування підприємства. Отже, менеджерам необхідно враховувати і використовувати функції цінностей в управлінні. У зв'язку з цим актуальним є фокусування на використанні ціннісно орієнтованого підходу для вдосконалення професійних компетенцій менеджерів.

Враховуючи цей аспект, менеджеру (управителю) як повноцінному суб'єктові управління необхідно враховувати інтереси, прагнення, вподобання інших учасників управлінського процесу і використовувати їх для оптимізації управлінської діяльності в цілому.

Під час прийняття управлінського рішення менеджер здійснює вибір як:

- ✓ особа, яка керується власними ціннісними орієнтаціями;
- ✓ професіонал, який орієнтується системою професійно значущих економічних і соціальних цінностей.

Багатьма дослідниками підкреслюється і обґрунтовується важливість використання економічних та соціальних цінностей в управлінні. Зокрема аксіологічний аспект в управлінні розглянуто у працях І. Андрєєвої, Ю. Благова, М. Бочарова, Б. Генкіна, В. Курлова, М. Лучко, М. Олехнович, І. Пасак, В. Суханова, П. Фельдшєрова та ін. Управління цінностями як елемент управління людськими ресурсами компанії ґрунтовно розглянуто О. Яхонтовою [105–107].

Науковець В. Шуванов, автор концепції дев'яти управлінських ролей, дійшов висновку, що саме сприйняття економічних та соціальних цінностей в управлінні дозволить найефективніше реалі-

зувати особистий потенціал кожного працівника та забезпечити успішне функціонування організації у динамічно змінному середовищі [100].

Разом з цим практично немає досліджень, які розкривають значимість економічних та соціальних цінностей як основних внутрішніх регуляторів професійної діяльності менеджерів.

Таким чином, конфігурація завдання дослідження стереотипів управління туристичного підприємства (рис. 3.41) впливає з необхідності забезпечення перманентної життєздатності й успішності у динамічному підприємницькому середовищі та базується на програмі дослідження, методичну сутність якої наведено нижче.

*Програма<sup>34</sup>  
дослідження стереотипів управління  
туристичного підприємства*

1. *Проблема дослідження* полягає у припущенні, що в умовах насичення туристичного ринку, загострення конкуренції і посилення вимог споживачів актуальною є трансформація стереотипів управління туристичним підприємством на основі усвідомлення функцій цінностей в управлінні підприємствами.

2. *Об'єктом дослідження* є стереотипи управління менеджерів вищої та середньої ланки.

3. *Предметом дослідження* є закономірності та особливості організаційно-управлінських відносин, що виникають при реалізації підприємством цільових орієнтирів господарської діяльності, виходячи із стереотипів управління конкретного туристичного підприємства.

4. *Мета дослідження* полягає у виявленні стереотипів управління, які впливають на результат управлінської діяльності, та визначенні умов їх трансформації як основи постійного поліпшення господарської діяльності.

5. *Гіпотеза дослідження* полягає у сукупності теоретичних положень, згідно з якими виживання і розвиток підприємства визначається здатністю системи управління трансформувати стереотипи управління туристичного підприємства для врахування майбутніх результатів ухвалених рішень на основі поєднання в єдиному логічному ланцюгу вимог середовища, цілей, процесів і ресурсів підприємства.

---

<sup>34</sup> Програму дослідження стереотипів управління туристичного підприємства розроблено на основі методичних рекомендацій [94].

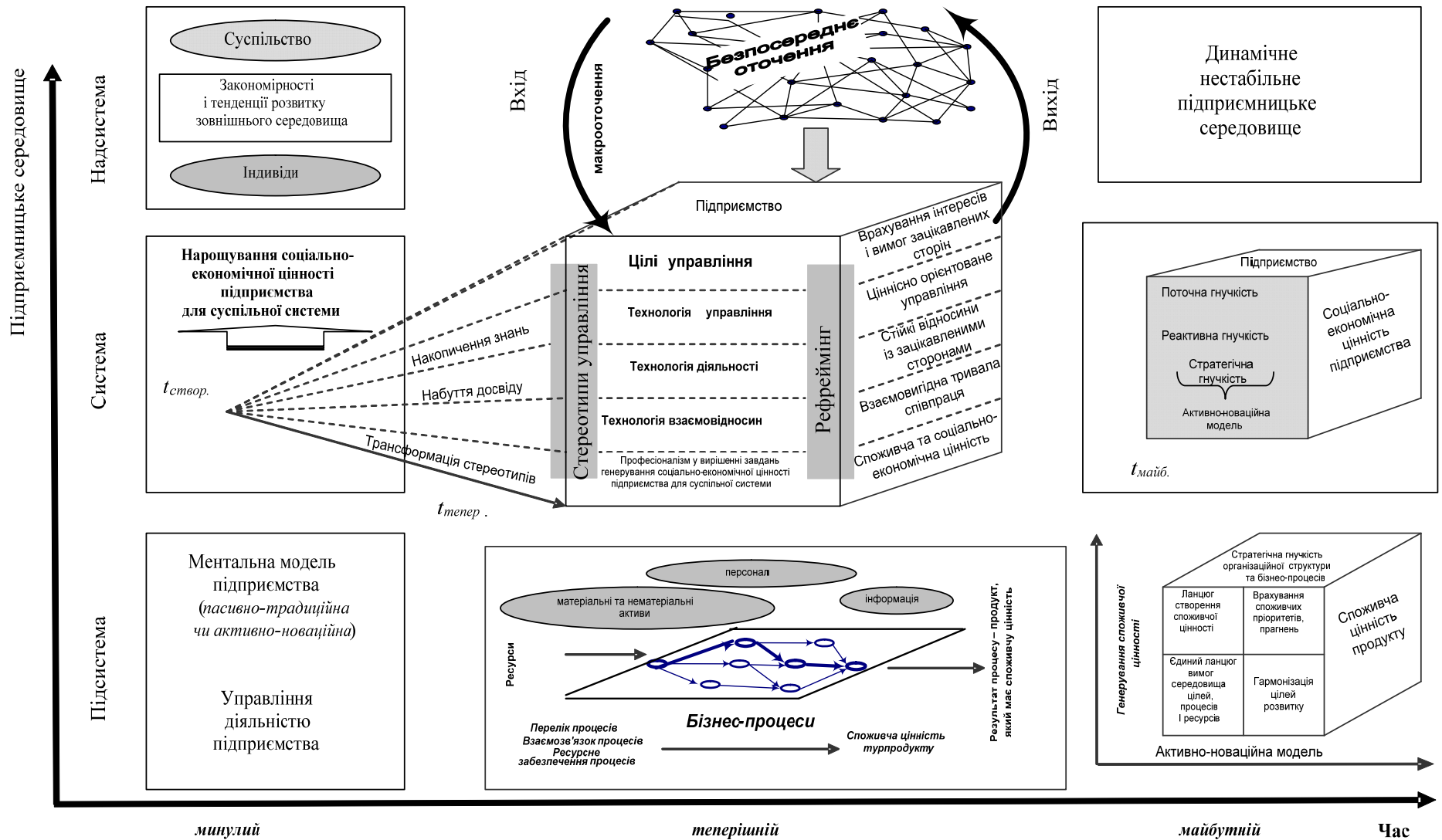


Рис. 3.41. Конфігурація завдання дослідження стереотипів управління туристичного підприємства

6. Технологію дослідження умовно поділено на етапи, структурно-логічну послідовність яких представлено на рис. 3.42.

1-й етап – попередні процедури (складання анкет, проведення опитування). Відповідно до мети та правил проведення соціологічних досліджень респондентами були менеджери туристичних підприємств (табл. 3.16).



Рис. 3.42. Технологія дослідження стереотипів управління

Визначаючи групу респондентів, ми виходили з того, що: *по-перше*, туристичні підприємства, в яких працюють менеджери, повинні мати подібні економічні умови господарювання, здійснювати туристичну діяльність на одному конкурентному ринку;

**Обсяг вибірки туристичних підприємств м. Києва для проведення стандартизованого експертного інтерв'ю**

Оригінальна назва туристичного підприємства	WWW	Структурно-професійна декомпозиція респондентів, осіб		
		Керівники (генеральні менеджери)	Менеджери з продажу	Менеджери екскурсійного відділу
Агентство семейных путешествий	<a href="http://www.turs.kiev.ua">www.turs.kiev.ua</a>	1	3	
Вояж-Тур	<a href="http://www.voyage-t.com.ua">www.voyage-t.com.ua</a>	1	3	
Галеон	<a href="http://galeontour.com">galeontour.com</a>	2	4	1
Глобальные Системы Путешествий	<a href="http://www.gst-ukraine.com.ua">www.gst-ukraine.com.ua</a>	1	2	
Дольче Вита Тревел	<a href="http://www.dolcetravel.com.ua">www.dolcetravel.com.ua</a>	1	3	
Вавилон-Тревел	<a href="http://www.vavilon-travel.com">www.vavilon-travel.com</a>	1	3	
Валькирия тур	<a href="http://www.vtour.kiev.ua">www.vtour.kiev.ua</a>	1	2	
Империя Отдыха	<a href="http://www.imperia-travel.com">www.imperia-travel.com</a>	1	3	
Киеввнештур	<a href="http://www.kvt.kiev.ua">www.kvt.kiev.ua</a>	1	2	2
Корал Тревел	<a href="http://coraltravel.com.ua">coraltravel.com.ua</a>	2	2	
Орбита	<a href="http://www.orbita.kiev.ua">www.orbita.kiev.ua</a>	1	2	1
Пан Вояж	<a href="http://www.pantour.com.ua">www.pantour.com.ua</a>	1	2	
Пан Юкрейн	<a href="http://www.panukraine.kiev.ua">www.panukraine.kiev.ua</a>	1	2	
Скай Лайн	<a href="http://www.sl.kiev.ua">www.sl.kiev.ua</a>	1	2	
Сангейт Тур	<a href="http://sungate.com.ua">sungate.com.ua</a>	1	2	
Трускавецькурорт-Тур	<a href="http://www.truskavetskurort.ua">www.truskavetskurort.ua</a>	2	3	2
Туртесс Тревел	<a href="http://www.turtess.com.ua">www.turtess.com.ua</a>	2	2	2
Украинская туристическая компания	<a href="http://www.utctour.com">www.utctour.com</a>	1	1	1
Феерия	<a href="http://feerie.com.ua">feerie.com.ua</a>	1	3	
Фиеста	<a href="http://www.fiestatour.com.ua">www.fiestatour.com.ua</a>	1	3	
ANEX TOUR	<a href="http://www.anextour.com.ua">www.anextour.com.ua</a>	1	2	
M.I.B.S. Travel	<a href="http://www.mibs.kiev.ua">www.mibs.kiev.ua</a>	1	1	
UTA – Украинское туристическое агентство	<a href="http://www.utatravel.com.ua">www.utatravel.com.ua</a>	1	1	2
Усього респондентів: 91 особа		27	53	11

*по-друге*, респонденти були зіставними за професійним і кваліфікаційним складом<sup>35</sup>, стажем роботи

На 2-му етапі досліджено систему економічних та соціальних цінностей менеджерів туристичних підприємств як регуляторів індивідуальної і групової поведінки щодо певних управлінських дій.

<sup>35</sup> Респонденти – це менеджери, які мають вищу освіту (економічну, профільну), додатково навчалися та проходили стажування для підвищення кваліфікації.



На цьому етапі ми спиралися на гіпотетичну логіку, на основі якої передусім було сформульовано пріоритетні для професійної діяльності економічні та соціальні цінності, які виявляються у процедурах управління персоналом на підприємстві. При формуванні списку антицінностей вирішувалося завдання перевірки достовірності оцінювання цінностей. Респондентам пропонувалося проранжувати цінності (антицінності) за ступенем значущості як для себе особисто, так і для професійної діяльності, використовуючи оцінну шкалу від 1 до 5. В основу балового оцінювання закладено підхід: чим вищий бал, тим більш значима цінність і прийнятна антицінність. За отриманими з кожної анкети результатами розраховано середні значення оцінок (приклад анкети для опитування менеджерів (управителів) туристичних підприємств наведено у дод. 3.36).

Середнє квадратичне відхилення  $\sigma$  та коефіцієнт варіації ( $k$ ) розраховано за формулами:

$$k = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (3.38)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення;  
 $\bar{x}$  – середнє значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N}}. \quad (3.39)$$

При розрахунках встановлено, що  $k$  становить 9,56%, тобто його значення не виходить за межі 10% (нормальне), відповідно вибірка компактна за заданими ознаками. За результатами дослідження змодельовано профілі економічних і соціальних особистісно значимих та професійно значущих цінностей для менеджерів досліджуваних туристичних підприємств (рис. 3.43–3.46), що дозволяє прокоментувати отримані результати.

1. Моделювання профілів системи цінностей свідчить про високу збалансованість особисто значимих цінностей, оскільки респонденти однаково оцінили значущість економічних і соціальних цінностей.

2. У системі цінностей, значимих для професійної діяльності, чіткої збалансованості не спостерігається: переважають економічні цінності, а соціальні цінності оцінюються як менш вагомі. При цьому ієрархія системи цінностей, значущих для професійної діяльності, має більш чітку структуру порівняно з ієрархією системи особисто значимих цінностей. Це пояснюється тим, що професійна діяльність відносно постійна, має загальні цілі та завдання, тоді як соціальні цінності менеджерів – варіативні.

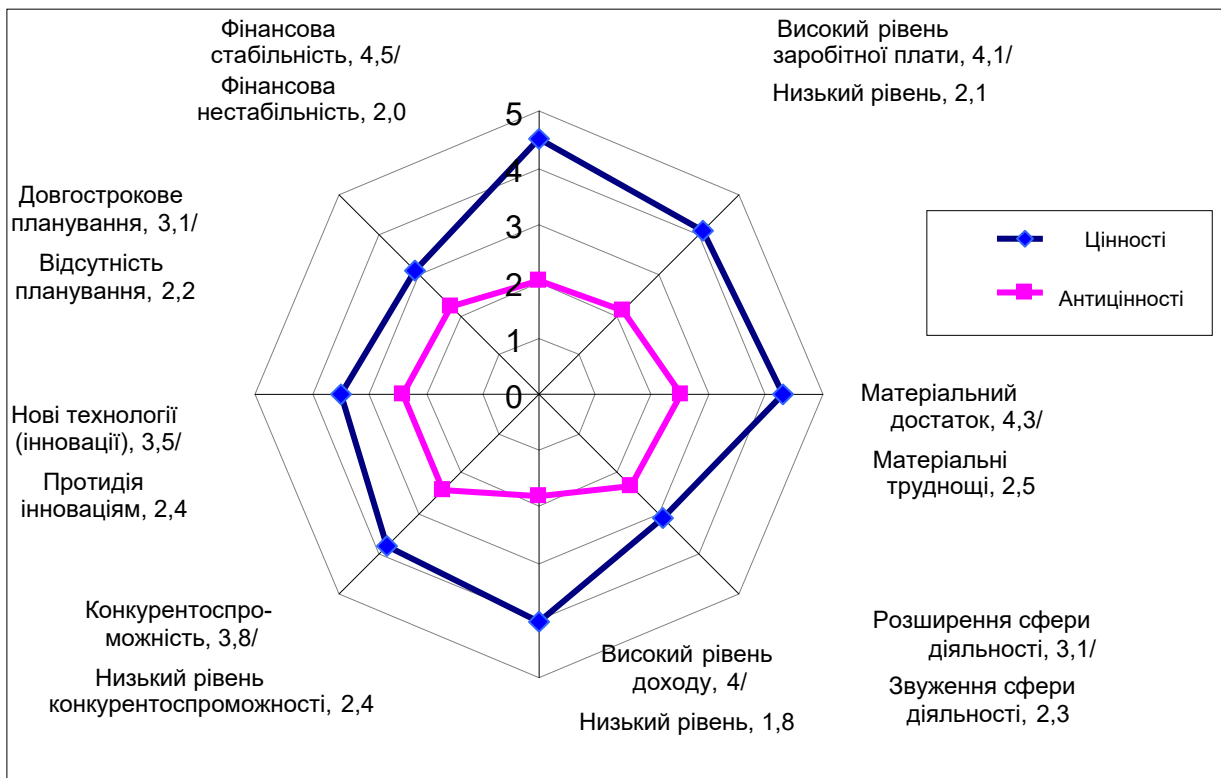


Рис.3.43. Профіль економічних цінностей, значимих для менеджерів туристичних підприємств

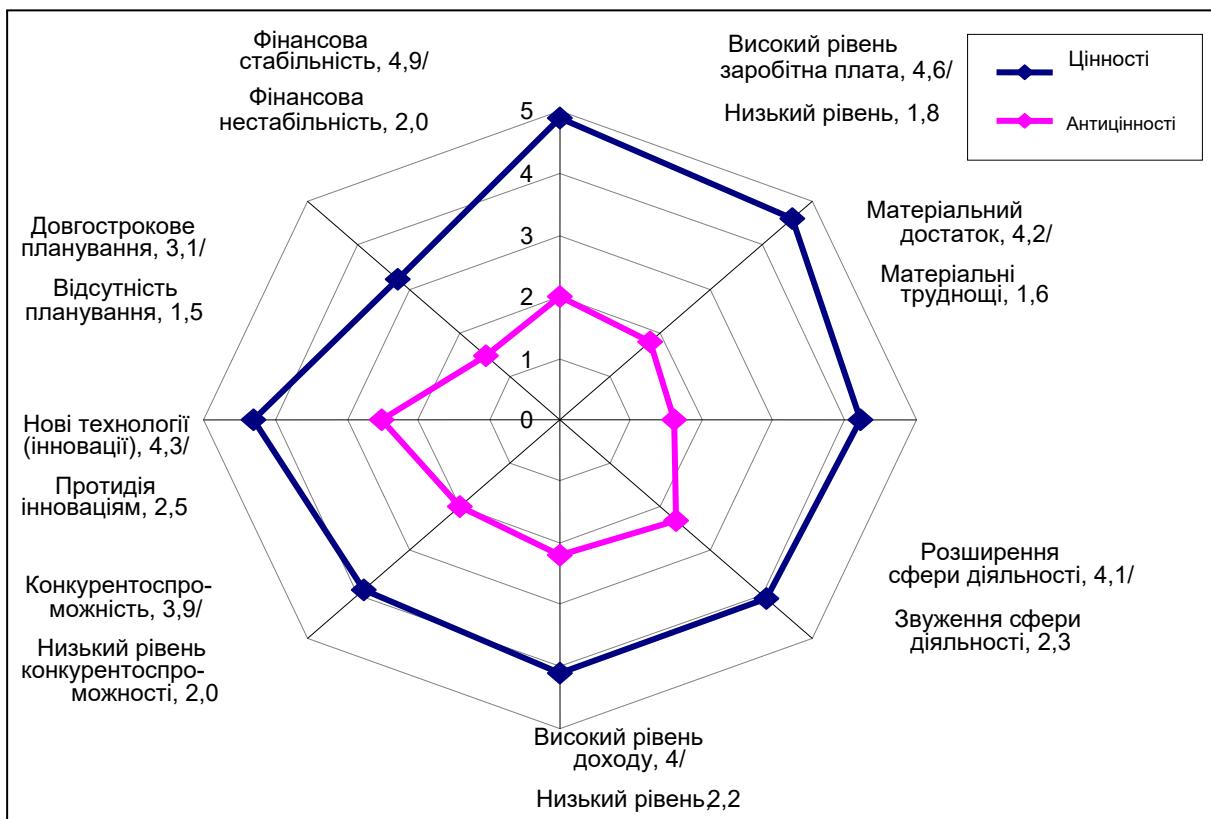


Рис.3.44. Профіль економічних цінностей групи менеджерів туристичних підприємств, значимих для професійної діяльності

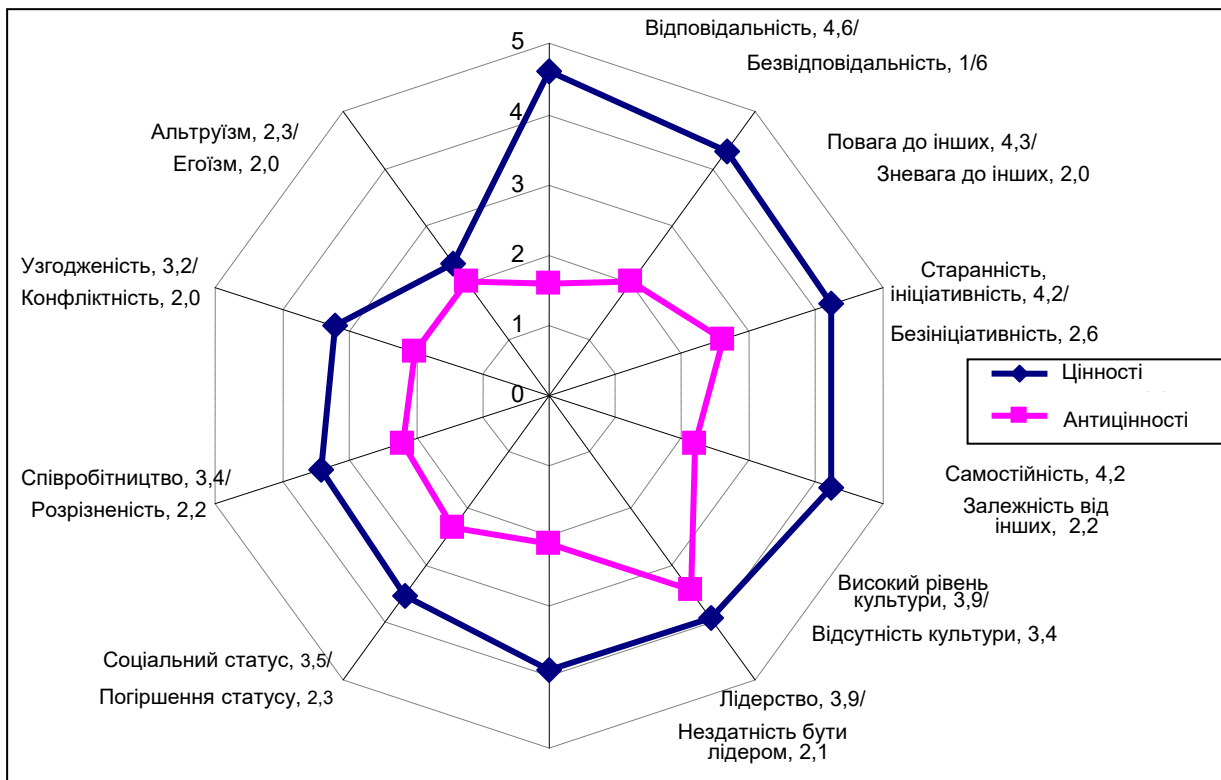


Рис. 3.45. Профіль соціальних цінностей, значимих для менеджерів туристичних підприємств

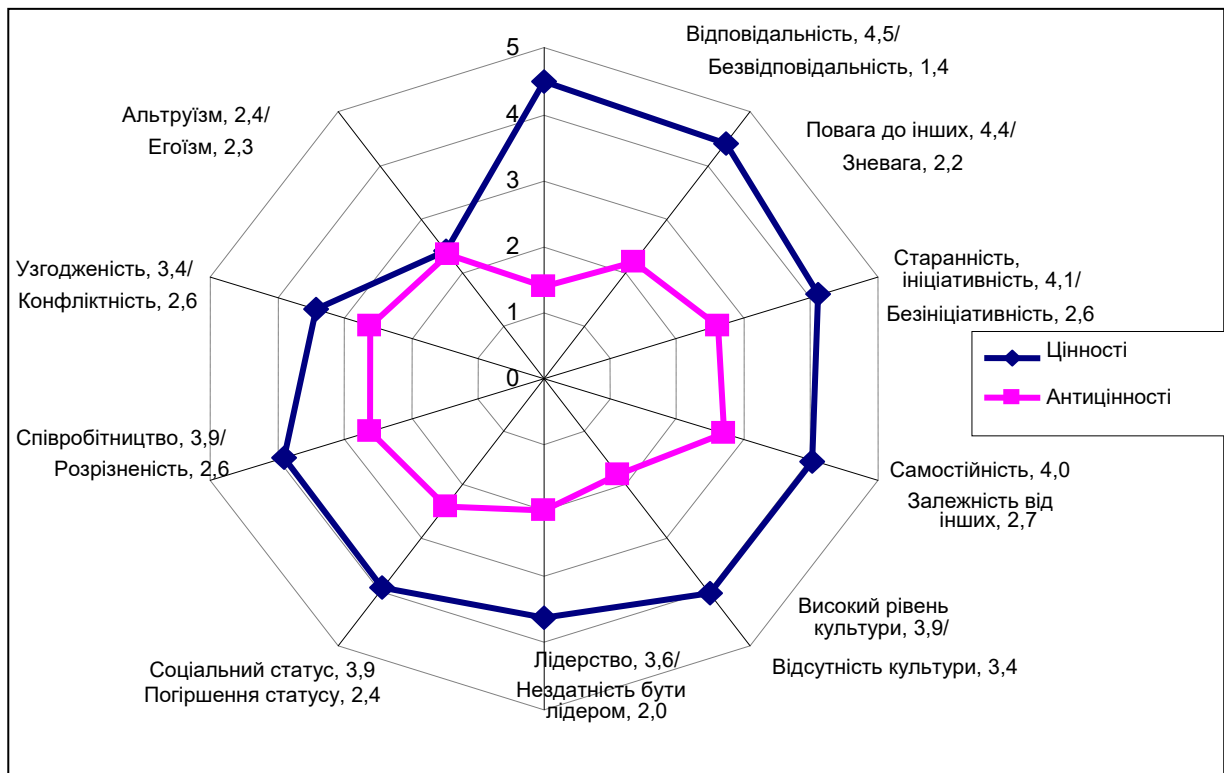


Рис. 3.46. Профіль соціальних цінностей групи менеджерів туристичних підприємств, значимих для професійної діяльності

3. При дослідженні економічних цінностей менеджерів встановлено їх схильність до надання пріоритетів передусім власним матеріальним інтересам, ніж економічним інтересам підприємства та орієнтація на фрагментарні економічні вигоди, що є доказом невисокого рівня економічної культури та недостатньої відповідальності менеджерів перед підприємством.

При цьому позитивним результатом є відсутність абсолютного домінування економічних цінностей у системі цінностей менеджерів туристичних підприємств, що свідчить про сприйняття значимості соціальних цінностей. Аналіз результатів дослідження соціальних цінностей дозволив дійти висновку, що менеджери усвідомлюють їх важливість у професійній діяльності, при цьому соціальні цінності виконують роль необхідного, але поки недостатньо сформованого регулюючого фактору управлінської діяльності.

У результаті дослідження чіткого взаємозв'язку цінностей і антицінностей не виявлено. Це означає, що певні цінності при наявному усвідомленні їх значущості все ж таки не є визначальними принципами для здійснення діяльності та можуть порушуватися.

*3-й етап – дослідження компонентів стереотипів управління.* На цьому етапі ми виходили з припущення, що цінності й аттитюди<sup>36</sup> менеджерів та персоналу впливають на стереотипи управління, починаючи з формулювання місії і закінчуючи налагодженням взаємозв'язків, які сприяють гармонізації зв'язків персоналу і відповідно злагодженому функціонуванню підприємства

У процесі анкетування респонденти виражали значущість стереотипів управління підприємством через особисте сприйняття професійних практик, використовуючи оцінну шкалу від 1 до 5. За результатами дослідження змодельовано профіль стереотипів управління (рис. 3.47) та встановлено таке:

– майже 74% (4,3 бала) респондентів згодні з тим, що домінуючим (визначальним) стереотипом управління є внутрішня корпоративна система цінностей, яка дозволяє створити гнучкий інструмент управління персоналом;

---

<sup>36</sup> Аттитюд (франц. attitude – установка) – готовність до виконання будь-якої дії. Вперше було введено у науковий обіг у 1918 р. соціологами У. Томасом і Ф. Знанецьким як поняття, що означає усвідомлення індивідом деякої соціальної цінності [100].

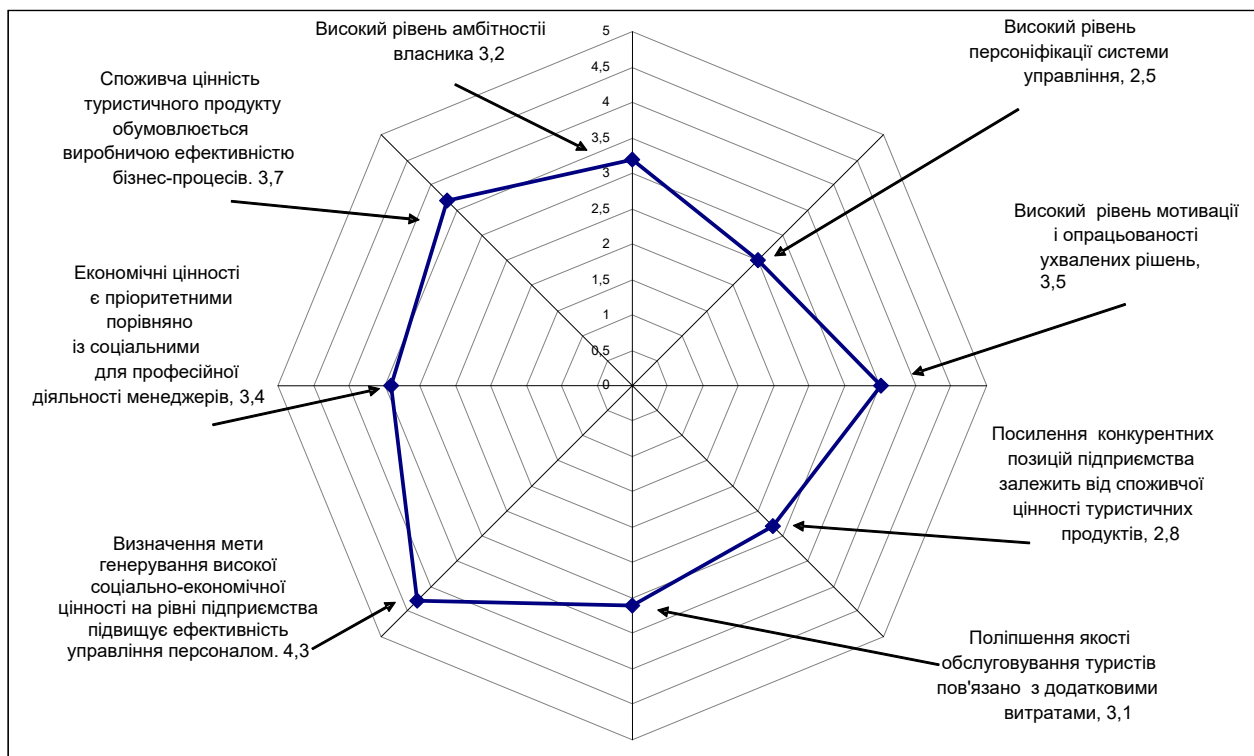


Рис. 3.47. Узагальнюючий профіль стереотипів управління, характерних для туристичних підприємств

– підтримання 61% (3,2 бала) менеджерів значимості стереотипу управління «Високий рівень амбітності власника» свідчить про сприйняття дещо ортодоксального методу управління підприємством, який спричиняє деструктивні стереотипи управління: високий рівень персоналізації системи управління; низький рівень мотивації і опрацьованості ухвалених рішень; низький рівень легітимності бізнесу й інші негативні прояви;

– 65% (3,4 бала) респондентів підтримують стереотип в управлінні підприємством, що економічні цінності є пріоритетними порівняно з соціальними та духовними для професійної діяльності, тобто превалює егоцентричний рівень ціннісних орієнтацій, оскільки домінують матеріальні цінності;

– достатньо невисока балова оцінка стереотипу «Посилення конкурентних позицій залежить від споживчої цінності туристичних продуктів» (2,8 бала) свідчить про те, що туристичні підприємства, маючи достатньо стабільний прибуток, не прагнуть до зростання і розвитку, а основною метою діяльності є збільшення доходів у короткостроковому періоді.

Подібний результат отримала і Л. Шульгіна при аналізі застосування маркетингового інструментарію туристичними підприємствами.

Науковець обґрунтувала це тим, що ставлення менеджерів великих підприємств до клієнтів часто є формальним і недостатньо уважним, що спричинено недоліками внутрішнього маркетингу і погіршує психологічну атмосферу на цих підприємствах, таким чином стримуючи збільшення чисельності лояльних до них споживачів. І це за наявності додаткових можливостей, які надає розмежування функцій, що існують на великих підприємствах: менеджери з продажів (тільки продають) і менеджери з напряму (тільки розробляють і організують, тобто несуть відповідальність за перебування туристів) [101].

Отже, це своєрідний сигнал про те, що для того, щоб вижити на туристичному ринку, підприємства повинні привернути увагу споживачів, пропонуючи туристичні продукти високої споживчої цінності. На користь цієї тези зазначимо, що ще у 1803 р. засновник теорії чинників виробництва і їх граничної продуктивності Ж. Б. Сей зазначав, що *нову цінність створюють всі фактори виробництва, які додають корисність продуктам; корисність надає продуктам цінність, яка забезпечує власникам факторів виробництва дохід* [140].

Розглядаючи цю глибинну думку у форматі ціннісно орієнтованого управління в туризмі, можна з науковою достовірністю наголосити на тому, що метою впровадження цієї управлінської концепції є створення вищої порівняно з конкурентами споживчої цінності туристичного продукту, здатного максимально задовольнити потреби споживачів, що підвищить і цінність споживача для туристичного підприємства, створюючи цим латентним взаємозв'язком ціннісний (нематеріальний) актив у вигляді стабільної клієнтської бази. І тому однією із передумов сприйняття такої логіки управління є здатність менеджерів (управителів) туристичних підприємств до якісного оновлення управлінської діяльності. У цьому контексті визначено 4-й етап – *проведення рефреймінгу – зрушення (англ. reframe – переробляти, змінювати)* як основи для набуття підприємством властивостей поточної, реактивної та проактивної (стратегічної) гнучкості, оскільки дослідження стереотипів управління свідчить про інертність соціальних та економічних цінностей на відміну від форм і моделей економічної поведінки, що обумовлює пасивно-традиційну модель управління туристичними підприємствами.

У реальній політиці пасивно-традиційна модель управління насамперед характеризується невисокою активністю персоналу у прояві соціально-управлінських ініціатив різного спрямування. Туристичні підприємства, як правило, поведуться ситуативно відповідно до змін у середовищі, тобто для них характерним є низький рівень

адаптаційних можливостей, що обумовлює періодичне виникнення негативних ситуацій за наслідками пасивно-традиційної моделі управління. Це по-різному впливає на успішність функціонування суб'єктів господарської діяльності.

Разом з тим за умови впровадження ціннісно орієнтованого управління система економічних та соціальних цінностей менеджерів є основою стійкого розвитку туристичних підприємств. Таким чином, у процесі трансформації стереотипів управління постає завдання використання технологій рефреймінгу.

У науковій літературі *рефреймінг* визначається як добровільно узяті менеджерами підприємства завдання щодо поліпшення управлінської діяльності на основі зміни стереотипів управління, які сформовано під впливом зовнішнього впливу і склалися усередині підприємства. При цьому повинні вирішуватися і завдання мотивації колективу підприємства, гармонізації інтересів персоналу, оскільки від цього залежить успішність будь-якого цілеспрямованого перетворення у масштабі організації [25, 105].

Доцільно також зазначити, що ключовим поняттям технології рефреймінгу є фрейм підприємства, тобто умовна модель ефективності його управлінської діяльності. Сенс даного терміна полягає у тому, що ефективність управління підприємства обмежено безліччю чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Досліджуючи особливості трансформації бізнесу в аспекті антиінертності, науковець Ж. Мартин відмічає, що фрейм підприємства має два взаємодіючі рівні – *ментальний*, що відображає свідомість, внутрішні установки компанії, і *показовий* – універсальна система показників, яка кількісно відображає ефективність діяльності підприємства за трьома напрямками: фінанси, виробництво, бізнес-позиція [57].

В стосовно прийняття управлінських рішень апріорі рефреймінг дозволить менеджерів враховувати кореляцію між елементами ментальної системи (стереотипами управління) і конкретними показниками ефективності господарської діяльності. Це сприятиме обґрунтованому визначенню управлінських дій для вирішення проблем, які стоять перед підприємством.

Варто наголосити, що ідея рефреймінгу полягає у зміні точки зору на ситуацію для набуття нею іншого значення. Дослідник Х. Алдер підкреслює, що будь-яка поведінка, ситуація або подія можуть підпадати під рефреймінг. Змінивши контекст події, можна надати йому нового сенсу [7].

Загалом рефреймінг пов'язаний з незначними організаційними змінами, які не спричиняють сильний опір, оскільки спрямований на

перекомбінацію наявних динамічних компетенцій підприємства і використання його організаційної адаптації не як ресурсо-запасу, а ресурсо-поток на основі мобільного розвитку ключових компетенцій підприємства. Саме тому науковці С. Ашмаріна та Л. Єрмоленко у дослідженні особливостей управління організаційними змінами в економічних системах обґрунтували, що перевагою рефреймінгу є поєднання сучасних науково-технічних розробок з навчанням персоналу і введенням нових моделей співпраці при проведенні змін; поєднання ліберального і жорсткого підходів до якісного оновлення управління [9].

Визначення *етапу* «Проведення рефреймінгу» свідчить про те, що стереотипи управління мають певний життєвий цикл, а напрями їх трансформації належить визначати, виходячи з потреб підприємства забезпечувати його життєздатність на основі активно-новаційної моделі.

Світовий досвід успішного функціонування відомих корпорацій є доказом досягнення ними лідерських позицій на ринку завдяки активному застосуванню певних методів щодо вдосконалення управління бізнесом на основі рефреймінгу. Так, менеджери всесвітньо відомих готельних компаній «Marriott», «Scot's Hotels Limited», «Hilton International» через поєднання ліберального та жорсткого підходів до якісного оновлення управління активно застосовують метод «Lean production», який характеризується сукупністю практичних прийомів, за допомогою яких досягається мета – збільшення доданої цінності товару, за яку споживач готовий додатково заплатити [111]. Зокрема для розширення діяльності на нових сегментах ринку, менеджери готельних мереж:

– «Marriott» розробили нову управлінську концепцію готельного продукту «Kortjard» для обслуговування виключно туристів-бізнесменів, змінивши усталений стереотип управління щодо комплексу критеріїв якості готельного продукту цієї компанії, що обумовило суттєве зростання коефіцієнта завантаження. Нині менеджери компанії «Marriott» ініціюють зміни концепції Kortjard;

– «Scot's Hotels Limited» перші у готельному бізнесі впровадили концепцію щодо вдосконалення системи якості, продемонструвавши зв'язок між плануванням корпоративного управління якістю та структурою поліпшення якості обслуговування у готелі;

– «Hilton International» розробили концепцію у сфері обслуговування конгресів і конференцій, яка обумовила розроблення нової системи управління, в якій акцент зроблено на клієнт-орієнтовану програму комунікацій.



Для туристичних підприємств України, більшість яких є малими та середніми, така ідеологія не властива, оскільки відносини зі споживачем мають прагматичний сенс, коли споживач прагне придбати турпродукт за мінімальною ціною, а виробник намагається отримати максимальну вигоду. Така структурна зміна правил гри повинна спиратися на адаптивні організаційні зміни мікроінституційного рівня, що обумовлює якісне оновлення стереотипів управління на основі ціннісного орієнтованого управління, забезпечуючи активно-новаційну модель управління підприємством. У рамках такого контексту рефреймінг обумовить синергетичний ефект, оскільки відбудеться трансформація внутрішньої суб'єктно-об'єктної структури управління підприємства, а також формуватимуться механізми підвищення гнучкості підприємств.

У формалізованому вигляді синергетичний ефект рефреймінгу стереотипів управління у ракурсі цілереалізації ціннісно орієнтованого управління описується таким чином:

$$\text{Re}_{t}^{\text{ЦОУ}} = \{S_1^{306} \cup S_2^{306}\} : \{S_3^K\} : \{S_4^{op}\}, \quad (3.40)$$

де  $\{S_1^{306} \cup S_2^{306}\}$  – динаміка зовнішнього середовища, включаючи:

$S_1^{306}$  – перманентні зміни у зовнішньому середовищі макроекономічного рівня;

$S_2^{306}$  – перманентні зміни зовнішнього середовища мезоекономічного рівня;

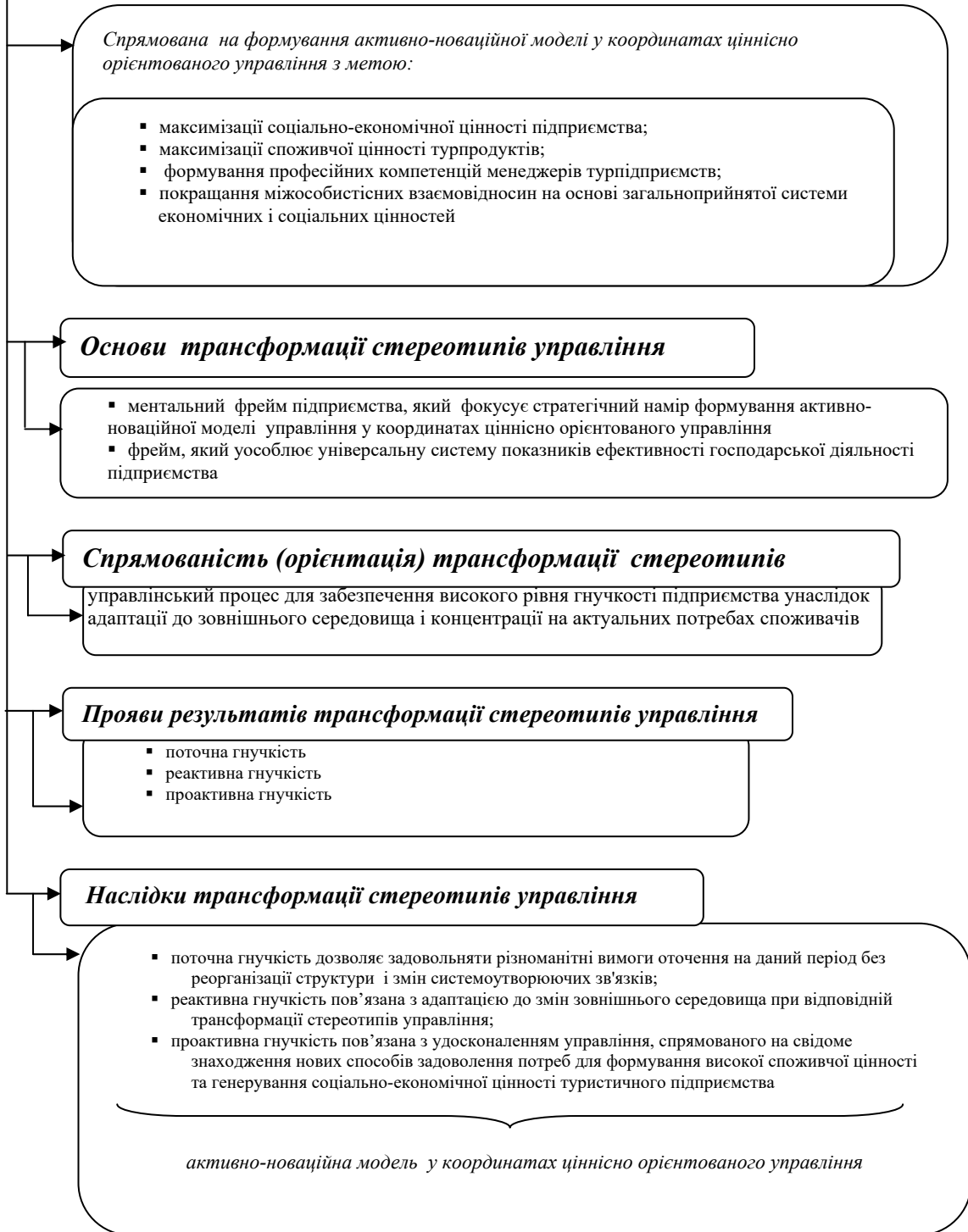
$\{S_3^K\}$  – відносини підприємства з суб'єктами туристичного ринку;

$\{S_4^{op}\}$  – внутрішньоорганізаційні зміни на основі формування системи управління підприємства, орієнтованої на нарощування соціально-економічної цінності підприємства та споживчої цінності туристичних продуктів.

Концептуально трансформація стереотипів управління туристичного підприємства у ракурсі ціннісно орієнтованого управління має структурно-логічну послідовність, що візуалізовано на рис. 3.47.

З рис. 3.47 видно, що трансформація стереотипів управління обґрунтовується з системних позицій і є поступальною. Альтернативи, критерії вибору й обмеження формуються відповідно до ідеології трансформації стереотипів управління.

## **Трансформація стереотипів управління туристичного підприємства у ракурсі ціннісно орієнтованого управління**



*Рис. 3.47. Структурно-логічна послідовність трансформації стереотипів управління туристичного підприємства у ракурсі ціннісно орієнтованого управління*

Для трансформації стереотипів управління слід акумулювати і структурувати релевантну інформацію про:

- характеристики безпосереднього оточення (інтереси, переваги, вимоги, умови взаємодії, ментальні моделі, мотиви поведінки та ін.);
- бізнес-процеси (час, витрати, варіабельність) і їх значущість для задоволення зацікавлених сторін (нарощування соціально-економічної та споживчої цінності).

У цілому трансформація стереотипів управління насамперед спирається на зміну суспільної управлінської практики і починається з якісного оновлення інструментально-прагматичних основ управління. Вочевидь цей процес у ракурсі ціннісно орієнтованого управління дозволить створити новий контекст оцінювання економічної ситуації та сприймати управлінську логіку, яку покладено в основу ціннісно орієнтованого управління в туризмі: споживча цінність туристичних продуктів – соціально-економічна цінність туристичного підприємства для суспільної системи – соціально-економічна цінність туризму на глобальному туристичному ринку як базові цінності щодо успішного управління. Сприйняття цього управлінського ланцюга як основи для трансформації стереотипів управління обумовить у системі управління нові інтеграційні явища на засадах ціннісно орієнтованого управління як одного із потенціалів ефективного управління, що спирається на певні соціально-економічні цінності [118].

Таким чином, можна з достатньою науковою достовірністю стверджувати, що визначення передумов цілереалізації ціннісно орієнтованого управління потребує досліджень у площині вивчення механізмів трансформації стереотипів управління туристичними підприємствами для подолання блокуючого впливу неефективних інструментально-прагматичних установок управління та підтримання стану перманентного динамізму нівелювання суперечностей на основі активно-новаційної моделі управління.

## **Список використаних джерел**

1. Про екологічний аудит : Закон України 24 червня 2004 р. № 1862-IV.
2. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95.– ВР.
3. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України № 1282-IV від 18.11.03 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – 180 с.
4. Про схвалення Концепції Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2008–2011 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 червня 2007 р. № 379-р.
5. Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки : Указ Президента № 493/2004 від 28 квітня 2004 р.
6. Менгер К. Австрийская школа в политической экономии / К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер : пер. с нем.; предисл., коммент., сост. В.С. Автономова. – М. : Экономика, 1992. – 496 с.
7. Алдер Г. Маркетинг будущего: диалог сознаний: Общение с потребителями в XXI веке / Г. Алдер. – М. : Гранд-Фаир, 2003.– 448 с.
8. Александрова, А.Ю. Международный туризм : учеб. пособие для вузов /А.Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 464 с.
9. Ашмарина С. Особенности управления организационными изменениями в экономических системах / С. Ашмарина, Л. Єрмоленко // Вестник Самар. гос. ун-та. – 2008. – № 7.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vestnik.ssu.samara.ru/gum/2008web7/econ/4/Ashmarina.pdf>
10. Бабарицька В. Розвиток міжнародного туризму в умовах глобалізації суспільно-економічних процесів / В. Бабарицька // Україна та глобальні процеси: географічний вимір. – Т. 1. – Луцьк, 2004.– С. 347–351.
11. Балабанов И.Т. Экономика туризма : учеб. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанова – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
12. Бейдик О.О. Методологія та методика аналізу рекреаційно-туристських ресурсів України : дис. д-ра геогр. наук.11.00.02 / О.О. Бейдик. – Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2004. – 424 с.
13. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування / О.О. Бейдик – К. : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2005. – 395 с.

14. Беспалов Р.С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки / Р.С. Беспалов. – М. ; СПб. : Вершина, 2007. – 382 с.
15. Бойко М.Г. Засади формування пріоритетних напрямів туристичної політики України / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало // Регіональна економіка. – 2005.– № 1– С. 222–229.
16. Бойко М.Г. Прикладные основы повышения конкурентоспособности туризма в Украине / М. Г. Бойко // Актуальные проблемы экономики, менеджмента, маркетинга : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Белгород. гос. ун-та (Россия). – 17–19 нояб. 2009. – С.49–54.
17. Бойко М.Г. Кластери як інноваційна форма розвитку економічного розвитку регіонів / М.Г. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2008.– № 2.– С. 7–16.
18. Бойко М.Г. Туристична привабливість України: закономірності формування та орієнтири розвитку / М. Г. Бойко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009.– № 16.– С. 34–40.
19. Бойко М.Г. Стереотипи управління: змістовні аспекти, методичні основи і практичній інструмент трансформації / М.Г. Бойко // Інноваційна економіка. – Всеукраїн. наук.-вироб. журн. –2009. – № 3.– С. 24–32.
20. Бойко М.Г. Формування професійних цінностей персоналу туристичних підприємств / М.Г. Бойко // зб. наук. пр. Донбас. держ. машинобудівної акад. – Краматорськ : ДДМА, 2009.– С. 82–87.
21. Бойченко Ф. А. Конкурентоспособность Российского туризма как перспективная сфера услуг / Ф.А. Бойченко // Конкурентоспособность Российской экономики: сб. статей. – Общая ред. А.Н. Фоломьёв. – М. : РАГС, 2006.– С. 21–28.
22. Большая Советская Энциклопедия : в 30 т. Т. 20 / под ред. А.М. Прохорова. – изд. 3-е. – М. : Совет. энцикл., 1978.– 608 с.
23. Большая Советская Энциклопедия : в 30 т. Т. 23 / под ред. А.М. Прохорова. – изд. 3-е. – М. : Совет. энцикл., 1978. – 640 с.
24. Боумен К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.– 175 с.
25. Болмен Ч. Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Ч. Дж. Болмен, Е. Дил Терренс. – Стокгольм. шк. экономики в Санкт-Петербурге. – 2005. – 496 с.
26. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов : пер. с англ. / Р. Брейли, С. Майерс. – Олимп-Бизнес, 1997. – 1120 с.

27. Бухтоярова И.В. Статистический анализ рынка туристских услуг в России : дис. канд. экон. наук / И.В. Бухтоярова. – Москов. гос. ин-та экономики, статистики и информатики, 1993.–185 с.
28. Ветлугин С.Ю. Международные рейтинги, влияющие на оценку инвестиционной привлекательности экономики / С.Ю. Ветлугин // Проблемы современной экономики. – № 1(13) 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20679>
29. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты : монография. – 2-е изд. / Д. Л. Волков / Высш. шк. менеджмента СПбГУ. – СПб. : Высш. шк. менеджмента ; Издат. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 320 с.
30. Галушкина Т.П. Принципы и предпосылки формирования эколого-экономических зон приморского типа / Т. П. Галушкина // сб. науч. трудов : Экология: истоки, проблемы и перспективы. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины. – 2005. – С. 45–51.
31. Генкин А. Системы экономических интересов и социальная гармония / А. Генкин // Вопросы экономики. –1993. – №6.– С. 147–154.
32. Гвоздев Н.Н. Стимулы социалистической экономики / Н.Н. Гвоздев. – М. : Политиздат, 1985.– 224 с.
33. Гэд Т. Четырехмерный брендинг / Т. Гэд. ; пер. с англ. – Стокгольм. шк. экономики, 2005. – 228 с.
34. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики : учебник / А.Г. Гранберг. – М. : ГУ ВШЭ, 2006. – 495 с.
35. Гринів Л.С. Теоретико-методологічні засади формування екологічно збалансованої економіки : дис. д-ра экон. наук: 08.08.01 / Л.С. Гринів // Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, 2002. – 375 с.
36. Гулич О. І. Методика формування стратегій сталого соціально-економічного розвитку курортно-рекреаційних територій і туристичних центрів / О.І. Гулич, Л.С. Гринів, Н.М. Герасимчук / НАН України. – Львів : Ін-т регіональних досліджень. – 2007. – 52 с.
37. Гуляев В. Г. Туризм: Экономика и социальное развитие / В. Г. Гуляев. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 304 с.
38. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
39. Дюмулен И.И. Международная торговля услугами / И.И. Дюмулен. – М. : Экономика, 2003.– 320 с.

40. Євдокименко В.К. Регіональна політика розвитку туризму (Методологія формування. Механізм реалізації) / В.К. Євдокименко. – Чернівці : Прут, 1996.– 288 с.
41. Енджейчик И. Современный туристский бизнес. Экстратегии в управлении фирмой / И. Енджейчик. – М. : Финансы и статистика, 2003.– 320 с.
42. Евсеев С.В. Эффективность транспортных услуг в современных условиях / С.В. Евсеев // Экономические науки. – 2006. – № 3. – С. 121–136.
43. Захарова Л.Н. Стереотипы в принятии решений как проблема менеджмента / Л.Н. Захарова, Б.Б. Ярмахов, А.М. Минеев, В.В. Колосова // Управление персоналом. – 2001. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrm.ru/db/hrm/5496616FC1649B3EC3256AAE0033EE16/category.html>
44. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, теорія, методологія, практика : монографія / Я.А. Жаліло. – К. : НІСД, 2003. – 368 с.
45. Идрисов А. Стимулирование развития туризма в российских регионах: новые возможности и лучшая практика /А. Идрисов.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.strategy.ru/UserFiles/File/presentations/otchet\\_20090709.pdf](http://www.strategy.ru/UserFiles/File/presentations/otchet_20090709.pdf)
46. Історико-культурні заповідники України : довідкове вид. / авт.-упоряд. : О. О. Зливкова, Е. Ю. Градун, А. І. Звіряка, І. В. Єрзіна. – К. : Фенікс, 2007. – 176 с.
47. Капица Л.М. Использование природной ренты на цели развития: зарубежный опыт / Л.М. Капица // Мировое и национальное хозяйство. – 2007. – №2(3). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://mirec.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41](http://mirec.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=41)
48. Квартальнов В.А. Иностраный туризм / В. А. Квартальнов. – Рос. междунар. акад. туризма. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 228 с.
49. Кипнис М. Тренинг креативности. (Действенный тренинг) / М. Кипнис. – 2-е изд., стер. – М. : Ось-89, 2006. – 128 с.
50. Козырев В. М. Туристская рента как фактор саморазвития отрасли / В.М. Козырев // Теория и практика физической культуры. – 2000. – №8. – [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://lib.sportedu.ru/press/tpfk/2000N8/Index.htm>
51. Козырев В.М. Туристская рента : метод. рек. / В.М. Козырев // Рос. междунар. акад. туризма. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 79 с.

52. Курочкин Ю. П. Экономические интересы в системе производственных отношений развитого социализма / Ю.П. Курочкин // Потребности, интересы, стимулы в хозяйственном механизме социалистического общества. – Л. : ЛГУ. – 1983. – С. 35– 45.
53. Латков А.В. Рентные отношения и особенности их функционирования в России / А.В. Латков. – Саратов : Наука, 2008. – 194 с.
54. Линн Й. Новый подход Всемирного банка к государственному управлению / Й. Линн // Трансформация. – Эконом. бюллетень о странах с переходной экономикой. – 2001. – № 2. – С. 1–3.
55. Липчук В.В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг / В. В. Липчук, М. Г. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 4. – С. 51–58.
56. Любичева О.О. Рынок туристических услуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любичева. – К. : Альтерпрес, 2003. – 436 с.
57. Мартын Ж.В. Трансформация бизнеса в аспекте антиинертности / Ж.В. Мартын // Вестник Калининград. юрид. ин-та МВД России : науч.-теорет. журнал. – Ч. 2. – Калининград : Калининград. ЮИ МВД России, 2008. – С. 57– 63.
58. Маршалова А.С. Основы теории регионального воспроизводства: учеб. пособие / А.С. Маршалова, А.С. Новоселов.– М. : Экономика, 2007. – 192 с.
59. Матюнин В.М. Дифференциальная туристическая рента в управлении отраслью региона / В.М. Матюнин // Материалы XVIII Междунар. студ. конф. «Студент и научно-технический прогресс»: Управление. – Новосибирск : СибАГС, 2005. – С. 290–293.
60. Международный туризм: Правовые акты / Сост. Н.И. Волошин. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 400 с.
61. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. / за ред. І. М. Школи. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2006. – 662 с.
62. Менкью Г.Н. Принципы экономики : учеб. для вузов. – 4-е изд. / Г.Н. Менкью. –СПб. : Питер, 2009.– 672 с.
63. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
64. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінки рівня туристичної привабливості регіону / О.В. Музиченко-Козловська // Регіональна економіка. – 2006. – № 1. – С. 218–227.
65. Муров А.Е. Современные тенденции функциональной интеграции в развитии авиaperевозок /А.Е. Муров. – Препринт.– СПб. : СПбГУЭФ, 2006. – 28 с.



66. Найсбитт Дж. Глобальный парадокс: чем крупнее мировая экономика, тем мощнее ее самые мелкие участники / Дж. Найсбитт // Реферативный журн. – Серия 2. – Экономика. – 1997. – № 1. – С. 3–14.
67. Наумова С.А. Экономика социально-культурной сферы и туризма : учеб. пособие / С.А. Наумова. – Томск : Изд. ТПУ, 2000. –124 с.
68. Нуреев Р. М. Теория общественного выбора / Р.М. Нуреев. – М. : ГУ ВШЭ, 2005. – 532 с.
69. Овчаров А.О. Влияние экономических рисков на развитие туризма / А.О. Овчаров // Вестник Москов. ун-та. – Серия 6. – Экономика. – 2009. – № 4. – С. 25–38.
70. Паламарчук В.П. Оценка компании для обоснования стратегических решений. –2-е изд., перераб. / В.П. Паламарчук. – М. : ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009. – 286 с.
71. Пахля А. Національний турпродукт: якісний, отже конкурентний / А. Пахля, Є. Самарцев // Урядовий кур'єр. – 2009.– № 197 (4103) 24 жовт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukurier.gov.ua/index.php?article=1&id=6401>
72. Поклонова Е.В. Международный туризм: оценка состояний и тенденций : монография / Е.В. Поклонова. – М. : Финансы и кредит, 2008. – 232 с.
73. Полонский С. Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации в условиях институциональной экономики: монография / С. Ю. Полонский. – СПб. : СПбГАСУ, 2007. – 235 с.
74. Пономарева Л.В. Анализ проблем устойчивого, безопасного и конкурентоспособного развития региона / Л.В. Пономарева // Современная теория развития: межвузов. сб. трудов молодых ученых / редкол. : О.В. Иншаков (отв. ред.) [и др.]. – Волгоград : Политехник, 2005. – С. 32–40.
75. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 896 с.
76. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи 2003. – 390 с.
77. Проект Програми розвитку ООН в Україні та Глобального Екологічного Фонду. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pzf.org.ua/>
78. Регіони України (2 частини) : Стат. зб. – Держ. комітет статистики України. – К., 2009.– 1300 с.
79. Рожков К. Л. Процесс глобализации и национальная экономика: дис. д-ра экон. наук / К.Л. Рожков. – М. : Дипломат. Акад. МИД Российской Федерации. – 2000.– 386 с.

80. Самуельсон П. Экономика / П. Самуельсон : в 2-х т.– Серия: «Экономика» / – М. : Алгон ; Машиностроение, 1993. – 334 с.
81. Сенин В. С. Организация международного туризма : учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент» / В.С. Сенин. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 398 с.
82. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.– 344 с.
83. Соловьева О.В. К вопросу о роли прямых иностранных инвестиций в инвестиционном обеспечении сферы услуг / О.В. Соловьева // Труды рос. ученых. – М. : Науком, 2009.– С.43–51.
84. Стеченко Д.М. Управління регіональним розвитком : навч. посіб. / Д. М. Стеченко.– К. : Вища шк., 2000. – 223 с.
85. Сулл Д.Н. Жизненный цикл и смена управленческих стереотипов / Д.Н. Сулл. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str121.html>
86. Сулл Д.Н. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают : пер. з англ. / Д. Н. Сулл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 214 с.
87. Трехлеб П.С. Статистическая оценка туристской деятельности региона на основе сателлитного счёта туризма : дис. канд. экон. наук / П.С. Трехлеб. – Сочинский гос. ун-т туризма и курортного дела, 2002. –182 с.
88. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, – 2006. – 537 с.
89. Ткаченко Т.І. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко ; за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі : у 2 ч. Ч.2. –2008. – С.178–195.
90. Ткаченко Т.І. Формування професійної компетентності менеджерів туризму / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко // Туристична освіта в Україні: Проблеми і перспективи : зб. наук. пр. – Вип. 1. – 2007. – С. 233–238.
91. Туризм в Україні // Стат. зб. – Держ. комітет статистики України. – К., 2008. – 221с.
92. Україна у цифрах у 2009 році // Стат. довід. – Державний комітет статистики України. – К., 2009.– 270 с.
93. Філіпчук Г. Відновлення природних систем має стати одним з пріоритетів діяльності держави й суспільства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ecoclub.kiev.ua/index.php?go=Pages&in=view&id=91>

94. Филатова О. Г. Методика и техника социологического исследования: конспект лекций / О. Г. Филатова. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А. – 2000. – 48 с.
95. Фишер С. Экономика // пер. со 2-го англ. изд. / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М. : Дело ЛТД. – 1995. – 864 с.
96. Травина Е.М. Этнокультурные и конфессиональные конфликты в современном мире / Е.М. Травина. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2007. – 256 с.
97. Черчик Л.М. Оцінка рівня привабливості розвитку рекреаційного природокористування для регіонів України / Л. М. Черчик. – Луцьк. : Вид. центр ЛДТУ. – 2006. – 120 с.
98. Хэмел Г. Стратегическая гибкость: управление в турбулентной среде / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
99. Швець Ю. Методологические проблемы исследования и регионального управления конкурентоспособностью туристических услуг / И.Ю. Швець ; под. ред. Я.Б. Олийныка. – К. : ВГЛ Обрії, 2005 – 240 с.
100. Шуванов В. И. Социальная психология управления / В. И. Шуванов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 463 с.
101. Шульгіна Л. М. Маркетинг. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л.М. Шульгіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 596 с.
102. Экономическая теория / под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. – 3-е изд., доп. и испр. (Серия : учеб. для вузов). – СПб. : Питер-Юг, 2010. – 544 с.
103. Яковлев О.О. Повышение эффективности реструктуризации коммерческих предприятий: дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук: 08.00.05 / О.О.Яковлев. – Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ.– М., 2008.– 153 с.
104. Якубовский Д. А. Оценка экономической эффективности реструктуризации активов промышленного предприятия: автореф. дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук.: 08.00.05 / Д.А. Якубовский. – СПб. : С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – 2009 – 17 с.
105. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html>
106. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства / Е.С. Яхонтова. – М. : ТЕИС, 2002. – 501 с.

107. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.
108. Benckendorff P.J. Planning for the future: a profile of Australian tourist attraction. PhD James Cook University/ P.J. Benckendorff.– 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eprints.jcu.edu.au/970/2/02whole.pdf>
109. Dwyer L. Destination competitiveness: determinants and indicators / L. Dwyer, C. Kim // Current issues in tourism.– 2003.– V. 6.– № 5.– P. 369–414
110. Executive Opinion Survey.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm>
111. Henzler H.. Shaping an International Investment Strategy/ H. Henzler.– The McKinsey Quarterly, Spring 1981.– 54 p.
112. Freeman J. Structural Inertia and Organizational Change / J. Freeman, M. Hannan// American Sociological Review.– 1984. – № 49. – P. 149–164
113. Feldman V. PInnovation in Cities and Regions: Science based Diversity, Specialization and Localized Competition /V. P.Feldman, D.B. Audretsch// European Economic Review. – 1999. – № 43. – P. 409–429.
114. Formica S. Destination attractiveness as a function of supply and demand interaction: diss. d-r of philosophy/S. Formica. – Blacksburg, 2000. – 110 p.
115. Friedman T. The Lexus and the Olive Tree / T. Friedman .– Published by Farrar, Straus & Giroux, 1999. – 394 p.
116. Giulianotti R. Glocalization, Globalization and Migration / R. Giulianotti, R. Robertson // Intern. Sociology. – 2006. – № 2. – P.171–198.
117. Crouch G. Destination competitiveness: Insights into attribute importance/G. Crouch // International conference of trends, impacts and policies of tourism development. Crete, 15–18 June 2006.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tourism-conference.eap.gr/pdf%20files/Crouch,%20G.pdf>
118. Kluckhohn C. Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification / C.Kluckhohn // Toward a general theory of action (eds. T. Parsons, E. Shils). – Cambridge.– 1951. – 520 p.
119. Methodology for producing the 2008 WTTC/OE Travel & Tourism Simulated Satellite Accounts.– March 2008. – 79 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/2008\\_methodology.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/2008_methodology.pdf)

120. Ortolani, G.G. Tourism in Italian regions: performance and potentialities / G.G. Ortolani, A. Alivernini, L. Buldorini [// 7th international forum on tourism statistics. Stockholm, 9–11 June 2004. – [Электроний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.tourismforum.scb.se/presentations/NSMTheme10June/Italy/UIC\\_presentation.ppt](http://www.tourismforum.scb.se/presentations/NSMTheme10June/Italy/UIC_presentation.ppt)
121. Thomas W. The polish peasant in Europe and America/ W.I. Thomas, F. Znaniecki. – New York : Alfred A. Knopf. – 1995. – 152 p.
122. World Tourism Organization (WTO). Tourism Highlights 2001. – [Электроний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/studies/2008/emi/index.html>
123. WTO: developing, transition economies cushion trade slowdown. World Trade Developments in 2008.– prospects for 2007, 2008, 2009. – [Электроний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.wto.org/english/news\\_e/pres08\\_e/pr520\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres08_e/pr520_e.htm)  
[http://www.wto.org/english/news\\_e/pres09\\_e/pr554\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres09_e/pr554_e.htm)
124. <http://www.ukrstat.gov.ua>
125. <http://ru.wikipedia.org>.
126. [http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Traveland Tourism Report / index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Traveland_Tourism_Report/index.htm)
127. <http://www.scribd.com/doc/6294120/Travel-and-Tourism-Competitiveness-Report-Part-23>
128. [www.komitet12.org.ua/](http://www.komitet12.org.ua/)
129. <http://www.kommersant.ua/doc-u.html?docId=1229923&issueId=7000213>
130. <http://www.certicom.kiev.ua/sertification.html>
131. <http://www.kbp.kiev.ua/>
132. [http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/pdfs/2008/MC\\_WW\\_EMI-Report\\_2008.pdf](http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/pdfs/2008/MC_WW_EMI-Report_2008.pdf)
133. <http://glavred.info/archive/2009/10/01/095717-19.html> (3/2)
134. <http://www.aci-europe.org/>
135. [www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/)
136. <http://www.undp.org.ua/ua/energy-and-environment/638-undpgef-strengthening-governance-and-financial-sustainability-of-the-national-protected-area-system-in-ukraine>
137. <http://gazeta.ua/index.php?id=329988>
138. <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=2019>
139. <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=2034>
140. [http://libmax.ru/newsbok\\_100821.html](http://libmax.ru/newsbok_100821.html) – Електронна бібліотека.

## Розділ 4

### ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ: ЗМІСТ ТА ФОРМИ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОЦЕСУ<sup>1</sup>

*Потрібно, щоб все вимірювалося чимось одним...  
Цим одним є потреба,  
яка для всього є основою...*

*Аристотель*

#### 4.1. Ідентифікація процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів

На нинішньому етапі соціально-економічного розвитку для суб'єктів господарської діяльності надзвичайно актуальною є проблема пошуку ринкової ніші, оскільки у глобальному конкурентному середовищі успішно функціонують ті підприємства, які спроможні забезпечити оперативну реакцію на постійно змінні вимоги споживачів у споживчих характеристиках пропонованих товарів/послуг. Повною мірою це стосується туристичних підприємств. Туроператори і турагенти активно визначають різні способи збереження та розширення ринкової частки, розробляючи та реалізуючи в умовах перенасиченості пропозиції на туристичному ринку, стратегічні плани та оперативні дії, пов'язані з:

- освоєнням нових ринкових сегментів;
- організацією додаткових каналів збуту туристичних продуктів;
- підвищенням ефективності існуючої системи реалізації туристичних продуктів тощо.

Негативні наслідки економічної кризи спричинили зниження активності у сфері туризму. За прогнозними даними Всесвітньої туристичної організації збитки світового туризму у 2009 р. орієнтовно становили 6% [82].

За статистичними спостереженнями Державної служби туризму та курортів України у 2009 р. відпочивати в Україну приїхало на 24% менше туристів, ніж у 2008 р., виїзні туристичні потоки зменшилися на 30–40%, а щодо внутрішнього туризму – на 4% порівняно з минулим роком.

---

<sup>1</sup> Аналітичні показники цього розділу розраховано на основі [80, 87, 89, 111].

У регіональному розрізі збереглася тенденція зростання внутрішніх туристичних потоків, але у кожному регіоні вона є різною. Найбільш відчутна позитивна тенденція у Донецькій області, внутрішні в'їзні туристичні потоки до якої збільшилися майже на 47%, у Київській області – зросли втричі, Львівській – на 1,2%. Виїзні туристичні потоки зменшилися майже по всіх областях України, найбільш відчутно у Полтавській – на 30% .

За даними Міністерства курортів і туризму Автономної Республіки Крим чисельність туристів, які відпочили у цій туристській дестинації, за 10 місяців 2009 р. становила майже 4848,8 тис. осіб, що на 12,9% менше, ніж у минулому році (5569,0 тис. осіб); організованим туризмом було охоплено 958,5 тис. осіб – це на 17,3% нижче, ніж за аналогічний період 2008 р. (1159,4 тис. осіб.) [112].

Факти стагнації туристичного ринку обумовлюють природну трансформацію цінової політики. Зокрема у 2009 р. ціни на турпакети зросли на 20% з огляду на те, що для адаптації портфеля пропозицій до рівня платоспроможності населення комісійні виплати турагентам зменшені з 10–14% до 6–8%. Аналітики туристичного бізнесу відмічають, що порівняно з попередніми роками ситуація особливо загострилася у періоди несезонної активності. Для нівелювання впливу фактору сезонності туроператори знижують квоту місць на чартерних авіарейсах; не викуплені турагентами місця у терміновому порядку реалізують за допомогою «гарячих турів». Такі вимушені акції є збитковими для туристичних підприємств [100].

Подібна ситуація у туристичній сфері склалася не тільки в Україні. Недобір чисельності туристів відчули і такі країни, як Туреччина та Єгипет, які є лідерами за туристичною привабливістю для українських туристів. У 2009 р. у ці країни приїхало на 25% менше відпочиваючих.

У Росії за попереднім прогнозом у 2009 р. очікувалося скорочення виїзного турпотoku на 22%, а в квітні 2009 р. зниження активності на російському туристичному ринку прогнозувалося вже на рівні 40% [88].

Таким чином, через складність нинішньої економічної ситуації у сфері туризму:

- *кількість туристичних підприємств (особливо турагентів), є динамічною щодо змін у напрямі збільшення їх присутності на ринку, що не відповідає динаміці кількості туроднів обслуговування туристів.*

За даними Державної служби туризму та курортів України загальна кількість турагентів та туроператорів має тенденції до зростання і, зокрема, у 2009 р. кількість ліцензіатів становила 6491 суб'єкт (рис. 4.1),

при цьому кількість туроднів обслуговування має зворотну тенденцію (рис. 4.2);

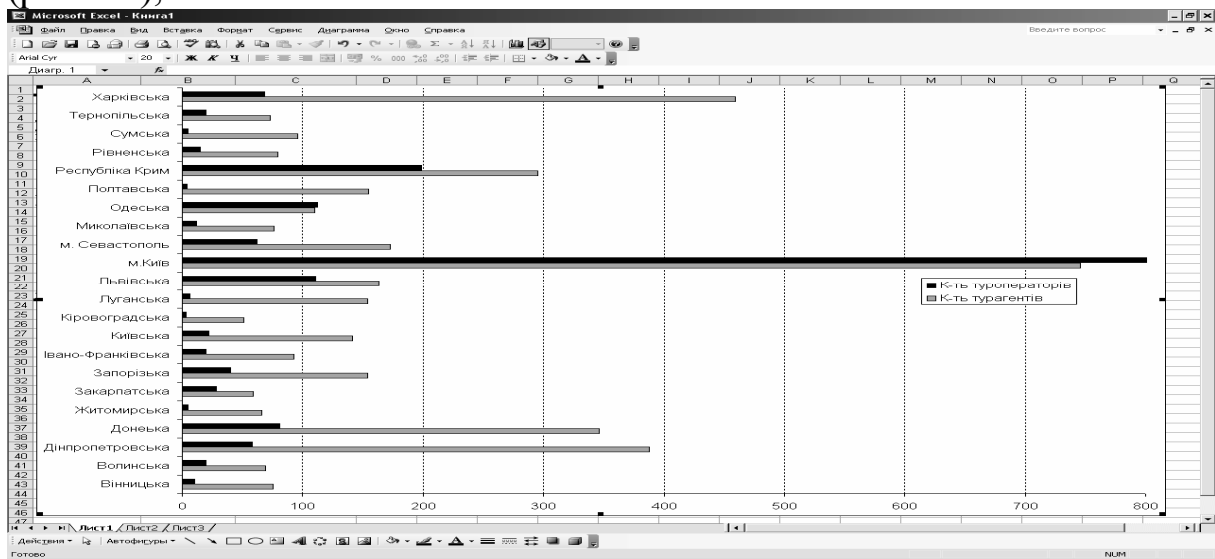


Рис. 4.1. Загальна кількість турагентів та туроператорів на туристичному ринку України (2009 р.)

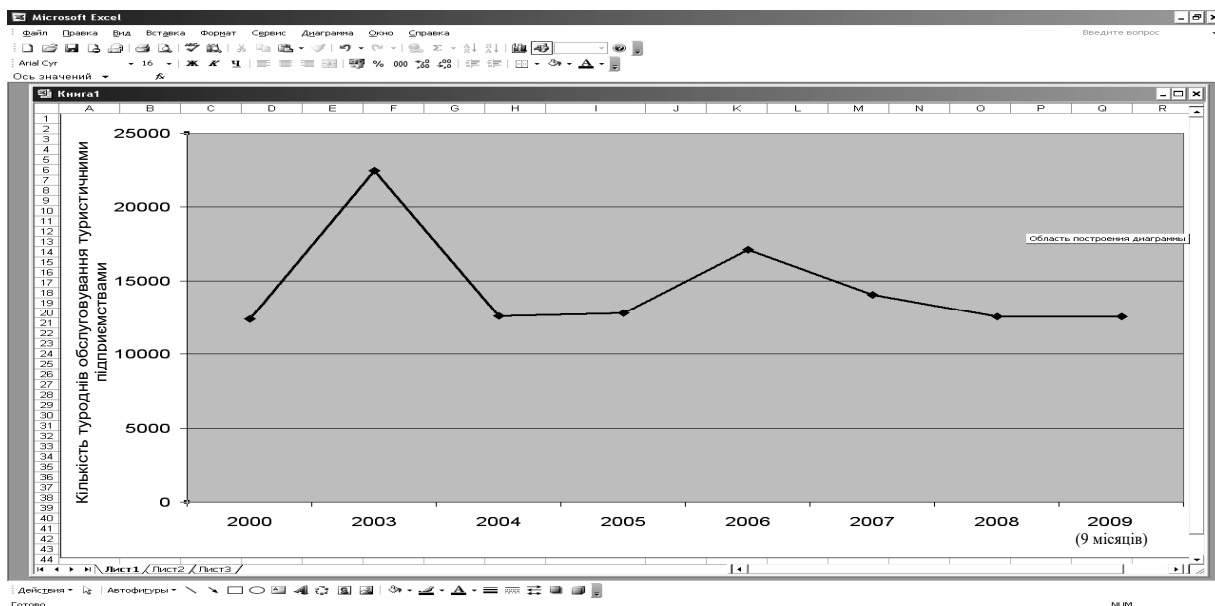


Рис. 4.2. Динаміка зміни кількості туроднів обслуговування туристичними підприємствами

• негативна тенденція зміни обсягу туристичного попиту за видами туризму ускладнює прогнози щодо його розвитку.

Цю ситуацію обумовлено інфляційними процесами, погіршенням платоспроможності населення, частою зміною ціни на турпродукти, що спричинено коливанням цін на готельні, транспортні й інші додаткові та супутні послуги, які пов'язані з обслуговуванням



туристів; демпінгом великих туроператорів на різних сегментах ринку; споживчою інертністю потенційних туристів до існуючих видів туристичних продуктів тощо;

- зростає частка споживачів, які, вибираючи варіант туристичного підприємства, користуються не стільки послугами рекламних оголошень та особистого спілкування з менеджерами, скільки порадами туристів, які перевірили рівень і якість пропонованих підприємствами туристичних продуктів.

Відповідно збільшується частка туристів, які отримали статус постійних клієнтів, їх обсяг у загальній кількості обслугованих споживачів коливається у межах 30 – 80%.

Отже, особливості нинішнього розвитку українського туристичного ринку дозволяють дійти висновку, що бізнес-середовище туристичних підприємств проходить черговий етап соціально-економічних випробувань, які впливають на процес виробництва та реалізації турпродуктів, обумовлюючи зміну ролі та місця споживачів в економічній системі. Зокрема уповільнення темпів зростання щодо чисельності нових туристів неминуче загострить конкурентну боротьбу серед туристичних підприємств за «свого» туриста.

Саме тому управлінська концепція туристичних підприємств повинна ґрунтуватися на тому, що центральним елементом їх діяльності є споживач, який незалежний у своєму виборі. І це є закономірним процесом суспільного розвитку. Адже раціонально побудовані взаємовідносини між виробником і споживачем можуть істотно вплинути і на мотивацію, і на потреби споживача, і на подальшу оцінку придбаного ним туристичного продукту [101]. На підставі цього доцільно навести думку відомого економіста Ф. Хайєка, який підкреслював, що кожний індивід стає ланкою у численних ланцюгах передачі, і через ці ланцюги він отримує сигнали, які дозволяють йому пристосовувати свої плани до обставин, яких він не знає [92]. А це означає, що за сучасних умов потужними чинниками формування споживчої цінності є різноманіття інтересів, уявлень, очікувань споживачів або офеліміті – *здатності стати благом для споживача* за В. Парето.

Специфіка туристичного бізнесу, насамперед інтеграція та взаємозв'язок між потенційним туристом і підприємством на всіх етапах формування, розроблення і реалізації туристичного продукту дозволяє дійти висновку, що для того, щоб поглибити емпіричні

дослідження особливостей транзитології<sup>2</sup> управління до ціннісно орієнтованого, потрібно вивчати особливості *споживчої поведінки*, залишаючись у рамках дихотомії «соціально-економічна цінність туристичного підприємства – споживча цінність туристичного продукту».

Дослідження концептуальної бази теоретизації ціннісно орієнтованого управління дозволяє з достатньою науковою достовірністю стверджувати, що одним із напрямів упровадження цієї концепції у туризмі є її спрямування на формування споживчих цінностей продукту для конкретного індивіда [93]. Тобто слід зробити дослідницькі акценти на суб'єктивних аспектах ціннісно орієнтованого управління в туризмі, враховуючи те, що споживча цінність розглядається як суб'єктивна характеристика продукту, що задовольняє потреби і бажання конкретного індивіда. Причому суб'єктивний аспект ціннісно орієнтованого обумовлюється тим, що:

– туристичний продукт – це продукт з вагомим символічним змістом, що має «*відстрочену*» *споживчу цінність*, оскільки це *товар довіри*. Для оцінки туристичного продукту споживачі використовують різні стандарти і критерії, тобто спостерігається велика суб'єктивність його сприйняття і оцінювання, висока невизначеність при виборі, оскільки для туристичного ринку властива асиметрія інформації про якість туристичного продукту.

– розроблення туристичного продукту відрізняється активним залученням споживача до процесу створення і споживання, що є основою для формування його споживчої цінності, оскільки споживачі туристичного продукту є особливим споживчим сегментом – це, як правило, добре інформовані та чітко мотивовані люди, а вибір туристичного продукту вимагає часу і є раціональним.

Внаслідок цього критерії вибору стають найважливішими аспектами щодо ухвалення рішення про придбання туристичного продукту. Споживач вбачає для себе у конкретному туристичному продукті споживчу цінність, яку неможливо виокремити у структурі витрат, пов'язаних з процесом його створення. Різницю між собівартістю і ринковою ціною деякі дослідники називають *метацінністю* [72]. У реальному процесі споживання метацінність «приховує» нематеріальну додану цінність, пов'язану з інтерпретацією цієї послуги/ товару споживачем, і означає відчуття задоволеності споживача від придбання.

---

<sup>2</sup> Транзитологія (лат. *transitus* – перехід, проходження, гр. *logos* – вчення, думка).

У попередніх розділах монографії ми акцентували увагу на тому, що в основу ціннісно орієнтованого управління покладено ідею, що визначає корінні зміни у суті конкурентної боротьби за споживача на традиційних насичених ринках. У зв'язку з цим для досягнення цілей генерування соціально-економічної цінності туристичного підприємства необхідно постійно відстежувати структуру компонентів, які обумовлюють споживчу цінність пропонованих на ринку турпродуктів. Для підприємств, які функціонують на висококонкурентному, насиченому споживчому ринку, збільшення рівня задоволеності споживачів не тільки сприяє утриманню частки ринку, але й активізує зростання споживчого попиту і відповідно є основою для розвитку конкурентних переваг, оскільки жодне з туристичних підприємств не може бути кращим за всіма складовими бізнес-процесів, які обумовлюють споживчу цінність туристичного продукту. Адже, як наголошують А. Сливоцкі та Р. Вайз, цінність – це [84]:

- первинна сила, яка мотивує дії людини;
- дихотомія, що зосереджена на споживачах та предметах, які вони бажають придбати;
- потенційне енергетичне поле, що існує між споживачами і предметами, яких вони потребують.

У зв'язку з науковим завданням ідентифікації процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів слід наголосити на дослідженні російського науковця Д. Хлебникова, в якому автором опрацьовано як загальні теоретичні та методологічні аспекти формування споживчої цінності, так і локальні, що описують цей процес [113]. Зокрема автор обґрунтував, що для того, щоб дослідити процес формування споживчої цінності, необхідно розглянути три базові (ключові) групи факторів, які обумовлюють споживчу поведінку (рис. 4.3).

Погоджуючись у цілому з основними висновками дослідження Д. Хлебникова, зазначимо, що дискусійною є запропонована дослідником «модель факторів цінності», яку наведено на рис. 4.3. Вагомим аргументом щодо дискусійності запропонованої моделі є те, що у класичному розумінні «модель» (фр. *modèle*, лат. *modulus* – міра, зразок) – це аналогічні властивості об'єкта або явища, притаманні цілям конкретного моделювання, з якого вилучаються неістотні властивості, які можуть відрізнити об'єкт або явище від прототипу [31].

Відповідно до цих міркувань доходимо висновку, що на рис. 4.3. наведено базові фактори, які визначають споживчу поведінку, задоволеність придбаним продуктом і є основою для формування споживчої цінності.

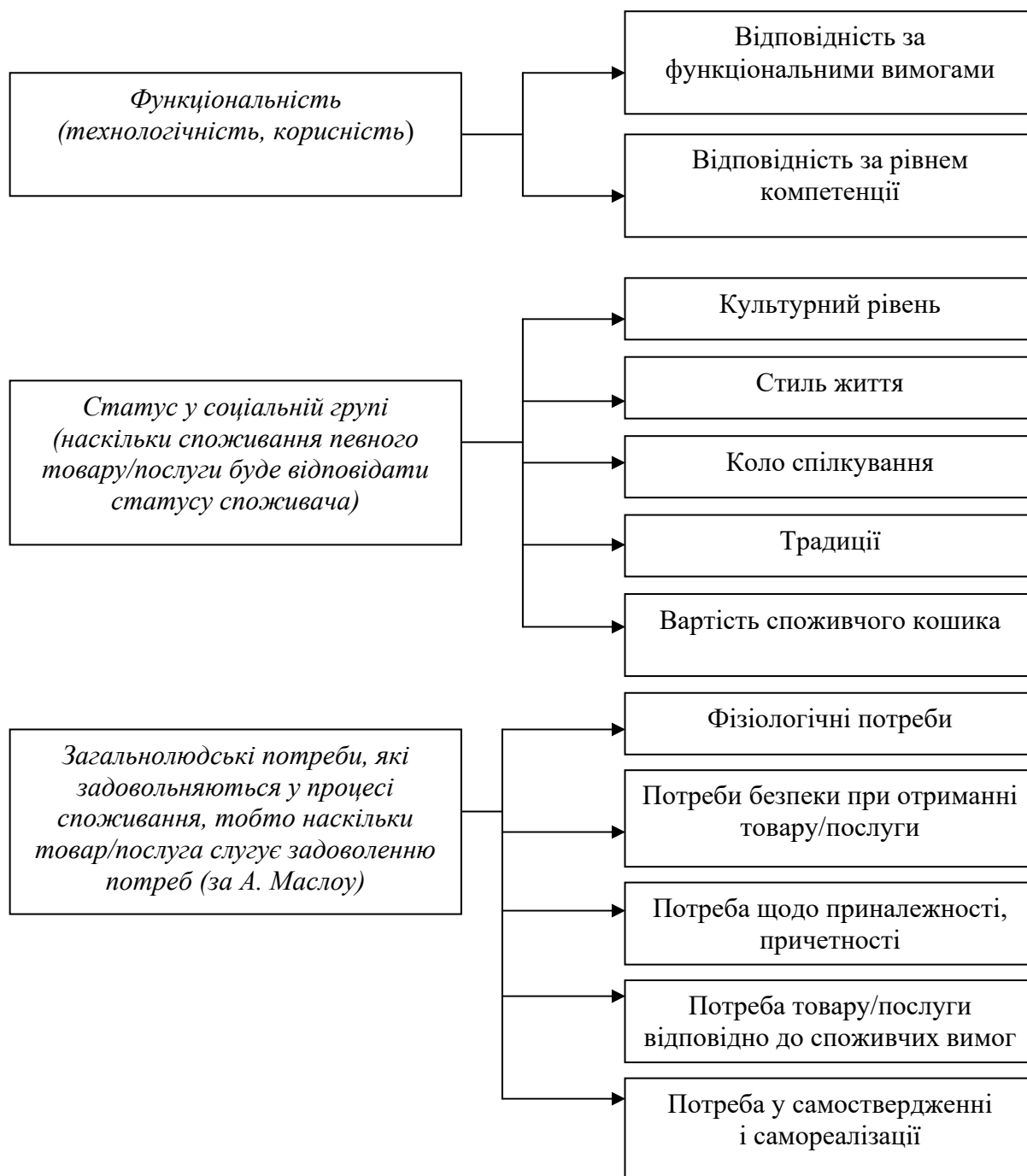


Рис. 4.3. Модель факторів цінності за Д. Хлебніковим [113]

Підтвердженням даного висновку є праці інших дослідників, які виділяють аналогічні фактори, ідентифікуючи їх як такі, що впливають на споживчу цінність продукту. Зокрема, це праці науковців І. Альшиної, А. Гофмана, Ш. Магомедова. На рис. 4.4 наведено структуру споживчої цінності, розроблену Ш. Магомедовим [19, 44, 67].

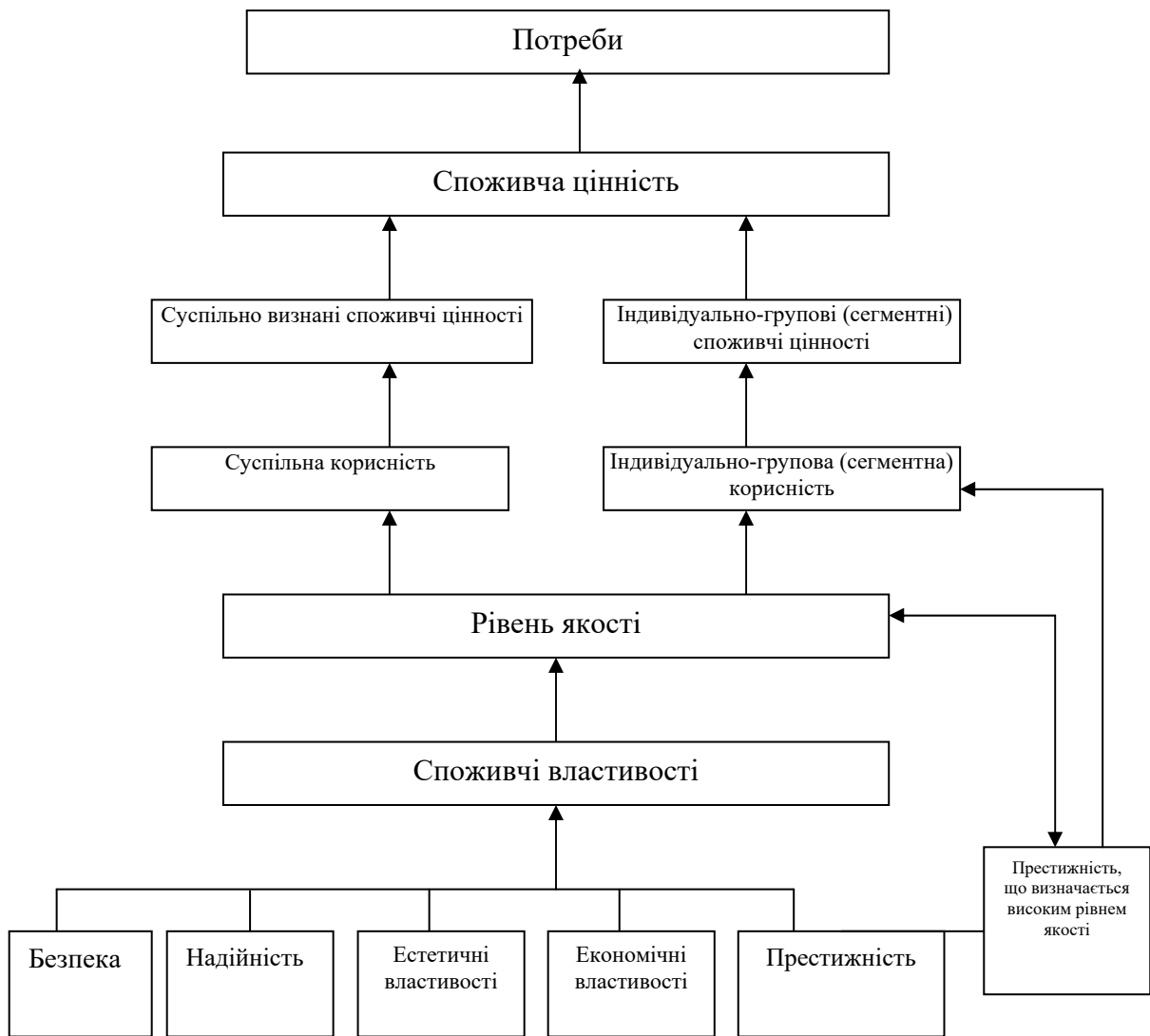


Рис. 4.4. Структура споживчої цінності за Ш. Магомедовим [67]

Критичне осмислення праць цих науковців дозволило дійти висновку, що:

- факторами, які обумовлюють формування споживчої цінності, є ті, що впливають на споживчий вибір: фізичні, соціальні, економічні властивості товару/послуги, доступність благ і особисті установки, уподобання споживача;

- для дослідження суб'єктивного ставлення споживача до споживчої цінності товару/послуги доцільно використовувати шкали з конотативними<sup>3</sup> значеннями, на основі яких є можливість визначити

<sup>3</sup> Конотативне значення є асоціативно-образним, емоційним або ціннісним; воно доповнює денотативний зміст або наочно-понятійне значення, визначає множинність усіх реальних предметів, які можуть позначатися конкретним знаком [38].

суб'єктивне ставлення до оцінюваного об'єкта [38]. Враховуючи ці принципові положення:

→ *споживча цінність туристичного продукту* трактується як інтегральна споживча характеристика, що містить сукупність його якісних та кількісних споживчих властивостей і розглядається з позиції споживача та виробника<sup>4</sup>;

→ *формування споживчої цінності туристичного продукту* – це циклічний процес, що спрямований на максимальне задоволення потреб споживача з метою створення нематеріального активу – сегменту лояльних і постійних споживачів для туристичного підприємства та розроблення коригуючих дій, які дозволять підвищити передбачуваність споживчої поведінки. На наше переконання, у нинішніх складних економічних умовах саме лояльні та постійні споживачі надають своєрідні економічні преференції щодо підтримання стабільного стану підприємства на ринку.

Таким чином, споживча цінність турпродукту:

- є базисом граничної корисності туристичного продукту;
- впливає на задоволеність конкретного споживача завдяки сукупності його споживчих властивостей.

З метою дослідження споживчої цінності туристичного продукту необхідним є здійснення глибокого і всестороннього аналізу запитів та очікувань споживачів, які обумовлюють їх споживчу поведінку і відповідно впливають на цей процес. Для вирішення цього завдання доцільно застосовувати сучасний аналітичний інструментарій. Особливо відмітимо розгортання функції якості (*Quality Function Deployment* або *QFD-методологія*), бенчмаркінг, аналіз форм і наслідків відмов (*Failure Mode and Effect Analysis* або *FMEA-методологія*) та ін. З великої кількості існуючих методів найбільш перспективним для вирішення завдання ідентифікації процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів є *метод розрахунку Європейського індексу задоволеності споживачів*<sup>5</sup> (ESCI), на основі якого проводяться дослідження рівня задоволеності споживачів у країнах ЄС та Росії [46].

Методика розрахунку *Європейського індексу задоволеності споживачів* базується на інтерв'юванні споживачів, за результатами

---

<sup>4</sup> Моделі поведінки споживача та виробника туристичного продукту висвітлено у другому розділі монографії.

<sup>5</sup> Дослідження проводяться дослідницько-консалтинговою компанією EPSI Research Services (штаб-квартира знаходиться у Великобританії; Центр досліджень – у Швеції), основною спеціалізацією якої є вимірювання нефінансових показників діяльності компаній і організацій різних галузей і видів економічної діяльності.

якого є можливість з'ясувати значимість співвідношення якості, ціни та інших перемінних, які є основою формування споживчої цінності товарів/послуг.

Обґрунтовуючи доцільність щодо застосування даного методу, виходимо з того, що споживча цінність туристичного продукту уособлює суб'єктивні та об'єктивні основи її сприйняття. Застосування методу *Європейського індексу задоволеності споживачів* дозволить формалізувати розуміння споживчої цінності саме від сприйняття її споживачем, тому що:

- не існує чітких показників споживчої цінності туристичного продукту;
- споживча цінність виражає суб'єктивне ставлення і базується на персоніфікованих оцінних судженнях, оскільки будь-який туристичний продукт є носієм певних видів цінностей, які потребує конкретний споживач, тобто різні споживачі потребують різні споживчі цінності.

Базова модель *Європейського індексу задоволеності споживачів*, яку представлено на рис. 4.5, є факторною моделлю з латентними перемінними, які пов'язують задоволеність споживача з детермінантами споживчої цінності, результатом якої є лояльність споживача до підприємства.

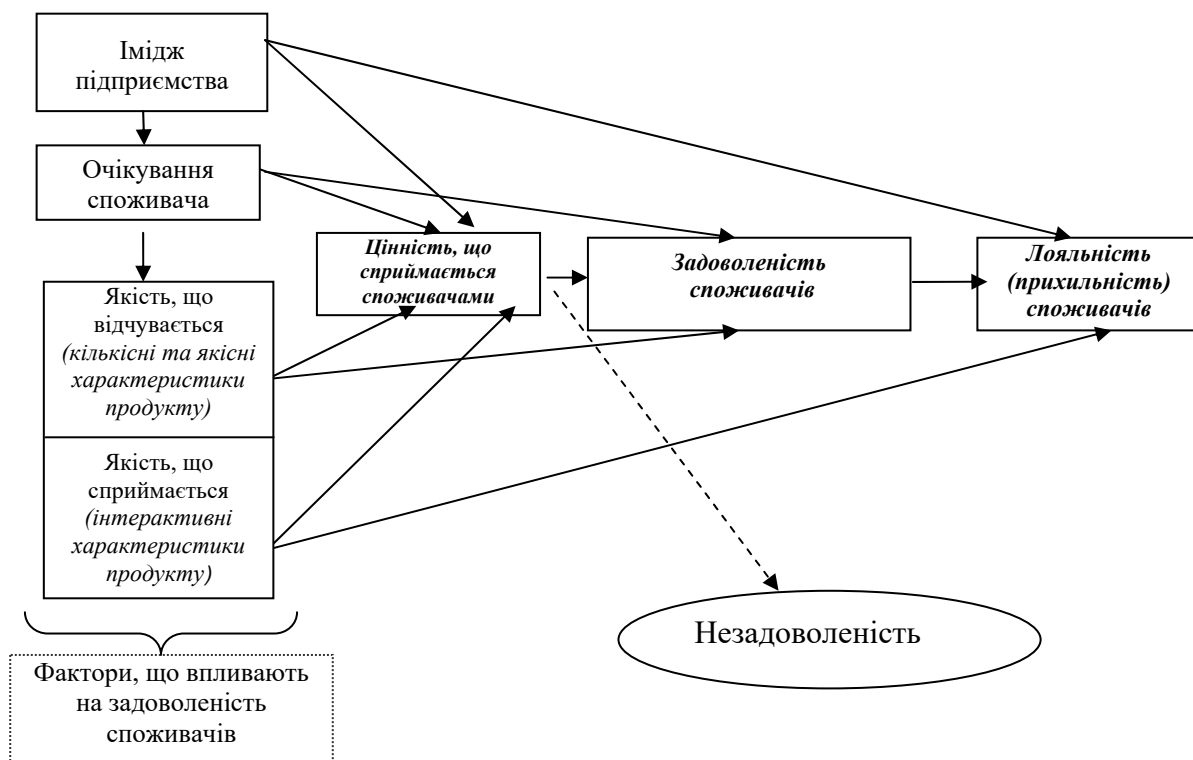


Рис. 4.5. Базова модель *Європейського індексу задоволеності споживачів* [74]

Фактори, які обумовлюють задоволення споживчих вимог, є:

– латентними щодо формування споживчої цінності та впливу на задоволеність споживачів;

– вимірюються за допомогою індикаторів на основі анкетного опитування, яке застосовується у теорії і практиці для дослідження рівня задоволеності споживачів.

Отже, вплив факторів базової моделі уможливорює пояснення результируючих показників діяльності підприємства у напрямках, які обумовлюють певний рівень задоволеності та лояльності споживачів [47].

Очевидно, що результируючі показники базової моделі *Європейського індексу задоволеності споживачів* є актуальними для туристичних підприємств, які відчують гостру необхідність у визначенні та використанні джерел первинної інформації про ступінь задоволеності споживачів для того, щоб превентивно визначати їх майбутні потреби та оперативно розробляти коригуючі дії.

Саме тому застосування методу розрахунку *Європейського індексу задоволеності споживачів* слід розглядати як методичну основу, що дозволить специфікувати процес формування споживчої цінності з урахуванням її визначеного функціонального відображення. Щодо практичного застосування у туристичній сфері, то адаптуючи цей метод у дослідницький процес формування споживчої цінності туристичних продуктів, потрібно узагальнити сприйняття споживчої цінності туристичного продукту з метою отримання її цілісного та багатопараметричного образу.

Наведені вище методичні передумови застосування *Європейського індексу задоволеності споживачів* дозволяють стверджувати, що оцінювання задоволеності споживачів є логічним і закономірним етапом ідентифікації процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів.

Проведення дослідницької роботи повинно здійснюватися у певній послідовності. Для дотримання цього методичного принципу розроблено поетапну процедуру дослідження процесу формування споживчої цінності, яку представлено нижче.

*1-й етап – визначення мети та завдань процесу формування споживчої цінності туристичного продукту.*

Туристичне підприємство має бути зацікавленим у тому, щоб характеристики пропонованих туристичних продуктів максимально відповідали вимогам споживача. Туроператори повинні створювати, а турагенти реалізовувати туристичний продукт, який є привабливим для різних сегментів туристів, тобто їх практичні орієнтири знаходяться у площині:



- атрактивності туристичного продукту;
- організаційно-економічної доступності туристичного продукту;
- визначення ступеня універсальності або спеціалізованості туристичного продукту;
- можливості поєднання туристичних послуг з іншими основними та додатковими послугами.

З огляду на ці значимі для господарської діяльності туристичних підприємств передумови:

– *метою процесу формування споживчої цінності туристичного продукту* є об'єктивне визначення споживчих характеристик, які повинні бути притаманними туристичному продукту щодо сприйняття та оцінки споживачами;

– *завданнями процесу формування споживчої цінності туристичного продукту* є:

- визначення масиву вихідних даних, які обумовлюють споживчі (відчутні та невідчутні) характеристики туристичного продукту;
- конкретизація споживчих характеристик, що відображають ті домінуючі компоненти споживчої цінності, які важливі для задоволеності споживачів отриманим туристичним продуктом;
- можливість вимірювання споживчих характеристик туристичних продуктів.

Вирішенню цих завдань сприяють рекомендації, викладені у підрозділі 2. «Вимірювання і моніторинг задоволеності споживача» стандарту ISO 9004:2000. Зокрема вказано, що керівництву організації слід використовувати вимірювання ступеня задоволеності споживача як важливого інструменту. При цьому наголошується, що необхідно так організувати процес запиту інформації, вимірювання і моніторингу зворотного зв'язку з питань задоволеності споживача, щоб він являв собою інформацію на постійній основі і в цьому процесі повинні враховуватися відповідність вимогам, задоволення потреб і очікувань споживачів [8, 104].

*2-й етап – визначення масиву початкових даних, які детермінують споживчі (відчутні та невідчутні) характеристики туристичного продукту.* На цьому етапі споживачі оцінюють задоволеність і важливість складових споживчої цінності туристичного продукту на основі інтерв'ювання. При розробленні анкети (дод. 4.1) для оцінювання споживчих характеристики туристичного продукту доцільно керуватися Законами України «Про туризм» та «Про захист

прав споживачів», національними стандартами та іншими настановами у сфері якості [3–16].

Масив початкових даних, які визначають споживчі (відчутні та невідчутні) характеристики туристичного продукту, об'єднано у групи, що відображають домінуючі компоненти споживчої цінності туристичного продукту (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Домінуючі компоненти споживчої цінності туристичних продуктів

	Групи показників споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	Споживчі властивості окремих показників у <i>k</i> -ій групі показників споживчої цінності
Відчутні споживчі характеристики турпродукту	<i>Група показників споживчої цінності за функціональними характеристиками турпродукту</i>	Показники якості	1. Гарантії надання різних видів туристичних послуг 2. Комфортність умов перебування (умови проживання, харчування, трансферу тощо) 3. Якість процесу обслуговування, організації і просування туру (екскурсійні бюро й інші суб'єкти, що надають послуги супроводу й інформаційного забезпечення туристів)
		Показники призначення	1. Комплексність туру 2. Інформаційна підтримка пошукової системи турів 3. Анімаційне супроводження туру 4. Маркетингові характеристики туристичного продукту 5. Тайм-менеджмент
		Показники безпеки	1. Наявність програм страхування 2. Комплексна безпека туру 3. Стандартизація туристичних послуг 4. Соціальна адаптація споживача
	<i>Група показників споживчої цінності за економічними характеристиками турпродукту</i>	Показники ціни	1. Цінові пропозиції турпродуктів 2. Система знижок на турпродукти 3. Сезонна диференціація цін на турпродукти

Невідомі споживчі характеристики турпродукту	Групи показників споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	Споживчі властивості окремих показників у $k$ -ій групі показників споживчої цінності
	<i>Група показників за професійно-кадровими елементами, що обумовлюють споживчу цінність турпродукту</i>	Показники професійної компетенції персоналу	1. Рівень кваліфікації і професіоналізму менеджерів 2. Професійна етика, культура самостійності, старанність
	<i>Група показників споживчої цінності за нематеріальними характеристиками турпродукту</i>	Показники нематеріальних активів	1. Бренд туристичного підприємства 2. Комунікаційна політика (формування програм лояльності, тривалість відносин зі споживачами) 3. Наявність клієнтської бази 4. Системи моніторингу лояльності споживачів
	<i>Група екологічної цінності</i>	Показники екологічності	1. Екологічна унікальність туру 2. Екологічна стійкість турів у контексті забезпечення збалансованого розвитку природно-екологічної системи

Для формалізації масиву споживчих характеристик російський науковець Д. Кошкін пропонує вихідні дані для оцінки задоволеності споживача структурувати у матрицю, з рядками  $m-1$  та  $m$ , де непарний рядок  $(m-1)$  містить досягнуті значення задоволеності споживача, а парний рядок  $m$  – необхідне значення задоволеності споживача, що надалі дасть можливість конкретизувати ступінь впливу бізнес-процесів певного підприємства на відповідність вимогам споживачів [54]:

$$\begin{array}{l}
 \text{Досягнутий} \\
 \text{рівень} \\
 \text{задоволеності} \\
 \text{споживача} \\
 \text{Необхідний} \\
 \text{рівень} \\
 \text{задоволеності} \\
 \text{споживача}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \text{---} \\
 \text{---} \\
 \text{---} \\
 \text{---} \\
 \text{---} \\
 \text{---} \\
 \text{---}
 \end{array}
 [X] =
 \begin{bmatrix}
 x_{11} & x_{12} & x_{13} & x_{14} & \dots & x_{1n} \\
 x_{21} & x_{22} & x_{23} & x_{24} & \dots & x_{2n} \\
 x_{31} & x_{32} & x_{33} & x_{34} & \dots & x_{3n} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 x_{m-11} & x_{m-12} & x_{m-13} & x_{m-14} & \dots & x_{m-1n} \\
 x_{m1} & x_{m2} & x_{m3} & x_{m4} & \dots & x_{mn}
 \end{bmatrix}
 \quad (4.1)$$

3-й етап – вимірювання задоволеності споживчими характеристиками туристичного продукту.

Для вимірювання наведених у табл. 4.1 груп показників споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей визначено рівні вимірювання задоволеності  $j$ -ою споживчою властивістю. Зокрема у табл. 4.2 наведено діапазон рівнів відповідності задоволеності  $j$ -ою споживчою властивістю у  $k$ -ій групі показників споживчої цінності туристичного продукту.

Таблиця 4.2

**Розрахункові значення коефіцієнта відносної важливості для визначення рівня задоволеності споживача домінуючими компонентами споживчої цінності туристичного продукту**

Рівень задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ )
Високий рівень задоволеності споживача	1,0
Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
Низький рівень задоволеності споживача	0,25
Споживач незадоволений	0,25

Для врахування зміни у загальній задоволеності споживчою цінністю туристичного продукту передбачено використання коефіцієнта відносної важливості  $i$ -го рівня вимірювання  $j$ -ої споживчої властивості у  $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ ).

Для об'єктивного визначення рівня задоволеності споживачів необхідна первинна маркетингова інформація за результатами інтерв'ювання. На цьому етапі нами встановлено обмеження щодо характеристик, які формують споживчу цінність туристичного продукту. Для того, щоб використовувати запропоновану методику дослідження процесу формування споживчої цінності туристичного продукту незалежно від виду туризму та мети подорожі, визначення рівня задоволеності споживачів варто оцінювати не на конкретному туристичному підприємстві. Об'єктивність такого обмеження обґрунтовано такими аргументами.

*Аргумент 1.* Туристом може стати будь-яка людина, оскільки спонукальних мотивів до подорожі безліч, починаючи від стану здоров'я і завершуючи науковими, культурними, спортивними заходами. З цієї причини неоднорідність спонукальних мотивів до подорожі ускладнює об'єктивне визначення рівня задоволеності споживчою цінністю туристичного продукту, оскільки рішення споживачів супроводжуються мультимотиваційними ситуаціями. Загальна модель

вибору туристичного продукту зосереджується на обізнаності конкретного споживача, його перевагах, власних інтересах, очікуваннях тощо (рис. 4.6).

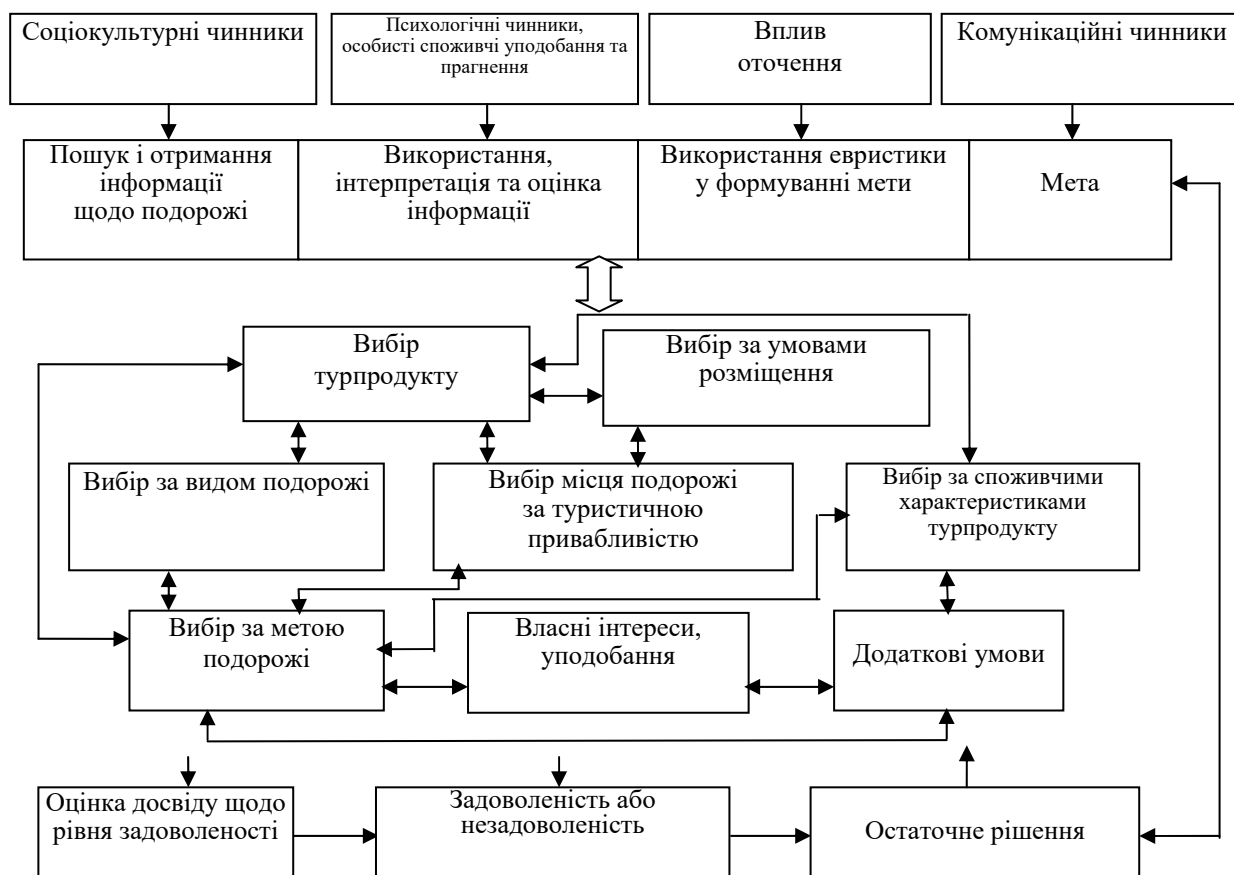


Рис. 4.6. Причинно-наслідковий процес прийняття рішення щодо вибору та придбання туристичного продукту

*Аргумент 2.* Невизначеність і різноманітність споживчих уподобань конкретного споживача туристичних продуктів долається застосуванням параметра *типовості споживача* при прийнятті споживчих рішень, суть якого полягає у тому, що:

- споживач унікальний як індивід, але у своїх окремих споживчих очікуваннях, прагненнях і відносинах він типовий (що є прийнятним для одного, прийнятне для багатьох);
- поведінкові реакції споживачів є подібними за реакцією (подібні споживчі стимули формуються у певному соціальному середовищі).

У зв'язку з тим, що параметри типовості споживачів досліджуються у соціологічних і психологічних працях, у теорії управління їх майже не розкрито, у межах даного дослідження обираємо методичну позицію, відповідно до якої *параметр типовості споживача* – це показник, який

характеризує сукупність типових споживчих очікувань, потреб та установок щодо сприйняття і оцінювання споживачем показників споживчої цінності туристичного продукту.

Дотримуючись цієї методичної позиції щодо параметру типовості споживача турпродукту, для ідентифікації процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів:

- здійснено споживчу сегментацію<sup>6</sup> за групами (табл. 4.3.);
- визначено складові задоволеності туристичним продуктом як товаром з позиції формування їх споживчої цінності для туриста.

Таблиця 4.3

### Сегментація споживачів (потенційних туристів) для дослідження споживчої цінності туристичного продукту

Ознаки сегментації	Споживчі сегменти попиту		
	1 група	2 група	3 група
I. Демографічні			
Вік	до 25 років	26–40	41–55
Сімейний стан	Самотні	Сім'ї з дітьми Сім'ї без дітей	Сімейні пари Самотні люди
II. Соціально-економічні			
Освіта	Незакінчена вища	Вища	Вища
Професійний статус	Студенти	Викладачі	Викладачі
Рівень доходів споживачів, грн	До 600 грн	3500–5000 грн	3500–5000 грн
III. Географічні			
Населений пункт	м. Київ	м. Київ	м. Київ
IV Психографічні			
Стиль життя	Тенденційні (спосіб психологічного розвантаження з відсутністю високих вимог до споживчих характеристик туристичних продуктів)	Сімейні (проводять відпочинок у колі сім'ї, купують послуги за помірними цінами); тенденційні (спосіб психологічного розвантаження з відсутністю високих вимог до споживчих характеристик туристичних продуктів)	Максимальне задоволення (високі вимоги до споживчих характеристик туристичних продуктів); Пасивні туристи

<sup>6</sup> Для сегментації споживачів за групами здійснено опитування професорсько-викладацького складу та студентів КНТЕУ як потенційних споживачів туристичних продуктів. Вибірка – 125 осіб, погрішність становить  $\pm 5\%$ .

Закінчення табл. 4.3

Ознаки сегментації	Споживчі сегменти попиту		
	1 група	2 група	3 група
Активність під час відпочинку	Подорожують з метою отримання задоволення. Подорожують з пригодницькою метою Подорожують з метою спортивного відпочинку та інших активних видів туризму	Подорожують з метою отримання задоволення. Подорожують з метою активного відпочинку та інших активних видів туризму	Подорожують з метою спокійного (пасивного) відпочинку; Подорожують з метою відвідання видатних місць тощо
V. Поведінкові			
Мотив поїздки	Розвага, екстрим	Відпочинок, розвага, відновлення фізичних і духовних сил в екологічно привабливих DESTИНАЦІЯХ	Відпочинок, розвага, відновлення фізичних і духовних сил в екологічно привабливих DESTИНАЦІЯХ
Форма поїздки	Колективна	Колективна	Індивідуальна, рідше – колективна
Тривалість поїздки	До 3 днів	Від 3 до 20 днів	До 7 днів
Сезонність	Основний сезон (літо, зима)	Основний сезон (літо, зима)	Літо
Використовувані транспортні засоби	Піші походи, автотransпорт	Автотransпорт, використання особистого автотransпорту	Авто і авіатransпорт
Використовувані засоби розміщення	Хостели	Підприємства готельного господарства категорії 3*, 4*	Підприємства готельного господарства категорії 4*, 5*, додаткові платні турпослуги

В основу цього дослідницького етапу покладено побудову морфологічної матриці (табл. 4.4), яку змодельовано за результатами інтерв'ювання споживачів щодо актуальних споживчих характеристик туристичного продукту незалежно від виду туризму та мети подорожі.

Для моделювання матриці встановлено та дотримано такі обмеження:

– зміна оцінок за шкалою вимірювання однієї споживчої властивості ( $x_1$ ) спричиняє більшу зміну задоволеності, ніж зміна оцінок за шкалою іншої властивості ( $x_2$ ). Такі зміни враховуються на основі коефіцієнта відносної важливості ( $w$ ) тієї або іншої властивості у  $k$ -ій групі споживчої цінності;

– зміни за шкалою однієї групи властивостей обумовлюють більшу зміну задоволеності, ніж зміна оцінок за шкалами іншої групи властивостей. Подібні зміни враховуються за допомогою коефіцієнта відносної важливості тієї або іншої групи властивостей у загальній системі оцінок( $r$ ).

Таблиця 4.4

**Морфологічна (інформаційно-логічна) матриця задоволеності споживачів компонентами, які обумовлюють споживчу цінність туристичного продукту\***

Групи показників споживчої цінності, що обумовлюють споживчу цінність турпродукту	Коефіцієнт відносної важливості $k$ -ої групи показників споживчої цінності ( $r_k$ )	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	$j$ -та споживча властивість у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $j$ -ої споживчої властивості у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності ( $i$ ) $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ )
1. Група показників споживчої цінності за функціональними характеристиками турпродукту	$r_1 = 0,25$	Показники якості	1. Гарантії надання різних видів туристичних послуг	$w_{11} = 0,2$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			2. Комфортність умов перебування (умови проживання, харчування, трансферу тощо)	$w_{12} = 0,3$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			3. Якість процесу обслуговування, організації і просування туру (екскурсійні бюро й інші суб'єкти, що надають послуги супроводу та інформаційного забезпечення туристів)	$w_{13} = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25

\* Складено за результатами інтерв'ювання споживачів турпродуктів.



Продовження табл. 4.4

Групи показників споживчої цінності, що обумовлюють споживчу цінність турпродукту	Коефіцієнт відносної важливості $k$ -ої групи показників споживчої цінності ( $r_k$ )	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	$j$ -та споживча властивість у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $j$ -ої споживчої властивості у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності ( $i$ ) $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ )
		Показники призначення	4. Комплексність туру	$w_{14} = 0,35$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			5. Інформаційна підтримка пошукової системи турів	$w_{15} = 0,2$	Високий рівень задоволеності споживача	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			6. Анімаційне супроводження туру	$w_{1,6} = 0,05$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			7. Маркетингові характеристики туристичного продукту	$w_{17} = 0,15$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25

Продовження табл. 4.4

Групи показників споживчої цінності, що обумовлюють споживчу цінність турпродукту	Коефіцієнт відносної важливості $k$ -ої групи показників споживчої цінності ( $r_k$ )	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	$j$ -та споживча властивість у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $j$ -ої споживчої властивості у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності ( $i$ ) $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ )
30			8. Тайм-менеджмент	$w_{18} = 0,25$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
		Показники безпеки	9. Наявність програм страхування	$w_{19} = 0,25$	Високий рівень задоволеності споживача	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			10. Комплексна безпека туру	$w_{110} = 0,15$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
		11. Стандартизація послуг	$w_{111} = 0,4$	Високий рівень задоволеності споживача	1,0	
				Середній рівень задоволеності споживачів	0,5	
				Низький рівень задоволеності споживачів	0,25	
				Споживачі незадоволені	0,25	

Продовження табл. 4.4

Групи показників споживчої цінності, що обумовлюють цінність турпродукту	Коефіцієнт відносної важливості $k$ -ої групи показників споживчої цінності ( $r_k$ )	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	$j$ -та споживча властивість у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $j$ -ої споживчої властивості у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності ( $i$ ) $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ )	
2. Група показників споживчої цінності за економічними характеристиками турпродукту	$r_2 = 0,25$	Показники цінової політики	1. Цінові пропозиції турпродуктів	$w_{21} = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0	
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5	
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25	
					Споживачі незадоволені	0,25	
			2. Система знижок на турпродукти	$w_{22} = 0,3$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0	
						Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
						Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
						Споживачі незадоволені	0,25
			3. Сезонна диференціація цін на турпродукти	$w_{23} = 0,2$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0	
						Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
						Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
						Споживачі незадоволені	0,25

Продовження табл. 4.4

Групи показників споживчої цінності, що обумовлюють цінність турпродукту	Коефіцієнт відносної важливості $k$ -ої групи показників споживчої цінності ( $r_k$ )	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	$j$ -та споживча властивість у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $j$ -ої споживчої властивості у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності ( $i$ ) $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ )
3. Група показників за професійно-кадровими характеристиками, що обумовлюють споживчу цінність турпродукту	$r_2 = 0,20$	Показники професійної компетенції персоналу	1. Рівень кваліфікації і професіоналізму менеджерів	$w_{31} = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			2. Професійна етика, культура, самостійність, старанність	$w_{32} = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживача	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
4. Група показників споживчої цінності за нематеріальними характеристиками турпродукту	$r_2 = 0,20$	Показники нематеріальних активів	1. Бренд туристичного підприємства	$w_{41} = 0,25$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низька задоволеність споживача	0,25
					Споживач незадоволений	0,25
			2. Комунікаційна політика (формування програм лояльності, тривалість відносин зі споживачами)	$w_{42} = 0,1$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низька задоволеність споживача	0,25
					Споживач незадоволений	0,25

Закінчення табл. 4.4

Групи показників споживчої цінності, що обумовлюють цінність турпродукту	Коефіцієнт відносної важливості $k$ -ої групи показників споживчої цінності ( $r_k$ )	Показники споживчої цінності за ступенем узагальнення споживчих властивостей	$j$ -та споживча властивість у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $j$ -ої споживчої властивості у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності ( $i$ ) $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників споживчої цінності ( $x_{ijk}$ )
	$r_4 = 0,20$	Показники нематеріальних активів	3. Наявність клієнтської бази	$w_{43} = 0,45$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низька задоволеність споживача	0,25
					Споживач незадоволений	0,25
			4. Системи моніторингу лояльності споживачів	$w_{44} = 0,2$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низька задоволеність споживача	0,25
					Споживач незадоволений	0,25
5. Група показників споживчої цінності за екологічними характеристиками турпродукту	$r_5 = 0,10$	Показники екологічності	1. Екологічна унікальність туру	$w_{51} = 0,2$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низька задоволеність споживача	0,25
					Споживач незадоволений	0,25
			2. Екологічна стійкість турів у контексті забезпечення збалансованого розвитку природно-екологічної системи	$w_{51} = 0,8$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низька задоволеність споживача	0,25
					Споживач незадоволений	0,25

Опрацювання результатів інтерв'ювання респондентів щодо домінуючих компонент, які формують споживчу цінність туристичних продуктів, дозволяє погодитися з науковцем Л. Карпушиною стосовно того, що сприйняття споживчої цінності здійснюється на основі внутрішніх особистих уявлень потенційного туриста про структуру власних потреб, а також залежить від зовнішнього впливу (рис. 4.7) [48].

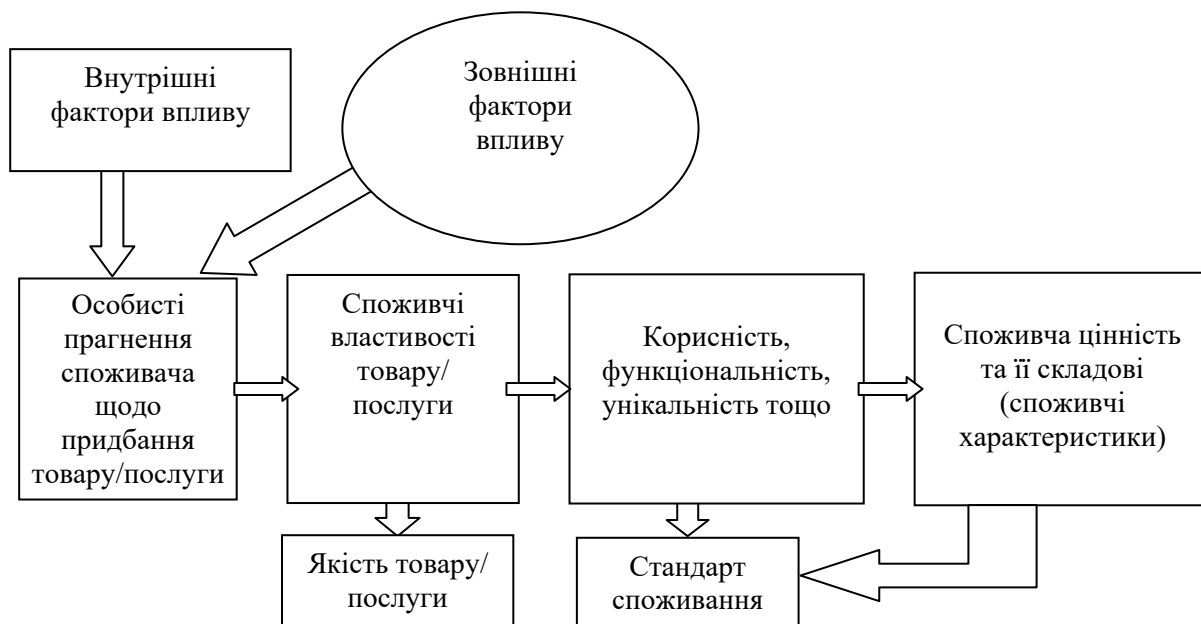


Рис. 4.7. Логіка формування споживчої цінності (інтеграція когнітивної концепції маркетингу і концепції маркетингу впливу). Удосконалено за Л. Карпушиною [48]

– за наявних значень показників споживчих характеристик туристичного продукту є можливість не обмежуватися інтерв'юванням споживачів у форматі методики Європейського індексу задоволеності споживачів, а формалізувати його узагальнююче значення у вигляді математичного виразу для визначення споживчої цінності туристичних продуктів:

$$P_z = \sum_{k=1}^t r_k \left( \sum_{j=1}^m w_{jk} x_{ijk} \right) \rightarrow \max, \quad (4.2)$$

де  $P_z$  – споживча цінність  $z$ -оцінюваного туристичного продукту (у безрозмірних одиницях);

$r_k$  – значення коефіцієнта відносної важливості  $k$ -ої групи показників споживчої цінності (безрозмірні одиниці);

$$\sum_{k=1}^t r_k = 1 \text{ (нормована умова);}$$

$w_{jk}$  – значення коефіцієнта відносної важливості  $j$ -ої споживчої властивості у  $k$ -ій групі показників споживчої цінності;

$$\sum_{j=1}^m w_{jk} = 1 \text{ (нормована умова);}$$

$x_{ijk}$  – значення коефіцієнта відносної важливості  $i$ -го рівня оцінювання  $j$ -ої споживчої властивості у  $k$ -ій групі показників споживчої цінності.

Керуючись запропонованими методичними основами ідентифікації процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів на основі Європейського індексу задоволеності споживача, зазначимо, що представлена вище поетапна процедура дослідження надає змогу туристичним підприємствам:

- вирішувати завдання двох типів:

*експертні* – здійснювати дослідження споживчих характеристик туристичних продуктів незалежно від виду туризму та мети подорожі;

*прагматичні* – оцінювати ступінь впливу бізнес-процесів :

– на відповідність рівню задоволеності споживачів туристичними продуктами;

– для вироблення коригуючих дій щодо покращання характеристик туристичних продуктів, які є домінуючими у формуванні споживчої цінності. Зокрема це показники якості, функціонального призначення, безпеки, ціни, професійного рівня менеджерів, екологічності, нематеріальних активів, які є інформаційною основою моделювання морфологічної матриці споживчої цінності;

▪ формувати системні рішення, спрямовані на поліпшення споживчих характеристик туристичного продукту за ключовими напрямками формування споживчої цінності, що дозволить зменшити «люфт» між очікуваними й отриманими споживчими властивостями туристичного продукту;

▪ знаходитися у форматі загальної тенденції забезпечення безперервного вдосконалення бізнес-процесів з проектування, вироблення та організації споживання туристичного продукту;

▪ врахування когнітивної компоненти при формуванні споживчої цінності обумовить економічні преференції, які може отримати туристичне підприємство за результатами підвищення рівня задоволеності споживачів.

## 4.2. Імперативи взаємодії туристичного підприємства зі споживачами у форматі ціннісно орієнтованого управління

Вирішуючи наукове завдання розроблення методичного забезпечення та практичного інструментарію формування споживчої цінності туристичних продуктів, слід обов'язково розглянути питання щодо з'ясування імперативів (інтересів) туристичних підприємств стосовно сегменту споживачів туристичних підприємств, з якими налагоджено тривалі ділові взаємовідносини.

Ефективна взаємодія туристичного підприємства зі споживачами є свідченням його інноваційної активності, яка обумовлюється розвитком інформаційних технологій, активним упровадженням концепцій маркетингу відносин, когнітивного та інтерактивного маркетингу, ціннісно орієнтованого підходу до управління. Вагомою у цьому контексті є теза, що нині успішне функціонування підприємства залежить від усвідомлення тих величезних переваг, які надає туристичному підприємству розуміння існуючих і потенційних споживачів як з економічної, так і точки зору об'єктивних знань про можливість взаємодії з ними. Науково-аналітичне опрацювання цього процесу дозволяє погодитися з тим, що цінність компанії вимірюється тією вартістю, яку покупці готові заплатити за її товари і послуги [77].

Подібну думку висловлює і російський науковець В. Белоліпецький, зазначаючи, що метаморфозу у змісті ринкової вартості компанії яскраво відображено у балансі сучасної компанії [24]. Схематично дослідник представив це у такому вигляді:

$$\text{ФА} \rightarrow \text{ЛА},$$

де ФА – фізичні (важкі) активи;

ЛА – легкі (нематеріальні) активи.

Ця метаморфоза відображає латентний перехід від ринкової вартості до формування соціально-економічної цінності підприємства для суспільної системи.

У науковій літературі цей аспект пояснюється тим, що відбулася зміна підходів до управління з ринкового на ресурсний. Найбільш відомою у *ринковому підході* є теорія конкурентних сил М. Портера, яку критикують за ігнорування взаємного впливу ринкових структур, поведінки на ринку і ринкового успіху [77].

На відміну від ринкового підходу до управління у ресурсному наголошується, що успіх підприємств може бути обумовлений наявністю унікальних ресурсів, а також властивостей ці ресурси вилучати, координувати й ефективно використовувати для того, щоб



утримувати конкурентоспроможні позиції на ринку [23, 53, 62]. Основним недоліком ресурсного підходу є обмежений аналіз динаміки ринкового середовища, що ускладнює адаптацію, прогнозування розвитку або заміни наявних в їх активах ресурсів і компетенцій з урахуванням змін ринкових умов для збереження ринкової частки в окремих його сегментах.

Слід підкреслити, що туристичний ринок досяг певної стадії зрілості – стадії виділення туристичних підприємств, діяльність яких, спрямована на довгострокову взаємодію зі споживачами туристичних продуктів. Зміщення акценту в економічному суперництві *не на ресурси, а на споживача* обумовлює ситуацію, що на сучасному етапі розвитку туристичного ринку недостатньо встановлювати «рамкові умови» для ефективної діяльності у розрахунку на те, що дія «конкурентного порядку» забезпечить ефективне функціонування суб'єктів ринку. Саме тому більшість вітчизняних туристичних підприємств переконалися, що основну мету – максимізацію прибутку неможливо досягти, не орієнтуючись на встановлення стійких довготривалих відносин зі споживачами, оскільки споживчі сегменти у туризмі є дуже неоднорідними за своєю структурою, відображаючи феномен та багатогранність видів туризму і цілей подорожей, різноманітність потреб суспільства і конкретного індивіда.

Найбільш відчутні трансформації на українському туристичному ринку насамперед пов'язані зі змінами уподобань та очікуваннями потенційних туристів, які стають дедалі вимогливішими і потребують більш індивідуалізованого підходу. Безумовно досягнення вищого ступеня задоволеності сучасного туриста є дуже складним завданням, оскільки він добре обізнаний з різними ціновими пропозиціями, програмами лояльності, преференціями, що надаються різними туристичними підприємствами. При цьому використання лише інструментів комунікаційної політики для встановлення таких відносин є недостатнім, тому, що не орієнтує підприємство на досягнення довіри споживачів, довготривалість взаємозв'язків з ними [52].

У цьому контексті слушною є думка Л. Шульгіної про те, що потреба у підвищенні ефективності обмінів, які здійснюються на ринку будь-якого товару між його покупцями та виробниками (продавцями), зростає у міру загострення конкуренції та збільшення обсягів ринку [98].

Таким чином, прийняття управлінських рішень на основі тільки ринкового або ресурсного підходів може призвести до зниження економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

За сучасних умов інтеграція ресурсного і ринкового підходів до управління повинна стати головною критеріальною ознакою та функціональною характеристикою управлінської тактики для того, щоб надати можливість підприємству на ранніх стадіях ідентифікувати потенціал зміни потреб споживачів туристичних послуг, залучати необхідні ресурси, розвивати стратегічні та базові компетенції<sup>7</sup> туристичних підприємств. Обґрунтуємо цю необхідність етапами еволюції взаємовідносин між підприємством і споживачем:

*«якість продукції» → «маркетинг, спрямований на задоволення споживача» → «управлінська діяльність спрямована на задоволення споживача» → «управлінська діяльність орієнтована на формування споживчих цінностей та отримання споживчої ренти»*

Аналізуючи економічну літературу, присвячену розробленню теоретичних і прикладних засад управління та організації відносин підприємств зі споживачами, зокрема праці Г. Багієва, Л. Беррі, А. Войчака, С. Гаркавенко, К. Грьонрооса, Ф. Котлера, Є. Крикавського, С. Куца, Х. Мефферта, А. Павленка, М. Портера, Л. Шульгіної, О. Юлдашевої, О. Фірсанової та багатьох інших науковців, доходимо висновку, що в міру дослідження теоретичних та методологічних засад упровадження маркетингу взаємовідносин наукові акценти зміщуватимуться у площину ціннісно орієнтованого управління [22, 40, 60, 71, 75, 77, 91, 96, 103, 105, 106].

Дослідник маркетингу взаємовідносин С. Браун влучно зазначає, що споживча цінність виникає завдяки різноманітним двостороннім або мультиперсональним відносинам обміну за умови, що їм не тільки притаманна детерміністська природа, але відносини зі споживачами можуть бути формалізованими і тривати деякий час [106].

Відомий фахівець у сфері маркетингу Г. Багієв стверджує, що головною метою компанії стає задоволення потреб споживачів, інтересів партнерів і держави у процесі їх комерційної та некомерційної взаємодії [22].

Розвиваючи цю позицію, зазначимо, що кастомізація<sup>8</sup> цільових пропозицій у туризмі має на увазі орієнтацію туристичних підприємств на задоволення індивідуальних запитів споживачів, для

---

<sup>7</sup> Під компетенцією розуміємо унікальну сукупність знань, ресурсів, навичок і здібностей суб'єкта (індивідуума, колективу, підприємства), які використовуються для досягнення поставлених цілей.

<sup>8</sup> Кастомізація (англ. *customer* – споживач) – це процес виготовлення масової продукції під конкретне замовлення споживача шляхом її комплектації додатковими елементами.

цього необхідний всесторонній аналіз інформації про споживчі потреби існуючих та потенційних туристів.

Науковий запит на осмислення факторів, які детермінують імперативи взаємодії туристичного підприємства зі споживачами у форматі ціннісно орієнтованого управління, має чітку практичну спрямованість, оскільки реалізація взаємовигідних інтересів сприятиме більш цілеспрямованому розвитку туристичного ринку, що виявляється не тільки в акцентах на макросоціальних феноменах туризму, але й на індивідуальних споживчих практиках як сфері реалізації швидкозмінних споживчих уподобань, прагнень та очікувань споживачів.

Багатошаровість взаємовідносин на туристичному ринку обумовлює необхідність наукового пошуку основ їх успішності, щоб повніше представити не тільки об'єкт управління, а й по можливості методологічно вірогідно з'ясувати основи розвитку ефективних взаємовідносин. Саме з цієї точки зору досить показовою може виявитися наукова позиція стосовно того, що маркетинг взаємовідносин не доцільно сприймати відокремлено від ціннісно орієнтованого управління. Сучасна парадигма маркетингу взаємовідносин повинна розглядатися як система створення підприємством споживчих цінностей спільно зі споживачем, що дозволяє сприймати маркетинг взаємовідносин суб'єктів ринку як *специфічну функцію ціннісно орієнтованого управління та механізм реалізації економічних інтересів підприємств і споживачів.*

Ступінь аргументованості висловленої позиції підтвердимо тим, що:

- попри очевидну об'єктивну сутність маркетингу взаємовідносин доцільно наголосити і на *теорії зацікавлених сторін*, яка розглядає можливість задоволення економічних інтересів учасників взаємодії, що дозволяє підвищити рівень інтенсивності обмінних процесів, а також зменшити ступінь невизначеності щодо ухвалення рішень різними суб'єктами ринку. Це й відбувається завдяки тому, що маркетинг взаємовідносин трансформується у систему управління через розвиток партнерських взаємовідносин, що виникають між окремими суб'єктами ринку у процесі виробництва та споживання товарів і послуг;

- маркетинг взаємовідносин розглядається як цілеспрямована підтримка довгострокових відносин між усіма зацікавленими сторонами;

- результатом маркетингу взаємовідносин є побудова унікальних нематеріальних активів – дуальних відносин між споживачами і виробником;

▪ для забезпечення тривалої цільової взаємодії зі споживачами важливо розглядати цінність споживача для підприємства впродовж усього періоду (життєвого циклу) їх взаємодії.

Обґрунтування цих важливих щодо імперативів взаємодії підприємства із споживачами обставин висвітлено у монографії Ф. Райхельда та Т.Тіла [79]. Зокрема автори вважають, що компанії повинні створювати унікальну цінність для споживачів, справедливо розподіляти частину отриманого прибутку між працівниками, формуючи у них менталітет партнера, і створювати додаткову цінність для інвесторів, які надали капітал для розпочинання діяльності.

Отже, ціннісно орієнтоване управління відповідає характеру змін, що відбуваються у підприємницькому середовищі, оскільки споживач як основний об'єкт управління в інших концепціях не завжди є визначальним.

Відповідно застосування ціннісно орієнтованого управління надасть можливість ідентифікувати будь-яке підприємство як важливого учасника процесу формування споживчих цінностей, при цьому залучення і утримання споживача багато у чому визначається його цінністю для підприємства.

У цьому розумінні доцільно доповнити тлумачення ціннісно орієнтованого управління, яке запропоновано у другому розділі монографії.

*Ціннісно орієнтоване управління – це процес, спрямований на досягнення мети максимізації найбільш ймовірної соціально-економічної цінності підприємства для усіх складових суспільної системи у довгостроковому аспекті на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах її генерування та інтерактивних взаємовигідних відносинах між підприємствами та споживачами, які керуються економічними цілями та спрямовані на багаторазові трансакції.*

Вищенаведене свідчить, що для нарощування соціально-економічної цінності туристичного підприємства як цільового орієнтира управління слід розглянути цінність споживача, яка формується у результаті розвитку взаємовигідних відносин. У цьому випадку головне завдання туристичних підприємств полягає не тільки у тому, щоб задовольнити споживчий попит, а й у тому, щоб сформувати стабільну клієнтську базу постійних споживачів, яка:

– є важливим джерелом додаткових конкурентних переваг, оскільки саме управлінські компетенції щодо розвитку взаємовідносин, а не доступність ресурсів виступають визначальним чинником життєздатності підприємств на туристичному ринку;

– дозволить встановити тривалі та ефективні відносини із постійними споживачами;

– є умовою стабільності отримання прибутків.

Така інтерпретація клієнтської бази постійних споживачів як провідного фактору організації відносин між підприємством та споживачем відповідає об'єктивному характеру визначення цінності споживача для підприємства. Зокрема науковці І. Аренков та Ю. Бічун зазначають, що превентивне розпізнавання змін у потребах споживачів на ранніх стадіях значно полегшується завдяки існуванню довгострокових взаємовідносин зі споживачем, а основою такої концепції є *цінність споживача*<sup>9</sup> або *взаємовідносини з ним*, тобто використання управлінського підходу, який орієнтований на збільшення цінності клієнтської бази для підприємства [20].

Ідентифікація клієнтської бази туристичного підприємства як мотиватора взаємодії туристичного підприємства зі споживачами базується на тому, що на відміну від промислових підприємств, де важливу роль відіграє вартість матеріальних активів, для туроператорів та турагентів клієнтська база є одним із основних факторів ефективності господарської діяльності і набуває особливого значення для успішного функціонування на ринку.

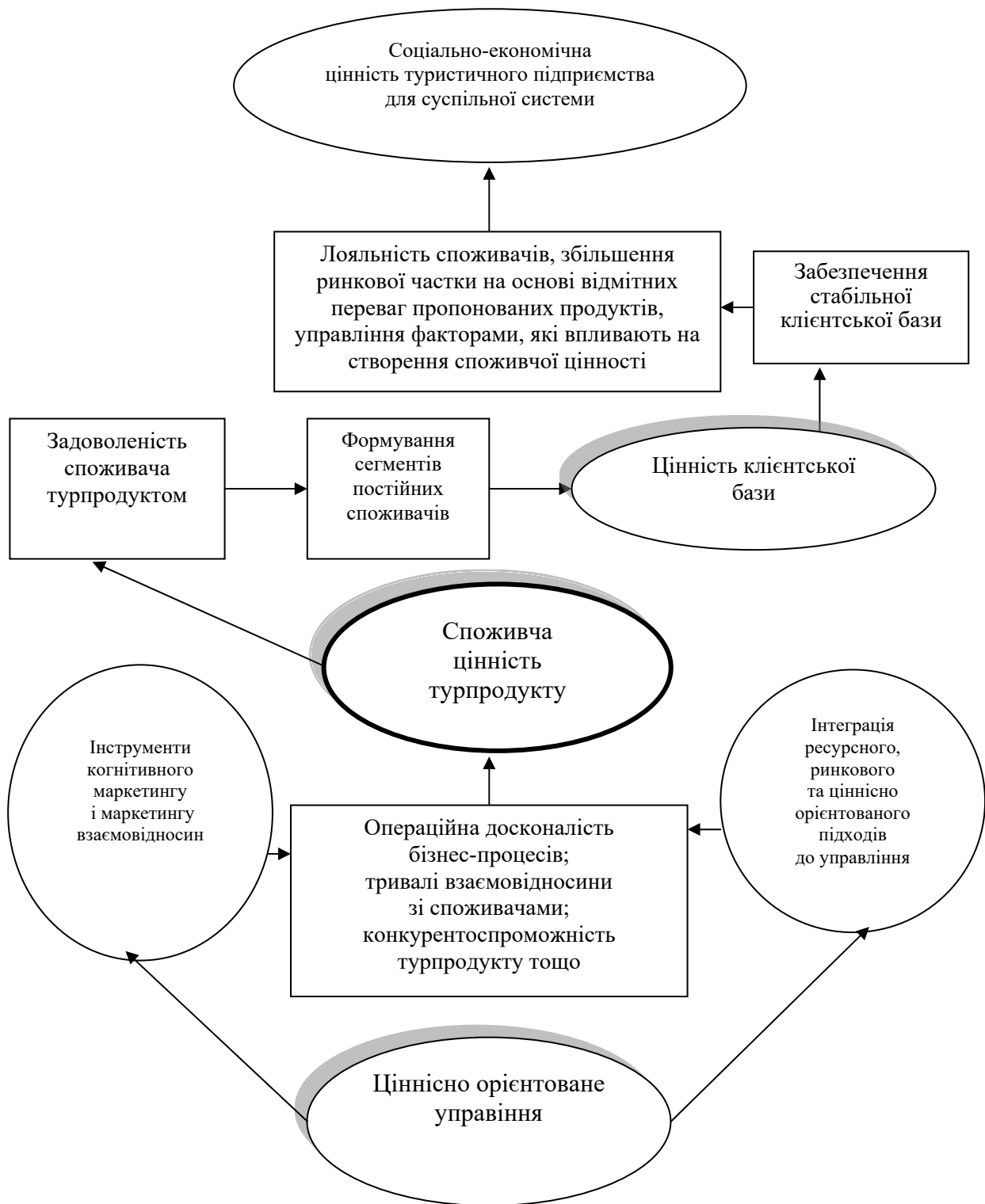
З практичної точки зору раціональне прийняття управлінських рішень на базі цього параметра у довгостроковій перспективі зумовить не тільки стабілізацію та зміцнення взаємовідносин зі споживачами, але і збільшення вартості нематеріальних активів, а отже генерування соціально-економічної цінності підприємства для суспільної системи (рис. 4.8).

Російський науковець А. Аксьонов, досліджуючи проблему оцінки клієнтської бази при об'єднанні компаній, визначив її значимість за галузями на основі класифікаторів видів економічної діяльності (табл. 4.5) [18].

З представленої у табл. 4.5. інформації стає очевидним, що для таких видів економічної діяльності, як оптова та роздрібна торгівля, готельний та ресторанний бізнес, фінансова діяльність, освіта, охорона здоров'я і надання соціальних послуг, транспорт та зв'язок і туризм значимість клієнтської бази та її частка у нематеріальних активах достатньо висока і відповідно є основою успішного функціонування туристичних підприємств.

---

<sup>9</sup> Під цінністю споживача І. Аренков та Ю. Бічун розуміють його прямий (економічний) та/або непрямий (психологічний) внесок у досягнення цілей компанії, тобто цінність споживача – це сукупність кількісних і якісних вигід, які отримує підприємство у процесі співпраці [20].



*Рис. 4.8. Імперативи взаємодії туристичного підприємства зі споживачами у форматі ціннісно орієнтованого управління*

## Значимість клієнтської бази за галузями [18]

Код КВЕД/ Секція	Назва	Ключовий актив	Рівень значимості клієнтської бази
A	Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	Природні ресурси	Низький
У	Рибальство	Природні ресурси	Низький
C	Видобуток корисних копалин	Природні ресурси	Середній
D	Оброблювальні виробництва	Основні засоби	Середній
E	Виробництво і розподіл електроенергії, газу і води	Основні засоби	Низький
F	Будівництво	Основні засоби	Низький
G	Оптова і роздрібна торгівля	Клієнтська база, бренд	Високий
H	Готелі та ресторани	Клієнтська база, бренд	Високий
I	Транспорт і зв'язок <sup>10</sup>	Клієнтська база, бренд	Високий
J	Фінансова діяльність	Клієнтська база	Високий
K	Операції з нерухомим майном, оренда і надання послуг	Основні засоби	Середній
L	Державне управління і забезпечення військової безпеки	Не застосовано	Не застосовано
M	Освіта	Клієнтська база, бренд	Високий
N	Охорона здоров'я і надання соціальних послуг	Клієнтська база, бренд	Високий
O	Надання комунальних, соціальних і персональних послуг	Адміністративний ресурс	Середній
P	Надання послуг з ведення домашнього господарства	Не застосовано	Не застосовано
Q	Діяльність екстериторіальних організацій	Не застосовано	Не застосовано

<sup>10</sup> У національному класифікаторі України класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2005 сферу туризму зосереджено у секції I «Діяльність транспорту і зв'язку» [4].

*Клієнтська база* є не новим поняттям у господарській діяльності, оскільки у будь-якому туристичному підприємстві фіксується інформація про споживачів, а особливості її формування полягають в управлінні взаємовідносинами, що виникають протягом певного періоду у підприємства зі споживачами.

Незважаючи на те, що поняття «клієнтська база» і «клієнт» активно вживаються як терміни у практичних умовах та теоретичних дискусіях, у сучасній українській науковій літературі з управління розвитком туризму ці поняття визначено недостатньо чітко через несформованість адекватної мови для інтерпретації та їх пояснення на правовому рівні, що обмежує можливості наукового осмислення цінності клієнтської бази у наукових дослідженнях. Проте для кожного дослідника важливим завданням є уникнення термінологічної невизначеності. Питання щодо осмислення поняття «*клієнтська база туристичного підприємства*» не досліджено системно і змістовно, є науковою проблемою, вирішення якої важливе у практичній площині. У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність проаналізувати існуючі підходи до трактування поняття «клієнтська база» для співвідношення їх з уявленнями, які використовуються у туристичній практиці з метою розвитку та економічно-предметного обґрунтування понятійного апарату туризму.

Підкреслюючи суперечливість поняття «клієнтська база», насамперед потрібно визначитися із розумінням його суті. Йдеться насамперед про правомірність його застосування у наукових дослідженнях, присвячених різним аспектам розвитку туризму. У зв'язку з такою постановкою проблеми відмітимо, що у науковій літературі, незважаючи на широке висвітлення прикладних аспектів теорії споживання, без узгодженого вирішення залишається багато теоретичних положень. Тому важливо узагальнити наукові результати, які стосуються інтерпретації поняття «*клієнтська база туристичного підприємства*». Прагнення до визначеності й однозначності повинно найвиразніше виявлятися у наукових дослідженнях, оскільки теза «*практика – критерій істини*» є найбільш актуальною.

Опрацьовуючи наукові джерела щодо сутності клієнтської бази, з'ясовано, що в економічній літературі лише описується процес її формування у межах маркетингу взаємовідносин. Зокрема це поняття достатньо активно використовують науковці С. Авдєєв, Г. Багієв, Л. Беррі, Д. Васкевич, Д. Діше, С. Гаркавенко, К. Грьонроос, С. Куш, К. Лі, Х. Мефферт, В. Панков, О. Шафалюк, Л. Шульгіна, О. Юлдашева, О. Фірсанова та ін. [17, 22, 34, 37, 40, 60, 64, 71, 76, 91, 97, 103, 105, 107].



Водночас синонімічне використання термінів «клієнт» та «споживач», які, незважаючи на подібність економічного змісту, не є аналогічними, актуалізувало уточнення поняття «клієнтська база туристичного підприємства». Не вдаючись до глибокої етимологічної дискусії щодо сутності термінів «клієнт» та «споживач», наголосимо лише на тих аспектах, які є корисними для практичних цілей даного дослідження, а саме на визначенні цінності клієнтської бази для туристичного підприємства. Для дослідження сутності цих термінів проведено їх порівняльний аналіз (табл. 4.6).

Осмислюючи результати порівняльного аналізу, можна зробити висновок, що терміни «споживач» і «клієнт» використовуються у широкому і вузькому розумінні.

У першому значенні «споживач» і «клієнт» – це особа або юридична особа, які споживають продукти виробництва, тобто споживачем може бути як фізична, так і юридична особа.

У вузькому розумінні «споживачем» і «клієнтом» визнається громадянин (фізична особа), який придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати або замовити продукцію для особистих побутових потреб, не пов'язаних з отриманням прибутку. Саме таке визначення закріплено у Законі України «Про захист прав споживачів» [3].

З урахуванням узагальненості наведених вище трактувань можна дійти висновку, що клієнт – це юридична або фізична особа, яка **постійно** придбаває товари або послуги у певного суб'єкта господарської діяльності, тобто *клієнт – це постійний споживач*, який здатний забезпечити певний рівень попиту і є своєрідним гарантом стабільності бізнесу.

З цих позицій розглядає клієнтську базу російський науковець Ю. Аксьонов, з аргументами якого з огляду на результати порівняльного аналізу варто не погодитися:

→ресторани швидкого харчування Mc Donald's щодня відвідують декілька тисяч осіб, які не формують клієнтську базу, оскільки у цієї компанії немає про них ніякої інформації. Якби Mc Donald's змінював інгредієнти своєї продукції відповідно до бажань споживачів, то тільки у цьому випадку споживачі б формували клієнтську базу;

→придбаваючи продукцію компанії Coca-Cola, споживачі її продукції також не формують клієнтську базу. У даному випадку попит на продукцію забезпечений широко відомим брендом [18].

## Порівняльний аналіз термінів «клієнт» та «споживач»

	Фінансовий словник [90]	Словник обліково-економічних термінів [84]	Великий юридичний словник [32]	Словник В. Даля [36]	Словник С. Ожегова [73]	Законодавчі документи [3]
<i>Клієнт</i> (лат. <i>cliens</i> )	Юридична або фізична особа, з якою підприємство має будь-які <i>торговельні відносини</i>	Особа, яка користується послугами установи, організації, підприємства (наприклад, клієнт банку), <i>постійні</i> покупці, замовники	Особа, яка користується послугами адвоката, банку нотаріуса та ін.	<i>Залежний, підлеглий, слухняний, знаходиться під заступництвом</i>	1. Особа, яка користується послугами адвоката, нотаріуса, банку  2. Той, кого обслуговують (відвідувач, замовник)	–
<i>Споживач</i> (англ. <i>consumer</i> )	Громадянин, який має намір замовити чи придбати або той, хто замовляє, придбаває, або використовує товари (роботи, послуги) виключно для сімейних, домашніх й інших потреб, не пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності	Фізична або юридична особа, яка споживає, використовує продукт виробництва, включаючи і власний продукт	Громадянин, який має намір замовити чи придбати або замовляючий, набуваючий, або використовуючий товари (роботи, послуги) виключно для особистих (побутових) потреб, не пов'язаних з отриманням прибутку	–	1. Особа або організація, які споживають продукти виробництва	Фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника

Як видно з наведеного вище, відвідувачі Mc Donald's і споживачі продукції Соса-Сола – важлива складова успішного функціонування їх бізнесу, але вони не є основою для формування клієнтської бази, оскільки компанії не володіють інформацією про споживачів, не мають регулярних довготривалих контактів, а споживач не має можливості прямого звернення через встановлені контакти для врахування їх споживчих уподобань та прагнень.

Для розвитку вітчизняного туристичного ринку наведені вище обставини є дуже суттєвими, оскільки основною специфічною рисою туристичного ринку є високий ступінь диференціації, який виражається у необхідності відповідності пропонованих туристичних продуктів *специфічним потребам кожного конкретного споживача*.

Таким чином, для залучення та утримання споживачів і формування високого рівня їх лояльності, створення клієнтської бази є основою успішного функціонування туристичних підприємств.

На підставі цього аналітичного висновку наявність *постійних* ділових відносин підприємства зі споживачем визначає якість управлінської діяльності підприємства і становить зміст поняття «клієнтська база підприємства», а цінність клієнтської бази підприємства є агрегованим показником, який уособлює якість взаємовідносин з постійними споживачами і визначається ефективністю її використання [20].

З урахуванням того, що трактування термінів «споживач» та «клієнт» різними авторами є неоднозначним, реалізується можливість використання у цьому дослідженні поняття «клієнтська база туристичного підприємства», що відповідає не лише наведеним вище міркуванням стосовно цього поняття, але і трактуванням клієнтської бази у міжнародних стандартах фінансової звітності [51]. Зокрема під клієнтською базою розуміється сукупність клієнтів, з якими у суб'єкта підприємницької діяльності склалися тривалі ділові відносини, при цьому клієнтську базу формують активи, представлені на рис. 4.9 [108].

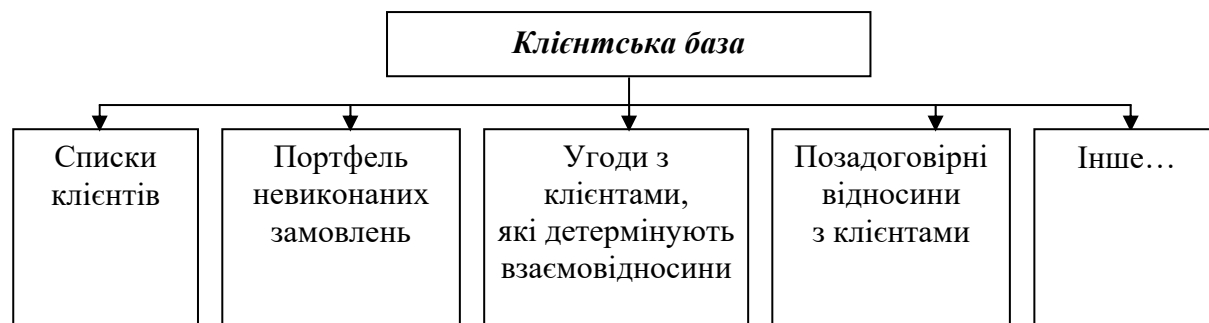


Рис. 4.9. Структура клієнтської бази підприємства відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності

За міжнародними стандартами фінансової звітності наведене вище поняття «клієнтська база» дозволяє її ідентифікувати як складову нематеріальних активів [51]. Використання понятійного апарату, який закріплено у міжнародних стандартах фінансової звітності, є надзвичайно корисним для вдосконалення існуючих теоретичних положень розвитку національної туристичної сфери, оскільки дозволить підвищити зіставність використовуваної термінології.

Додатковою ілюстрацією розуміння сутності клієнтської бази є її інтерпретація науковцями Н. Авдєєвим, Н. Козловим, В. Рутгайзером, що висвітлено у науковій праці «Оцінка ринкової вартості клієнтелли – нематеріального активу компанії», які ототожнили це поняття з терміном «клієнтела»<sup>11</sup> [17]. Автори розглядають клієнтську базу з погляду прогнозів розвитку фірми та її цінності як нематеріального активу і живого організму, до якого цілком можливо застосування актуарних розрахунків<sup>12</sup>.

Подібну думку висловлює Дж. Хітчер, наголошуючи, що клієнтська база як нематеріальний актив має вартісні параметри, оскільки зазвичай розглядається як частина активів, що придбавається компанією. Таким чином компанія зменшує витрати на організацію нової клієнтської бази, що потребувало б багаторічних зусиль. Автор справедливо вважає, що одним із вимірників клієнтської бази можуть бути витрати, пов'язані з комплектуванням нової клієнтської бази, які він ідентифікує як незадіяні кошти на продаж і маркетинг. Тобто Дж. Хітчер при оцінці клієнтської бази виходить суто із витратного підходу, який покладено в основу професійної оцінки [110].

Відмічаючи цей аспект, доцільно звернути увагу на те, що визначальним у професійній оцінці будь-якого активу підприємства є діалектичний погляд на вартість об'єкта оцінки, тобто вартісні параметри. Основними методичними підходами, крім витратного є порівняльний (ринковий) і дохідний, які відповідають вартісному управлінню, сутність якого спрямовано на максимізацію ринкової вартості суб'єкта господарської діяльності та базується на комплексі управлінських рішень і заходів щодо зміни його поточної вартості.

Дотримуючись позиції врахування лояльності споживачів як джерела конкурентної переваги, інакше представляє природу поняття «клієнтська база» науковець І. Малькова. Автор пропонує розглядати клієнтську базу як джерело щорічної ренти і трактує її як один із

---

<sup>11</sup> Термін «клієнтела» означає наявність постійних клієнтів підприємства і трактується як один із чинників його розвитку [58].

<sup>12</sup> Йдеться про необхідність застосування знань актуарія – фахівця у сфері математичної статистики і теорії вірогідності.

центральної активів компанії, елемент людського капіталу, який на відміну від інших видів активів не втрачає з часом, а навпаки, покращує свої якості [66].

Визначаючи місце клієнтської бази у системі бізнесу, Ю. Аксьонов, дійшов висновку, що клієнтська база і клієнтський капітал не є ідентичними поняттями, оскільки клієнтський капітал формується шляхом сприятливих відносин між суб'єктом господарської діяльності та ринком і містить не тільки бренд, але і репутацію підприємства, канали збуту, зв'язки зі споживачами, контракти, тобто елементи, які формують конкурентні переваги. Науковець слушно зазначає, що *клієнтська база є елементом клієнтського капіталу* і як вид нематеріальних активів частково перетинається зі структурним капіталом, який формують інформаційні ресурси, інструкції та методики щодо бізнес-процесів, системи організації діяльності тощо [18].

Поділяючи наукові судження Ю. Аксьонова, варто зазначити, що належним чином структурована база даних про постійних споживачів одночасно є складовою структурного капіталу (рис. 4.10).

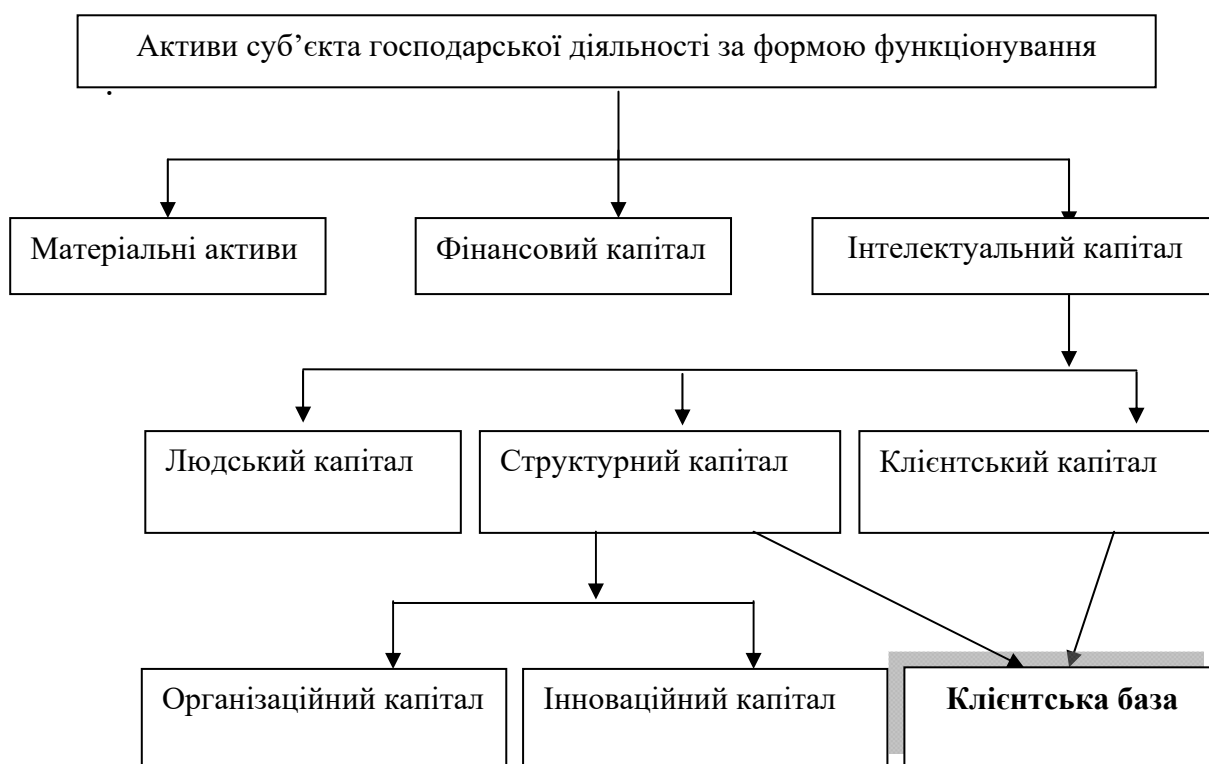


Рис. 4.10. Клієнтська база у системі активів суб'єкта господарської діяльності [18]

За результатами аналітичного узагальнення органічного сприйняття клієнтської бази туристичного підприємства (найважливішого нематеріального активу) як імперативу взаємодії туристичного підприємства зі споживачами у форматі ціннісно орієнтованого управління необхідно, щоб:

- підприємство володіло достатньою інформацією про споживачів для формування системних ділових відносин, метою яких є побудова довгострокових взаємовигідних зв'язків для створення туристичних продуктів високої споживчої цінності, а також отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії;

- споживач мав можливість безпосередньо звернутися до підприємства для врахування його інтересів, уподобань, потреб та очікувань при формуванні туристичних продуктів;

- основними принципами при формуванні клієнтської бази будь-якого підприємства стали довіра, прихильність, лояльність, задоволеність, обов'язковість.

З урахуванням наведених вище позицій навряд чи потребує додаткових коментарів теза, що наявність такого нематеріального активу, як клієнтська база *туристичного підприємства* :

- свідчить про лояльність споживачів до туристичного підприємства;

- обумовлює зростання частки ринку туристичного підприємства і як результат, підвищується обсяг доходів від реалізації туристичних продуктів;

- дозволяє протистояти процесам стагнації та мати певні перспективи фінансової стабільності у складних економічних умовах сьогодення.

Таким чином, для турпідприємства формування споживчої цінності туристичного продукту пов'язано з можливістю отримання більш високого рівня доходу від його реалізації завдяки ефективному управлінню клієнтською базою. Цей висновок має практичне значення, оскільки своєрідний стратегічний альянс підприємства зі своїми постійними споживачами, які обирають для придбання та споживання саме його туристичні продукти незалежно від ситуації на туристичному ринку, – *це спосіб створення стабільного і більш контрольованого субмезосередовища.*

Очевидно, що створення стабільної клієнтської бази вимагає певних організаційно-економічних зусиль, ресурсів та витрат. Проте практика бізнесу свідчить про окупність таких зусиль, які зумовлюють створення міцної ринкової стійкості підприємства у довго-

строковій перспективі. Фактори, які забезпечують економічний ефект від постійних споживачів у туристичному бізнесі, є досить різноманітними. Зокрема:

- економія коштів на рекламу, акції щодо просування туристичних продуктів, винагороду менеджерів, яких заохочують за залучення нових споживачів, тощо;

- постійні споживачі (клієнти) стають важливим достовірним джерелом інформації для потенційних туристів;

- на розвиток довгострокових відносин із постійними споживачами витрачається менше коштів, ніж на залучення нових споживачів, тобто фінансова віддача від взаємодії з цим сегментом споживачів більша, ніж очікуваний прибуток завдяки новим споживачам.

Очевидно, що у сфері туризму ланцюг взаємозв'язку між залученням нових і утримуванням наявних споживачів є таким, що фактори ефективності останньої ланки безпосередньо підсилюють ефективність першої. Отже, ланцюг взаємозв'язку виглядає таким чином:

- чим вища якість туристичних продуктів і здатність туристичного підприємства задовольняти індивідуальні потреби споживачів, тим вищий ступінь задоволеності споживача відносинами з підприємством;

- чим вищий ступінь задоволеності споживача, тим більша вірогідність розвитку з ним довгострокових відносин та підвищення споживчої лояльності до підприємства;

- чим більше у туристичного підприємства постійних споживачів, здатних створити позитивний імідж підприємству, і відповідно чим краще його ділова репутація, тим менше витрат на залучення нових споживачів.

Інформація про постійних споживачів, яка доступна підприємству через тривалу взаємодію, є основою врахування споживчих прагнень кожного з них. У результаті споживач сплачує цінову премію до стандартної (ринкової) вартості продукту/послуги, що впливає на формування майбутніх доходів підприємства. Таким чином:

- *клієнтська база туристичного підприємства* – це сукупність постійних споживачів (юридичних та фізичних осіб), яка обумовлена дієвістю системи взаємовідносин туристичного підприємства зі споживачами для спільного створення споживчої цінності туристичного продукту, а також отримання та розподілу вигоди між ними за результатами взаємодії.

– формування клієнтської бази туристичного підприємства – це крос-культурний процес з розвитку та підтримки взаємовигідних відносин зі споживачами туристичних продуктів, спрямованих на створення споживчої цінності;

– наявність стабільної клієнтської бази додає новий імпульс до цілеспрямованого розвитку туристичних пропозицій, тому туристичні підприємства повинні орієнтувати діяльність на тривалі взаємовідносини зі споживачами.

Визначившись із імперативами взаємодії туристичного підприємства зі споживачами, слід відмітити, що у межах даної проблематики доцільно актуалізувати дослідження, які змістовно розкриють методичні положення оцінювання цінності клієнтської бази для підприємства.

Отже, наступним дослідницьким етапом є розроблення методики *оцінювання цінності клієнтської бази туристичних підприємств*, зважаючи на те, що питання її оцінки, обліку й управління певною мірою не вирішено та недостатньо детерміновано у наукових дослідженнях, оскільки не проаналізовано відмінності між обсягами продажів новим і постійним споживачам. Таким чином, знижується цінність клієнтської бази для туристичного підприємства щодо оперативної переструктуризації туристичної пропозиції.

#### **4.3. Методичні основи оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства**

Розроблення методичних основ оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства є науково доцільним з огляду на те, що економічні реалії переконливо свідчать про надмірну чутливість туристичних підприємств до кризових ситуацій, які характерні для нинішнього етапу соціально-економічного розвитку. У підготовці заходів з подолання наслідків кризових явищ та поступового економічного зростання необхідна переорієнтація методичних і практичних засад існуючої управлінської діяльності на врахування клієнтської бази як вагомого нематеріального активу туристичних підприємств. Мета полягає у тому, щоб створити конструктивну методичну основу оцінювання взаємовідносин підприємства із постійними споживачами у контексті формування туристичного продукту високої споживчої цінності.



Зазначена необхідність тим більш об'єктивна, оскільки для туристичного підприємства принципово важливим є створення системи управління нематеріальними факторами зростання, в основу якої закладено концепцію ціннісного орієнтованого управління. Досить показовою у цьому аспекті є наукова праця Д. Пепперса та С. Роджерса, в якій автори наголошують, що клієнти є найціннішим активом компанії. Використовуючи нові можливості щодо розуміння, оцінки й управління взаємовідносинами з кожним споживачем, компанії повинні сконцентрувати зусилля на продуманому збільшенні цінності своєї клієнтської бази [78].

Застосовуючи ціннісно орієнтований підхід до управління, констатуємо, що соціально-економічна цінність туристичного підприємства – універсальний показник успішності господарської діяльності. Водночас наслідком його універсальності та багатоплановості є неоднозначність визначення детермінант соціально-економічної цінності суб'єкта господарської діяльності. Тому обґрунтування методичних основ оцінювання цінності клієнтської бази є складним завданням, оскільки модуль оцінювання як складовий елемент ціннісно орієнтованого управління передбачає вибір моделі оцінювання, процедури визначення цінності для учасників взаємовідносин, моніторинг зміни цінності, визначення факторів створення нової цінності [35].

Розвиваючи наукові позиції ціннісно орієнтованого управління щодо модуля оцінювання, підкреслимо, що цей процес є суттєвим гносеологічним аспектом, оскільки серед різних суб'єктних основ формування соціально-економічної цінності туристичного підприємства оцінювання займає значне місце. При цьому під оцінюванням може розумітися оцінка взагалі, будь-який результат процедури оцінювання, яка може здійснюватися на різних ієрархічних рівнях. Зокрема дослідження процесу формування споживчої цінності припускає можливість його кількісної визначеності.

З огляду на наведене найважливішим, але і понині дискусійним є питання побудови системи оцінювання цінності, що актуалізує завдання розроблення методики оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства і обґрунтування на цій основі відповідного аналітичного інструментарію. Отже, цінність клієнтської бази для туристичного підприємства повинна відображати:

– позитивні тенденції прибутковості господарської діяльності як результату взаємовідносин із постійними споживачами, які формують клієнтську базу;

– можливості підвищення прибутковості через формування диференційованих програм обслуговування постійних споживачів за результатами моніторингу їх потреб та кількісних показників продажів туристичних продуктів тощо.

Зважаючи на те, що цінність клієнтської бази – це сукупність матеріальних і нематеріальних вигід, які отримує підприємство у процесі її життєвого циклу, показники, які формують клієнтську базу туристичного підприємства, поділено на дві групи: кількісні та якісні (рис. 4.10).



Рис. 4.10. Система показників клієнтської бази туристичного підприємства

Оскільки конструктивність методики оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства повинна відобразити симбіоз суб'єктивних і об'єктивних аспектів формування клієнтської бази, вагоме значення мають теорії вартості та цінності.

Таким чином, адекватність методики оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства забезпечується використанням відповідних методик, які сформовано у форматі вартісно орієнтованого управління і маркетингу взаємовідносин, що відображено на рис. 4.11.

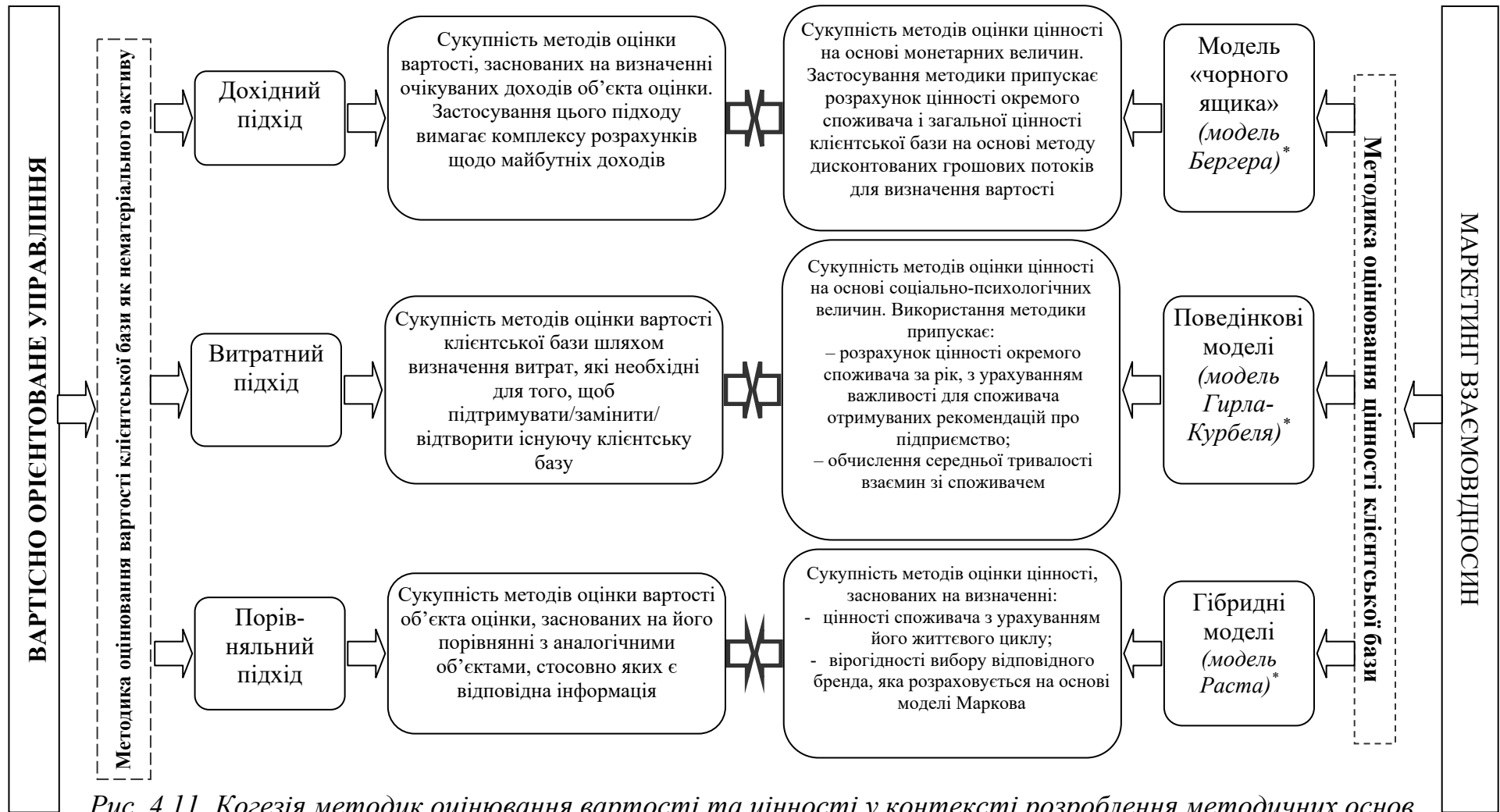


Рис. 4.11. Когезія методик оцінювання вартості та цінності у контексті розроблення методичних основ оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства

\* Методичну сутність моделей наведено у дод. 4.2.

На основі опрацювання фахової літератури, в якій викладено прикладні аспекти оцінювання клієнтської бази, встановлено, що у методиках, які дозволяють оцінити вартість та цінність клієнтської бази як нематеріального активу:

*по-перше*, сформульовано певні допущення<sup>13</sup>, які встановлюють умови, при яких мають місце певні види вартості та цінності, які є базами їх оцінювання;

*по-друге*, недостатньо досліджено зв'язок показників клієнтської бази і стратегічних рішень, де предметом є зміст підготовки й ухвалення рішень у взаємозв'язку з цільовим критерієм зростання цінності клієнтської бази для підприємства.

Це дозволяє вказати на певні недоліки, які характерні для окремих методик щодо їх застосування для оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства:

– з позиції вартісно орієнтованого управління

- різні оцінні показники пов'язані один з одним недостатньо або зовсім не пов'язані, що обумовлює складність розрахунків та необхідність великої кількості вхідної інформації;

- складно визначити частку клієнтської бази у складі інших нематеріальних активів конкретного підприємства;

- кожен вид нематеріальних активів розглядається ізольовано від інших, хоча значимість нематеріальних активів у їх кумулятивності;

- дохідний, витратний, порівняльний підходи не спроможні відобразити значення клієнтської бази для успішної роботи підприємства у майбутньому.

– з позиції маркетингу взаємовідносин

- розрахунок цінності клієнтської бази на основі монетарних величин не надає інформації щодо цінності кожного окремого споживача відносно залучення нових, оскільки методики зосереджено тільки на нинішніх споживачах;

- відсутні рекомендації щодо форм ринкового впливу, які доцільно застосовувати для залучення потенційних споживачів, що ідентифіковані як найбільш цінні для підприємства;

- при використанні моделей «чорного ящика» та поведінкових складно визначити споживчі ризики, тобто оцінка цінності клієнтської

---

<sup>13</sup> Ринкова вартість клієнтської бази визначається за залишковим принципом як різниця між ринковою вартістю усього бізнесу й інших активів. Постійні споживачі існуючої клієнтської бази демонструють поведінку відповідно до певних споживчих стереотипів, тому можна спрогнозувати їх вибуття у майбутньому.

бази як об'єкта інвестицій є недостатньою для прийняття відповідних управлінських рішень;

- оцінювання цінності клієнтської бази на основі поведінкових моделей ускладнює трансформацію соціально-психологічних показників у їх монетарні еквіваленти.

Узагальнення наведених вище недоліків дає підстави дійти висновку про доцільність розроблення методики оцінки цінності клієнтської бази, яка б відображала внутрішній взаємозв'язок методик вартісно орієнтованого управління та маркетингу взаємовідносин, тобто у контексті співвідношення кількісного та якісного аспектів оцінювання цінності клієнтської бази.

Актуальність розроблення методики, яка розкриє саме ці аспекти, спрямовує на комбінування певних методичних підходів, що безпосередньо також обумовлено і фундаментальним законом необхідної різноманітності, сформульованим У. Ешбі [102]. Суть пропозиції у тому, що застосування методик не завжди забезпечує ефективне управління на основі діючого аналітичного інструментарію.

У методологічній природі ціннісно орієнтованого управління закладено прикладні можливості управлінських реакцій на різноманітність керованого об'єкта. Тому ідею комбінування підходів (кількісних та якісних), на нашу думку, слід вважати однією зі складових сучасної парадигми науки управління і використовувати у методиках, що претендують на високий рівень адекватності щодо практичного застосування.

Вважаємо за доцільне висловити пропозиції для вирішення означеного наукового завдання.

1. Для оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства необхідно розробити методику, яка базується на сукупності прийомів, спроможних визначати межі об'єкта оцінювання.

2. Конструктивність методики оцінки цінності клієнтської бази обумовлюється дотриманням єдиних принципів, що мають методологічне значення у ракурсі застосування ціннісно орієнтованого управління. Основними серед них є [114]:

- *Принцип корисності.* Цінність мають об'єкти оцінювання, які здатні задовольняти конкретні потреби при їх використанні протягом певного періоду часу.

- *Принцип попиту і пропозиції.* Цінність об'єкта оцінювання залежить від попиту і пропозиції, характеру конкуренції на ринку.

- *Принцип очікування.* Цінність об'єкта оцінювання залежить від очікуваної величини, тривалості та вірогідності отримання доходів

(вигід), які можуть бути отримані за певний період часу при найбільш ефективному його використанні.

- *Принцип зміни.* Цінність об'єкта оцінювання змінюється у часі.

- *Принцип зовнішнього впливу.* Цінність об'єкта оцінювання залежить від зовнішніх чинників, що визначають умови його використання.

3. Оцінювання цінності такого специфічного виду нематеріальних активів, як клієнтська база підприємства має на меті визначити найбільш цінних (прибуткових) постійних споживачів для підприємства з урахуванням корисного лага використання існуючої клієнтської бази туристичного підприємства.

4. Складність та нестандартність розроблення методики оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства обумовлено тим, що існує досить широкий діапазон альтернатив, які ускладнюють об'єкт оцінювання – клієнтську базу.

5. Вдосконалення інформаційного забезпечення управління взаємовідносинами зі споживачами є дієвим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності.

З урахуванням наведених вище аналітичних позицій слід констатувати, що основне призначення методики оцінювання цінності клієнтської бази – це формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення ціннісно орієнтованого управління туристичним підприємством.

Туристичні підприємства, які відслідковують тенденції в особливостях формування клієнтської бази, прагнуть більш активно реагувати на потреби споживачів, виважено використовувати кошти на маркетингові заходи, ефективно використовувати різні канали взаємодії для формування сегменту лояльних споживачів. У такому методичному контексті під інформаційним забезпеченням процесу управління слід розуміти визначення інформації, яка необхідна для здійснення управління у конкретний період часу для досягнення цілей і завдань, що стоять перед керованою системою. А це означає, що основою інформації для ціннісно орієнтованого управління є реальні показники, які кількісно та якісно виражають параметри інформаційних потоків для розроблення методики.

Зважаючи на висвітлені вище позиції, змістовне наповнення методики оцінки цінності клієнтської бази обумовлює використання аналітичної інформації, яка охоплює дві її інформаційні підсистеми – кількісну та якісну. Наше бачення структури аналітичного забезпечення процесу формування цієї методики наведено на рис. 4.12.

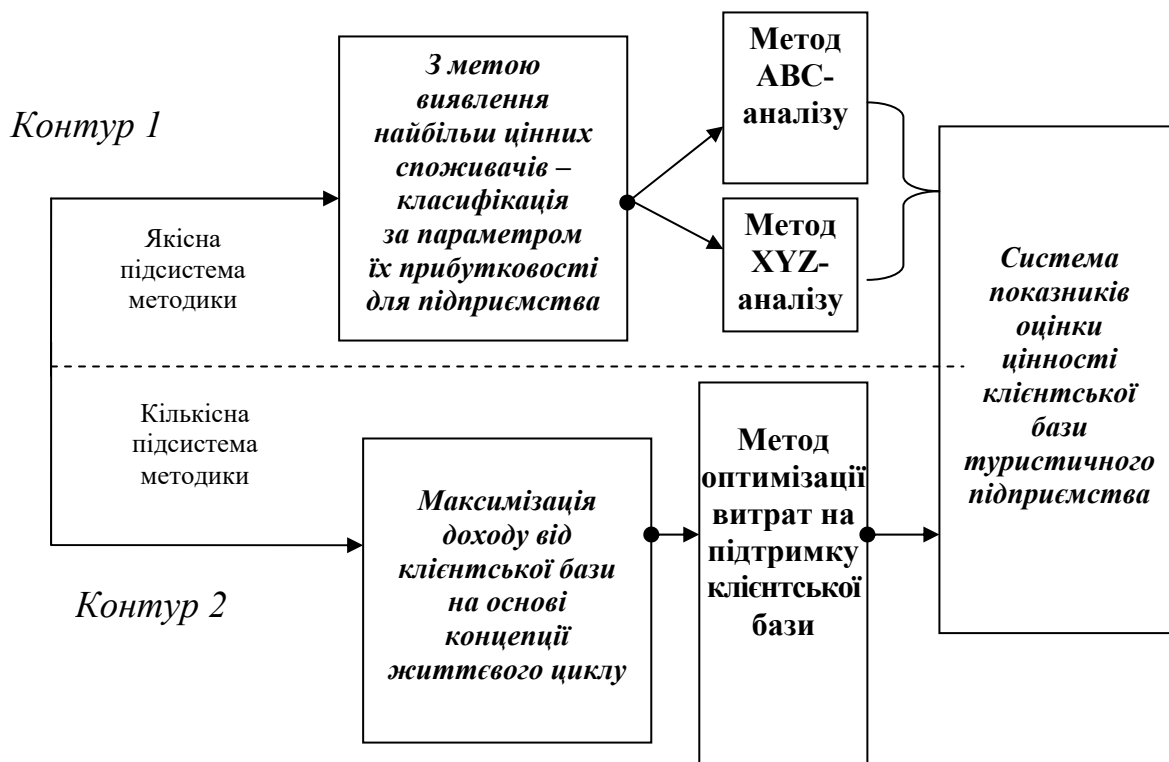


Рис. 4.12. Аналітичне забезпечення методики оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства

Важливою особливістю запропонованої методики є можливість *двоконтурної* оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства. Базуючись на представлених вище методичних установах, розроблено методику оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства, яка відображає якісну та кількісну підсистеми цього процесу:

- *контур* якісної підсистеми методики спрямовано на виявлення найбільш цінних за результатами класифікації постійних споживачів за параметром їх прибутковості для підприємства. Аналітичною метою цього етапу методики є :

- створення евристичної бази знань про типові проблеми споживачів щодо сприйняття туристичних продуктів для їх подальшого вирішення;
- удосконалення бізнес-процесів з метою задоволення постійних споживачів і підвищення на цій основі прибутковості господарської діяльності підприємства.

На підставі такої логіки щодо класифікації постійних споживачів за параметром їх прибутковості для підприємства доцільним є використання інструментарію комбінованого ABC- та XYZ-аналізу. Таке методичне комбінування обумовлено тим, що у класичному підході [86, 94]:

→ABC-аналіз – це спосіб дослідження певних видів продукції (ресурсів) за певним параметром для їх поділу на групи А, В і С, які складають у структурі продажів 80, 15 і 5%, за результатами якого обґрунтовують різні підходи до управління класифікаційними групами. Цей вид аналізу є методично привабливим, зважаючи на об'єктивність групування на найбільш та найменш значимі позиції за конкретним параметром класифікації, який визначає якісний аспект досліджуваної сукупності;

→XYZ-аналіз – це спосіб дослідження певних видів продукції (ресурсів та інших суб'єктів) за коефіцієнтом варіації як основи для їх поділу на групи X, Y і Z.

На відміну від ABC-аналізу XYZ-аналіз не пов'язаний об'єктивними взаємодіями якісних та кількісних характеристик сукупності об'єктів, що дозволяє здійснити поділ споживачів на:

- постійних (X-клас), які характеризуються стабільністю попиту на туристичні продукти конкретного підприємства;
- змінних (Y-клас), які здійснюють нерегулярні придбання туристичних продуктів на підприємстві;
- епізодичних (Z-клас), які здійснили разове придбання, їх споживчі позиції щодо туристичного підприємства не мають чітко окреслених тенденцій у контексті постійного попиту на туристичний продукт.

Прихильник дослідницької позиції пріоритетності застосування комбінованого ABC–XYZ-аналізу в управлінні запасами широкої номенклатури А. Стерлігова підкреслює, що ABC–XYZ-класифікацію спочатку було запропоновано виключно з метою класифікації номенклатури матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції, водночас зазначаючи, що методи можна застосовувати до різноманітних ситуацій і не тільки у сфері бізнесу [86]. Про можливість застосування ABC-аналізу для класифікації споживачів наголошує і О. Хамлова [94].

Науковці відмічають, що у прикладній теорії управління ABC-аналіз застосовується не тільки для структуризації матеріальних ресурсів, оскільки ABC- та XYZ-аналіз – це класифікаційне групування за різними параметрами.

Опрацьовуючи методичні прийоми ABC- та XYZ-аналізу, з'ясовано, що ці методи є корисними для дослідження туристичних підприємств. Зокрема науковець Л. Шульгіна застосувала цей вид аналізу для дослідження розподілу продажу туристичного продукту [98]. Тому експериментальні дослідження із застосування ABC- та XYZ-аналізу у туризмі варто продовжувати.



Методичними цілями при оцінюванні цінності клієнтської бази із застосуванням прийому комбінування ABC- та XYZ-аналізу є виявлення найбільш цінних за параметром прибутковості для підприємства споживачів з метою розроблення рекомендацій для тривалих взаємовідносин з різними сегментами споживачів.

Кожний вид аналізу передбачає дослідження певної системи оцінних показників, тому розглянемо окремо етапи ABC- та XYZ-аналізу з метою їх подальшого комбінування для визначення умов взаємодії із постійними споживачами туристичного підприємства.

### *1.1. Етап ABC-аналізу клієнтської бази*

Опрацьовуючи технологію ABC-аналізу для оцінювання цінності клієнтської бази, зазначимо, що його результатом є класифікація споживачів за ступенем впливу на загальний результат – цінність клієнтської бази для підприємства. Це означає, що у процесі ABC-аналізу об'єкти поділяються на три класи: *A* – найбільш цінні, *B* – проміжні та *C* – найменш цінні. Внаслідок цього ABC-аналіз ґрунтується на принципі дисбалансу, при проведенні якого будується графік залежності сукупного ефекту від кількості елементів. Такий графік називається кривою Парето, кривою Лоренца або ABC-кривою.

Таким чином, на цій підставі методичну основу ABC-аналізу забезпечує *принцип Парето*. У контексті досліджуваного завдання 20% постійних споживачів забезпечують 80% доходу від реалізації туристичних продуктів. Але у класичному форматі співвідношення Парето 20:80 не завжди є оптимальним, тому раціональне співвідношення може бути обґрунтоване спеціальною методикою, оскільки клієнтська база генерує грошові потоки тільки у сукупності з іншими активами.

З огляду на раціональні орієнтири застосування ABC-аналізу у контексті оцінки цінності клієнтської бази необхідно:

- *задекларувати*, що параметром класифікації у рамках ABC-аналізу є дохід від реалізації туристичних продуктів, який свідчить про ефективність взаємодії із постійними споживачами у контексті рівня задоволення їх споживчих потреб;

- *визначити*, що:

- період використання параметра ABC-аналізу може становити місяць, квартал або декілька років. Цей період обирається для кожного підприємства залежно від інтенсивності та обсягів продажів, виду туристичного підприємства та туристичної пропозиції.

У сфері туризму раціональними для проведення ABC-аналізу клієнтської бази є більш тривалі проміжки часу, наприклад, від року до трьох, що пов'язано з фактором сезонності попиту;

– класифікаційне групування постійних споживачів здійснюється відповідно до зменшення доходу від реалізації туристичних продуктів за фіксований період часу.

Презентацію застосування ABC-аналізу для оцінювання цінності клієнтської бази здійснено на прикладі туристичного підприємства, за методиками, викладеними у наукових працях [21, 45, 115]. Послідовність аналітичних дій відображено нижче.

1. У табл. 4.7 представлено фрагмент даних щодо 278 постійних споживачів туристичного підприємства, які упродовж останніх трьох років формують клієнтську базу;

2. На рис. 4.13 наведено гістограму розподілу доходу від реалізації постійним споживачам різних видів туристичних продуктів (рис. 4.13).

*Таблиця 4.7*

**Групування постійних споживачів туристичного підприємства за отриманими доходом від реалізації туристичних продуктів (2007–2009 рр.)**

№ пор.	Ідентифікаційні дані постійних споживачів	Дохід від реалізації туристичних продуктів, $y_i$
1	Корпоративні клієнти	8816,0
2	-----	8361,2
3	-----	8360,3
4	-----	6319,8
5	-----	5940,0
6	-----	4563,0
7	-----	4395,0
...	-----	...
67	-----	1521,6
...	-----	...
276	-----	990,0
277	-----	900,0
278	-----	700,0

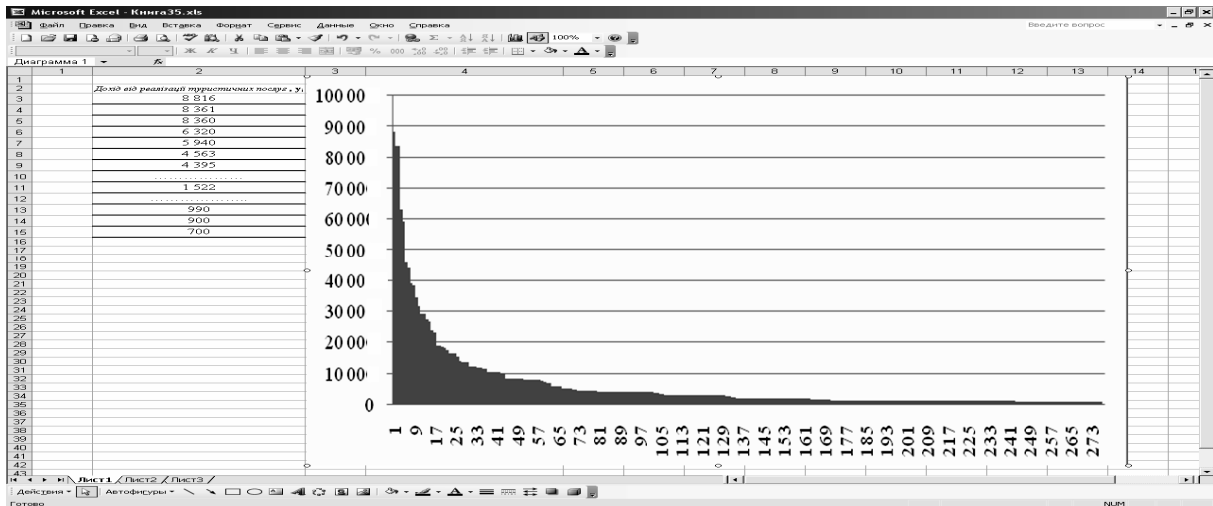


Рис. 4.13. Гістограма розподілу доходу від реалізації туристичних продуктів постійним споживачам туристичного підприємства

3. Для класифікаційного групування постійних споживачів побудовано діаграму Парето за точками  $(d_{X_i}^{max}; d_{Y_i}^{max})$ , значення яких знаходимо за формулами:

$$d_{Y_i}^{max} = \sum_{i=1}^i d_{Y_i} \quad (4.3)$$

$$d_{X_i}^{max} = \frac{x_i}{n} \cdot 100\%, \quad (4.4)$$

$$d_{Y_i} = \frac{y_i}{\sum_{i=1}^i y_i} \cdot 100\%. \quad (4.5)$$

де  $n$  – кількість постійних споживачів;

$x_i$  –  $i$ -та позиція споживача клієнтської бази;

$y_i$  – дохід від реалізації туристичних продуктів  $i$ -му постійному споживачу;

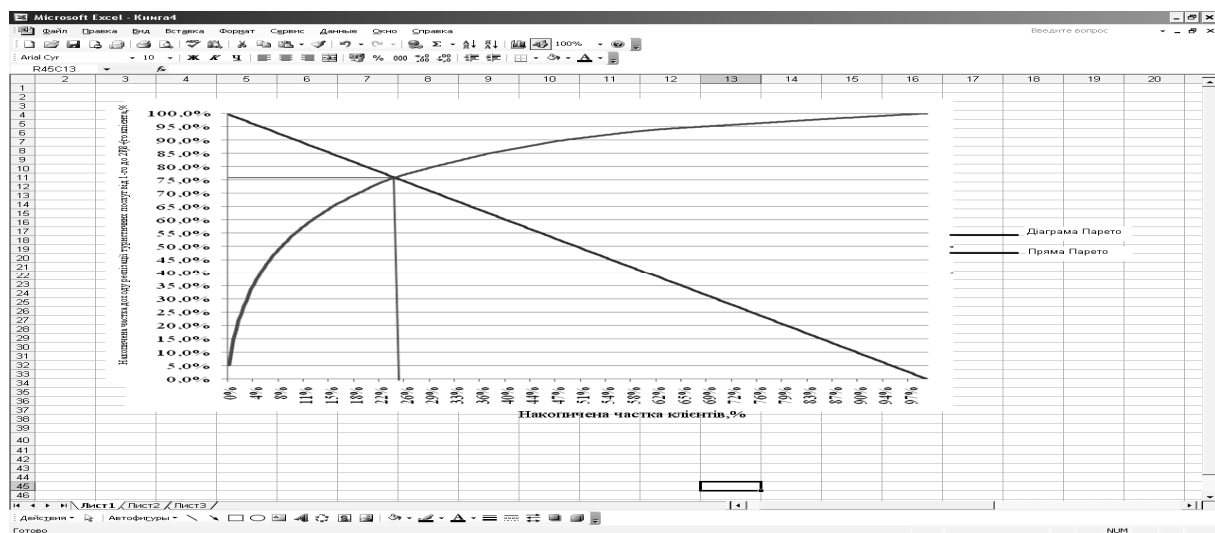
$d_{Y_i}$  – частка доходу від реалізації туристичних продуктів  $i$ -му постійному споживачу у загальному обсязі доходу від реалізації туристичних продуктів;

$\sum_{i=1}^i d_{Y_i}$  – накопичена частка доходу від реалізації туристичних продуктів від першого до  $i$ -го споживача.

Результати розрахунків узагальнено у табл. 4.8 і побудовано діаграму Парето за динамікою зменшення доходу від реалізації туристичних продуктів за фіксований період часу (рис. 4.14).

**Групування постійних споживачів туристичного підприємства  
за отриманим доходом від реалізації туристичних продуктів  
(2007–2009 рр.)**

№ пор.	Ідентифікаційні дані постійних споживачів	Дохід від реалізації туристичних продуктів, $y_i$	АВС-класифікація						
			$d_{Xi}^{нах}$ , %	$d_{Y_i}$ , %	$d_{Y_i}^{нах}$ , %	лінія Парето, %	пряма AN, %	пряма ОС, %	АВС-клас
1	Корпоративні клієнти	8816,0	0,36	5,1	5,1	99,64	68,5	1,14	A
2	-----	8361,2	0,72	4,9	10,0	99,28	68,6	2,28	A
3	-----	8360,3	1,08	4,9	14,8	98,92	68,7	3,42	A
4	-----	6319,8	1,44	3,7	18,5	98,56	68,8	4,56	A
5	-----	5940,0	1,80	3,5	22,0	98,20	69	5,70	A
6	-----	4563,0	2,16	2,7	24,6	97,84	69,1	6,84	A
7	-----	4395,0	2,52	2,6	27,2	97,48	69,2	7,98	A
...	-----	...	...	...	...	...	...	...	...
67	-----	1521,6	24,1	0,3	75,9	75,9	76	76,4	B
...	-----	...	...	...	...	...	...	...	...
276	-----	990,0	99,28	0,1	99,9	0,72	99,8	314,7	C
277	-----	900,0	99,64	0,1	100	0,36	99,9	315,9	C
278	-----	700,0	100,00	0,0	100	0,00	100	317	C



*Рис. 4.14. Діаграма Парето за результатами групування постійних споживачів туристичного підприємства*

1. Для визначення точки з координатами  $(x_p; y_p)$ , яка відтворює принцип Парето, повинна виконуватися рівність:  $(x_p + y_p) = 100\%$ . На діаграмі Парето точка з такими координатами єдина і для її знаходження необхідно побудувати пряму, що містить точки Парето. Рівняння даної прямої має вигляд:

$$y_p = 100 - x_p. \quad (4.6)$$

Таким чином, точка Парето діаграми розподілу доходу від реалізації туристичних продуктів постійним споживачам матиме такі координати:

$$x_p \approx 24\%; y_p \approx 76\%.$$

2. Для здійснення поділу постійних споживачів на класифікаційні групи передусім потрібно визначити точки розподілу. Зокрема для всіх груп діаграм Парето, які проходять через точку з координатами  $(x_p; y_p)$ , дотична з мінімальним кутом нахилу до горизонтальної осі абсцис проходить через точки з координатами  $(x_p; y_p)$  і  $(100;100)$  – це пряма  $AN$ , а дотична з максимальним кутом нахилу до осі абсцис проходить через точки з координатами  $(x_p; y_p)$  і  $(0;0)$  – пряма  $OC$ . Точки на діаграмі Парето, що обумовлюють найбільшу кривизну кривої, є точками переходу від найбільш цінних (клас А) до найменш цінних (клас С) споживачів. Це пов'язано з тим, що у цих точках діаграма різко змінює кут нахилу. Опуклі криві, що проходять через точку  $(x_p; y_p)$ , мають критичні точки з максимальною кривизною кривих  $A$  і  $C$ , тому саме вони є основою для класифікації споживачів клієнтської бази (рис. 4.15).

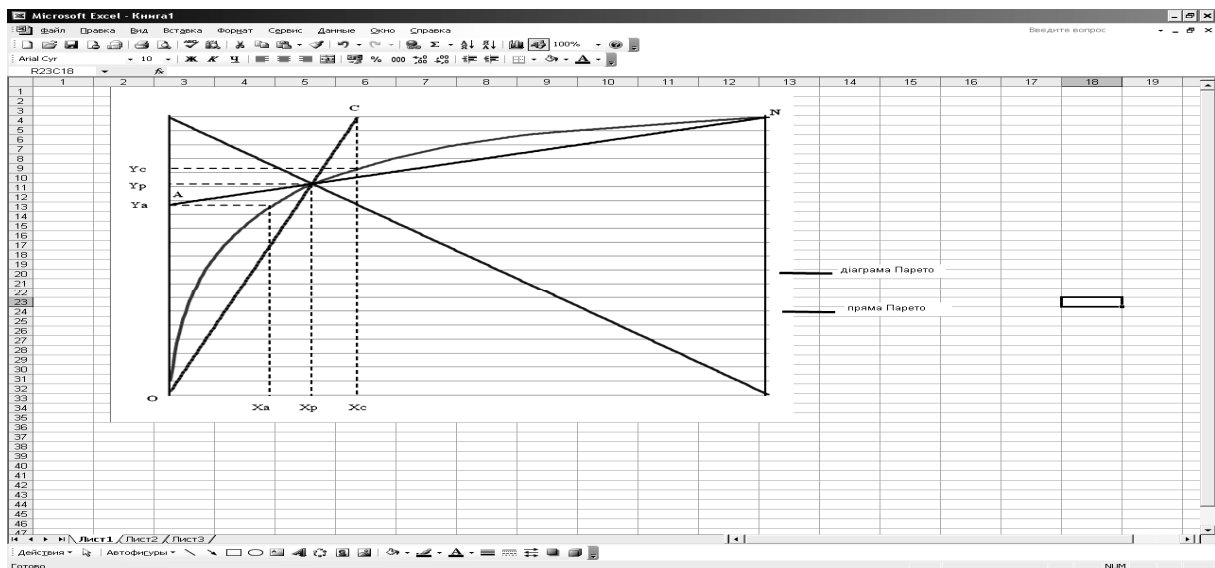


Рис. 4.15. Визначення точок для розподілу на класи А, В, С

За результатами побудови діаграми Парето визначено координати точки  $A$ , яка знаходиться на прямій  $AN$  і перетинає вісь ординат. Підставивши координати точок  $(x_p; y_p)$  і  $(100;100)$  у загальне рівняння прямої:

$$y = ax + b, \text{ отримано рівняння з двома невідомими } a \text{ і } b:$$

$$\begin{cases} 100 = 100a + b; \\ y = x_p a + b; \end{cases} \Rightarrow a = \frac{x_p}{y_p}; b = y_p - \frac{x_p^2}{y_p}. \quad (4.7)$$

Таким чином, рівняння прямої  $AN$  набуває вигляду:

$$y = \frac{x_p}{y_p} x + \frac{y_p^2 - x_p^2}{y_p}. \quad (4.8)$$

Підставимо у рівняння координати точки Парето (24; 76):

$y = 31,6x + 68,4$  і отримаємо координати точки  $A$  (0; 68,4).

Потім аналогічно знаходимо:

– рівняння прямої  $OC$ :

$$y = \frac{y_p}{x_p} x \Rightarrow y = 316,7x. \quad (4.9)$$

– координати точки  $C$  (31,6; 100).

Для отримання співвідношення Парето необхідно визначити координату  $x_a$ . Через симетрію отримуємо рівність відрізків:

$$x_a x_p = x_p x_c = 31,6 - 24 = 7,6\%. \text{ Отже, координата } x_a = 24 - 7,6 = 16,4\%.$$

Таким чином:

– клас  $A$  (найбільш цінні постійні споживачі) – становить 16,4% споживачів, які обумовлюють 68,4% доходу від реалізації туристичних продуктів;

– клас  $C$  (найменш цінні постійні споживачі) формує 68,4% споживачів, які обумовлюють 16,4% доходу від реалізації туристичних продуктів.

## 1.2. Етап XYZ-аналізу клієнтської бази

Особливість застосування XYZ-аналізу у контексті оцінки цінності клієнтської бази у тому, що *параметром (базовою передумовою поділу споживачів клієнтської бази на класи) є частота придбань туристичних продуктів*. Поділ на класи здійснюється на основі накопиченої у базі даних підприємства інформації про частоту придбань туристичних продуктів і показника варіації ( $V_\sigma$ ), який розраховується за формулою:

$$V_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (4.10)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}. \quad (4.11)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}, \quad (4.12)$$

де  $\bar{x}$  – середня кількість придбань турпродукту постійними споживачами у досліджуваному періоді;

$n$  – кількість періодів;

$x_i$  – кількість придбань турпродукту постійними споживачами в  $i$ -ому періоді.

Доцільність застосування коефіцієнта варіації полягає у можливості оцінки фактичних відхилень придбань туристичних продуктів від середнього значення за період дослідження для кожного споживача (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

**Розрахунок показників варіації частоти придбань туристичних продуктів постійними споживачами туристичного підприємства для XYZ-класифікації**

№ пор.	Ідентифікаційні дані клієнта	$x_i$	XYZ-класифікація			
			$\sigma$	$\bar{x}$	$V_\sigma, \%$	XYZ-класи
1	-----	21	7,12	7	101,69	Z
2	-----	3	0,50	2	33,33	Y
3	-----	38	5,00	19	26,32	X
4	-----	43	10,50	22	48,84	Y
5	-----	9	3,50	5	77,78	Z
6	-----	13	0,50	7	7,69	X
7	-----	46	18,19	15	118,63	Z
8	-----	30	0,00	15	0,00	X
9	-----	28	0,00	28	0,00	X
10	-----	3	0,50	2	33,33	Y
11	-----	8	0,00	8	0,00	X
12	-----	7	0,50	4	14,29	X
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

Підставою для формування діапазону поділу споживачів на класи є правило статистики: сукупність вважається однорідною, якщо коефіцієнт варіації менший або дорівнює 33%. Таким чином:

X- група:  $V_\sigma \in [0; 33]$  – стабільні придбання;

Y-група:  $V_\sigma \in [33; 66]$  – нерегулярні періодичні придбання;

Z-група:  $V_\sigma \in [66; 100]$  – епізодичні придбання.

*1.3. Комбінування ABC- та XYZ-аналізу для оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства*

Для оцінки цінності клієнтської бази досліджуваного туристичного підприємства здійснено кількісний розподіл споживачів клієнтської бази (табл. 4.10):

– залежно від значимості щодо отримання доходу від реалізації туристичних продуктів на: найбільш цінних (А-клас), середньої важливості (проміжні) (В-клас), найменш цінних (С-клас);

– за частотою придбань: стабільні (X-клас), нерегулярні (Y-клас), епізодичні (Z-клас).

Таблиця 4.10

### Розподіл споживачів клієнтської бази туристичного підприємства за результатами комбінування результатів ABC–XYZ-аналізу

ABC-аналіз	XYZ-аналіз			
	X	Y	Z	Загальна чисельність споживачів, які формують клієнтську базу
A	37	5	6	48
B	46	3	–	49
C	173	8	–	181
Загальна чисельність споживачів, які формують клієнтську базу	256	16	6	278

Поєднання результатів XYZ- та ABC-аналізу дозволяє:

– змоделювати матрицю комбінованого ABC–XYZ-аналізу (рис. 4.16), на основі якої визначаються класи постійних споживачів стосовно їх впливу на цінність клієнтської бази туристичного підприємства;

	Клас X	Клас Y	Клас Z
Клас B	<p><b>AX (ключові споживачі)</b> Найвищий рівень цінності споживачів за доходом від реалізації їм туристичних продуктів. Високий ступінь надійності прогнозу щодо їх споживчої поведінки через стабільність придбань туристичних продуктів. Впровадження маркетингу відносин Розроблення програм лояльності</p>	<p><b>AY (ключові споживачі)</b> Високий рівень цінності споживачів за доходом від реалізації їм туристичних продуктів. Середній ступінь надійності прогнозу споживчої поведінки через стабільність придбання туристичних продуктів Розроблення індивідуальних програм щодо підтримки взаємовідносин</p>	<p><b>AZ (ключові споживачі)</b> Високий рівень цінності споживачів за доходом від реалізації їм туристичних продуктів Середній ступінь надійності прогнозу споживчої поведінки внаслідок стохастичного споживання Розроблення індивідуальних програм щодо підтримки взаємовідносин</p>
Клас A	<p><b>BX (перспективні щодо розвитку взаємовідносин споживачів)</b> Середній рівень цінності споживачів Високий ступінь надійності прогнозу щодо їх споживчої поведінки через стабільність придбань туристичних продуктів Розроблення цільових програм з метою збільшення обсягів продажів</p>	<p><b>BY (перспективні споживачі)</b> Середній рівень цінності споживачів. Середній ступінь надійності прогнозу щодо споживчої поведінки внаслідок нестабільності споживання Дослідження потреб споживачів, розширення пропозиції пропонованих турпродуктів</p>	<p><b>BZ</b> Середній рівень цінності споживачів. Низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання  Диференційований маркетинг</p>
Клас C	<p><b>CX</b> Низький рівень цінності споживачів. Високий ступінь надійності прогнозу щодо споживчої поведінки через стабільність придбання туристичних продуктів. Розробка системи стимулювання збуту для постійних споживачів</p>	<p><b>CY</b> Середній рівень цінності споживачів Середній ступінь надійності прогнозу щодо споживчої поведінки внаслідок нестабільності споживання  Скорочення витрат на комунікації Використання каналів масового просування</p>	<p><b>CZ</b> Середній рівень цінності споживачів Низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання  Малоперспективний для розвитку сегмент клієнтської бази</p>

Рис. 4.16. Матриця комбінованого ABC–XYZ-аналізу клієнтської бази туристичного підприємства



– розробити рекомендації для кожного сегменту постійних споживачів з метою визначення ефективних умов взаємодії.

Узагальнюючи результати комбінованого ABC–XYZ-аналізу, можна зробити такі висновки:

– матриця комбінованого ABC–XYZ-аналізу відтворює якісну компоненту інформаційної системи як основи для успішного управління клієнтською базою. Йдеться про те, що отримана інформація конкретизує напрями оптимального розподілу зусиль для раціональної організації взаємодії щодо збереження і розширення існуючої клієнтської бази, насамперед йдеться про споживачів квадранта AX;

– використання комбінованого ABC–XYZ-аналізу як інструментарію оцінювання цінності споживачів клієнтської бази туристичного підприємства забезпечує ефективне управління туристичною пропозицією, що у свою чергу сприятиме зростанню кількості продажів туристичних продуктів та мінімізації сумарних витрат щодо їх реалізації;

– при моделюванні матриці ABC–XYZ-аналізу важливим є врахування етапу життєвого циклу постійних споживачів, тобто тривалість взаємовідносин з підприємством. Споживачі взаємодіють з підприємством і поступово вирішують чи продовжувати ці відносини. На початкових етапах життєвого циклу будь-який споживач може об'єктивно потрапляти до класу Z або Y. Етап насичення ринку, як правило, пов'язаний з класом X. Фактори життєвого циклу споживачів можуть бути не пов'язані з ABC-класифікацією, тому їх необхідно враховувати окремо при моделюванні комбінованої матриці ABC – XYZ -аналізу;

– результати комбінованого ABC–XYZ-аналізу можуть бути використані для розподілу персоналу підприємства. Наприклад, споживачів квадранта AX повинен обслуговувати найбільш кваліфікований персонал;

– матриця ABC–XYZ-аналізу може бути використана не тільки як методичний інструмент для визначення цінності клієнтської бази, але і як об'єкт стратегічного аналізу, за результатами якого визначають не тільки орієнтири стратегічного розвитку відносин туристичного підприємства зі споживачами, але і туристичні пропозиції.

*Контур кількісної підсистеми методики* спрямовано на визначення умов максимізації доходу від клієнтської бази на основі концепції життєвого циклу та вирішення завдання раціонального розподілу витрат туристичного підприємства, які здійснюються з метою формування цієї бази.

Опрацьовуючи кількісну підсистему методики оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства, зазначимо, що для її підтримки необхідно здійснювати витрати, які у подальшому повинні окупитися за рахунок доходу, який обумовлює клієнтська база підприємства. Очевидно, що ці витрати повинні покриватися за рахунок збільшення обсягу продажів і обумовлювати максимізацію доходу від реалізації туристичних продуктів.

Поділяючи наукові позиції щодо доцільності врахування життєвого циклу постійних споживачів при оцінці цінності клієнтської бази туристичного підприємства, констатуємо, що ключовим моментом даного етапу є використання функції залежності темпів зростання клієнтської бази і витрат на її утримання [55]. Тобто *визначення умов максимізації доходу від клієнтської бази на основі концепції життєвого циклу базується на доцільності оперування витратами для утримання та розширення клієнтської бази туристичного підприємства.*

Вирішуючи це завдання, можна застосувати методи оптимізації для знаходження екстремуму (мінімуму або максимуму) цільової функції. Методи оптимізації у загальному вигляді можна сформулювати таким чином: мінімізувати (*максимізувати*) *цільову функцію*  $f(x)$  з урахуванням обмежень на керовані перемінні.

$$f(x) > \min (\max). \quad (4.13)$$

За цих умов клієнтську базу туристичного підприємства можна поділити на сегменти ( $i=1, n$ ), кожний з яких характеризується такими параметрами:

- періодом часу ( $j = 1, m$ );
- прибутковістю ( $D_{ij}$ );
- кількістю постійних споживачів, які формують клієнтську базу ( $N_{ij}$ ).

Оскільки життєвий цикл споживача можна сприймати як своєрідний інвестиційний проект, чисельність постійних споживачів, яких туристичне підприємство матиме у майбутньому періоді, можна спрогнозувати на основі інформації про існуючу клієнтську базу, використовуючи коефіцієнти утримання і залучення споживачів [56]:

$$N_{ij} = N_{i,j-1} \cdot k_{\text{утр.}ij} + N_{\text{потенц.}} \cdot k_{\text{залуч.}ij}, \quad (4.14)$$

де  $N_{ij}$  – чисельність постійних споживачів за визначений період часу (життєвий цикл);

$N_{i,j-1}$  – чисельність постійних споживачів минулого періоду, відносно яких підприємство проводить заходи щодо утримання;

$N_{потенц.}$  – потенційні споживачі, відносно яких підприємство проводить заходи щодо їх залучення;

$k_{утр.ij}$  – коефіцієнт утримання – це співвідношення чисельності споживачів, які здійснюють повторне придбання (здійснюється внаслідок проведення підприємством конкретних заходів у поточному періоді), до чисельності споживачів за минулий період;

$k_{залуч.ij}$  – коефіцієнт залучення – це кількість потенційних споживачів, які у результаті проведення підприємством певних заходів стають постійними споживачами і формують клієнтську базу.

Таким чином, постає завдання визначення заходів, що дозволять з урахуванням існуючих обмежень на рівень запланованих витрат максимізувати дохід від клієнтської бази підприємства, тому екстремальна задача формулюється як:

$$D = \sum_{i=1}^n D_i \rightarrow \max, \quad (4.15)$$

де  $D$  – дохід від реалізації туристичних продуктів, що отримує підприємство від усіх сегментів клієнтської бази ( $i = 1, n$ );

$D_i$  – дохід від реалізації туристичних продуктів, що отримує підприємство від  $i$ -го сегмента клієнтської бази за певний період.

У зв'язку з цим першочерговим є розподіл витрат на заходи щодо залучення і утримання постійних споживачів таким чином, щоб збільшити дохід від реалізації туристичних продуктів, що отримує підприємство від усіх сегментів клієнтської бази. Величина доходу залежить від факторів, основними з яких є:

- динаміка чисельності споживачів, які формують клієнтську базу;
- дохідність сегментів клієнтської бази;
- обсяг витрат на залучення і утримання постійних споживачів.

З урахуванням залежності кількості постійних споживачів від минулого періоду, коефіцієнтів утримання і залучення, цільова функція буде такою:

$$D = \sum_{i=1}^n D = \sum_{i=1}^n N_{ij} \cdot P_{ij} - V_{ij} = \sum_{i=1}^n (N_{i,j-1} \cdot k_{утр.} + N_{потенц.} \cdot k_{залуч.ij}) \cdot P_{ij} - V_{ij}, \quad (4.16)$$

де  $N_{ij}$  – чисельність постійних споживачів за визначений період часу (життєвий цикл);

$N_{i,j-1}$  – чисельність існуючих постійних споживачів минулого періоду, відносно яких підприємство проводило заходи щодо утримання;

$N_{потенц.}$  – потенційні споживачі відносно яких підприємство проводить заходи щодо їх залучення;

$k_{утр.ij}$ ,  $k_{залуч.ij}$  – коефіцієнти утримання і залучення споживачів;

$D$  – дохід від реалізації туристичних продуктів, що отримує підприємство від усіх сегментів клієнтської бази ( $i = 1, n$ );

$D_{ij}$  – дохід від реалізації туристичних продуктів, що отримує підприємство від  $i$ -го сегмента клієнтської бази за  $j$ -й період часу;

$P_{ij}$  – прибуток, що отримує підприємство від кожного постійного споживача  $i$ -го сегмента за  $j$ -й період без урахування витрат;

$V_{ij}$  – витрати на залучення потенційних і утримання існуючих споживачів  $i$ -го сегмента клієнтської бази за  $j$ -й період ;

$i = 1, n$  – кількість сегментів.

У форматі оцінки цінності клієнтської бази варто зазначити про доцільність розрахунку пожиттєвої (за період життєвого циклу) цінності споживача (customer lifetime value – CLV) [25,115]. CLV – це важливий показник, що :

– відображає формування довгострокових заходів залучення, формування, зростання і утримання найбільш цінних для підприємства споживачів;

– визначає цінність кожного споживача для підприємства упродовж усього періоду його взаємодії з позиції отримання поточного і майбутнього доходів.

Розрахунок показника базується на таких припущеннях [42]:

– прибутковість клієнта залишається постійною упродовж усього періоду взаємовідносин;

– коефіцієнт утримання клієнтів з часом не змінюється;

– оцінювання пожиттєвої цінності споживача не обмежується періодом часу.

Послідовність розрахунку показника пожиттєвої цінності споживача є такою:

1. Розрахунок середньорічної прибутковості  $l$ -го споживача клієнтської бази ( $S_i$ ):

$$S_i = \sum_{j=1}^k \frac{\sum_{l=1}^{n_i} D_{jil} - V_{jil}}{n_i}, \quad (4.17)$$

де  $D_{jil}$  – дохід, який отримано від  $l$ -го споживача  $i$ -го сегменту внаслідок придбання  $j$ -го туристичного продукту;

$V_{jil}$  – витрати  $l$ -го споживача  $i$ -го сегменту внаслідок придбання  $j$ -го туристичного продукту;

$n_i$  – чисельність постійних споживачів, які формують клієнтську базу.

## 2. Визначення коефіцієнтів утримання клієнтів ( $r_i$ )

$$r_i = \frac{n_i^1}{n_i^0 + n_i^t}, \quad (4.18)$$

де  $n_i^0$  – кількість постійних споживачів  $i$ -го сегменту на початок досліджуваного періоду;

$n_i^1$  – кількість постійних споживачів  $i$ -го сегменту на кінець досліджуваного періоду;

$n_i^t$  – кількість споживачів, які залучені в  $i$ -тий сегмент за досліджуваний період.

## 3. Оцінка показника пожиттєвої цінності споживача ( $CLV$ ):

$$CLV_i = Di \cdot \left( \frac{r_i}{1 + d - r_i} \right), \quad (4.19)$$

де  $d$  – ставка дисконтування.

Зважаючи на те, що розрахунок показника  $CLV$  базується на висловлених вище припущеннях, варто наголосити, що у разі невиконання будь-якого з них вказаний показник доцільно модифікувати. На доцільності такої дії наголошує дослідник А. Крюкова, яка обґрунтовуючи оптимізаційну модель розподілу рекламного бюджету компанії, довела, що застосування коефіцієнтів утримання і залучення на практиці пов'язане з певними практичними проблемами [56]. Наприклад, при розрахунку коефіцієнта утримання достатньо складно визначити ступінь впливу, який надають конкретні маркетингові заходи на рівень лояльності споживачів. Аналогічна проблема виникає і при розрахунку коефіцієнта залучення, оскільки достатньо складно оцінити, яку кількість споживачів можуть залучити ті або інші заходи підприємства.

Виходячи з цього, коефіцієнти утримання і залучення замінюються параметром, який буде функціональною залежністю між витратами на залучення клієнтів ( $V$ ) і темпом зростання клієнтської бази ( $Trkl$ ), тобто у формалізованому вигляді залежність буде такою:

$$Trkl = f(V). \quad (4.20)$$

При цьому витрати, пов'язані з організацією, підтримкою та розширенням клієнтської бази, належать до інших операційних витрат і включають:

- одноразові витрати на організацію формування клієнтської бази;
- витрати на підтримку клієнтської бази;
- витрати на різноманітні заходи (організаційні, маркетингові, економічні, технічні), які впливають на підтримку та розширення існуючої клієнтської бази.

Так, використовуючи інформацію про проведення заходів, які спрямовані на підтримку клієнтської бази у досліджуваному туристичному підприємстві, здійснено експериментальне відображення даної залежності. Графік функції  $Trkl=F(V)$  (рис. 4.17) відображає залежність темпу зростання кількості постійних споживачів туристичного підприємства у цілому і за окремими сегментами («Іноземні туристи», «Туристи, які охоплені внутрішнім туризмом», «Туристи, які виїжджали за кордон») від обсягу витрат, які пов'язані із заходами на організацію, підтримку та розширення клієнтської бази.

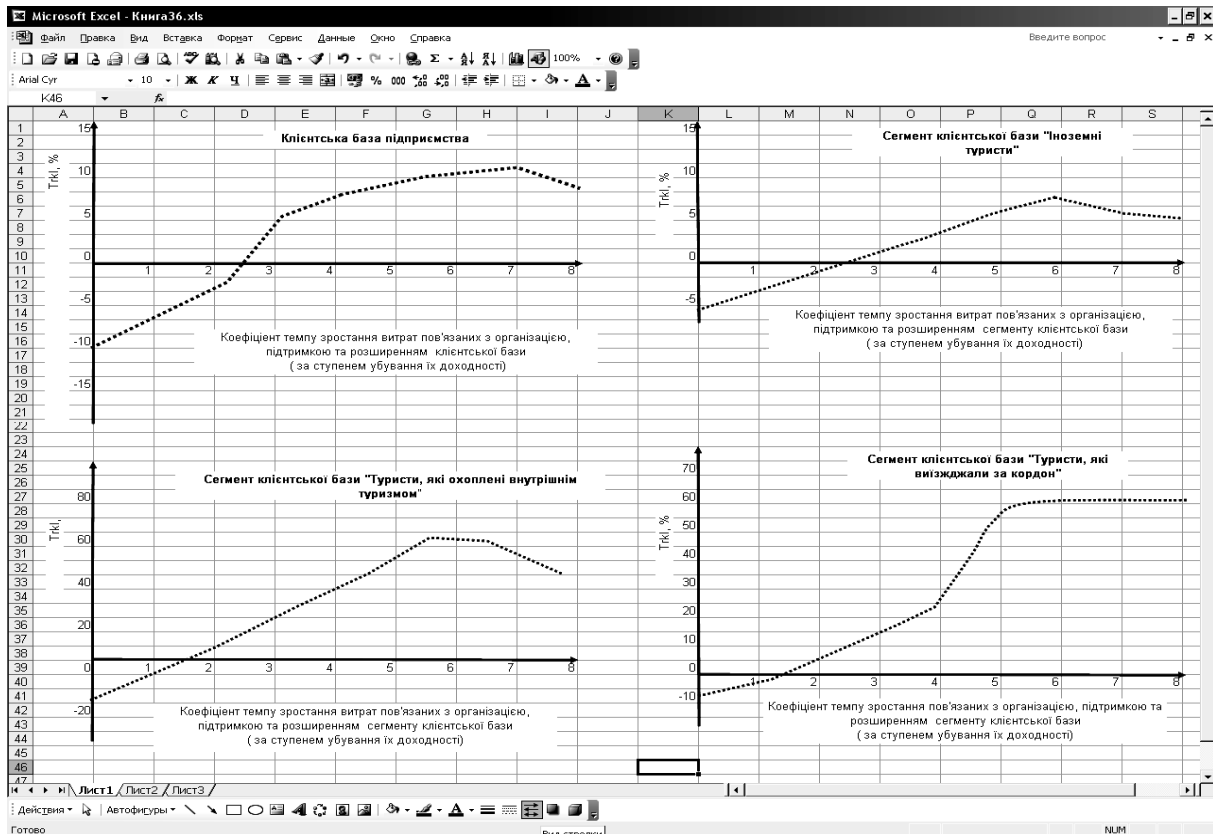


Рис. 4.17. Криві залежності зростання обсягу клієнтської бази туристичного підприємства (у цілому та по сегментах) від коефіцієнта темпу зростання витрат, пов'язаних з організацією, підтримкою та розширенням клієнтської бази

На графіках по осі абсцис відображено коефіцієнт темпу зростання витрат<sup>14</sup> на заходи, пов'язані з організацією, підтримкою

<sup>14</sup> Темпи зростання, виражені у коефіцієнтах, розраховані за формулою:

$$K_v = n \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_0}},$$

де  $n$  – кількість періодів (рівнів ряду динаміки) упродовж досліджуваного періоду (без базисного);

$Y$  – абсолютні рівні ряду динаміки.

та розширенням клієнтської бази, а по осі ординат – відповідні їм темпи зростання клієнтської бази у % упродовж 2009 р. У процесі побудови графіка функції  $Trkl=F(V)$  для спрощення припускаємо, що початковою точкою графіка є темп зростання за відсутності заходів щодо залучення споживачів.

Отримавши по кожному сегменту клієнтської бази криві залежності зміни клієнтської бази від заходів, пов'язаних з організацією, підтримкою та розширенням клієнтської бази, можна виділити сегменти, які характеризуються найбільшою прибутковістю і резистентністю (враховуючи чисельність чинників, які впливають на рівень задоволення споживачів) від проведених заходів. Зокрема для досліджуваного підприємства такими є постійні споживачі, які формують сегменти клієнтської бази: «Туристи, які охоплені внутрішнім туризмом» та «Туристи, які виїжджали за кордон».

Використання викладеної вище технології щодо відтворення кількісної підсистеми методики оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства на основі визначення умов для максимізації доходу від клієнтської бази є необхідною базою проведення розрахунків, які нададуть змогу:

1. Коригувати управлінські дії у напрямі підтримки найбільш цінних сегментів клієнтської бази;

2. Мінімізувати витрати на сегменти споживачів, які є найменш цінними для підприємства у певний період взаємовідносин. У результаті отримуємо таку оптимізаційну модель з урахуванням існуючих обмежень:

$$D = \sum_{i=1}^n Ni \cdot Pi \cdot f(V) - Vi \rightarrow \max. \quad (4.21)$$

Оскільки заходи відносно клієнтської бази обмежено запланованими витратами на проведення конкретних заходів і відповідно вони не можуть бути негативними, позначаємо відповідні обмеження:

• на позитивність перемінних

$$Vi \geq 0;$$

• на запланований обсяг витрат

$$\sum_{i=1}^n Vi = V, \quad i = \overline{1, m}. \quad (4.22)$$

3. Аналізувати кількісні параметри, які впливають на підтримку та розширення клієнтської бази, обґрунтовувати оптимальний варіант розподілу витрат на підтримку клієнтської бази і таким чином збільшити дохід від усіх сегментів;

4. Визначити ефективність заходів, які проводяться за весь життєвий цикл споживача на основі концепції тимчасової цінності

грошових коштів<sup>15</sup>. Сутність цієї концепції полягає у тому, що всі майбутні доходи і витрати підприємства необхідно дисконтувати відповідно до поточної вартості, використовуючи для цього коефіцієнт дисконтування ( $r$ ). У результаті:

$$D = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n D = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{N_{ij} \cdot P_{ij} \cdot f(V) - V_{ij}}{(1+r)^j}. \quad (4.23)$$

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що запропоновані *методичні основи оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства* дають змогу наочно продемонструвати складність та багатоетапність цього процесу, який потребує інтеграції кількісних та якісних оцінок для визначення результативності запланованих та реалізованих управлінських заходів, виходячи із заданих цільових параметрів.

Таким чином оцінювання цінності клієнтської бази туристичного підприємства повинно системно здійснюватися упродовж певного часу на основі показників, які відтворюють якісну та кількісну компоненти методики оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства. Розрахунок та аналіз показників, які відображають двоконтурність оцінки цінності клієнтської бази туристичного підприємства, стимулюватимуть обґрунтовано:

- здійснювати процес планування з підтримки та розширення клієнтської бази;
- закладати обмеження щодо витрат на утримання та розширення клієнтської бази у контексті мінімізації і оптимізації структури витрат, які властиві конкретному підприємству, що позитивним чином позначатиметься на результуючих показниках господарської діяльності;
- здійснювати регуляторно-коригуючий вплив на генерування цінності клієнтської бази для підприємства на основі моделювання різних сценаріїв кількісного розвитку сегментів клієнтської бази;
- розширити сферу застосування запропонованої методики на основі математичного і програмного забезпечення.

---

<sup>15</sup> Концепція тимчасової цінності грошових коштів є базовою концепцією фінансового менеджменту. Суть концепції у тому, що тимчасова цінність є об'єктивною існуючою характеристикою грошових ресурсів. Згідно з даною концепцією грошові кошти, якими володіє підприємство у різні моменти часу, мають неоднакову цінність. Відповідно період отримання грошей має не менше значення, ніж їх обсяг. Отримані грошові кошти можна витратити на задоволення поточних потреб або інвестувати з перспективою отримання доходу у майбутньому. Проте для того, щоб оцінити доцільність і обсяг інвестування, необхідно оцінювати майбутні грошові потоки з позиції сьогодення, що здійснюється за допомогою дисконтування грошових потоків [65].



#### 4.4. Вихідні передумови формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів

Неоднозначність соціально-економічних змін вимагає творчого переосмислення багатьох фундаментальних та прикладних проблем управління. Оцінюючи методологічні основи визначення можливостей розвитку підприємства, Л. Лігоненко обґрунтовано доводить, що зміни, які відбулися, пов'язані, *по-перше*, з розвитком та впровадженням у практику концептуальних положень стратегічного управління та планування, орієнтацією на стратегічні цілі та завдання підприємства, стан та динамізм змін у зовнішньому середовищі, *по-друге*, концепції маркетингу, відповідно до яких виробнича діяльність підприємства не є визначальною, обумовлюють орієнтацію підприємств на задоволення потреб споживачів, обсяг та структуру попиту, що є запорукою успішної реалізації товарів (продукції), фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [61].

Загальнометодологічний базис дослідження процесу формування споживчої цінності як необхідної умови генерування соціально-економічної цінності підприємства, крім актуалізації взаємодії між підприємством і різними групами споживачів (формування і утримання клієнтської бази), охоплює питання розвитку наукового знання про лояльність споживачів (соціальних груп) як суб'єктів<sup>16</sup> раціональних взаємовідносин. На цьому аспекті наголошують аналітики Всесвітньої туристичної організації, виділяючи три головні функції управління в туризмі [39 ]:

- встановлення контактів з потенційними туристами (метою яких є переконати у тому, що передбачуване місце відпочинку та існуючі там заклади обслуговування, визначні пам'ятки й очікувані вигоди повністю відповідають тому, чого бажають отримати споживачі);
- розвиток туристичної пропозиції (припускає проектування нововведень, які зможуть забезпечити нові можливості для збуту туристичного продукту. У свою чергу подібні нововведення повинні відповідати потребам потенційних туристів);
- контроль за рівнем задоволення туристів (передбачає аналіз результатів діяльності щодо просування туристичних продуктів на ринок і перевірку того, наскільки ці результати відображають повне й успішне використання можливостей, що є у сфері туризму).

---

<sup>16</sup> Поняття «суб'єкт» відображає самостійність індивіда (або соціальної групи), його можливість щодо конкретної соціальної дії, здатність до самостійного вибору виду діяльності, цілей та засобів їх досягнення.

Зрозуміло, що органічне поєднання цих об'єктивних аспектів розвитку туризму в управлінні дозволить суб'єкту господарювання сформувавши підґрунтя для його раціональних економічних дій, що у свою чергу, має забезпечити тривалість взаємовідносин зі споживачами туристичних продуктів.

Таким чином, у рамках дослідження процесу формування споживчої цінності актуалізовано проблему ціннісно орієнтованої єдності споживачів. Конструктивними аргументами наведеного є такі позиції:

**Позиція 1.** Туристичне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, у межах якої одночасно здійснюється цілеспрямована діяльність, орієнтована на виробництво кінцевих продуктів для задоволення прагматичних потреб зовнішнього та внутрішнього середовища, і діяльність, спрямована на задоволення різних потреб суб'єктів (споживачів) завдяки функціональності, корисності, унікальності вироблених та реалізованих туристичних продуктів.

**Позиція 2.** Формування споживчої цінності турпродукту – суб'єктивний процес, оскільки може розглядатися як добре структурований відносно одного споживача і як неструктурований – відносно іншого.

Суб'єктний підхід дозволяє розширити онтологічне поле визначення завдань управлінської діяльності у форматі ціннісного орієнтованого управління, оскільки з'являється можливість переходу від парадигми «суб'єкт – об'єкт» до парадигми «суб'єкт – об'єкт – суб'єкт», що дозволяє обґрунтувати реальні заходи подолання застережень у використанні ціннісного орієнтованого управління, глибше зрозуміти аналітику процесу формування споживчої цінності туристичного продукту. І тому одним із доказів застосування парадигми «суб'єкт – об'єкт – суб'єкт» є організаційне вираження рівня взаємовідносин підприємства і споживачів як ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів.

**Позиція 3.** Результати управлінської діяльності у форматі ціннісно орієнтованого управління значною мірою визначаються особливостями суб'єкта (споживача) та його оточення.

Для нинішніх умов формування пропозиції на туристичному ринку характерними є:

- високий ступінь свободи дій споживачів. Нині споживачі є вимогливими не тільки до якості обслуговування, але і до програм стимулювання власної купівельної активності;

- необхідність врахування специфіки формування взаємовідносин із сегментами споживачів;
- відповідальність персоналу туристичних підприємств;
- високі вимоги до професійних компетенцій менеджерів щодо здійснення управлінської діяльності.

**Позиція 4.** Вирівнювання пропозиції туристичних підприємств за видами турпродуктів, демпінгова цінова політика, загострення конкуренції, збільшення комунікаційних витрат, виникнення дефіциту споживачів і зростання їх очікувань, суттєвий вплив нових управлінських і інформаційних технологій – все це стимулює туристичні підприємства до пошуку нових механізмів підвищення ефективності щодо реалізації туристичних продуктів. Наприклад, якщо кілька років тому маркетингові стратегії було орієнтовано на залучення нових споживачів, то останнім часом акцент зміщується на утримання існуючих на основі формування їх лояльності до підприємства [59].

**Позиція 5.** Категорія «споживча цінність» є складною, багаторівневою конструкцією, соціально-економічний сенс якої полягає у виявленні істотної визначеності інваріантних характеристик предмета, процесу або явища як сукупності його стійких властивостей і виникаючих відносин у результаті їх проявів у реальній дійсності та пізнанні. Визначати споживчу цінність турпродукту можливо через його цільове призначення, яке реалізується у зовнішньому оточенні. Фактично туристичний продукт виявляє свою споживчу цінність, що відрізняє його від інших тільки через реальний контакт із зовнішнім середовищем.

**Позиція 6.** Зміна ролі та місця споживачів в економічній системі істотно впливає на характер виробництва товарів масового попиту: воно стає масовим виробництвом символів відмінності, яке дозволяє споживачам конструювати власну споживчу індивідуальність за допомогою придбаних товарів та отриманих послуг. Економічну діяльність спрямовано не тільки на вироблення товарів та послуг, а і на своєрідні феномени споживання, такі як смаки, бажання, споживчі цінності, норми поведінки, інтереси, що принципово змінює ставлення до управлінської діяльності підприємства, результатом якої повинно бути формування нових стандартів споживання [27].

Отже, саме *споживча цінність* є головною критеріальною ознакою та функціональною основою тактики ціннісно орієнтованого управління. Слід підкреслити, що за наведеними вище позиціями актуальність вирішення наукової проблеми формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів – це визнання:

– активності суб'єкта соціально-економічного впливу як вирішального фактору, що визначає зміст і форми управлінської діяльності;

– управлінської домінанти «суб'єкт – об'єкт – суб'єкт», яка:

- відображає сферу перетину економічних інтересів різних суб'єктів ринку;
- свідчить про мультисуб'єктність учасників ринкових відносин;
- припускає, що кожному з учасників процесу взаємодії властиві загальні та ціннісні орієнтири, які виразно вирізняються у дуальних відносинах між споживачем і виробником.

Створити споживчу цінність турпродукту для споживача туристичне підприємство може тільки у результаті активної взаємодії з ним. Не можна ефективно залучати споживачів до взаємовідносин, поки інші учасники не будуть залучені до цього процесу, оскільки взаємодія як процес:

– повинна забезпечувати вигоду всім суб'єктам взаємовідносин;  
– бути орієнтованою на тривалу перспективу та розвиток інтегрованих зв'язків, відкрите спілкування, обмін знаннями і досвідом.

Така взаємодія ґрунтується на стратегії збереження споживачів і розвитку довготривалих взаємовідносин.

На підставі цього взаємодія як міжсуб'єктна координація стає основою ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів і відповідно базується на споживчій лояльності, яка є додатковою можливістю:

– розширити існуючі дані про клієнтську базу за допомогою виявлення інформації про важливі для споживачів характеристики туристичних продуктів;

– визначити сутнісні детермінанти споживчої поведінки та оцінити якість змін, що відбулися, на рівні певних сегментів споживачів.

З урахуванням цих позицій Л. Шульгіна підкреслює, що заходи з розширення кола постійних споживачів і зміцнення їх лояльності до туристичних підприємств повинні мати цілком конкретний характер. Зважаючи на комплексність туристичних продуктів, негативне ставлення до нього може сформуватися під впливом будь-якої його складової, тому важливо було визначити, який саме елемент потребує першочергового доопрацювання [98].

Розвиваючи подібні міркування щодо формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів, зазначимо, що К. Бланшар і

М. О'Кондор одними з перших запропонували розглядати управління лояльністю у форматі концепції ціннісного управління [26].

Поглиблюючи ідеї управління лояльністю споживачів, російський науковець О. Романенкова доводить, що цей процес можна представити у вигляді системи з функціональною залежністю кількісних і якісних елементів [81]:

$$L_i = L_i(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}), \quad (4.24)$$

де  $L_i$  – функція лояльності  $i$ -го споживача у межах  $L \in [0,1], i \in N$ ;

$n$  – кількість сукупних якісних і кількісних характеристик споживача, тобто  $n \in N$ ;

$x_i$  – кількісна або якісна характеристика;

$x_1 \dots x_m$  – якісні характеристики, де  $1 \leq m < n$ .

Якісні характеристики виражаються через:

- якість товарів/послуг, різноманітність асортименту, високі стандарти обслуговування споживачів, які включають гарантії, сервіс і зниження споживчих ризиків;
- бренд підприємства і товарів/послуг тощо.

$x_{m+1} \dots x_n$  – кількісні характеристики (вартість товарів/послуг, у тому числі умови оплати, знижки, одноразові винагороди тощо).

Опрацювання різних підходів до трактування споживчої лояльності як основи формування ціннісно орієнтованої суб'єктивності споживачів дозволило дійти висновку, що прихильники однієї точки зору вважають, що у визначенні лояльності найважливішим є емоційне ставлення споживача до бренда. На противагу цьому тлумаченню інші дослідники акцентують увагу виключно на поведінкових характеристиках споживачів, які обумовлюють повторне придбання товарів/послуг [66].

Оскільки парадигма «суб'єкт – об'єкт – суб'єкт» відтворює взаємодію як міжсуб'єктну координацію учасників економічних відносин, вважаємо за раціональне узагальнення вищенаведених позицій у контексті інтерпретації споживчої лояльності як *явища, при якому споживачі позитивно ставляться до діяльності підприємства, а саме до пропонуванних товарів/послуг і персоналу, причому це ставлення виражається через споживчу перевагу товарів/послуг даного підприємства порівняно з конкурентами, є тривалим у часі та характеризується багаторазовістю придбання*.

У даному разі йдеться про одну з найважливіших цілей ціннісно орієнтованого управління – формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів як результату їх споживчої лояльності. Тобто управлінські аспекти ціннісно орієнтованого управління виявляють організаційний рівень сучасних відносин між виробником та споживачем, той потенціал об'єктивних взаємовідносин, який дає можливість управляти ними як системним утворенням. У свою чергу ця обставина надає можливість створити реальні управлінські основи щодо впровадження ціннісно орієнтованого управління.

Характеристики взаємодії як міжсуб'єктної координації найбільш ґрунтовно розкрили автори теорії лояльності Ф. Райхельд та Т. Тіл, запропонувавши нову управлінську модель – управління на основі лояльності та визначивши основні її домінанти [79]:

- лояльність має економічний сенс. Досягнення стійких темпів зростання і запланованого рівня рентабельності продажів неможливе без сегменту постійних споживачів, які слід розглядати як джерело щорічної ренти;

- феномен лояльності розглядається як сукупність лояльності споживачів, персоналу й інших зацікавлених сторін. Це взаємопов'язані аспекти, оскільки корпоративна стратегія повинна орієнтуватися на пошук компромісу між інтересами основних контрагентів;

- лояльність є чинником конкурентоспроможності. Низький рівень лояльності у діловому середовищі знижує показники ефективності економічної діяльності на 25–50%, приріст кількості споживачів на 5% обумовлює зростання прибутку на 25–100%;

- основою формування лояльності є довіра споживачів, в основу якої покладено соціальну відповідальність підприємства.

Підсумовуючи викладені вище судження вітчизняних і зарубіжних науковців, можна дійти висновку, що особливий вплив на формування лояльності споживачів здійснює ринкове середовище, яке постійно змінюється і зумовлює зрушення у структурі споживчих переваг та лояльності споживачів до підприємства.

Отже, в умовах сучасного підприємницького середовища лояльність розглядається як економічне явище, що включає дві складові – поведінкову характеристику та ставлення споживачів до бренда підприємства / продукту. Поєднання емоційних і поведінкових характеристик обумовлює *структуру лояльності*. Досить показово ці аспекти ілюструють підходи оцінки лояльності споживачів, які описує аналітик В. Кеворков (табл. 4.11) [49]:

**Варіативність оцінки лояльності споживачів**

Підходи до оцінки лояльності споживачів за:	Сутність процесу оцінки лояльності споживачів
– ціновими характеристиками	Визначається максимальна ціна на продукт, коли споживач відмовляється від придбання і спрямовує свій споживчий інтерес на інший продукт
– тривалістю споживання	Визначається максимальний час, упродовж якого споживач купує продукт відповідної торговельної марки
– ціновою еластичністю	Здійснюється моніторинг продажів при зміні ціни на продукт відповідної торговельної марки
– часткою споживчої лояльності	Порівнюються торговельні марки продуктів за тривалістю використання однією групою споживачів
– відносною лояльністю	За 100-бальною шкалою визначається пріоритетність, яку надає споживач іншій торговельній марці або продукту
– перевагою у сприйнятті торговельної марки	Розраховується рейтинг через виділення продукту/торговельної марки за рівнем переваги
– вербальною лояльністю	За 10-бальною шкалою визначається вірогідність змін торговельної марки/продукту
– ставленням споживача до торговельної марки/ (продукту)	За результатами опитування респондентів визначається, яке з трьох тверджень найбільш ґрунтовно описує їх сприйняття торговельної марки/ продукту: «Є багато причин, щоб продовжувати використовувати, і ніяких причин, щоб відмовитися»; «Є багато причин, щоб продовжити використовувати, але також є багато причин, щоб відмовитися»; «Є декілька причин, щоб використовувати, але багато причин, щоб відмовитися»

Наведені вище підходи до оцінки лояльності споживачів забезпечують структурування системи інтересів, зменшують ступінь невизначеності та сприяють проведенню різнобічного аналізу цього явища. Водночас їх слід розглядати як альтернативні, вони повинні доповнювати один одного, оскільки, наприклад, галузева специфіка формування туристичного продукту також впливає на визначення споживчої лояльності. Це пов'язано з тим, що кожен туристичний продукт, маючи певні особливості, обумовлює різний профіль лояльності, тобто різні характеристики у поведінці та ставленні споживачів. Це, з одного боку, збагачує поняття споживчої лояльності, а з іншого, ускладнює уніфікацію та використання однакового практичного інструментарію для дослідження і підвищення лояльності споживачів.

Безсумнівною є теза, що в умовах стагнації лояльність споживача є гарантом економічної стабільності будь-якого підприємства. Сформувавши коло лояльних споживачів можна лише за умови достатньо диференційованої пропозиції. Водночас вітчизняні

туристичні підприємства повною мірою не використовують можливості диференціації і пропонують здебільшого *однотипні туристичні продукти*. Про це свідчать результати вибіркового опитування туристів і одноденних відвідувачів, які через кожні два роки проводять Державний комітет статистики України. Зокрема опрацювання матеріалів статистичного спостереження за 2005–2008 рр. дає змогу констатувати, що туристичні потоки формують такі цілі подорожей, як «службова поїздка», «організований туризм», «приватна поїздка»<sup>17</sup> (рис. 4.18). Деталізуючи результати спостереження за сегментами «Іноземні туристи», «Туристи, які виїжджали за кордон», «Туристи охоплені внутрішнім туризмом», з'ясовано:

1. Більша частина іноземних туристів та одноденних відвідувачів подорожує Україною з метою приватних відвідувань ( $\approx 80\%$ ). Проте зменшилася частка осіб (туристів та одноденних відвідувачів), метою подорожі яких був організований туризм, з 13,9% у 2005 р. до 6,4% у 2008 р., та частка тих, хто перебував в Україні зі службовою метою, з 11,5% у 2005 р. до 10,72% у 2008 р.

2. Відсоток іноземців, які подорожували Україною за туристичною путівкою, становив лише 4,8%. Серед тих, хто скористався послугами туристичних підприємств, майже третина іноземців (32,2%) здійснювала додаткові платежі, пов'язані з подорожжю у країні свого проживання.

3. Середньодушові витрати іноземних туристів на придбання туристичної путівки у країні місця проживання становили 3078,71<sup>18</sup> грн, українців – 1380,74 грн, виїзних та внутрішніх туристів – 2877,78 грн. Незалежно від виду туризму більшість (у середньому 81,7%) респондентів перед поїздкою здійснювали додаткові платежі, не пов'язані з послугами туристичного підприємства, але необхідні для організації подорожі.

---

<sup>17</sup> На підставі завдань моніторингових обстежень Державним комітетом статистики України сформовано загальнодержавну ймовірнісну вибірку респондентів, загальний обсяг якої упродовж трьох раундів дослідження коливався у межах 9934–10000 осіб. Генеральну сукупність становлять особи (туристи та одноденні відвідувачі – резиденти і нерезиденти України), які споживають основні, додаткові та супутні туристичні послуги. Для забезпечення репрезентативності результатів обстеження генеральну сукупність стратифіковано за основними видами туризму: в'їзний, виїзний внутрішній. Опитування проводилося у санаторно-курортних, оздоровчих закладах і готелях, а також на пунктах пропуску через державний кордон України.

<sup>18</sup> Витрати в'їзних туристів у країні проживання та виїзних туристів під час подорожі за кордоном наведено у гривнях відповідно до курсу валют Національного банку України на дату проведення обстеження.



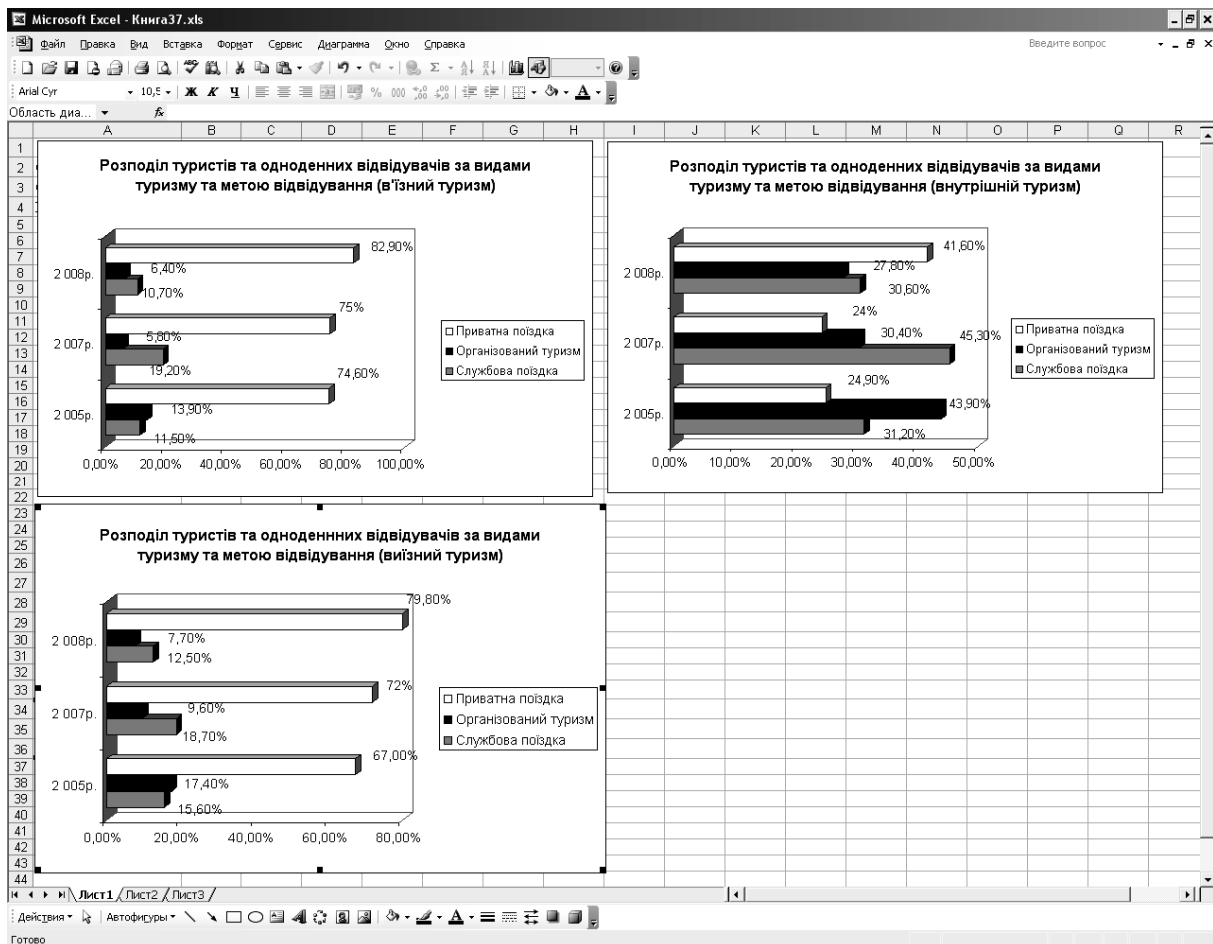


Рис. 4.18. Діаграми розподілу туристів та одноденних відвідувачів за видами туризму та метою відвідування (2005–2008 рр.)

4. Змінилася структура потоків внутрішніх туристів за метою відвідування. Якщо у 2005 р. обсяг подорожуючих зі службовою метою становив 31,2% від загальної кількості туристів та одноденних відвідувачів, а частка тих, хто займався організованим туризмом – 43,9%, то у 2008 р., навпаки, 30,6% – це службові поїздки та 41,6% – організований туризм. Частка українців, які подорожують Україною з метою приватних відвідувань, збільшилася на 17,6%. Послугами туроператорів та турагентів скористалися 22,4% внутрішніх туристів.

5. Внутрішні туристи (67%) також здійснювали додаткові платежі, пов'язані з подорожжю. Для внутрішніх туристів ці витрати у середньому становили 329,70 грн, що на 66,86 грн менше, ніж для українців, які виїжджали за кордон, та на 325,09 грн менше, ніж для іноземців, які здійснювали додаткові платежі в країні проживання.

6. Частка українських туристів та одноденних відвідувачів, які виїжджали за кордон з метою приватних відвідувань, у середньому становила близько 80%. У 2008 р. частка респондентів, які виїжджали за кордон зі службовою метою, зменшилася порівняно

з докризовим 2007 р. на 6,2%. Також зменшилася частка тих, хто займався організованим туризмом відносно 2005 р. на 7,8% порівняно з 2007 р. на 1,90%. При цьому скористалися послугами туроператорів та турагентів 12,6% виїзних туристів. Додаткові платежі, пов'язані з подорожжю, сплачували 64,1% туристів, які виїжджали за кордон.

Деталізуючи розподіл туристів за метою відвідування (рис. 4.19–4.21), необхідно звернути увагу на такі чинники:

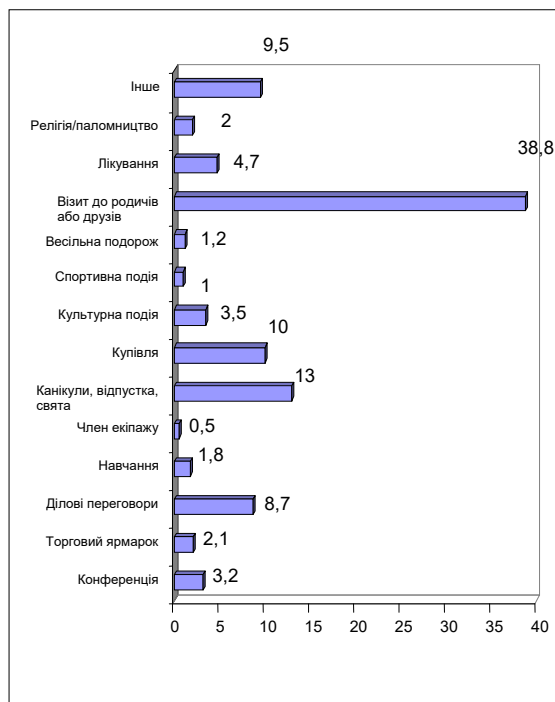


Рис. 4.19. Динаміка туристичних потоків  
(усереднені показники обсягів в'їзного туризму, %)

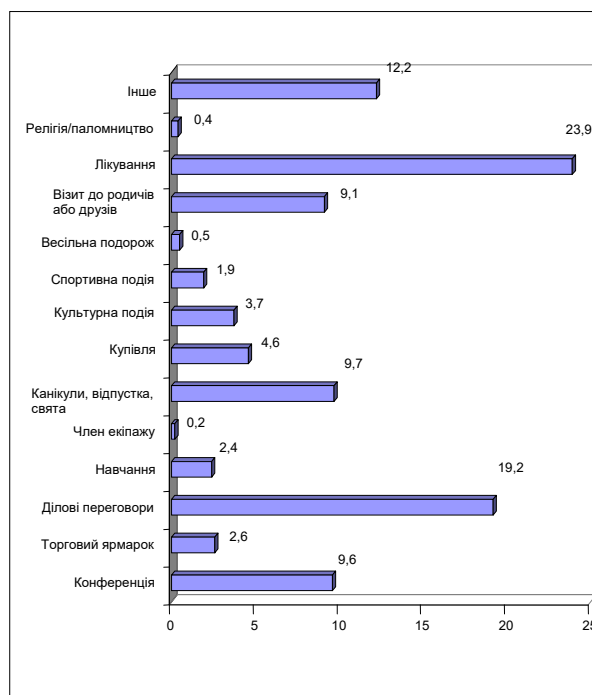


Рис. 4.20. Динаміка туристичних потоків  
(усереднені показники внутрішнього туризму, %)

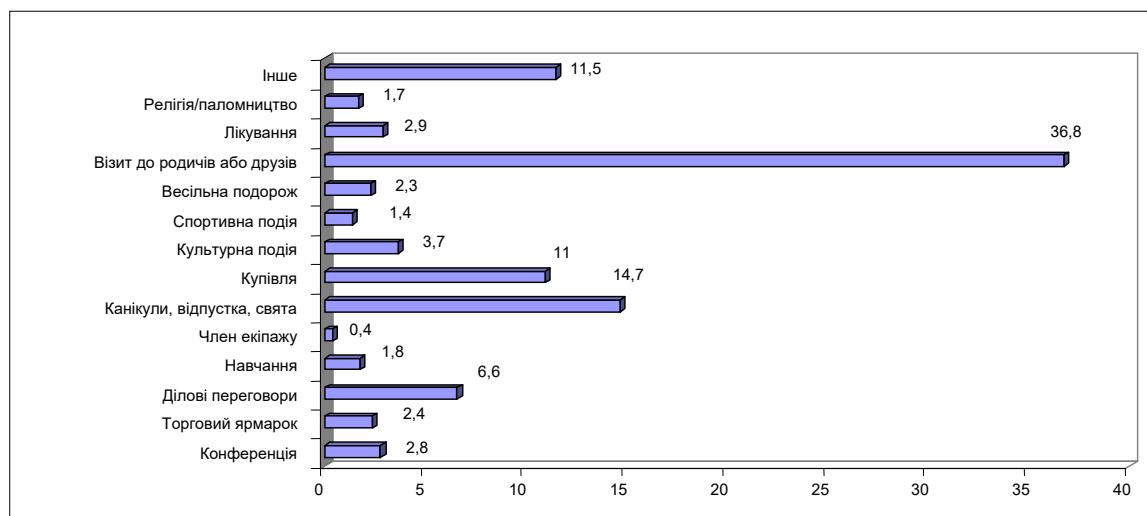


Рис. 4.21. Динаміка туристичних потоків  
(усереднені показники виїзного туризму, %)

1. Більша частина *іноземних туристів* перебувала в Україні переважно з метою приватних відвідувань (73,7% респондентів), решту відвідувань обумовлено організованим туризмом (17,7%) та службовими поїздками (8,6%). У зв'язку з цим у розподілі мотивації перші позиції займають поїздки до родичів або друзів (38,8%), канікули, відпустки, свята (13%) та здійснення купівлі (10%). Туристи з країн СНД, метою відвідування яких була службова поїздка, становили 14,9%, з інших країн – 22,6%. Відповідно організований туризм – 4,9% та 15,1%, і приватні поїздки – 80,2% та 62,3%;

2. Серед *внутрішніх туристів* подорожуючі зі службовою метою становили 45,3% від загальної кількості туристів, організовані туристи – 31,1%, частка туристів, метою яких була приватна поїздка – 23,6% (787 осіб);

3. За результатами обстеження туристів, які формували *виїзні туристичні потоки*, встановлено, що найбільшою є частка туристів, метою подорожі яких була приватна поїздка – 68,6%. Із службовою метою подорожувало 16,9%, організовано – 14,5% туристів. Залежно від більш детальної характеристики поїздки з метою подорожі відповіді респондентів розподілилися таким чином: на першій позиції – візити до родичів або друзів, на другій – канікули (відпустки, свята), на третій – купівля. Найбільш популярними країнами відвідування серед українських громадян залишаються Російська Федерація – 39,4%, Польща – 21,1% та Угорщина – 12%. Частка виїзних туристичних потоків до Білорусі становила 6,9%, Республіки Молдова – 6,6%, Словаччини – 3,4%, Туреччини – 2%, Румунії – 1,5%, Єгипту – 1,3%, в інші країни – 5,8%.

Крім висновків, які ще раз підтвердили негативну тенденцію щодо рейтингу туристичної привабливості України та переважання зростання імпорту турів порівняно з їх експортом, представлені результати дають підстави для формулювання припущення, що у нинішніх економічних умовах однотипність туристичних продуктів, яка характерна для пропозиції національного туристичного ринку, актуалізує проблему визначення перспективних видів туризму як основи збільшення обсягів реалізації туристичних продуктів.

Недосконалість туристичного ринку, яка виявляється у нерозвинутості туристичної пропозиції, обмеженій можливості використання туристичних ресурсів, одночасно підсилює значущість розробки заходів щодо підвищення споживчої лояльності, орієнтованих на сучасного платоспроможного споживача. Актуальність наведеної думки ґрунтується на тому, що активізація економічного розвитку туризму пов'язана з необхідністю постійного вибору напряму економічного зростання. У загальноекономічному сенсі траєкторія

економічного зростання вважається ефективною, коли у результаті здійснення вибору відбувається підвищення ступеня задоволення потреб хоч би одного індивіда [50].

Досліджуючи зв'язок між задоволеністю споживачів, їх лояльністю і доходами компаній, С. Хойзингтон та Е. Науманн дійшли висновку, що первинним імпульсом до формування лояльного або нелояльного ставлення до компанії є уявлення про те, наскільки ефективні її взаємовідносини із споживачами. На основі цього формується загальне враження споживача щодо взаємовідносин з підприємством; якщо воно сприятливе, споживач починає поводитися відносно компанії лояльно, що позитивно впливає на її фінансові показники [95].

Висловлена позиція науковців, на наше переконання, є виправданою, оскільки кожен споживач характеризується різним ступенем лояльності – від її відсутності до прихильності як прояву зацікавленості певним брендом. Для відтворення взаємодії як міжсуб'єктної координації учасників економічних відносин необхідно використовувати показники, які дозволять визначити досягнутий підприємством ступінь лояльності споживачів та виразити їх у відповідних величинах, які формують систему цільових показників споживчої лояльності як основу формування ціннісно орієнтованої суб'єктивності споживачів.

В економічній літературі, присвяченій вирішенню наукової проблеми підвищення споживчої лояльності, наведено показники, які дозволяють надати їй кількісну оцінку (табл. 4.12). Використання запропонованих показників є цілком доречним, оскільки у прагненні повною мірою задовольнити специфічні запити споживачів і гнучко реагувати на зміну їх вимог, показники споживчої лояльності потрібно постійно контролювати.

Результати дослідження формування споживчої лояльності у туристичній сфері дають підставу стверджувати, що одним із конструктивних важелів її розвитку є Інтернет-ресурси. І це закономірний процес. Адже туристичний бізнес є інформаційно насиченим, оскільки ефект масштабу від використання Інтернет-ресурсів виявляється не тільки у традиційній формі – у площині пропозиції, але й попиту на туристичний продукт. При цьому одним із найбільш значимих інструментів щодо формування ціннісно орієнтованої суб'єктивності споживачів є *віртуальний маркетинг, який трактується як система знань про пропозицію товару/послуги на ринку на основі інформаційних технологій, що інтегрують маркетингову діяльність у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства* [28].

Система показників для оцінки споживчої лояльності<sup>19</sup>

Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання
Коефіцієнт плинності споживачів	$Kp = \frac{Nvk}{Nk},$ <p>де <math>Nvk</math> – чисельність споживачів, які не скористалися послугами підприємства протягом року;  <math>Nk</math> – загальна чисельність споживачів на початок року</p>	Відображає частку споживачів, які не скористалися послугами підприємства протягом року у загальній чисельності споживачів на початок року. Критичним порогом вважається значення коефіцієнта 0,7 або 70%. Дане значення встановлено на практичному досвіді страхових компаній, які знаходяться у стані банкрутства або фінансових труднощів. Відповідно чим менше значення цього коефіцієнта, тим ефективніше реалізуються відносини підприємства зі споживачами
Коефіцієнт лояльності споживачів	$Kl = \frac{Nl}{Nk},$ <p>де <math>Nl</math> – чисельність споживачів, які скористалися послугами підприємства протягом року;  <math>Nk</math> – загальна чисельність споживачів на початок року</p>	Відображає частку споживачів, які скористалися послугами підприємства протягом року у загальній чисельності споживачів на початок року. Очевидно, що $Kp + Kl = 100\%$ . Тобто, якщо коефіцієнт плинності споживачів становить 20%, коефіцієнт лояльності споживачів буде дорівнювати 80%
Коефіцієнт утримання споживачів	$Kwk = \frac{N_i^1}{N_i^0 + N_i^1},$ <p>де <math>N_i^0</math> – чисельність споживачів на початок року;  <math>N_i^1</math> – чисельність споживачів на кінець року;  <math>N_i^t</math> – чисельність залучених споживачів за рік</p>	Відображає частку споживачів, які залишилися лояльними до підприємства протягом року у загальній чисельності споживачів на початок року
Індекс лояльності споживачів (Enis-Paul Index)	$L_i = 100 \cdot \sqrt[3]{b_i \frac{(k+1) - S_i}{m} \cdot \frac{(n+1) - p_i}{n}},$ <p>де <math>L_i</math> – індекс лояльності споживача до <math>i</math>-го підприємства;  <math>b_i</math> – частка бюджету споживача для придбання продуктів у конкретному підприємстві;  <math>S_i</math> – кількість «переходів» <math>i</math>-го споживача від даного підприємства до інших за певний період часу;</p>	Використовується для підрахунку прибутку від упровадження програм лояльності.

<sup>19</sup> Опрацьовано за [18, 20, 33, 41, 66]

## Продовження табл. 4.12

Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання
	<p><math>p_i</math> – кількість підприємств, в яких споживач придбав певні товари, отримувач послуги під час проведення опитування;  <math>m</math> – загальна кількість відвідувань усіх підприємств за певний період;  <math>k = m - 1</math> – кількість можливостей для «переходу» споживачів від даного підприємства до інших;  <math>n</math> – кількість можливих відвідувань споживачами інших підприємств-конкурентів для користування послугами</p>	
Середній термін обслуговування споживачів	$\bar{T} = \frac{1}{Kp},$ <p><math>\bar{T}</math> – показник, зворотний коефіцієнту плинності споживачів (<math>Kp</math>), вимірюється у роках</p>	<p>Якщо показник лояльності – 80%, то середній термін обслуговування споживачів на даному підприємстві становитиме 5 років (<math>\bar{T} = \frac{1}{0,2} = 5</math>).</p> <p>Від середнього терміну обслуговування споживачів залежить клієнтська база підприємства, вартість якої визначається величиною прибутку або грошового потоку, які обумовлює конкретний споживач, який формує клієнтську базу за весь період співробітництва з підприємством</p>
Середньорічна прибутковість одного споживача	$Pi = \sum_{j=1}^k \frac{\sum_{l=1}^{Ni} (Djl - Vjl)}{Nk},$ <p>де <math>Djl</math> – операційний дохід, отриманий від <math>l</math>-го споживача по <math>j</math>-тому продукту;  <math>Vjl</math> – операційні витрати на <math>l</math>-го споживача по <math>j</math>-тому продукту;  <math>Nk</math> – загальна чисельність споживачів</p>	<p>Враховує цінність клієнта з точки зору всіх поточних і майбутніх доходів, отримуваних за період співпраці споживача з підприємством</p>
Позиттєва цінність споживача	$CLV_i = Di \cdot \left( \frac{r_i}{1 + d - r_i} \right),$ <p>де <math>r</math> – ставка дисконту</p>	<p>Для забезпечення максимальної ефективності цільової взаємодії зі споживачами впродовж усього прогнозованого періоду їх співпраці (життєвого циклу споживача відносно підприємства)</p>

Закінчення табл. 4.12

Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок використання
Чиста дисконтова на вартість	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Dt - Vt}{(1+r)^t},$ <p>де <math>Dt</math> – дохід від споживача у році <math>t</math>;  <math>Vt</math> – витрати на споживача у році <math>t</math>;  <math>r</math> – ставка дисконту;  <math>t</math> – кількість років.</p>	<p>Обґрунтовує доцільність фінансових вкладень у заходи щодо залучення та утримання споживачів. Інвестування у споживача має сенс у тому випадку, якщо величина <math>NPV</math> перевищує витрати щодо його залучення.</p> <p>Алгоритм розрахунку є спрощеним і дає орієнтовні результати, які мають значення для практики, але водночас можуть призвести до прийняття хибних управлінських рішень. Це пов'язано, зокрема, з припущенням, що коефіцієнт лояльності протягом усього терміну обслуговування залишається незмінним, що на практиці спостерігається рідко. Як правило, у перші роки коефіцієнт лояльності набагато нижчий, ніж середнє значення, а потім різко зростає. Відповідно показники цінності постійних споживачів за параметром їх прибутковості надають можливість здійснювати розрахунок з урахуванням коефіцієнта лояльності, що змінюється у часі, і не для окремо взятого споживача, а для груп споживачів, виокремлених на основі певних характеристик (стать, вік, дохід, соціальний стан тощо). Тому для розрахунку <math>NPV</math> пропонується оцінити грошовий потік, що генерується споживачами, які залишилися до кінця періоду, і поділити його на чисельність залучених споживачів на початку періоду.</p>

Практичні аспекти впровадження віртуального маркетингу у діяльність підприємств висвітлено у працях Г. Багієва, В. Тарасевич, Є. Голубкова, Д. Іванова, Е. Ойхмана, С. Мельниченко, О. Попова, Л. Шульгіної та інших науковців.

Новітні дослідження у цьому напрямі дозволяють констатувати, що до віртуального маркетингу належать не тільки дослідження зовнішнього середовища, але і використання сучасних інформаційних технологій у внутрішніх управлінських процесах і комунікаціях. Крім того, самостійним напрямом у маркетингу є: електронна комерція, електронні засоби просування – Інтернет-реклама, Інтернет-стимулювання тощо (рис. 4.22).

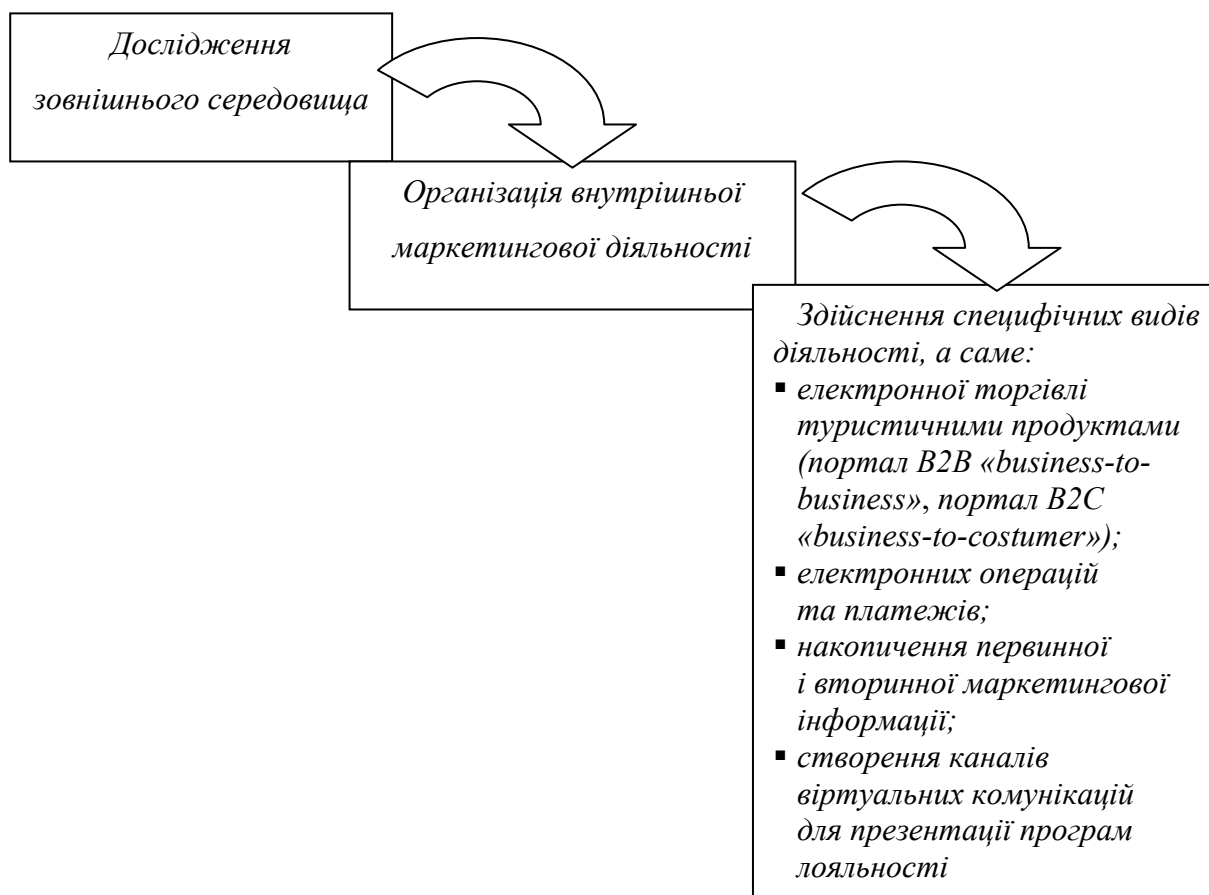


Рис. 4.22. Функції віртуального маркетингу у туризмі

Проблематика розвитку віртуального маркетингу у туризмі становить інтерес і для розроблення методичного забезпечення формування споживчої цінності туристичного продукту, оскільки більшість сайтів туристичних підприємств використовуються як інформаційно-рекламні канали, які надають актуальну інформацію про туристичні продукти. Досліджуючи методологічні основи діяльності віртуальних туристичних підприємств, на цій особливості наголошує С. Мельниченко



у монографії «Інформаційні технології у туризмі: теорія, методологія, практика» [69 ].

Використовуючи можливості Інтернет-джерел, проаналізовано web-сайти 180 офіційно зареєстрованих туристичних підприємств<sup>20</sup>. Результати проведеного аналізу дозволяють зазначити, що на сайтах представлено не тільки рекламну інформацію про окремих суб'єктів туристичної діяльності, туристичні ресурси країн світу, а також інформація рекламного характеру із спонукальними мотивами щодо придбання туристичних продуктів.

Зокрема особливостями сайтів туристичних операторів є інформація, яка дозволяє споживачу визначити економічні матеріальні вигоди, які може отримати постійний споживач певного туристичного підприємства. Опрацювання інформаційно-реklamних матеріалів Web-сайтів туристичних підприємств дозволило узагальнити актуальну інформацію щодо доцільності співпраці потенційних туристів із конкретним туристичним підприємством та визначити види програм лояльності, які пропонуються на віртуальному туристичному ринку (рис. 4.23).



Рис. 4.23. Програми лояльності туристичних підприємств для постійних споживачів

<sup>20</sup> Використано сайти: <http://dlab.com.ua>, <http://www.yellowpages.kiev.ua>, <http://bigcat.com.ua>, <http://turbiz.turistia.com>

Визначаючи види програм лояльності туристичних підприємств для постійних споживачів у контексті формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів, виокремлено програми, що базуються на отриманні майбутніх матеріальних вигід, та програми, створені для підвищення довіри до підприємства. Це означає, що формування ціннісно орієнтованої суб'єктності може бути як спонтанним, так і цілеспрямованим. Попри велику значущість у цьому процесі первинних мотивів відповідна мотивація щодо придбання туристичного продукту впливає з інтересу незалежного суб'єкта, таким чином доцільним для формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів є використання програм лояльності, що мають чітко диференційовані запити і потреби. Тому у межах формування програм лояльності можна передбачати циклічні та регулярні заходи, привабливі для відповідного сегменту споживачів.

Отже, споживча лояльність не є величиною сталою, вона може динамічно трансформуватися не лише тому, що змінюються споживчі уподобання, характеристики туристичного продукту, а з причини динамізму витрат на формування та впровадження різноманітних програм. Це свідчить про доцільність моніторингу витрат для розрахунку ефективності їх впровадження.

Недосконалість первинної інформації аналізу оцінки програм споживчої лояльності дозволяє зазначити, що цей аспект є предметом окремої наукової дискусії, оскільки отримання ефекту від їх реалізації є наслідком комплексу передбачуваних і непередбачуваних умов, неповноти апріорної інформації про індивідуальні очікування, уподобання споживачів тощо.

На підставі викладеного варто зауважити, що видається доцільним відповідно до завдання формування споживчої цінності визначити різні види ефектів, які є наслідком міжсуб'єктної координації у процесі взаємодії споживача і підприємства. Метою визначення ефектів від програм лояльності є:

- оптимізація витрат як результату ефективної взаємодії;
- утримання і встановлення довгострокових взаємин зі споживачами для формування клієнтської бази;
- вивчення попиту для розрахунку чисельності постійних споживачів і обсягів продажів.

Види ефектів від програм лояльності узагальнено у табл. 4.13.

## Види ефектів від програм лояльності [85, 116]

Структура витрат на формування та впровадження програм лояльності	Ефекти від програм лояльності		
	Економічний	Маркетинговий	Комунікаційний
Витрати на обладнання та програмне забезпечення	Динаміка та частота продажів, кількість повторних придбань	Динаміка структури споживачів (частка постійних, незадоволених)	Кількість згадувань про підприємство і його програми лояльності
Витрати на персонал	Індекс повернення маркетингових інвестицій (ROI)	Ставлення до підприємства: популярність бренда, намір постійно користуватися послугами	Структура цитування: співвідношення позитивних, негативних і нейтральних згадувань
Витрати на впровадження	Прибуток від залучення нових споживачів	Ставлення до програми лояльності підприємства: популярність, привабливість пропозиції, намір узяти участь у програмі	Динаміка згадувань про підприємство та його програми лояльності порівняно з конкурентами
Витрати на обслуговування	Динаміка доходу, отриманого від учасників програми лояльності за визначений період	Якість обслуговування у рамках реалізації програми	
Витрати на розвиток та маркетинг	Динаміка доходу, отриманого від одного учасника програми лояльності за визначений період		
Витрати на тренінги персоналу	Частка у валовому доході підприємства, яку забезпечують постійні споживачі		

Прагнення до методичної концептуалізації процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів обумовило визначення базових передумов формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів, яка притаманна такому типу індивіда-споживача, ключовою характеристика якого є схильність до вибіркового споживання як способу конструювання споживчої ідентичності.

З огляду на раціональні орієнтири поведінки споживачів туристичним підприємствам важливо сконцентрувати увагу на міжсуб'єктній координації у процесі взаємодії споживача і підприємства на основі програм споживчої лояльності.

Отже, вагома аналітична складова процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів пов'язана з оцінкою зв'язків між елементами, які її формують та відображають суть споживчої цінності як раціонального, що прагне до обґрунтованості. Зазначені можливості є тим більш ефективними, тому що формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів повинно відбуватися з урахуванням розуміння поведінки споживачів як системи когнітивних, оцінних і поведінкових атрибутів, які відображають суб'єктивні аспекти впровадження ціннісно орієнтованого управління. Реалізація зазначеної мети актуалізувала вирішення проблеми дослідження ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів, яка обумовлюватиме у системі управління підприємством інтеграційні явища, що суттєво полегшуватимуть процес формування споживчої цінності.

### ***Список використаних джерел***

1. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95 // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 31. – К. : Вид-во Верховної Ради України.
2. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України № 1282-IV від 18.11.03 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – 180 с.
3. Закон України про захист прав споживачів від 12 травня 1991 р. – № 1023-XII – ВР. – Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779-VI ( 1779-17 ) від 17.12.09 р.
4. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД) – ДК 009:2005. – К. : Держспоживстандарт. – 2005. – С. 195 .

5. Національний стандарт України ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – чинний від 23.12.03 р.
6. Національний стандарт України ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – чинний від 23.12.03 р.
7. Національний стандарт України ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. – чинний від 28.02.06 р.
8. Державний стандарт України ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник: від 10.01.01.– К. : Держстанарт України, 2001 р.
9. Державний стандарт України ДСТУ 180 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник.
10. Державний стандарт України ДСТУ 180 9000-2000. Системи управління якістю. Вимоги.
11. Державний стандарт України ДСТУ 180 9004-1-95 Управління та елементи системи якості. – Ч. 1. Настанови.
12. Державний стандарт України ДСТУ 180 9004-2-96 Управління та елементи системи якості. – Ч. 2. Настанови щодо послуг.
13. ГОСТ 28681.1-95. Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг. – К. : Госстандарт Украины, 1996.– 14 с.
14. ГОСТ 28681.2-95. Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования. – К. : Госстандарт Украины, 1996. – 5 с.
15. ГОСТ 28681.0-90. Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения. – М. : 1990.– 9 с.
16. Класифікація послуг зовнішньоекономічної діяльності. – К. : Державний комітет України зі стандартизації, метрології та сертифікації. –1997. – 39 с.
17. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании / С.Н. Авдеев, Н.А. Козлов, В.М. Рутгайзер. – М. : Междунар. акад. оценки и консалтинга, 2006. – 72 с.
18. Аксенов А.И. Оценка клиентской базы при объединении компаний: дис. на соиск. учёной степ. канд. экон. наук: 08.0010 / А.И. Аксенов. – Финанс. акад. при Правительстве Российской Федерации.– М., 2007. –188 с.

19. Алешина И.В. Поведение потребителей /И.В. Алешина. – Экономистъ. – 2006.– 528 с.
20. Аренков И.А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений / И.А. Аренков, Ю.А. Бичун // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. – Серия 8. – 2005.– Вып.1(№8).– С.141–159.
21. Афанасьев С.В. Метод треугольника в ABC-анализе / С.В. Афанасьев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007.– № 2. – С. 3–19.
22. Багиев Г. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – Питер, 2005.– 736 с.
23. Безверхнюк Т.М. Ресурсне забезпечення регіонального управління: теоретико-методологічні засади: монографія / Т.М. Безверхнюк. – Нац. акад. держ. управління при Президентові України; Одес. регіон. ін-т держ. упр. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2009. –320 с.
24. Белолипецкий В. Г. Действительная стоимость бизнеса / В. Г. Белолипецкий // Вестник Моск. ун-та. – Серия 6. Экономика. – 2003. – № 5. – С. 76–86.
25. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный поход: пер. с англ. под ред. С.Г. Божук / Дж. С. Бернет, С. Мориарти. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
26. Бланшар К. Ценностное управление / К. Бланшар, М. О'Коннор СПб. : Питер, 2003.– 144 с.
27. Бодрийяр Ж. Общество потребления. La societe de consommation Серия: Мыслители XX века / Ж. Бодрийяр. – Республика, Культурная Революция. – 2006. – 272 с.
28. Бойко М.Г. Інформаційна парадигма: теоретичні аспекти та практичні засади впровадження в діяльність туристичних підприємств / М.Г. Бойко // Вісник Акад. праці і соц. відносин Федерації профспілок України.–2005.– № 5. – С. 66–72.
29. Бойко М.Г. Впровадження інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств / М.Г. Бойко // зб. наук. ст. та виступів «Формування стратегії сталого розвитку туризму і курортів в Україні» : Матеріали Веукр. круглого столу. – 2007. – С. 20–28.
30. Бойко М.Г. Організація готельного господарства : підручник / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 470 с.
31. Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. – Т. 16 / под ред. А.М. Прохорова. – изд. 3-е. – М. : Совет. энцикл., 1978.– 616 с.
32. Большой юридический словарь. – Инфра-М, 2009. – 864 с.

33. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / С. Бутчер. – Вильямс. – 2004. – 272 с.
34. Васкевич Д. Стратегии клиент/сервер: руководство по выживанию для специалистов по реорганизации бизнеса / Д. Васкевич. – К. : Диалектика, 1996. – 384 с.
35. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты : монография. – 2-е изд. / Д.Л. Волков / Высш. шк. менеджмента СПбГУ. – СПб. : Высш. шк. менеджмента ; Издат. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 320 с.
36. Даль В.И. Толковый словарь. Серия : Современный словарь русского языка / В.И. Даль. – Харвест. – 2010. – 512 с.
37. Дише Д. CRM-навигатор : пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами / Д. Дише ; пер. с англ. Е. Сысоева – К. : Изд-во Алексея Капусты, 2006. – 367с.
38. Домнин В. Н. Управление брендами : практикум по курсу / В.Н. Домнин. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ. – 2008. – 44 с.
39. Дурович А. П. Маркетинг в туризме/ А.П. Дурович.– М. : Новое знание.– 2007.– 496 с.
40. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 708 с.
41. Герпотт Т.Й. Эмпирические исследования лояльности клиентов/ Т.Й. Герпотт // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/13\\_6\\_00.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/13_6_00.htm)
42. Голуб Н.И. Оценка потенциала доходности групп клиентов коммерческого банка на основе использования DM-технологий / Н.И. Голуб // Вестник университета. – 2008. – №7(17). – С. 241–246.
43. Гордієнко К. Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки. – 2-ге вид., перероб. і допов. / К.Д. Гордієнко. – К. : Вид-во КНТ, 2007.– 360 с.
44. Гофман А.Б. Мода и люди. Новая теория моды и модного поведения / А.Б. Гофман. – СПб. : Питер, 2004. – 160 с.
45. Данько Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге / Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. – СПб. : Питер. – 2005.– 384 с.
46. Измерение удовлетворенности потребителя. Серия «Все о качестве. Зарубежный опыт». – Вып. 33. – М. : НТК Трек, 2002. – 40 с.

47. Исаев В.А. Оценка и мониторинг степени удовлетворённости потребителей образовательных услуг / В.А. Исаев, В.И. Воротилков // Качество. Инновации. Образование.– 2005.– № 9 (86).– С. 82–84.
48. Карпушина Л.Ю. Структура потребительской ценности на рынке жилья и ее динамика / Л.Ю. Карпушина // Актуальные проблемы развития сферы услуг : сб. науч. ст. – СПб. : СПбГУЭФ, 2009.– С. 71–76.
49. Кеворков В. Лояльность. Формирование и повышение / В. Кеворков // Бизнес-журнал «Bizz Kiev». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bizkiev.com/content/view/522/205>
50. Киршин И.А. Качество экономического роста в период становления постиндустриальной экономики / И.А. Киршин. – Казань : Казанского гос. ун-та. – 2008. – 246 с.
51. Ковалев В.В. О некоторых дефинициях в бухгалтерском учёте и финансах / В.В. Ковалев // Вестник Санкт-Петерб. ун-та. – 2002.– Вып. 2(№13).– С. 60–74.
52. Коваль З.О. Економічне оцінювання та формування взаємозв'язків підприємства-виробника із споживачами продукції: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / З.О. Коваль. – Нац. ун-т «Львівська політехніка». – 2006. – 248 с.
53. Коллис Д.Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Д.Д. Коллис, С. Монтгомери. – Олимп-бизнес, 2007. – 371 с.
54. Кошкин Д.К. Индекс удовлетворенности потребителя. Мировой опыт и российская практика / Д.К. Кошкин // сб. материалов Четвертой Всерос. науч.-практ. конф. «Управление качеством», 9–10 марта 2005 г., ГОУ ВПО «МАТИ» – Рос. гос. технолог. ун-т им. К. Э. Циолковского. – М. : МАТИ.– 2005.– С. 48–55.
55. Крюкова А.А. Разработка концепции комплексного управления взаимоотношениями с клиентами / А.А. Крюкова, Е.В. Кузьмин // Вестник Самарского гос. эконом. ун-та. – Самара, 2009. – № 7(57). – С. 61–65.
56. Крюкова А.А. Оптимизационная модель распределения рекламного бюджета компании /А.А. Крюкова // Известия Рос. гос. педагог. ун-та им. А.И. Герцена. – СПб., 2009. – № 99. – С.75–80.
57. Кузнецов В.В. Юридический словарь / В.В. Кузнецов. – Феникс. – 2010. – 320 с.
58. Кулагин М.И. Избранные труды по акционерному и торговому праву / М.И. Кулагин. – Статут, 2004.– 63 с.



59. Куликова З.В. О принципах эффективного управления лояльностью / З.В. Куликова // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2008. – № 2. – С. 90–97.
60. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теорий маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. – Серия «Менеджмент». – 2003.– Вып. 4. – С. 3–25.
61. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л.О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. –580 с.
62. Липич О. М. Управління і регулювання виробничо-ресурсним потенціалом підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / О.М. Липич. – Львів. нац. лісотехн. ун-т. – 2005. –195 с.
63. Липчук В. Internet-zasoby w dzialnosci przedsiebiorstw turystycznych / В. Липчук, М. Бойко // Зб. екон. та суспіл. пр. Ін-ту географії Ягелонського ун-ту (м. Краків). – 2007.– С. 99–105.
64. Ли К. Создание клиентской базы. Пошаговое руководство по превращению контактов в деньги / К. Ли. – М. : Вершина. – 2006. – 360 с.
65. Лукашевич И.Я. Финансовый менеджмент/ И.Я. Лукашевич. – М. : Эксмо. – 2010. – 768 с.
66. Малькова И.В. Лояльность потребителей как конкурентное преимущество компании / И.В. Малькова // Вестник Москов. ун-та. – Серия 21 «Управление (государство и общество)». – 2008. – № 3. – С. 72–85.
67. Магомедов Ш. Сущность теории потребительской ценности / Ш. Магомедов // Стандарты и качество. – № 4.– 2004. – С. 78–81.
68. Магомедов Ш.Ш. Управление качеством продукции / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. – М. : Дашков и К°– 2009.– 336 с.
69. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007.– 493 с.
70. Мельниченко С.В. Передумови та методичні засади розроблення концепції єдиної інформаційної системи в сфері туризму / С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 247 : в 6 т. – Т. III.– Д : ДНУ, 2009. – С. 625–634.

71. Мефферт Х. Маркетинг взаимоотношений с покупателями с научной точки зрения: современное состояние, проблемы и перспективы / Х. Мефферт ; под ред. Г. Л. Багиева // Маркетинг взаимодействия: методология, стратегии на национальных и международных рынках, интегрированные коммуникации, корпоративный брендинг, эффективность : учеб.-метод. записки ун-та г. Уппасала (Швеция). – СПб. : СПбГУЭФ, 2002. – 150 с.
72. Минетт С. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / С. Минетт. – М. : Вильямс, 2003. – 208 с.
73. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – Оникс, Мир и Образование, 2008.– 1200 с.
74. Основные положения и структура согласованных пилотных проектов // Техн. комитет ECSI, 1998. – 96 с.
75. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2005. – 408 с.
76. Панков В А. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия / В. А. Панков, А.Л. Еськов. – К. : Науковий світ, 2001. – 34 с.
77. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс. – 2010. – 592 с.
78. Пепперс Д. Управление отношениями с клиентами. Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Д. Пепперс, С. Роджерс. – М. : Манн, Иванов и Фербер. – 2006. – 336 с.
79. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Тил. – М. : Вильямс. – 2005. – 384 с.
80. Регіони України (2 частини) : Стат. зб. – Держ. комітет статистики України. – К. – 2009. – 1300 с.
81. Романенкова О.Н. Методика измерения потребительской лояльности сетевого ритейла / О.Н. Романенкова, И.М. Синяева // Вестник Гос. ун-та управления. – 2008. – № 11 (21). – С. 189–193.
82. С кризисом наедине. Электронный ресурс. – Режим доступа : [www.interfax.ru/tourism/tourisminf.asp?id=40072&sec=1465](http://www.interfax.ru/tourism/tourisminf.asp?id=40072&sec=1465)
83. Сливоцки А. Как расти, когда рынки не растут : пер. с англ. / А. Сливоцки, Р. Вайз.– М. : ЭКСМО. – 2007. – 256 с.
84. Словник обліково-економічних термінів / за ред. Ф.Ф. Бутинця, М. Добії, Т.Б. Тріфонова. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 384 с.

85. Составляющие стоимости программ лояльности. Электронный ресурс. – Режим доступа : [http://www.itoil.ru/Download/2008/AZK\\_best\\_practices/Effektivnye\\_programmy\\_loyalnosti\\_klientov\\_n\\_a\\_AZK.ppt#968,6](http://www.itoil.ru/Download/2008/AZK_best_practices/Effektivnye_programmy_loyalnosti_klientov_n_a_AZK.ppt#968,6)
86. Стерлигова А. Управление запасами широкой номенклатуры: с чего начать? – Электронный ресурс. – Режим доступа : [http://www.logist.org.ua/download/AVS-XYZ\\_-\\_Loginfo.pdf](http://www.logist.org.ua/download/AVS-XYZ_-_Loginfo.pdf)
87. Туризм в Україні // Стат. зб. – Держ. комітет статистики України. – К., 2008. – 221 с.
88. Туристический рынок в РФ упадет в 2009 году на 40%. – Электронный ресурс. – Режим доступа : [news.mail.ru/economics/](http://news.mail.ru/economics/).
89. Україна у цифрах у 2009 році // Стат. довід. – Держ. комітет статистики України. – К., 2009. – 270 с.
90. Финансовый словарь – («Библиотека малых словарей») / А. А. Благодатин, Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – М. : ИНФРА-М. – 2009. – 378 с.
91. Фирсанова О.В. Методология процесса взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента : дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / О.В. Фирсанова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2003. – 332 с.
92. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма / Ф.А. Хайек. – М. : Новости ; Catallaху. – 1992. – 304 с.
93. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг : 2-е изд. пер. с англ. / К.Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик ; под ред. В.В. Кулибановой. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.
94. Хамлова О. ABC-анализ: методика проведения. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=1656>.
95. Хойзингтон С. Системный подход к обеспечению лояльности потребителей / С. Хойзингтон, Е. Науманн. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY12/splo.htm>
96. Чубала А. Трансформація вартості у розвитку відносин «Підприємство–клієнт» / А. Чубала, Я. Віктор, Р. Неструй, К. Мазурек-Лопацинська, Р. Патора, Є. Крикавський (наук. ред.), Н. Чухрай (наук. ред.). – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2007. – 297с.
97. Шафалюк О. Гуманістична концепція споживача в маркетингу : монографія / О. К. Шафалюк. – Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – 2008. – 200 с.
98. Шульгіна Л.М. Маркетинг. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 596 с.

99. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юркевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор. – 2009 – 360 с.
100. Эксперты: Наибольший экономический спад – в туризме, страховании и строительстве. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://podrobnosti.ua/economy/2009/11/13/643382.html>
101. Энджел Д. Поведение потребителей / Д. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. – Питер. – 2007. – 944 с.
102. Эшби У. Введение в кибернетику / У. Эшби. – М. : Изд-во иностр. лит. – 1959. – 432 с.
103. Юлдашева О.У. Маркетинг взаимодействия: философия межфирменных коммуникаций / О.У. Юлдашева // Маркетинг. – 1999. – № 3. – С. 32–39.
104. Barzyk R. Podstawy kompleksowego zarzadzania jakoscia TQM / R. Barzyk, B. Guzik, A. Korzniowski, Z. Romanow, J. Sobiech, H. Szulce / Wyd-wo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2003.– 306 s.
105. Berry L.L. Relationship Marketing. Emerging Oerspectives on Services Marketing / Eds. L.L. Berry, L. Shostack, G. Upah. – American Marketing Association : Chicago, 1983 – P. 25–28.
106. Brown S.A. Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business / S.A. Brown.– John Wiley & Sons. – Canada LTD : Canada, 2000.– 376 p.
107. Gronroos C. Relationship Approach to the Marketing Function in Sevice Context: the Marketing and Orgaization Behavior Interface / C. Gronroos // Marketing Theory. – 2006. – Vol. 6. – № 4. – P. 395–417.
108. EITF 02–17: Recognition of customer relationship intangible asset acquired in a business combination. – September 11-12.– 2002.– P. 3.
109. International Valuation Guidance Note No. 4. «Valuation of Intangible Assets» (revised 2005) // International Valuation Standards. – 2005. – P. 181–194.
110. Hitcher James R. Financial Valuation. Application and Models / James R. Hitcher. – John Wiley & Sons, Inc, New-Jersey, 2003. – 792 p.
111. <http://www.ukrstat.gov.ua>
112. <http://ru.proua.com/news/2009/11/03/000431.html>
113. <http://www.zubry.ru/articles/2009/01/cennost-i-factory-cennosti-chast-1,2,3>
114. [www.vbm-consulting.com](http://www.vbm-consulting.com)
115. [http://www.conf.muh.ru/090129/thesis\\_kiseleva.html](http://www.conf.muh.ru/090129/thesis_kiseleva.html)
116. [http://www.ima-consulting.ru/files/Effektivnost\\_kommunikacii\\_kak\\_osnova\\_loyalnosti\\_klientov.pps#303,9](http://www.ima-consulting.ru/files/Effektivnost_kommunikacii_kak_osnova_loyalnosti_klientov.pps#303,9)

## Розділ 5

### ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

#### 5.1. Формування туристичної привабливості України

Світова економічна криза 2008–2009 рр. спричинила процеси, які переконливо довели, що гедоністичне споживання і симуляційність постматеріалістичної мотивації не обумовлюють якість економічного зростання. Доцільно також наголосити на тому, що глобалізація детермінує не тільки єдине мегасередовище здійснення виробничо-господарських, фінансових та управлінських операцій, але і високу конкуренцію серед держав за вигідні ринки збуту, ресурси, інвесторів, залучення кваліфікованих трудових ресурсів та туристів як вагомого джерела надходження іноземної валюти в країну.

На нинішньому соціально-економічному етапі вектор розвитку сучасної економіки буде спрямовано у бік посилення тенденцій постіндустріалізму, тому у контексті диспозиції суб'єктів економіки зауважимо, що зміщення головного акценту геополітичного суперництва в економічну сферу сприяло появі таких визначень економіки, як «мережева», «інноваційна», «символічна», «Інтернет-економіка», «економіка вражень» та формуванню економіки цінностей, яка ґрунтується на унікальних ціннісних пропозиціях виробників споживачеві та здатності суб'єктів господарської діяльності обирати стратегічну роль у соціальних, економічних, культурних процесах суспільства [60, 73].

Як підкреслює російський науковець М. Опьонков, перехід до економіки цінностей означає трансформацію стратегії виживання у стратегію формування унікального ціннісного послання виробника споживачу [39]. Автор доводить, що це початок самореалізації, тобто рух від серійно-товарної економіки до економіки ексклюзивності, яка повинна бути представлена як у масштабах країни, так і на міжнародному рівні. При цьому дослідник відмічає, що у цій моделі економіки головну роль відіграє такий інструмент, як бренд [40].

Чітке розуміння обставин, які впливають на формування економіки цінностей, наводить У. Олінс, зазначаючи, що у суспільстві споживання матеріальних і нематеріальних цінностей виділяються

три ключові парадигми сприйняття: *раціональна, емоційна, символічна*, тобто йдеться про цінності, які країна культивує як ключове повідомлення у зовнішній світ [69].

На думку відомого соціолога Ж. Бодрійяра, символічний обмін стає основоположною універсалією (базовим поняттям, атрибутом) сучасного споживчого суспільства [10].

Точку зору щодо розуміння економіки цінностей, альтернативну наведеним вище, представлено дослідником Г. Калінкіною. Обґрунтовуючи методологічні засади просторової диференціації муніципальних мезосистем, автор пропонує розглядати території регіонів як *мегапідприємство і мультикорисний товар*, який має сукупність корисностей для агентів ринку. У формалізованому сприйнятті мультикорисність території для різних агентів має вигляд [30]:

$$\sum_{i=1}^n Pi = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m AijQj + \sum_{i=1}^n Ui , \quad (5.1)$$

де  $Pi$  – множина корисностей для зовнішніх агентів ринку;

$Qj$  – множина корисностей для внутрішніх агентів ринку;

$Aij$  – коефіцієнт зв'язку корисності внутрішніх і зовнішніх агентів;

$Ui$  – елемент, що враховує вплив інституційного фактору;

$n$  – кількість зовнішніх агентів ринку;

$m$  – кількість внутрішніх агентів ринку.

Доцільно також зазначити, що дослідження туристичної привабливості країн на світовому туристичному ринку дозволили переконатися у тому, що значимість цього багатогранного мультипоказника, який узагальнює 79 показників, що характеризують різновекторні аспекти розвитку сфери туризму, здебільшого обумовлено наявністю туристичних ресурсів, які є первинними критеріями атрактивності туристичних регіонів і відповідно визначають *мультикорисність території* для різних учасників туристичного ринку. Водночас сприятливе географічне положення, привабливі туристичні ресурси, наявність визначних пам'яток, розвинена туристична інфраструктура та кваліфіковані трудові ресурси ще не гарантують успішного розвитку туризму. Наприклад, було з'ясовано, що країни з менш привабливими, ніж в Україні природними та культурно-історичними передумовами мають значно вищий рейтинг туристичної привабливості.

На наш погляд, в умовах глобалізації для посилення туристичної привабливості необхідно впливати на цей процес як на

загальнонаціональному рівні, так і в регіонах, використовувати важелі геодиференціації для позиціонування туристичного простору на основі відображення відмітних особливостей пропозиції національного туристичного продукту.

У зв'язку з цим слід навести думку дослідника Й. Кунде, який обґрунтовує, що у глобалізованій економіці основна частина добробуту націй обумовлюється їх здатністю експортувати товари і послуги завдяки сильним брендам, оскільки у сучасних умовах отримання прибутку залежить від створення доданої вартості в основному через брендovanі товари та послуги. З огляду на те, що цінність – це діалектична єдність корисності товару/послуги для споживача та максимізації прибутку для виробника, автор робить висновок, що у сучасних наукових уявленнях про глобальні цільові орієнтири розвитку *майбутнє – за сильною ціннісною позицією, за системою бренда та унікальністю* пропозиції [33].

В аналогічному контексті трактують доцільність створення сильних регіональних брендів науковці І. Рожков та В. Кісмерешкін, підкреслюючи що будь-який регіон набуває привабливості для притоку робочої сили, капіталу, вдосконалення інфраструктури і створює цінність для споживачів, які придбавають товари і послуги, вироблені на території, яка має пізнаваний бренд [46].

Аналізуючи важливість формування брендів, керівник відомої рекламно-маркетингової холдингової корпорації «WPP Group» М. Соррел зазначає, що останні 15–20 років маркетингова діяльність ускладнилася і в частині розширення географії активності, і функціонально. Автор переконливо доводить, що нині особливий інтерес фінансових кіл привертає *цінність товарів*, маркованих товарними знаками. На думку М. Соррела, цей інтерес збережеться і в майбутньому, оскільки продукт стає високоприбутковим товаром в основному тільки завдяки комунікаціям, що створюють йому репутацію [49].

На важливості туристичного бренда у контексті розвитку експортної моделі туризму наголошує науковець Дж. Гнот [62, 63].

Надзвичайно актуальним є завдання формування національного бренда для України, як переконливо доводять українські науковці О. Шаров та Т. Нагорняк. Зокрема О. Шаров акцентує увагу на тому, що якщо пріоритетом для держави є посилення процесу євроінтеграції, то Україні насамперед необхідно продемонструвати Європейському Союзу відмітні переваги, привносячи щось *цінне*. Насамперед це, звичайно, повинна бути сама Україна – політично стабільна, економічно розвинена, із самобутньою культурою [52].

Подібну думку висловлює і Т. Нагорняк, досліджуючи передумови формування Національної програми «Бренд України». Автор наголошує, що головною метою програми має бути створення пізнавального позитивного іміджу країни у світі, сприяння виникненню і поширенню української національної ідентичності, загального почуття національної гордості, що консолідує країну навколо бренда «Україна» [37].

З наведених міркувань стає очевидним, що *нині ключовим фактором успіху та конкурентної переваги у глобалізованому світі стає національний (регіональний) бренд як найбільш очевидна і сприйнятлива характеристика, від якої залежить соціально-економічний, культурний і політичний вплив території (держави, регіону, міста), її інвестиційна привабливість, зовнішня торгівля та розвиток експортно орієнтованої моделі туризму.*

Тому особливо важливо формувати національний туристичний бренд, концепцію якого представляє домінуюча ідея, побудована на символізації споживчих цінностей та ресурсів території. Варто наголосити, що за визначенням UNWTO бренд країни – це сукупність емоційних і раціональних уявлень, що є результатом зіставлення всіх ознак країни, власного досвіду та інформації, що впливають на створення певного образу [48]. Свідченням такого підходу є методика визначення найбільш відомих туристичних брендів країн міжнародною організацією World Travel Market<sup>1</sup> (табл. 5.1).

Узагальнюючи представлену у табл. 5.1 інформацію, можна стверджувати, що формування національних туристичних брендів у різних країнах пов'язано не тільки з особливостями економічного, соціального, політичного і культурного розвитку, а також з символізацією цінностей, які формують мультикорисність території для туристів. Таким чином, багатогранність, сфокусована у туристичному бренді, свідчить про те, що базові основи його сприйняття закладаються на макрорівні – стратегічному рівні.

У зв'язку з цим вирішенню наукового завдання формування туристичної привабливості України передуює сприйняття наукових позицій щодо:

**– по-перше, сутності національного туристичного бренда, який розглядається як:**

- основоутворюючий елемент для розроблення, позиціонування, просування та сприйняття національних турпродуктів;
- механізм економічного зростання туризму у регіонах;

---

<sup>1</sup> World Travel Market – неурядова організація, членами якої є 187 країн і регіонів; діяльність її спрямовано на розвиток ділових контактів та відносин при входженні на нові ринки [12].



### Найбільш відомі туристичні бренди за індексом країн-брендів (СВІ) [74]

*Країни з сильними туристичними брендами*

1.	Австралія	6.	Франція
2.	Канада	7.	Нова Зеландія
3.	США	8.	Великобританія
4.	Італія	9.	Японія
5.	Швейцарія	10.	Швеція

Краща країна-бренд у діловій сфері	США, Німеччина, Великобританія, Франція, Італія
Краща країна-бренд для ділових поїздок	Австралія, Нова Зеландія, Шотландія, Японія, Ірландія
Краща країна-бренд у сфері мистецтва і культури	Італія, Франція, Єгипет, Японія, Греція
Краща країна-бренд з погляду автентичності	Нова Зеландія, Японія, Таїланд, Індія, Єгипет
Краща країна-бренд для пляжного відпочинку	Мальдіви, Таїті, Багамські Острови, Домініканська Республіка, Австралія
Краща країна-бренд для сімейного відпочинку	Канада, Іспанія, Данія, Австралія, Нова Зеландія
Краща країна-бренд для екскурсійних програм	Єгипет, Італія, Франція, Греція, Ізраїль
Краща країна-бренд щодо ринку орендування житла	Об'єднані Арабські Емірати, США, Мальдіви, Австралія, Швейцарія
Краща країна-бренд за природною красою	Нова Зеландія, Мальдіви, Швейцарія, Норвегія, Австралія
Краща країна-бренд для «нічного життя»	Японія, Бразилія, Іспанія, Таїланд, США
Краща країна-бренд для кулінарних турів	Італія, Франція, Японія, Сінгапур, Швейцарія
Краща країна-бренд щодо спортивних турів	Австралія, Нова Зеландія, Канада, Беліз, Швейцарія
Краща країна-бренд для відпочинку	Мальдіви, Таїті, Нова Зеландія, Фіджі, Багамські острови
Краща країна-бренд у сфері безпеки	Норвегія, Швейцарія, Нова Зеландія, Швеція, Данія
Краща країна-бренд для придбань (торговельні тури)	США, Об'єднані Арабські Емірати, Сінгапур, Таїланд, Японія
Краща країна-бренд щодо співвідношення ціни та якості товарів/послуг	Таїланд, Індія, Мексика, Чехія, Польща

- відповідь на наслідки фінансової кризи, що обумовила зростання витрат на виїзний туризм і відповідно переорієнтує виїзні туристичні потоки на внутрішні;

- мегапроект, що відрізняється інформаційною свободою та орієнтований на довгострокові терміни експлуатації з метою задоволення неоднорідного споживчого попиту та досягнення відчутного матеріального результату;

***по-друге, актуальності формування національного туристичного бренда, що зумовлюється:***

- зростанням конкуренції на туристичному ринку, яка супроводжується переходом від цінової конкуренції до суперництва на засадах нецінової конкуренції (у таких умовах сильніші позиції у туристичного підприємства, що має конкурентний бренд або бренди, ніж у того, який має сильну позицію за певним напрямом або ринкові можливості);

- необхідністю постійної диференціації туристичних продуктів;

- посиленням значимості турагентських мереж, які зацікавлені у реалізації туристичних продуктів, що входять у відомі та популярні серед споживачів бренди.

Отже, ключовою особливістю впровадження ціннісно орієнтованого управління на макрорівні є формування туристичної привабливості на основі *національного туристичного бренда*:

- соціально-економічна цінність якого виражається символічним капіталом мультикорисностей туристичних ресурсів;

- мотивація розроблення якого має стратегічне гео економічне спрямування, оскільки орієнтується на успішну реалізацію національних інтересів розвитку туризму.

У цілому зазначимо, що розроблення, позиціонування, просування і сприйняття національних турпродуктів у контексті реалізації експортно орієнтованої моделі розвитку туризму на основі формування та репрезентації туристичного бренда є *перспективним науковим напрямом*, оскільки аналітичне опрацювання даної проблематики сприятиме посиленню туристичної привабливості у глобальних координатах розвитку туризму.

Що ж стосується обґрунтування умов формування національного туристичного бренда у межах цього дослідження, то через багатогранність його сприйняття насамперед стикаємося з численними, неоднозначно представленими у прикладних економічних дослідженнях підходами і ракурсами розгляду цього поняття, а саме: маркетинговим, брендинговим та іміджевим. Істотна проблема

неоднозначності змістовного сприйняття поняття «бренд» пов'язана з ототожненням його з поняттям «імідж».

На думку науковця Є. Галумова, імідж держави міжнародного значення визначає національну цінність, що сформована у певному просторі та часі і являє собою комплекс об'єктивно взаємопов'язаних між собою характеристик соціально-економічної системи (економічних, географічних, національних, культурних, демографічних та ін.) [22].

Дослідники У. Оллінс і С. Анхольт, розмірковуючи про образ держави, вводять поняття «*country branding*», тобто «національний бренд або бренд держави» [59, 69]. Зокрема С. Анхольт пропонує такі складові сприйняття національного бренда: туризм; експорт; населення; уряд; культура, історична спадщина і традиції; інвестиції та імміграція [58].

М. Спірченко одночасно розглядає особливості формування образу, іміджу і бренда туристичного міста. Автор визначає туристичне місто як своєрідний, унікальний товар, який має конкретні, притаманні йому властивості, що вимагає певного позиціонування та просування з метою отримання тих або інших вигід [47].

Застосовуючи маркетинговий підхід, О. Горохов висвітлює концепцію бренда туристичної дестинації як домінуючу творчу ідею, побудовану на символізації основних цінностей, ресурсів території, яка втілена у смисловому, графічному, звуковому, анімаційному виразах. Автор розглядає дослідження і формування іміджу та брендингової стратегії у рамках формування маркетингової стратегії розвитку туристичної дестинації. Крім того, науковець обґрунтовує тезу, що бренди туристичних дестинацій виражають їх основні цінності, місію у туризмі та основні типи туристичних ресурсів [23].

Дослідник О. Панкрухін у наукових працях використовує виключно поняття «імідж туристської дестинації», визначаючи його як сукупність емоційних і раціональних уявлень, що є результатом зіставлення всіх ознак дестинації, власного досвіду та інформації, що впливають на створення певного образу. Автор підкреслює, що іміджем туристської дестинації є колективна думка споживачів про відмітні та виняткові характеристики, що формують її привабливість або непривабливість для потенційних споживачів [43].

Важливими чинниками, які обумовлюють неототожнення цих понять, є ті, що дозволяють етимологічно ідентифікувати [35]:

→ *імідж* (англ. *image* – образ) – як:

- образ об'єкта, що сформувався у психіці людей, до якого у них виникає оцінювальне ставлення;

- мультидисциплінарне поняття, що включає семіотичну, когнітивну, образну й емоційну складові та розробляється у практичній психології, соціології, політології, педагогії, акмеології, маркетингу;

- трирівневий феномен індивідуальної, групової або масової свідомості, який може бути відображений в економіці та практиці просування і продажів, стосовно об'єкта;

- *бренд* (англ. *brand* – *марка*) – як поняття, що символізує комплекс інформації про відомий продукт або послугу.

В американській школі маркетингу бренд характеризується як торгова марка, яку споживачі виділяють з інших за рахунок унікального, в основному образного ідентифікатора для отримання додаткової раціональної або емоційної *цінності* [ 72 ].

Продовжуючи осмислювати сутність брэнда, зазначимо, що фахівці маркетингового агентства «Interbrand», які займаються виключно дослідженнями загального та стратегічного брэнд-менеджменту, визначають брэнд як [75]:

- стійке, єдине заповнення, репрезентативну сторону господарської діяльності;

- місію та індивідуальні атрибути (назва, логотип й інші візуальні елементи), що дозволяють виділити територію, компанію або продукт порівняно з конкурентами;

- образ, імідж, репутацію компанії, продукту або послуги.

Відмінності предметного змісту сутності понять «імідж» та «бренд» переконливо відобразили О. Панкрухін та С. Ігнат'єв, представивши їх узагальнені сутнісні характеристики, які наведено у табл. 5.2 [43].

Таблиця 5.2

### Змістовні характеристики іміджу та брэнда за О. Панкрухіним та С. Ігнат'євим [43]

Імідж	Бренд
Сформований у певного кола людей незалежно від їх залучення до процесу споживання. Може бути нестійким, суперечливим і навіть негативним	Характеризується наявністю стійких позитивних емоційних зв'язків із цільовою аудиторією споживачів (у т.ч. потенційних), повинен мати привабливу і об'єднуючу силу
Не може гарантувати отримання якісного товару/послуги	Припускає фіксовану (достатню) якість товару/послуги
Існує поза торговельними відносинами	Обумовлює вищу ціну порівняно з ринковою
Може бути ніяк не пов'язаним із зовнішніми атрибутами об'єкта, крім назви	Пов'язаний із слоганом, логотипом, знаком, взагалі візуалом торгової марки

Імідж	Бренд
В об'єкта, як правило, він єдиний, хоча і багатоаспектний	В об'єкта може бути декілька, у т.ч. ніяк не пов'язаних з назвою організації
В іміджу, як правило, немає брэнда	У кожного брэнда є свій імідж, причому – позитивний. Брэндів з негативним іміджем не може бути за визначенням
Впливає на репутацію, але може не співвідноситися з нею	Репутація є складовою брэнда, яку споживач вважає достовірною
Може виникнути спонтанно і зазвичай відносно будь-якого об'єкта	Завжди створюється і насамперед за допомогою маркетингових заходів
Може існувати і без управління ним	Потребує управління

На підставі представлених міркувань щодо сутності поняття «бренд», зазначимо, що при всій змістовній його близькості з поняттям «імідж», вказані вище основні відмінності є достатньо значущими щодо ступеня структуризації, глибини сприйняття, отже і при використанні у вирішенні завдання формування туристичної привабливості на основі національного туристичного брэнда.

Таким чином, у контексті впровадження ціннісно орієнтованого управління в туризмі необхідно зосередитися на осмисленні *цінності брэнда*. Одним із перших цю дефініцію описав Д. Аакер. Відомий у сфері брэнд-менеджменту теоретик, конкретизуючи це поняття у сутнісному аспекті:

- розкрив проблему створення сильного брэнда, який виразно позиціонується на ринку і має марочну ідентичність;
- обґрунтував переваги, які отримують учасники економічних взаємовідносин завдяки сильному брэнду (рис. 5.1);
- розглянув і запропонував методики:
  - оцінки ринкової вартості брэнда;
  - формування марочного портфеля з урахуванням виконуваних кожним брэндом функцій;
  - аналізу основних заходів брэндингу;
  - оцінки компонентів, на основі яких досягається ефект від брэнда [5].

Продовжуючи дослідження за цим напрямом та виходячи із суто практичних цілей, Д. Аакер характеризує брэнд як дворівневу систему, засновану як на фізичних характеристиках продукту, так і на асоціативному сприйнятті [6]. За визначенням вченого, саме брэнд із змістовної точки зору обумовлює *споживчу цінність для споживача і торговий важіль для виробника та посередника*, що відображено на рис. 5.2 [57].

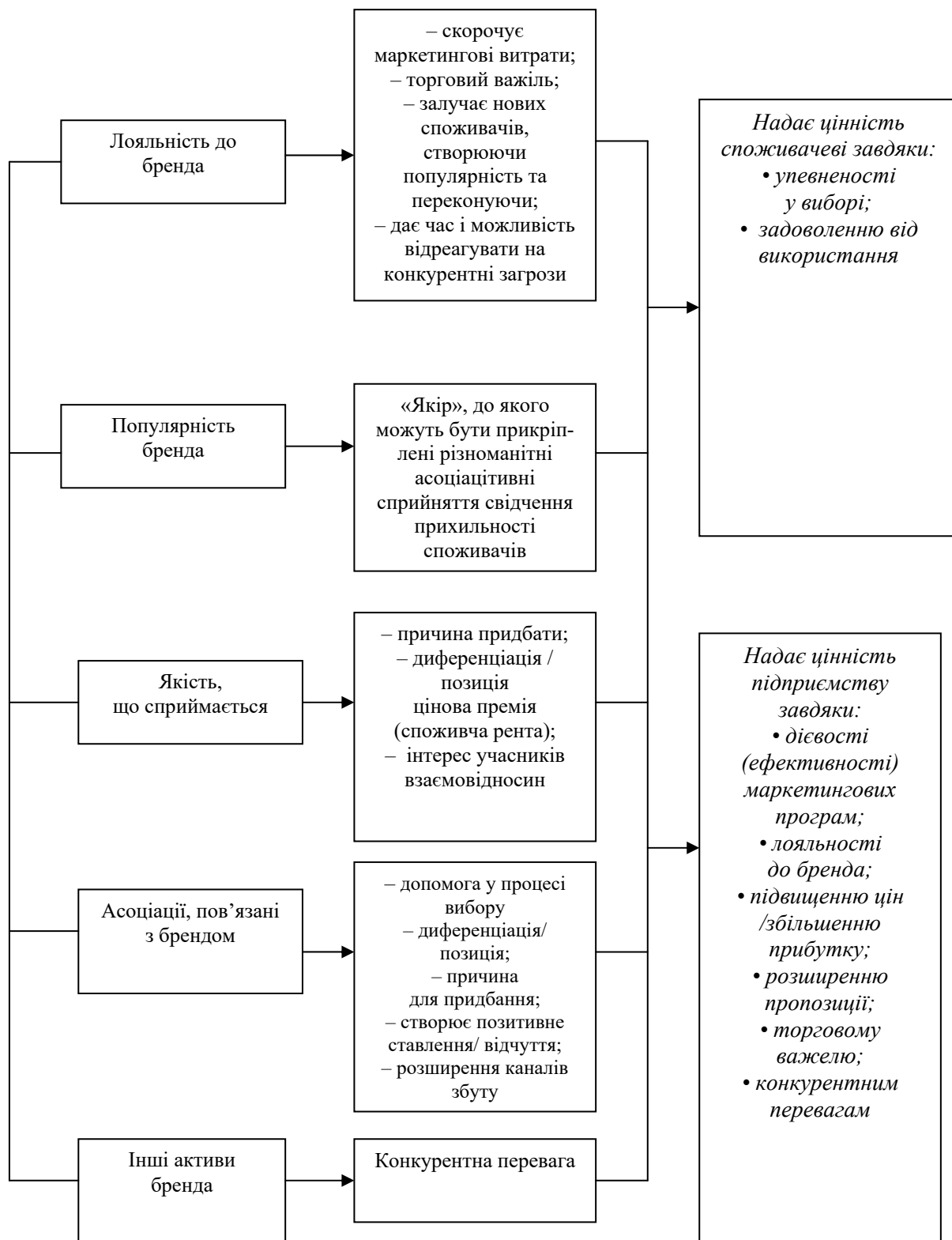
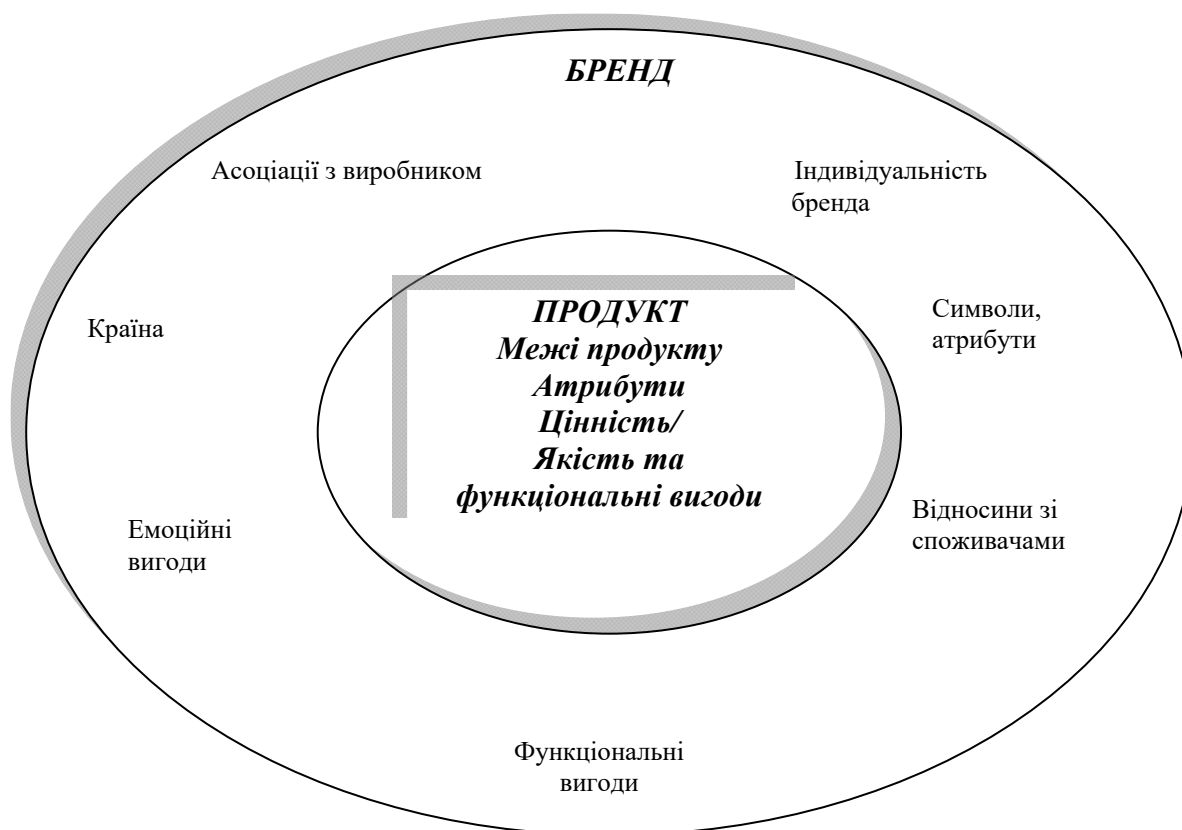
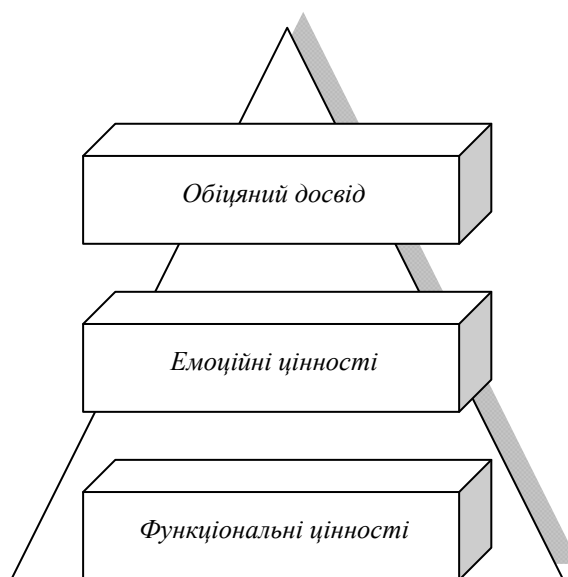


Рис. 5.1. Переваги, що створюються брендом за Д. Аакером [5]



*Рис. 5.2. Створення доданої цінності брендованим продуктом для споживача за Д. Аакером [6]*

На підставі подібного розуміння сутності цінності бренда Л. Чернатоні, відобразив «атомістичну модель бренда» (рис. 5.3) [56].



*Рис.5.3. Трикутник бренда за Л. Чернатоні [56]*

Розвиваючи висновки Д. Аакера, дослідник маркетинг-менеджменту П. Дойль дійшов висновку, що брендований товар (S) – це єдність якості (P), чітких відмінностей (D) та доданої цінності (AV):

$$S = P \cdot D \cdot AV. \quad (5.2)$$

Зокрема дослідник визначив економічну роль бренда, довівши, що саме цей нематеріальний актив збільшує та прискорює грошові потоки [24].

Опрацювання основних положень понятійної сутності бренда, які представлено відомими дослідниками у сфері бренд-менеджменту, дозволяє сформулювати наукові позиції щодо:

**по-перше, цінності туристичного бренда, яка:**

→ символізує втілені споживчі (емоційні та функціональні) очікування від придбання туристичних продуктів;

→ забезпечує диференціацію мультикорисностей туристичних ресурсів та споживчих характеристик турпродуктів;

→ виконує функцію «бізнес-карти» щодо підвищення туристичної привабливості;

→ є інтегруючим ядром туристичної привабливості України, оскільки узагальнює інституційно-організаційні, інноваційно-технологічні та культурно-ментальні основи розвитку туристичних ресурсів території (держави, регіону, міста) щодо їх відповідності споживчим очікуванням (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Показники, що обумовлюють соціально-економічну цінність національного туристичного бренда (VTB) у контексті формування туристичної привабливості**

Ключові показники	Характеристика показників
Функціональність (FU)	Набір умов, що забезпечують співвідношення ціна-якість туристичного продукту
Емоційність (E)	Сукупність емоцій, що викликає бренд території – унікальність природно-кліматичних і географічних умов, події і заходи (фестивалі, свята, виставки, конференції, спортивні заходи та ін.)
Соціально-культурне сприйняття (SC)	Територіальна субкультура, освіченість та толерантність населення
Духовно-історичне сприйняття (NH)	Сприйняття історико-культурної і релігійної спадщини території
Інноваційність (I)	Набір характеристик, які визначають відкриття нового сегменту туристичного ринку; нового/ вдосконаленого туристичного продукту; вдосконалення бізнес-процесу
Відповідальність державної влади (RS)	Ставлення до екологічної безпеки, гарантування безпечного перебування



Отримані показники дозволяють формалізувати соціально-економічну цінність національного туристичного бренда як функцію (залежність) виду:

$$VTB = F(FU, E, SC, NH, I, RS); \quad (5.3)$$

*по-друге, детермінуючого впливу цінності бренда на формування туристичної привабливості, який обумовлюється:*

– сукупністю емоційних характеристик, які надають певні гарантії цільовому споживачеві щодо отримання благ, що є для нього унікальними, значущими, тобто такими, які найкращим чином задовольняють його матеріальну, утилітарну і вартісну вимоги у процесі споживання турпродукту;

– трансцендентною (суб'єктною) та функціональною (предметною) складовими соціально-економічної цінності (рис. 5.4).

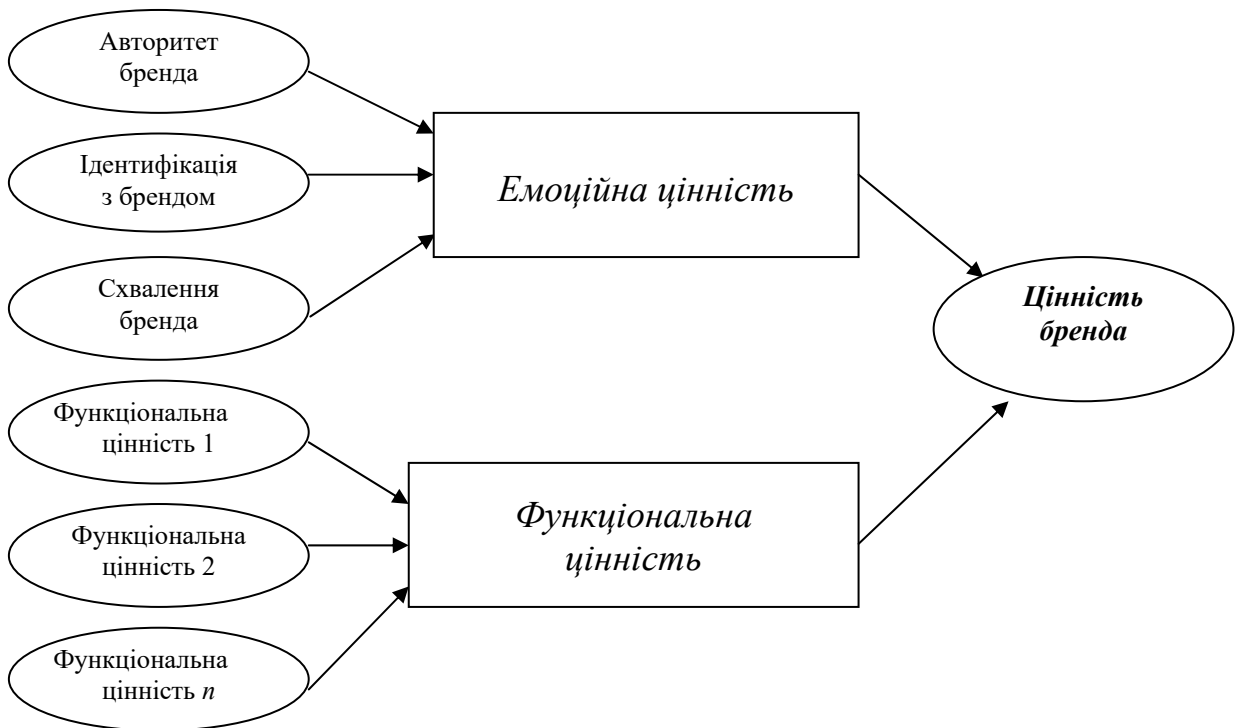


Рис. 5.4. Запатентована модель «The Equity Engine» для виміру цінності бренда [27]

Таким чином, національний туристичний бренд є інтегративним та динамічним за сутністю і не тільки відтворює символічну цінність туристичних можливостей регіонів, але і спрямований на виконання таких основних функцій: *споживчої, емоційної і символічної*. Це зумовлює розуміння туристичного бренда як інструменту отримання вигід і розвитку довгострокових відносин із значущими цільовими аудиторіями на основі їх емоційної прихильності та лояльності. Отже, вивчення сутності національного туристичного бренда буде неповним

без визначення та систематизації факторів, що зумовлюють його формування, і, зважаючи на виділені функції, мають подвійну детермінацію: об'єктивну та суб'єктивну (рис. 5.5).

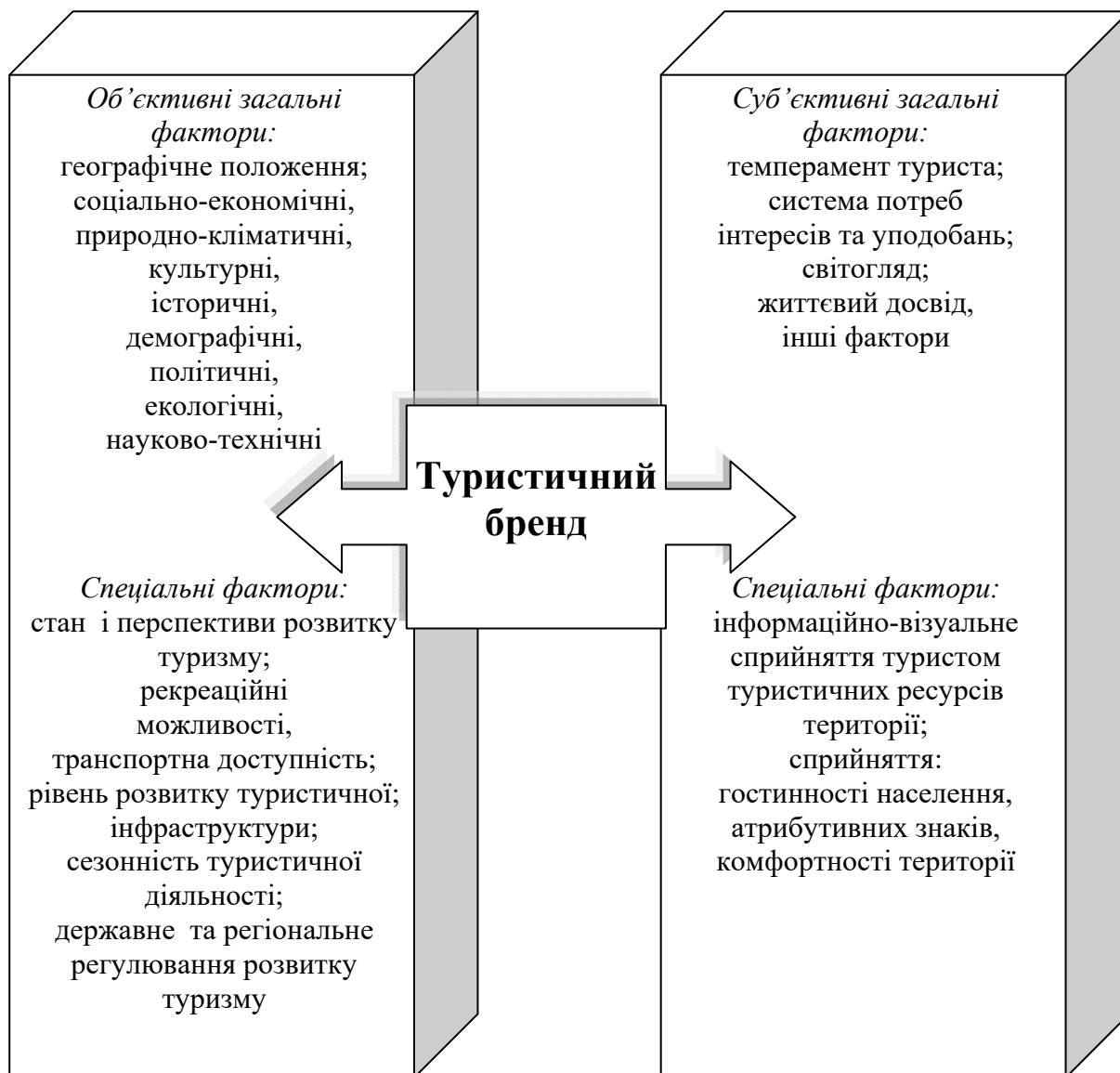


Рис. 5.5. Фактори формування туристичного бренда

Обґрунтування значимості формування національного туристичного бренда дозволяє дійти висновку, що цей компонент впливу «м'якої сили» обумовлює його сприйняття як найважливішого інструменту захисту економічних інтересів щодо розвитку туризму. Зокрема на цьому вагомому аспекті наголошено у Стратегії розвитку туризму і курортів України [1]. У документі зазначено, що на міжнародному туристичному ринку національний туристичний продукт та природні лікувальні ресурси України оцінюються як менш привабливі та конкурентоспроможні, незважаючи на те, що *Україна займає одне з провідних місць в Європі за рівнем забезпеченості цінними*

*природними лікувальними та історико-культурними ресурсами, які викликають значний інтерес у вітчизняних та іноземних туристів.*

Опрацюючи умови та фактори, які визначають основні напрями реалізації цієї стратегії, констатуємо, що, незважаючи на концептуальне узгодження даного нормативного документа із наявними державними стратегічними планами, передусім з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 року та Державною програмою розвитку туризму на 2002–2010 рр., у ньому не визначено шляхів і способів розв'язання проблеми позитивного сприйняття туристичної привабливості України, яка безпосередньо впливає на розвиток туризму у державі [2, 3].

Основні рекомендації розробленої стратегії зводяться до визначення:

- мети і завдання стратегії;
- основних напрямів її реалізації;
- фінансового забезпечення;
- етапів реалізації стратегії;
- очікуваних результатів.

Таким чином, є зауваження щодо структури Стратегії розвитку туризму і курортів України, оскільки в ній не знайшли відображення:

– стратегічні плани (рекомендації, заходи) розвитку перспективних видів туризму, які визначені Всесвітньою туристичною організацією на період до 2020 р.<sup>2</sup>;

– питання місця і ролі туризму в економічній системі України.

Водночас, аналізуючи завдання, що представлені у Державній програмі розвитку туризму на 2002–2010 рр., з'ясовано, що деякі з них спрямовано на:

▪ вирішення підвищення ефективності інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

▪ створення позитивного образу України як туристичної держави та активізацію просування національного туристичного продукту як на внутрішньому, так і міжнародному ринку туристичних послуг завдяки організаційній та фінансовій підтримці підприємств та організацій туристичної сфери центральними і місцевими органами виконавчої влади [3].

Зважаючи на закінчення терміну реалізації Державної програми розвитку туризму та невисокий рейтинг туристичної привабливості

---

<sup>2</sup> За прогнозами UNWTO, які представлено у звіті «*Tourism:2020 Vision*», найперспективнішими напрямками і видами туризму XXI сторіччя визначено: пригодницький, екологічний (сільський), культурно-пізнавальний, тематичний (зокрема відвідування тематичних парків), а також круїзи [28].

України протягом 2006–2009 рр., (особливо на європейському туристичному ринку, де рейтинг туристичної привабливості України – 36-та позиція серед 42 країн), можемо зробити висновок, що плани щодо збільшення експорту туристичних послуг та зростання обсягу отриманих від діяльності суб'єктів туристичної діяльності коштів є лише частково реалізованими у задекларованому часовому лазі. На підставі викладеного вище наголошуємо на доцільності ініціювання розроблення Національної програми розвитку туризму або вдосконалення діючої Стратегії розвитку туризму і курортів з метою:

- створення експортно орієнтованої моделі розвитку туризму на основі: виявлення найбільш відмітних особливостей для формування національних туристичних продуктів (наприклад, на основі етнічного, релігійного, транзитного, екологічного та інших видів туризму), які відображають світові тенденції щодо перспективних напрямів туристичної пропозиції;

- врахування регіональної специфіки туристичних продуктів, які нададуть можливість конкретному регіону (території) спеціалізуватися на виробництві та реалізації турпродуктів завдяки наявності відмітних споживчих мультикорисностей туристичних ресурсів територій, які обумовлено регіональною туристичною спеціалізацією<sup>3</sup>;

- розроблення заходів щодо більш ефективного використання геополітичного становища України як транзитного маршруту для іноземних туристів. Рекомендується активізувати наявний потенціал міжрегіональної співпраці у межах організаційних форм управління прикордонним співробітництвом (утворення євро регіонів, вільних економічних зон, міжнародних транспортних коридорів);

- реформування інформаційної складової туристичного обслуговування для підвищення обізнаності іноземних туристів про туристичне призначення України, її існуючий потенціал. Для цього вибудувати модель інформаційної експансії, орієнтовану на залучення інвесторів та потенційних закордонних туристів;

- залучення в Україну всесвітньо відомих туристичних брендів для закріплення їх на туристичному ринку, у тому числі на умовах франшизи. Слід підкреслити, що такий досвід формується у межах підготовки до проведення Євро-2012. Зокрема відомий європейський

---

<sup>3</sup> Наприклад, Центральний та Донецький регіони – це туристська дестинація наукового та ділового туризму; Південний регіон – комплексного туризму; Подільський – туристичний регіон ностальгічного (історичного) туризму; Карпатський регіон – туристська дестинація фестивального, релігійного, сільського туризму.

туроператор TUI Travel<sup>4</sup> призначено офіційним агентством з розміщення учасників і гостей Чемпіонату Європи з футболу-2012 р. в Польщі та Україні;

– обґрунтування та формулювання національних (регіональних) бренд-концепцій для розроблення та просування національних туристичних продуктів, що обумовлять відповідний бренд-ефект (збільшення туристичних потоків, посилення інвестиційної привабливості та покращання соціального клімату). Для цього необхідно створити механізм неформалізованого об'єднання (інформаційних, фінансових, матеріальних) можливостей всіх суб'єктів туристичного профілю, особливо у регіонах для лобіювання інтересів щодо розвитку туризму. Місцеві органи влади повинні стати координатором такого об'єднання;

– підтримки об'єктів національного надбання, які є соціально-культурною та духовно-історичною цінністю, формують туристичний інтерес і повинні стати основою відмітних особливостей національного туристичного продукту. Рекомендується створити регіональні фандрайзингові центри, основною функцією яких повинен стати пошук фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів для потреб підтримки історичної та культурної спадщини, гарантування екологічної безпеки;

– розвитку науки «Туристична економіка» як суспільної науки, що впливає на економічний, соціальний, культурний, правовий стан українського суспільства і внаслідок цього є важливим напрямом реалізації соціально-економічних завдань. Для стимулювання розвитку науки доцільно ініціювати освітні нововведення, інформаційно-консультативну (гранти, проекти, програми, обміни, стажування) та просвітницьку роботу закладів вищої освіти туристичного профілю, активізувати наукові дослідження для формування ідеології національної туристичної економіки, феномен якої дозволить інтегрувати та систематизувати знання, здобуті не тільки різними поколіннями науковців, але й отримані у різних сферах суспільних наук;

– здійснення бренд-моніторингу за змінами у міжнародному сприйнятті туристичної привабливості.

Таким чином, сприймаючи загальносистемний характер формування національного туристичного бренда, зазначимо, що даний

---

<sup>4</sup> Туроператор TUI Travel створено у березні 2007 р. після злиття туроператорських активів TUI AG і британського турхолдингу First Choice. TUI AG – найбільший турконцерн Європи. Крім 51% у TUI Travel, турконцерн володіє правами на морські перевезення (Narag-Lloyd і ін.), круїзні судна (MS Europa й ін.) та готельні мережі (Grecotel та ін.) [76]

процес повинен регулюватися державними органами та громадськими організаціями, на які покладено функцію розроблення туристичної політики держави та вироблення механізмів її реалізації. Ця позиція пов'язана з тим, що туристичний бренд впливає на певні цільові аудиторії, що відображено на рис. 5.6.

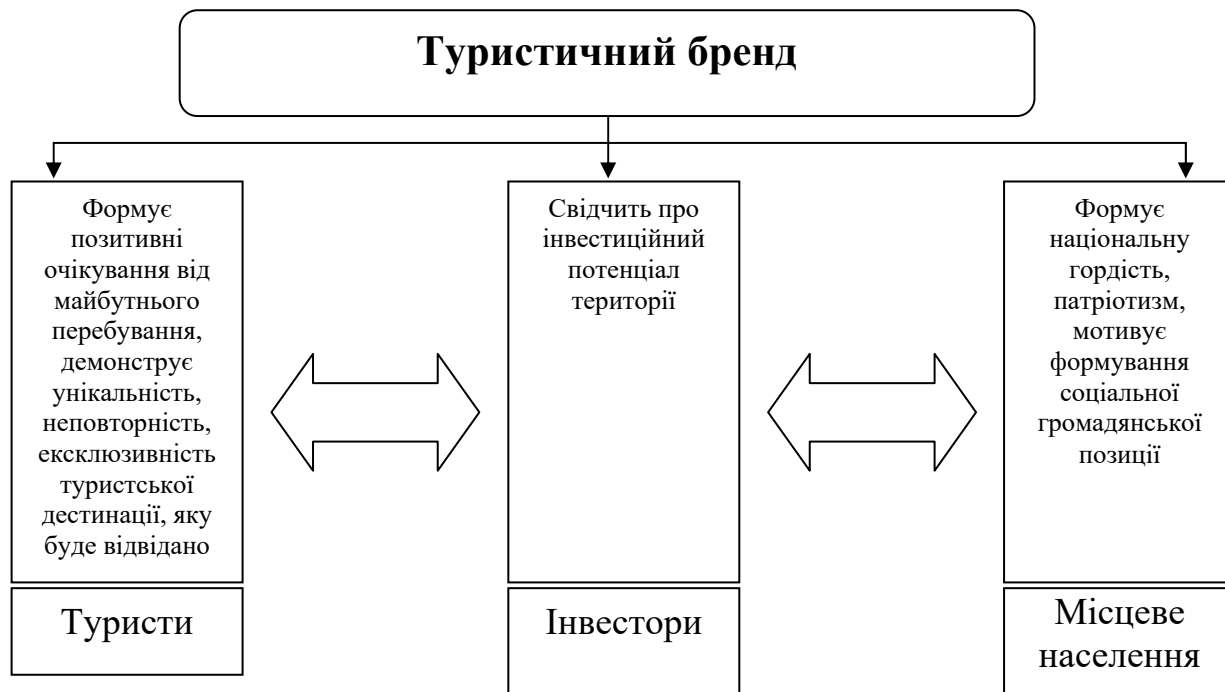


Рис. 5.6. Напрями впливу туристичного бренда

Отже, національний туристичний бренд формується упродовж певного періоду і є квінтесенцією національної туристичної політики. Основою його формування є принципи, які обумовлюють змістовну ідею і слугують теоретичною основою визначення методів, що забезпечують дієвість засобів практичного застосування. На підставі викладеного вище для врахування багатовимірності сутності бренда визначено базові принципи формування національного туристичного бренда, що відтворено на рис. 5.7.

Розглядаючи вирішення наукової проблеми визначення детермінуючого впливу цінності національного туристичного бренда, ми виходили з того, що туристична привабливість обумовлюється сукупністю різноаспектних рейтингових показників (субіндексів та мікроіндексів), які дозволяють оцінювати туристичні можливості держави як одиниці туристичного простору у межах існуючих зразків глобального туризму. З огляду на це на рис. 5.8 представлено структурно-логічну послідовність формування системи просування національного туристичного бренда.

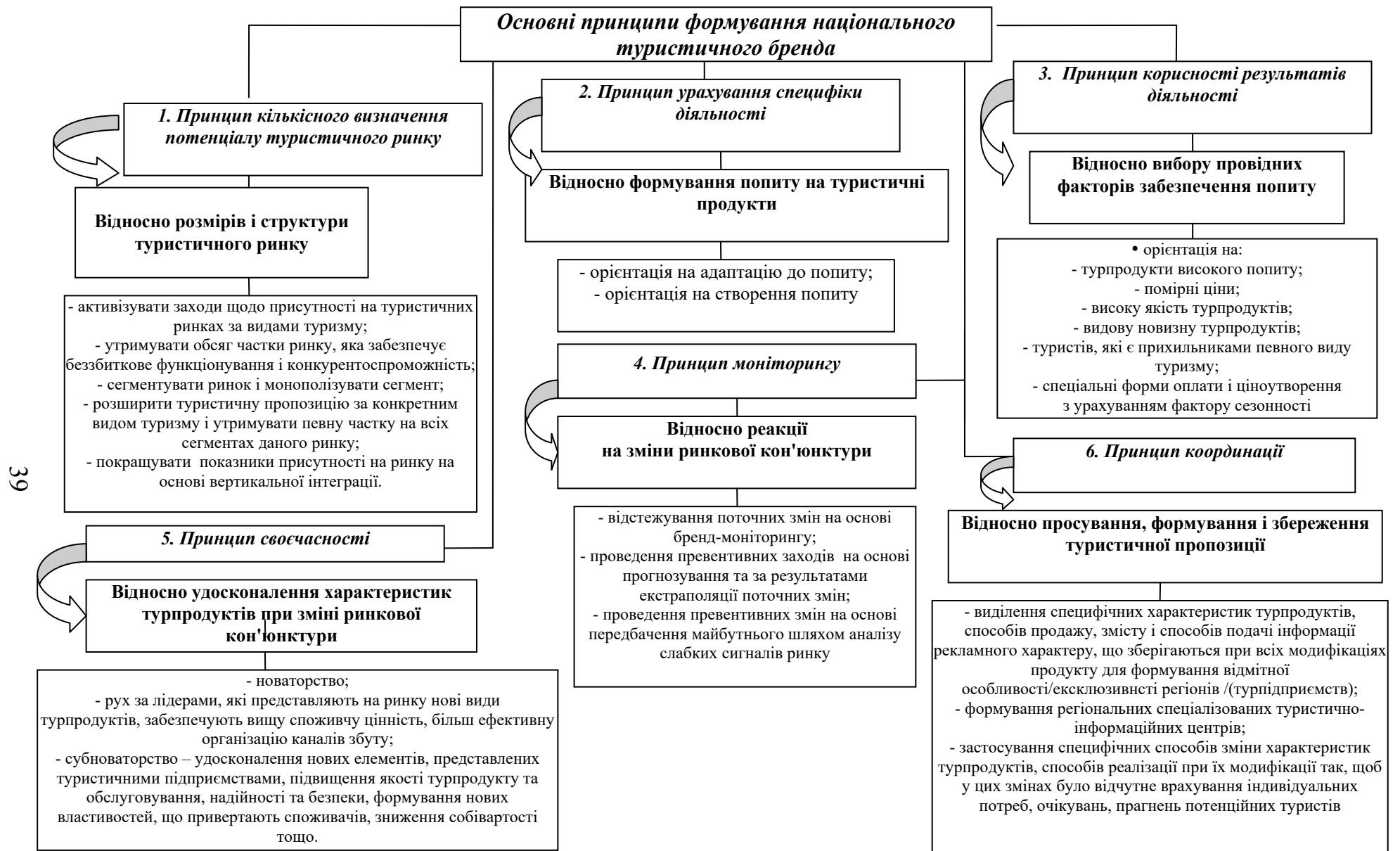


Рис. 5.7. Базові принципи формування національного туристичного бренда

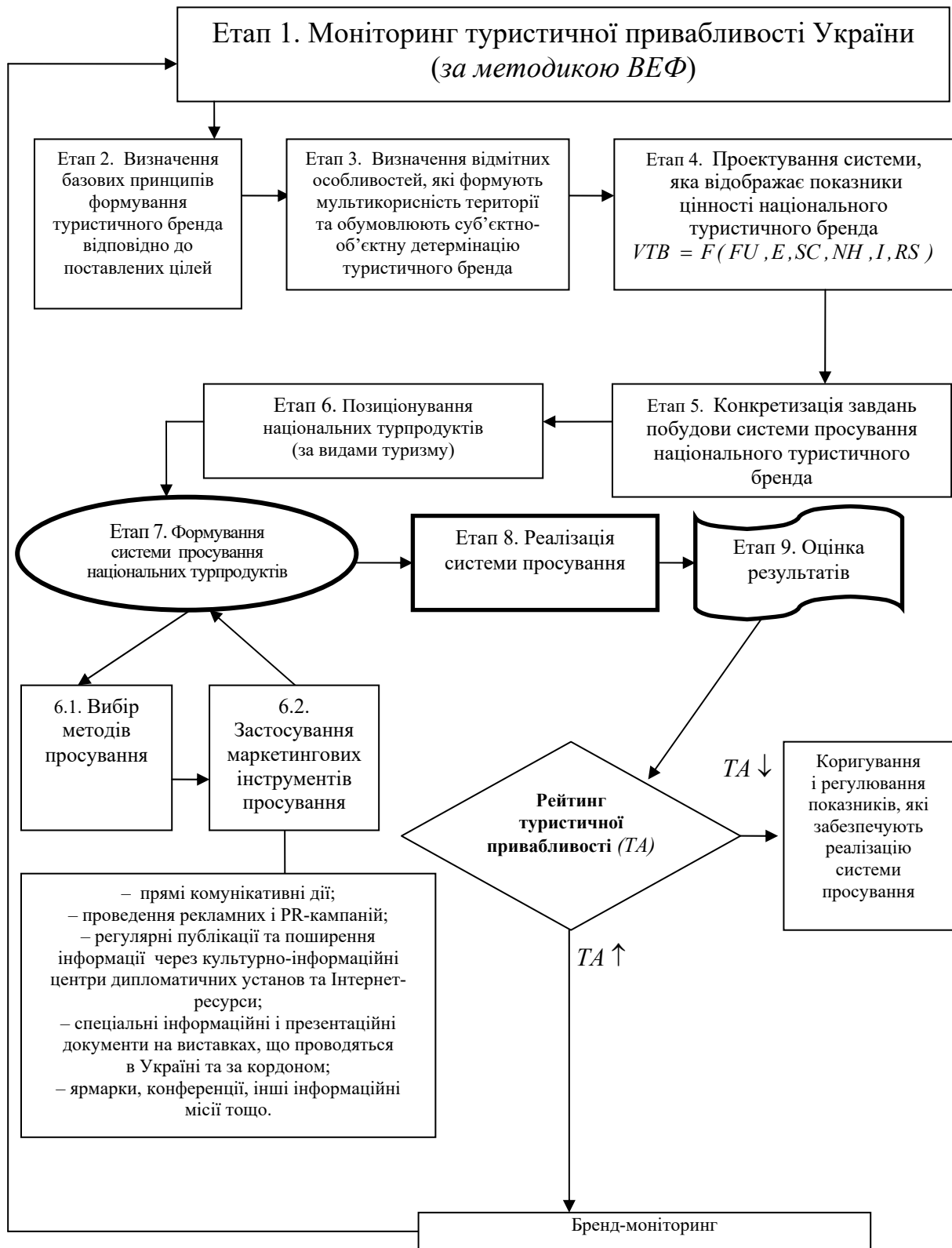


Рис. 5.8. Структурно-логічна схема формування системи просування національного туристичного бренда



З огляду на пріоритети посилення рейтингу туристичної привабливості України заходи, спрямовані на вирішення зазначеного завдання, повинні знаходити втілення у *концепції національного туристичного бренда як багаторівневого контексту асоціативних зв'язків з національними туристичними можливостями, у рамках якої інформація повинна інтерпретуватися у заданому та бажаному напрямі*, що візуалізовано на рис. 5.9.

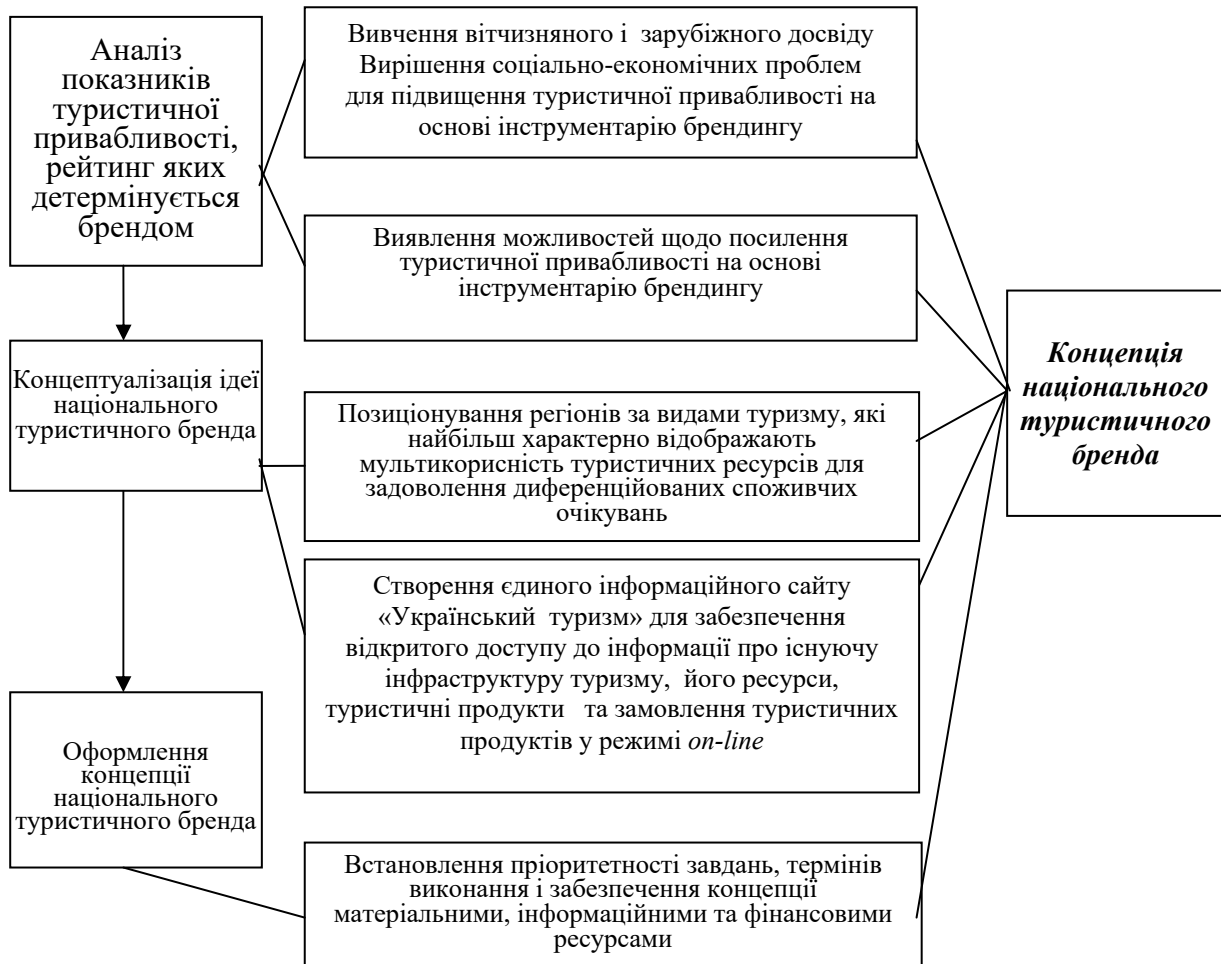


Рис. 5.9. Формат розроблення концепції національного туристичного бренда

Реалізацію концепції національного туристичного бренда як мегапроекту орієнтовано на конкретний матеріальний результат, що здійснює істотний довготривалий вплив на розвиток туристичних регіонів та підвищення туристичної привабливості України завдяки створенню комунікативного простору для формування експортно орієнтованої моделі туризму.

Вирішення проблеми формування національного туристичного бренда обумовить вигоди, які повинні узагальнюватися в економічному ефекті (економічному успіху), який дозволяє з'ясувати:

наскільки прийнятна концепція бренда, чи не є хибною програма його просування, наскільки професійно вона виконується, який ефект від заходів щодо просування.

Для цього потрібно виконати методичні завдання, пов'язані не тільки з розробленням принципів, формуванням системи просування і концептуалізацією ідеї національного туристичного бренда. Розглядаючи бренд як вагомий важіль посилення туристичної привабливості, необхідно забезпечити прийняття управлінських рішень, спрямованих на максимізацію соціально-економічної цінності туризму при наявних ресурсних можливостей, в умовах високої невизначеності ринкової кон'юнктури та імовірного характеру прогнозних параметрів розвитку туристичного ринку. Відповідно необхідно визначити цільові показники ефекту від реалізації мегапроекту «Національний туристичний бренд» з точки зору його спроможності досягнення поставленої цілі – підвищення туристичної привабливості.

Обґрунтовуючи цей аспект, зазначимо, що для оцінки ефекту бренда оперують абсолютними показниками – обсягами продажів або відносними, наприклад, часткою ринку, лояльністю споживачів, знанням марки тощо [8]. Разом з тим науковець В. Зотов переконливо довів, що цих показників недостатньо. Автор наводить аргументи, що дослідження їх динаміки доцільно тільки у період початку рекламування бренда. Зокрема знання споживачами марки *Coca-cola* досягає 100% і для компанії не суттєво чи буде він дорівнювати 98% або 99% – споживання обумовлено сильним брендом. Рекламування брендів з високим рівнем знання марки обумовлене не потребою зростання продажів, а збереженням існуючої позиції, що зумовлює пошук альтернативних показників оцінки економічного ефекту бренда [27].

Опрацьовуючи методичний апарат оцінки ефекту бренда, з'ясовано, що незважаючи на всю складність аналізу брендів, у світовій практиці сформовано основоположні методики, які дозволяють оцінити бренд, визначити ринкову позицію, яку він займає, яким чином необхідно його просувати та які маркетингові зусилля слід зробити, щоб підвищити лояльність споживачів до бренда, тощо.

Дослідження у сфері розроблення методик фінансової і маркетингової оцінки бренда відображено у працях таких відомих учених, як: Д. Аакер, Л. Балабанова, Б. Берман, А. Войчак, С. Гаркавенко, Д. Джобер, П. Дойл, С. Девіс, Дж. Еванс, В. Ж.-Н. Капферер, Ф. Котлер, Є. Крикавський, Н. Куденко, О. Кузьмін, Ж.Ж. Ламбен, Л. Ліпич, М. Окландер, А. Павленко, Т. Примак, Є. Ромат, С. Скибінський,

О. Сологуб, А. Старостіна, П. Темпорал, Д. Шульц, Л. Шульгіна, Н. Чухрай та багатьох інших. Нині існує декілька підходів і технологій оцінки бренда на основі:

- фінансових моделей;
- моделей, заснованих на поведінкових і психологічних мотивах споживача;
- комплексного підходу (фінансово-поведінкова модель);
- моделі «витрати /доходи» [27].

Щодо питань оцінки економічного ефекту бренда дослідники здебільшого керуються розробками відомих консалтингових компаній *Interbrand*, *Brand Finance PLc.*, *Prophet Brand Strategy*, *V-RATIO Business Consulting Company*, *Yang&Rubicam*, науковій інституції *Marketing Science Institute* та інших, що узагальнено у табл. 5.4 за [65, 66, 67, 70].

*Таблиця 5.4*

### Методики оцінки бренда

Компанія	Характеристика методики	Основні етапи оцінки
«Interbrand Group»	Оцінка економічної цінності бренда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сегментація бренда.</li> <li>2. Фінансовий аналіз.</li> <li>3. Аналіз попиту.</li> <li>4. Оцінка прибутку бренда.</li> <li>5. Аналіз сили бренда.</li> <li>6. Оцінка бренд-ризиків.</li> <li>7. Розрахунок чистої приведеної вартості бренда.</li> </ol>
«Romir monitoring»	Комбінація якісних і кількісних методів дослідження для оцінки бренда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка прихильників (проникнення бренда; профіль користувачів; рівні лояльності та задоволеності).</li> <li>2. Оцінка ставлення до бренда і пов'язаних з брендом асоціацій (слова і фрази, символи і образи, продукти і концепції, що асоціюються з брендом; імідж і ступінь персоналізації бренда; сприймання успішності бренда).</li> </ol>
«Loyalty driver»	Моделювання процесу користування іншими брендами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка інтеграції.</li> <li>2. Оцінка корисності бренда.</li> <li>3. Оцінка споживачем даного бренда у конкурентній ситуації (цінова еластичність, можливість розширення лінійки бренда).</li> </ol>
«Brand Vision System»	Комплексний підхід до оцінки іміджевої комунікації як до інтерактивної системи побудови капіталу бренда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз ступеня залученості цільової аудиторії до рекламної комунікації.</li> <li>2. Аналіз ступеня засвоєння основних ідей рекламного повідомлення.</li> <li>3. Оцінка креативності рекламної іміджевої комунікації і щодо акцентування уваги споживача на продукті.</li> </ol>

Компанія	Характеристика методики	Основні етапи оцінки
		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Аналіз складу аудиторії, яка обумовлює комунікаційний контакт з рекламним повідомленням.</li> <li>5. Виявлення ідей для їх закріплення за споживачем.</li> <li>6. Оцінка, наскільки зрозумілими для споживача є ключові іміджеві атрибути, і виявлення потенціалу рекламного повідомлення з погляду швидкості донесення до споживача ідей комунікації.</li> <li>7. Оцінка адресності комунікаційної дії.</li> <li>8. Оцінка профілю продукту з погляду надання йому іміджевих характеристик.</li> <li>9. Тимчасова оцінка ефективності іміджевої комунікації щодо періоду донесення до споживача необхідних ідей рекламного повідомлення.</li> </ol>
«BrandAsset® Valuator»	Вивчення образу марки на основі еволюції споживчого сприйняття	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка показників бренда (диференціації, актуальності, пошани, знання).</li> <li>2. Визначення значень 48 характеристик іміджу та ідентифікації марки на основі архітипів.</li> <li>3. Кроскультурна характеристика споживачів – виявлення глибинної мотивації споживачів.</li> <li>4. Порівняння показників різних брендів, виявлення їх сильних і слабких сторін.</li> </ol>
«Equity engine»	Якісна оцінка показників бренда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформованість про бренд.</li> <li>2. Функціональність бренда.</li> <li>3. Лояльність до бренда.</li> <li>4. Схвалення бренда у певному середовищі.</li> </ol>
«Brand Finance»	Фінансовий метод оцінки марочного капіталу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дослідження ринку та аналіз фінансових даних – прогноз продажів бренда.</li> <li>2. Оцінка доданої економічної вартості.</li> <li>3. Облік факторів попиту й оцінка індексу доданої вартості бренда.</li> <li>4. Облік факторів ризику, бренд β-аналіз і ставки дисконтування.</li> </ol>
«V-RATIO - лістинг брендів»	Імітаційне моделювання	<p>Оцінка бренда за допомогою аналізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальних даних про фірму (рік виходу бренда на ринок, товарна категорія, регіони);</li> <li>- показників управлінського обліку (обсяг продажів, чистий операційний грошовий потік, інвестований капітал, обсяг витрат на просування, рекламний бюджет категорії)</li> </ul>

Аналізуючи сутність представлених у табл. 5.4 методик, з'ясовано, що вони сформовані на застосуванні соціологічних і фінансово-економічних підходів, тобто при одних способах оцінка бренда може бути виражена кількісно, відповідно до монетарної величини його вартості, яка представлена як дійсна грошова сума, що дорівнює майбутньому доходу та відповідає змістовному концепту вартості бренда. При способах оцінки, орієнтованих на якісні показники, цінність бренда визначається як цінність додаткових переваг продуктів або послуг як індикаторів популярності, переваг надійності бренда, прихильності та лояльності споживачів.

Попри всі здобутки різноманітність визначення завдань щодо з'ясування методичних основ економічного ефекту бренда обумовлює неоднозначні підходи і методи цієї оцінки. Це стосується і сфери туризму. Слід зазначити, що методичні основи оцінки ефекту туристичного бренда не відпрацьовано. Зокрема на актуальності вирішення цього завдання наголошує Т. Ткаченко. Досліджуючи економічні аспекти розвитку туризму, автор акцентує увагу на дефіциті методологічних досліджень, присвячених фінансовим механізмам і оцінці утворення брендінг-ренти, гудвіл-ренти, подієвої та іміджевої ренти [36].

Недостатнє опрацювання теоретичних та методичних аспектів досліджень ефекту бренда дозволяє констатувати, що запропоновані різними авторами методики оцінки ефекту бренда не враховують суб'єктно-об'єктну природу та ускладнюють визначення детермінуючого впливу цінності бренда на формування туристичної привабливості.

З огляду на вирішення завдання підвищення туристичної привабливості України зазначимо, що в основі визначення економічного ефекту національного туристичного бренда повинна бути теза про його детермінованість факторами реалізації програм просування конкретних туристичних продуктів.

За результатами аналітичного осмислення різних методик оцінки ефекту бренда, запропонованих як науковцями, так і консалтинговими компаніями, зазначимо про доцільність застосування технології аналізу брендів «*Brand efficiency*», яку розроблено та апробовано фахівцями всесвітньо відомої у сфері бренд-менеджменту колсантингової компанії «Interbrand»<sup>5</sup> [64]. Рейтинги цінності брендів,

---

<sup>5</sup> Наприклад, компанію Interbrand залучено до розроблення візуального втілення бренда й інших елементів брендингу для Естонії. Interbrand зареєструвала офіційний логотип країни – контур Естонії з написом «Welcome to ESTonia» [75].

розраховані за методикою «*Brand efficiency*», публікуються щорічно на офіційному сайті компанії [75].

Опрацьовуючи дану технологію, ми виходили з розуміння суб'єктно-об'єктного сприйняття туристичного бренда як *символічного капіталу і капіталу у традиційному розумінні*, що відображає доходи від використання бренда і є основою підвищення споживчої цінності туристичних продуктів, що реалізуються на території, сукупність туристичних ресурсів якої стала основою для формування національного (локального) туристичного бренда. Далі наведено оцінку ефекту туристичного бренда за технологією «*Brand efficiency*».

Отже, трифакторна модель *отримання додаткових фінансових потоків* через кількісні параметри аналізу продажів завдяки бренду обумовлює поетапне визначення показників, що впливають на ефект туристичного бренда ( $M_s$ ), який визначається за формулою:

$$M_s = M_1 \cdot M_2 \cdot M_3, \quad (5.4)$$

де  $M_1$  – показник, що визначає внесок бренда у збільшення обсягів продажів туристичних продуктів на даній території та відображає наскільки збільшуються обсяги продажів при виведенні на ринок аналогічного брендованого турпродукту, що має привабливість для потенційних споживачів завдяки сформованому бренду. Показник розраховується за формулою:

$$M_1 = \frac{V_{st} + V + V_{br}}{V_{st} + V}, \quad (5.5)$$

де  $V_{st}$  – обсяг продажів стандартного турпродукту за стандартною ціною, що склалася у даний проміжок часу;

$V$  – різниця між обсягами продажів турпродукту (з менш відомим брендом) з визначеними споживчими характеристиками і стандартного турпродукту;

$V_{br}$  – різниця в обсягах продажів брендованого і стандартного турпродукту;

$M_2$  – показник внеску бренда у збільшення рентабельності турпродукту відносно витрат на його підтримку:

$$M_2 = \frac{MN}{PMZ}, \quad (5.6)$$

де  $MN$  – цінова премія від реалізації брендованого турпродукту;

$PMZ$  – сукупні витрати на створення, позиціонування і просування брендованого турпродукту.

Слід зазначити, що визначення витрат буде ускладнено без побудови чіткої системи моніторингу і контролю не тільки витрат, але і результатів, які часто виражені не стільки у вартісній формі, скільки мають емоційну спрямованість.

$MN$  розраховується за формулою:

$$MN = Pt - (S + NP), \quad (5.7)$$

де  $Pt$  – середня ціна реалізації брендovanого турпродукту;

$S$  – собівартість<sup>6</sup> брендovanого турпродукту;

$NP$  – норма прибутку.

$M_3$  – показник стратегічної конкурентоспроможності бренда:

- визначає можливість збільшення сфери впливу бренда і розширення його цільового сегмента у середньостроковій перспективі з урахуванням різних видів ризиків;
- дозволяє оцінити наскільки можуть зрости додаткові фінансові потоки від використання даного бренда у майбутньому.

$M_3$  розраховується за формулою:

$$M_3 = \frac{DSS \cdot DIS \cdot DE}{(1 + R)}, \quad (5.8)$$

де  $DSS$  – динаміка цільового споживчого сегменту;

$DIS$  – динаміка інформованості споживачів цільового сегменту;

$DE$  – динаміка ефективності позиціонування бренда;

$R$  – ризики формування бренда.

$DSS$  розраховується за формулою:

$$DSS = \frac{SS}{SSp}, \quad (5.9)$$

де  $SS$  – обсяг нинішнього цільового сегменту споживачів;

$SSp$  – прогнозований обсяг цільового сегменту споживачів на 2 роки.

---

<sup>6</sup> Структуру собівартості туристичного продукту формують ціна туру, поточні витрати на виробництво, реалізацію, організацію споживання турпослуг [9].

*DIS* визначається як співвідношення:

$$DIS = \frac{IS}{ISp}, \quad (5.10)$$

де *IS* – інформованість споживачів цільового сегменту про даний бренд і особливості його позиціонування;

*ISp* – прогнозна інформованість споживачів цільового сегменту про даний бренд і ідею його позиціонування на 2 роки;

*DE* розраховується за формулою:

$$DE = \frac{STS}{STSp}, \quad (5.11)$$

де *STS* – частка споживачів, що придбавають даний брендований турпродукт із сегменту поінформованих споживачів;

*STSp*, – прогнозована частка споживачів, які придбаватимуть брендований турпродукт із сегменту поінформованих через 2 роки.

*R* визначається:

$$R = R_1 + R_2 + R_3, \quad (5.12)$$

де *R*<sub>1</sub> – ризики, пов'язані з діяльністю конкурентів;

*R*<sub>2</sub> – ризики системи управління брендом (при проведенні маркетингових досліджень, рекламних кампаній тощо).

*R*<sub>3</sub> – ризики, пов'язані зі зміною у потребах споживачів.

Категорії ризиків розраховуються на 1 рік. При іншому горизонті планування (*P*) *R* визначається за формулою:

$$R = (R_1 + R_2 + R_3) \cdot P. \quad (5.13)$$

З метою розкриття специфіки впливу емоційної складової бренда використано показник *Brend-Beta* ( $\beta$ )<sup>7</sup>, значення якого коливається у межах (0–2). Чим сильніший вплив бренда, тим нижчий  $\beta$  [77].

---

<sup>7</sup> Бренд-консалтингова компанія Brand Finance модифікувала відому модель *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), на основі якої розраховується



Для поетапного визначення сили впливу бранда у табл. 5.5 наведено балові значення для експертної оцінки показників, які впливають на його формування, а на рис. 5.10 візуалізовано технологію визначення сили його впливу у контексті відображення емоційної складової [27].

З огляду на наведене вище ефект туристичного бранда розраховується за модифікованою формулою:

$$M_s = \beta \cdot (M_1 \cdot M_2 \cdot M_3). \quad (5.14)$$

Отже, отримання конкретних результатів щодо ефекту туристичного бранда має стати основою управлінської оцінки його успішності на туристичному ринку.

Варто зазначити, що формування національного туристичного бранда є ітеративним процесом, коли кожний, навіть найбільш обґрунтований показник має постійно уточнюватися на основі аналізу виконання встановлених цілей, споживчих очікувань, кон'юнктурних коливань та з урахуванням особливостей кожного локального туристичного ринку.

Таким чином, визначення детермінуючого впливу цінності національного туристичного бранда на туристичну привабливість України є досить неоднозначним, але важливим науковим та практичним завданням і складність його прямо пропорційна ступеню невизначеності споживчих очікувань, моді на туристичні продукти, фактору сезонності та багатьом іншим зовнішнім та внутрішнім чинникам, що виникають внаслідок об'єктивного розвитку подій і впливають на стан туризму як соціо-еколого-економічної системи.

Викладені вище методичні основи розуміння сутності понять «туристичний бренд», «цінність туристичного бранда» дозволять не тільки розробляти дієві заходи щодо підвищення туристичної привабливості на національному/локальному рівнях, мати інформаційну підтримку процесів брендингу територій з процесами, які забезпечують формування споживчої цінності туристичних продуктів, але і визначати ефект за результатами їх реалізації.

---

вартість капіталу введенням у модель бета-оцінки бранда. Наявність сильного бранда зменшує ставку дисконтування, таким чином збільшує поточну вартість об'єкта (*NPV*).

### Експертне оцінювання показників, які впливають на формування бренда

Показники	Межі балового оцінювання (0–100)
Тривалість присутності бренда (брендованих продуктів) на ринку	0–10
Ефективність програм просування бренда (брендованих продуктів)	0–10
Ринкова частка брендованих продуктів	0–10
Ринкова позиція брендованих продуктів	0–10
Цінова премія від реалізації брендованих продуктів	0–10
Темпи зростання продажів брендованих продуктів	0–10
Цінова еластичність брендованих продуктів	0–10
Рівень витрат на маркетингові заходи щодо просування брендованих продуктів	0–10
Рівень привабливості реклами брендованих продуктів	0–10
Рівень поінформованості про брендовані продукти	0–10
<i>Разом (вісь x)</i>	0–10



Рис. 5.10. Визначення Brend-Beta оцінки бренда

Тому один із головних висновків наведеного підходу до дослідження детермінуючого впливу цінності бренда на формування туристичної привабливості полягає у тому, що *ефективний національний туристичний бренд* – це той, який є основою успіху розвитку національного туризму у глобалізованій мегаекономічній системі. У конструктивному компоненті сильний туристичний бренд створить стійкі асоціації споживачів про високу споживчу цінність туристичних ресурсів на основі територіальної ідентичності, що впливатиме на посилення туристичної привабливості.

## **5.2. Диференціація туристичних продуктів як фактор генерування споживчої цінності**

Туристичні потреби у загальноекономічному аспекті формують інтереси, прагнення та очікування, пріоритети споживачів щодо вибору туристичного продукту. З позиції ринкових відносин саме споживчі потреби є основою формування споживчого попиту на туристичний продукт.

У практичній площині реалізації туристичного продукту головна суперечність при формуванні споживчої цінності відображується у змісті відтворювальних процесів з причин неоднорідності її сприйняття. З огляду на цю тезу основоположний зміст відтворення на рівні туриста полягає у *споживанні*, на рівні туристичного підприємства – це забезпечення процесу *виробництва, організації споживання та реалізації туристичного продукту* як комплексу окремих туристичних послуг. Однак варто зазначити, що розширення туристичного попиту залежить від індивідуальних рішень споживачів і зумовлює потребу у диференціації туристичного продукту, який, у свою чергу, обумовлює розширення пропозиції туристичних продуктів, впровадження нових методів у процес їх створення і адресне просування. Проблема полягає у тому, що споживча цінність туристичного продукту для кожного споживача є різною щодо сприйняття, навіть якщо туристи належать до одного сегменту за доходами, соціально-психографічними характеристиками, мотивацією подорожі тощо. Різні потреби туристів визначають не тільки неоднорідні вимоги до споживчих характеристик туристичних продуктів, але також впливають на їх готовність придбавати, яка залежить від *ефективності використання туристичного продукту*.

Під ефективністю використання туристичного продукту розуміємо технологію отримання споживчої цінності продукту

у формі факторного доходу (для туристичних підприємств) або споживчої ренти (для споживачів).

Механізми утворення споживчої ренти достатньо ґрунтовно опрацьовано в економічній теорії. Згідно з теорією граничної корисності споживач на ринку поводить раціонально і прагне максимізувати своє задоволення або ту корисність, яку він може отримати в обмін на свої кошти. Таким чином, споживач намагається діяти відповідно до правила максимізації загальної корисності, яке примушує його розподіляти свій дохід на придбання різних товарів так, щоб була досягнута споживча рівновага, яка за дослідженнями С. Полонського має вигляд [44]:

$$\frac{GK_A}{GK_B} = \frac{P_A}{P_B}, \quad (5.15)$$

де  $GK_A$  та  $GK_B$  – граничні корисності одиниць товару  $a$  і  $b$ ;

$P_A P_B$  – ціни товарів  $a$  і  $b$ .

Розуміння економічного виграшу як споживчої ренти, яку отримує споживач залежно від якості та ціни, найбільш ґрунтовно представлено у дослідженнях Дж. Габжевича та Дж.-Ф. Тісса, А. Шейкеда та Дж. Саттона, М. Мусси та Ш. Роззена [61, 68, 71]. Зокрема у моделі М. Мусси та Ш. Роззена доведено, що споживач максимізує свій виграш (споживчу ренту) у ситуації:

$$\max(\theta \cdot S_i - p_i) \geq 0, \quad (5.16)$$

де  $S_i$  – якість продукту;

$p_i$  – ціна продукту;

$\theta$  – інтенсивність споживчих уподобань.

Слід зазначити, що особливість сучасного туристичного ринку полягає не тільки у перенасиченні туристичними продуктами, серед яких споживач повинен зробити свій вибір, але і у тому, що туристичний ринок є перенасиченим інформацією, адресно спрямованою на споживача для того, щоб цей вибір полегшити. Проте навіть наявність достовірної інформації ще не є запорукою прийняття правильних рішень, оскільки проблема отримання споживчої ренти на практиці полягає у тому, що споживач не завжди може раціонально розподілити свій дохід і обрати туристичний продукт, який забезпечить отримання споживчої цінності. Тому з позицій виробника турпродукту важливо зрозуміти, які споживчі характеристики обумовлюють споживчу цінність і як вони пов'язані з формуванням туристичної пропозиції.

Відсутність достатньою мірою систематизованої, загальновизнаної концепції диференціації<sup>8</sup> туристичних продуктів та інструментів аналізу їх зростаючої різноманітності визначає доцільність досліджень взаємозв'язку диференціації і споживчої цінності. Отже, аргументами конструктивності цього наукового завдання є такі.

*Аргумент 1.* Орієнтація на суб'єктивні споживчі переваги детермінує скорочення життєвого циклу туристичних продуктів через появу нових продуктів або їх модифікацій. Прагнення до індивідуального задоволення конкретного споживача обумовлює туристичні підприємства пропонувати адекватні споживчому попиту туристичні продукти, зокрема і через диференціацію. На думку М. Портера, саме диференціація у разі успішної реалізації є дієвим засобом досягнення прибутку, вищого за середньогалузевий рівень, оскільки [45]:

- захищає від конкурентного суперництва;
- створює лояльність споживачів та необхідність для конкурентів долати фактор високої споживчої цінності продукту;
- знижує чутливість до ціни продукту та гостроту проблеми витрат з метою збереження або збільшення частки ринку.

*Аргумент 2.* Зростання вимогливості споживачів дозволяє прогнозувати збільшення попиту на туристичні продукти з високою споживчої цінністю, тобто на ті, які мають відмітні особливості та унікальні властивості, що виділяються серед конкуруючих аналогів. Збільшуючи диференціацію турпродукту, підприємство може одночасно збільшити бар'єри мобільності щодо входження нових суб'єктів на туристичний ринок.

*Аргумент 3.* Розвиток Інтернет-технологій обумовлює створення інформаційно-комунікаційних систем, за допомогою яких всі процеси між туристичними підприємствами і споживачами можуть бути організовані та реалізовані оперативно і результативно. Це обумовлює зміну споживчої поведінки та скорочення сегменту споживачів, які формують клієнтську базу та є лояльними до певного туристичному продукту.

*Аргумент 4.* Частота змін споживчих переваг, асиметричність інформації про якість і споживчі характеристики продукту підвищують значущість вертикальної (якісної) диференціації.

*Аргумент 5.* У міру накопичення споживчого досвіду значущість диференціації для вибагливих споживачів може знижуватися,

---

<sup>8</sup> Диференціація туристичних продуктів визначається як варіація параметрів, які з погляду споживачів сприймаються як різноманітність, і/або характеризує варіації їх споживчих характеристик.

тому процес диференціації є ризикованим, що може негативно впливати на споживчу цінність туристичного продукту.

*Аргумент 6.* Дослідження взаємозв'язку диференціації туристичних продуктів та споживчої цінності стосується ліцензування туристичної діяльності, стандартизації і контролю якості, маркетингових досліджень потенційного попиту і просування продуктів на туристичному ринку.

В економічній літературі дослідження ринків диференційованих продуктів здійснюється достатньо активно. Вагомі наукові результати дослідження диференціації продуктів відображено у працях таких сучасних дослідників, як: Г. Азоев, В. Веснін, Дж. Стіглер, Р. Демсетц, О. Корольчук, А. Мазаракі, Р. Нурєєв, О. Уільямсон, Ж. Тироль, М. Портер, Д. Хей, Д. Моріс, П. Дюссож, П. Лоранж, Ф. Шерер, Д. Рос, Є. Уткін, Л. Шульгіна, Р. Фатхутдінов. Серед основних інтересів науковців можна виділити питання аналізу диференціації через ефективність маркетингової та цінової політики, реклами, позиціонування бренда та ін.

На основі аналітичної систематизації наукових результатів, які присвячені дослідженню особливостей здійснення продуктової диференціації, з'ясовано, що в економічній літературі сформовано два базові наукові підходи, а саме:

– *адресний*, який описано О. Курно, Ж. Бертраном, Х. Хотеллінгом, К. Ланкастером і базується на параметризації вимог споживачів до параметрів продукту [55].

Сутність цього підходу у тому, що розуміння природи та особливості сприйняття будь-якого туристичного продукту дозволяють зазначити, що проблема прикладного характеру у практичних умовах полягає у тому, чи буде параметризація достатньою для диференціації туристичного продукту. Очевидно, що різні споживачі мають різні вимоги до параметрів продукту і таким чином можуть розглядатися як різні «адреси» у параметричному просторі (ринку), і це обумовлює множинність усіх можливих продуктів.

Однак створення туристичними підприємствами клієнтської бази та управління нею забезпечує адресність та дієвість диференціації туристичних продуктів завдяки лояльності цільових сегментів споживачів та використанню засобів взаємодії з ними. Відповідно адресний підхід є актуальним інструментом формування ендогенного<sup>9</sup> споживчого попиту;

---

<sup>9</sup> Ендогенний – отриманий у результаті вирішення завдань щодо здійснення вибору.

– *неадресний*, заснований на припущенні, що на заздалегідь встановленій множині всіх можливих продуктів екзогенно визначені вимоги споживачів. Неадресний підхід до диференціації відображено у наукових працях А. Маршалла, П. Сраффи, Е. Чемберлена, М. Спенса та Є. Стигліца [54].

З цього приводу зазначимо, що зростаюча індивідуалізація туристичного попиту вимагає взаємодії туристичного підприємства і потенційних споживачів, що ускладнює використання даного підходу і дозволяє припустити, що він є ефективним за умови, коли зміни туристичної пропозиції є ризикованими.

За такого розуміння особливостей використання цих наукових підходів ідея взаємозв'язку диференціації і споживчої цінності туристичного продукту полягає у підтримці та розвитку наявних споживчих характеристик у продукті, що дозволяє споживачеві задовольняти свої прагнення та потреби. З цих позицій було розглянуто підхід до диференціації, запропонований К. Ітоном і Р. Ліпсі, які ґрунтовно проаналізувала і розвинула російська дослідниця О. Дюсуше [25]. Зокрема автори досліджували диференціацію продуктів з позиції стилізованих фактів, пояснюючи їх такими аргументами:

- підприємства пропонують велику кількість схожих, але неподібних продуктів;
- продукти – це мала підмножина безлічі можливих продуктів;
- будь-які придбання окремого споживача – це тільки мала підмножина продуктів, які доступні у будь-якій окремій галузі;
- споживачі сприймають відмінності між продуктами як реальні, але не можуть чітко з'ясувати чи є продукти близькими заміниками;
- вимоги до параметрів продукту варіюють між споживачами, оскільки придбання споживачами різних продуктів та їх відмінності не можуть бути повно обґрунтовані відмінностями в їх доходах.

Згідно з дослідженнями К. Ітона і Р. Ліпсі модель продуктової диференціації повинна специфікувати:

- множину можливих продуктів;
- технологію, що асоціюється з кожним продуктом;
- вимоги споживачів і концепцію рівноваги споживчого попиту та пропозиції.

Дослідники довели, що будь-яка множина продуктів, близько пов'язаних подібністю споживання або виробництва, може розглядатися як диференційовані продукти. Зв'язок щодо споживання залежить від того, чи сприймають споживачі два продукти як замітники один одного. Підходи до диференціації продуктів на основі

«стилізованих фактів» К. Ітона і Р. Ліпсі використано при розробленні моделей розвитку агротуризму в Україні, характеристики яких наведено нижче [11, 13, 14].

**Створення регіональних агротуристичних мереж** через розвиток малого, сімейного й індивідуального агротуристичного бізнесу на базі існуючих туристичних ресурсів сільської місцевості: засобів розміщення (малого сімейного готельного бізнесу) та інфраструктури агротуризму (включаючи різні агротуристичні об'єкти та види бізнесу, пов'язані із забезпеченням агротуризму).

**Відтворення соціокультурного середовища** – історичного села, національного села або іншого типу поселення, відтворення соціокультурного середовища інших історичних об'єктів.

**Створення великих і середніх спеціалізованих агротуристичних об'єктів**, орієнтованих на прийом туристів і організацію їхнього відпочинку. Це можуть бути спеціалізовані центри (спортивні, культурні, кулінарні тощо), стилізовані агротуристичні села, а також рибацькі, мисливські села та ін.

**Створення державних і приватних сільськогосподарських парків** як великих багатофункціональних туристичних, виставкових, рекламно-експозиційних, культурно-пропагандистських, науково-дослідних і виробничих комплексів, які мають необхідні засоби розміщення й відповідну інфраструктуру.

Наведені вище моделі розвитку агротуризму є прикладом горизонтальної (просторової) диференціації туристичних продуктів. Водночас частота зміни споживчих переваг, асиметричність інформації про якість і характеристики продукту, інформатизація взаємовідносин підвищують значущість вертикальної (якісної) диференціації.

Досліджуючи особливості різних моделей вертикальної і горизонтальної диференціації продуктів у контексті їх взаємозв'язку із споживчою цінністю, доходимо висновку щодо доцільності сприйняття методологічної позиції російського науковця В. Весніна, який визначив диференціацію продукту як розроблення і надання споживачеві спектра продуктів, основою якого є задоволення однієї потреби, але з різним набором *споживчих якостей* [21]. Представлену позицію сформовано на основі теорії організації галузевих ринків, відповідно до якої якість продукту необхідно розглядати як функцію  $q \in [0, +\infty)$  набору його споживчих характеристик  $(c_1, c_2, \dots, c_n) \in [0, +\infty)^n$ , тобто:  $q = q(c_1, c_2, \dots, c_n)$  [7].

Загальноприйнятою є точка зору, що якість продукту визначається набором його споживчих властивостей, включаючи властивість престижності товару. Розвиваючи цю тезу, дослідник Ш. Магомедов



обґрунтував залежність споживчої цінності від якості товару, яка визначає його корисність. Таким чином, вивчаючи якість товару (набір споживчих властивостей товару), можна генерувати його споживчу цінність. Залежність споживчої цінності (граничної ціни попиту) товару від рівня його якості відображено на рис. 5.11 [34].

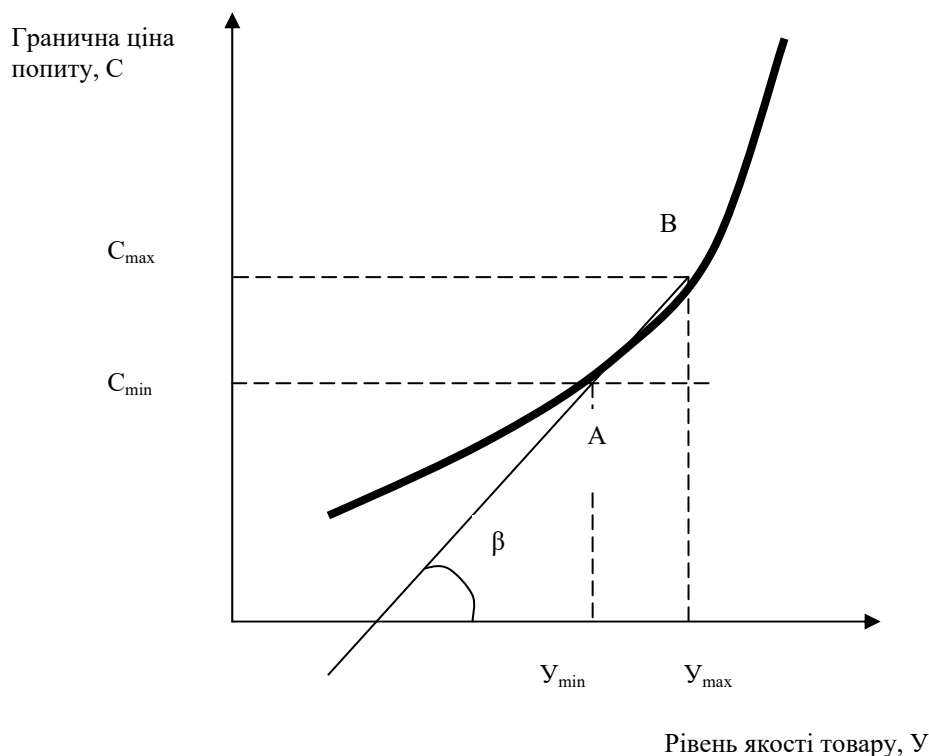


Рис. 5.11. Залежність споживчої цінності товару від рівня його якості за Ш. Магомедовим [34]

Опрацьовуючи представлену позицію, доходимо висновку стосовно взаємозв'язку цінності, корисності та вартості на рівні господарської практики у формі попиту, якості та ціни, який виражається у такому: попит має прямо пропорційну залежність від якості й обернено пропорційну від ціни.

За наведеними вище узагальненнями сукупність споживчих властивостей характеризує рівень якості товару, який відображає споживчу цінність товару як для індивіда, так і для суспільства. З цих позицій домінуюче положення у створенні споживчої цінності займає вертикальна диференціація туристичного продукту. Наведений у попередніх розділах дослідження досвід концептуалізації процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів дозволяє визначитися з факторами диференціації, які впливають на сприйняття їх споживчої цінності (рис. 5.12).

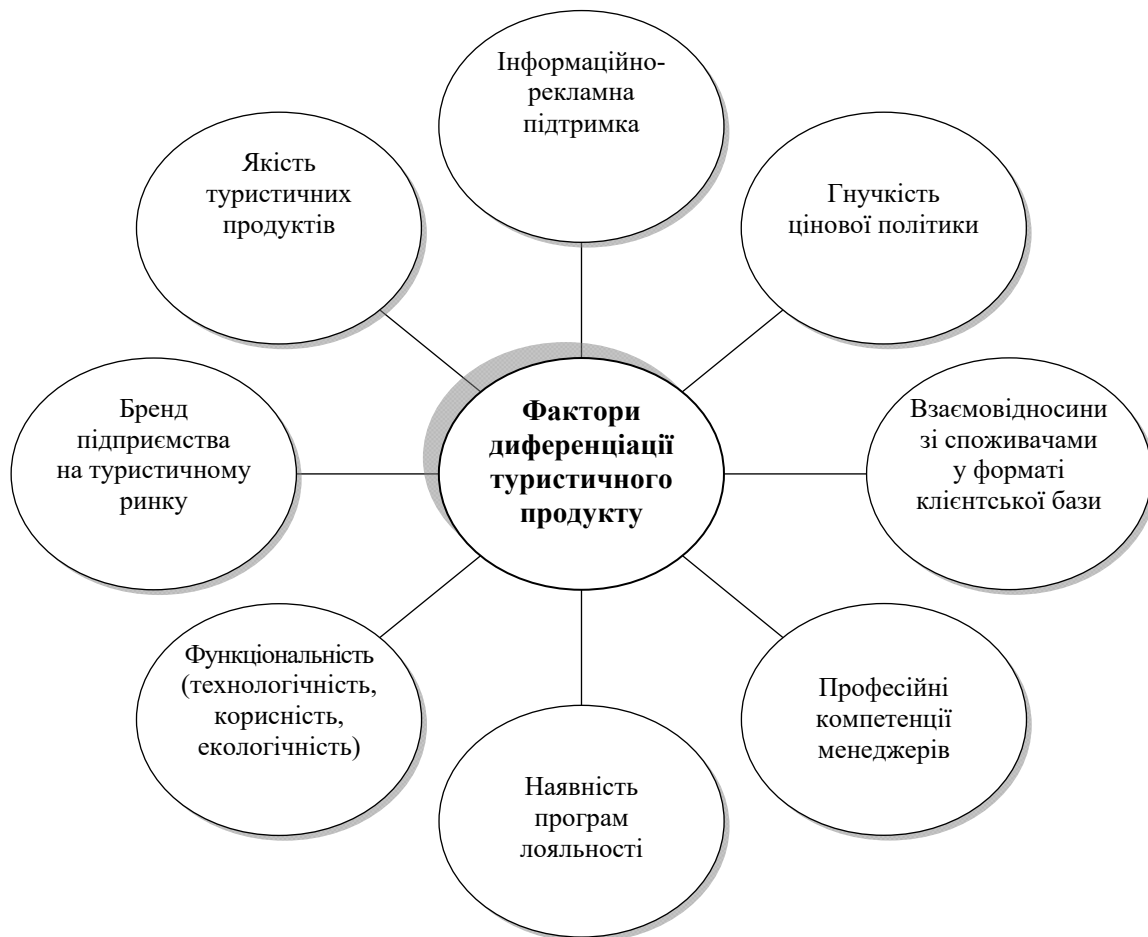


Рис. 5.12. Фактори диференціації, які впливають на споживчу цінність туристичного продукту

Варто зазначити, що за умов частих змін споживчих уподобань доцільно здійснювати спостереження за поточним станом диференціації туристичних продуктів, вивчати динаміку їх модифікації для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації пропозиції, що впливатиме на формування споживчої цінності пропонованих підприємством туристичних продуктів.

Схему проведення аналітичної роботи з аналізу вертикальної диференціації туристичного продукту наведено на рис. 5.13.

Відповідно до розробленої процедури на *1-му етапі* вивчається підприємницьке середовище функціонування туристичного підприємства та асортимент туристичних продуктів з метою розрахунку інтегрального показника диференціації ( $ID_I$ ) туристичних продуктів (за певним видом туризму) на локальному ринку та показника диференціації туристичних продуктів ( $ID$ ) (за певним видом туризму для досліджуваного підприємства).

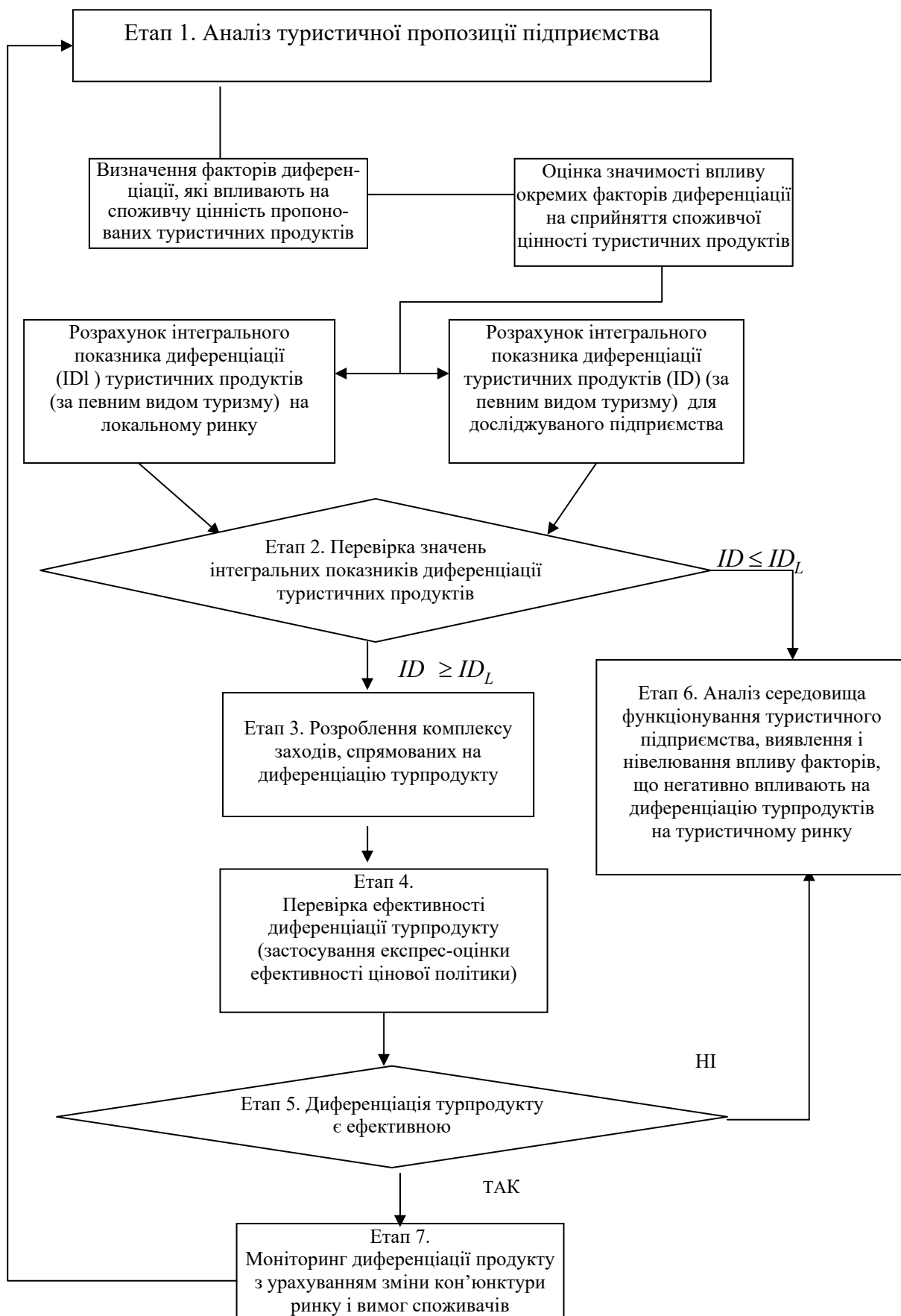


Рис. 5.13. Структурно-логічна схема проведення спостережень диференціації туристичного продукту

Під час виконання цього етапу мають бути визначені фактори диференціації, які ототожнюються з високою якістю туристичного продукту і впливають на сприйняття його споживчої цінності (рис. 5.12). Для оцінки впливу визначених факторів доцільно застосувати метод, згідно з яким вплив оцінюється за певною кількістю балів. Амплітуда балів, що характеризують цільовий результат, не повинна мати значного розмаху для забезпечення точності експертної оцінки. Тому диференціацію параметрів оцінки доцільно обмежити п'ятибальною шкалою. Отже, для визначення значимості окремих факторів диференціації щодо оцінки споживчої цінності туристичного продукту розроблено шкалу рангів (табл. 5.6).

Для отримання нормованої величини рівня значущості (частки) окремого фактору диференціації необхідно провести розрахунок експертних оцінок за класичною формулою:

$$z_i = \frac{\sum_{j=1}^m Z_{i,j}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m Z_{i,j}}, \quad (5.17)$$

де  $z_i$  – нормоване значення вагомості фактору;

$Z$  – експертна оцінка значущості  $i$ -го фактору за п'ятибальною шкалою, надана  $i$ -тим експертом;

$n$  – кількість досліджуваних факторів диференціації туристичного продукту;

$m$  – чисельність експертів.

Отримані результати необхідно перевірити на узгодженість щоб усунути можливі помилки при обробці отриманих даних. Для визначення ступеня узгодженості експертних оцінок розраховується коефіцієнт конкордації.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12m^2} \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (5.18)$$

де  $T_j = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^m (t_j^t - t_j)$ , при цьому  $t_j$  – кількість однакових рангів

у  $j$ -му ряду, наданих різними експертами;

$S$  – відхилення суми квадратів рангів від середньої квадратів рангів;

$n$  – кількість факторів диференціації турпродукту;

$m$  – кількість спостережень експертами.

Таблиця 5.6

## Шкала оцінки впливу факторів диференціації на споживчу цінність туристичного продукту

Значення за оцінною шкалою, бал	Ступінь впливу факторів диференціації продукту на споживчу цінність	Рівень значущості фактору диференціації	Пояснення	Величина рангу <sup>10</sup>
0	Фактор диференціації продукту не впливає на споживчу цінність			
1	Фактор диференціації продукту негативно впливає на споживчу цінність і має тенденцію до посилення	Несуттєвий вплив	Фактору притаманний неістотний рівень значущості	1
2	Фактор диференціації продукту негативно впливає на споживчу цінність, тенденцій до його зміни не спостерігається	Помірний вплив	Фактору притаманний рівень значущості, нижчий ніж середній	3
3	Фактор диференціації продукту негативно впливає на споживчу цінність, має тенденцію до позитивного впливу	Суттєвий вплив	Фактору притаманний середній рівень значущості	5
4	Фактор диференціації продукту позитивно впливає на споживчу цінність, має тенденцію до негативного впливу	Значний вплив	Фактору притаманний рівень значущості, вищий ніж середній	7
5	Фактор диференціації продукту позитивно впливає на споживчу цінність, тенденцій до його зміни не спостерігається	Дуже сильний вплив	Фактору притаманна істотна значущість. Між диференціацією та споживчою цінністю існує очевидна залежність	9

<sup>10</sup> Ранги 2, 4, 6, 8, 9 – проміжні значення між двома сусідніми значеннями використовуються у компромісному варіанті.

Підсумкова оцінка впливу окремого фактору розраховується як середньоарифметичне індивідуальних експертних оцінок даного фактору:

$$F_i = \frac{\sum_{j=1}^m f_{ij}}{m}, \quad (5.19)$$

де  $F_i$  – підсумкова величина оцінки впливу  $i$ -го фактору;

$f_{ij}$  – величина оцінки фактору окремого  $j$ -го експерта,  $j = \overline{1, m}$ ;

$m$  – кількість залучених експертів.

Інтегрований показник диференціації туристичних продуктів туристичного підприємства ( $ID$ ) відображає сукупний вплив факторів на споживчу цінність і розраховується за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=1}^n F_i \cdot z_i}{f_{\max}}, \quad (5.20)$$

де  $F_i$  – експертна оцінка впливу факторів диференціації на споживчу цінність відповідно до шкали оцінювання;

$z_i$  – вагомість фактору диференціації;

$f_{\max}$  – максимально можливе значення експертної оцінки впливу факторів диференціації на споживчу цінність туристичного продукту.

Представлені у попередньому розділі дослідження результати інтерв'ювання споживачів туристичних продуктів надають можливість рекомендувати показники значущості окремих факторів диференціації туристичних продуктів для максимізації споживчої цінності туристичного продукту (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

**Рекомендовані показники значущості окремих факторів диференціації туристичних продуктів для максимізації споживчої цінності туристичного продукту**

Фактор (за значущістю)	Значущість фактору
1. Якість обслуговування	0,1639
2. Гнучкість цінової політики	0,1541
3. Функціональність туристичного продукту	0,1344
4. Професійні уміння менеджерів	0,1311
5. Взаємовідносини зі споживачами у форматі клієнтської бази	0,1148
6. Наявність програм лояльності	0,1115
7. Інформаційно-рекламна підтримка	0,0984
8. Бренд підприємства на туристичному ринку	0,0918
<b>Інтегральний показник диференціації</b>	<b>1,0</b>

Під час виконання етапу «Перевірка значень інтегральних показників диференціації туристичних продуктів» заплановано зіставити рівень диференціації туристичного продукту конкретного туристичного підприємства з аналогічними показниками на локальному ринку.

Етап «Розроблення комплексу заходів щодо підтримки заходів диференціації продукту» спрямовано на розроблення та реалізацію заходів для конкретного туристичного підприємства за результатами перевірки значень інтегральних показників диференціації туристичних продуктів.

Доцільність реалізації етапу «Перевірка ефективності диференціації продукту» пов'язана з тим, що споживча цінність визначається граничною ціною попиту. Для керівників туристичних підприємств існує об'єктивна потреба відстежувати цінову політику щодо встановлення ціни на туристичний продукт і оцінювати її вплив на споживчу цінність.

Для ефективності заходів щодо диференціації продукту пропонується метод експрес-оцінки, який засновано на розрахунку значень коефіцієнта змінних витрат ( $k_1$ ) та коефіцієнта валового прибутку ( $k_2$ ).

$k_1$  – коефіцієнт змінних витрат, який дорівнює відношенню змінних витрат (на одиницю або на увесь обсяг реалізованого туристичного продукту) до ціни або виручки від реалізації, розраховується за формулами:

$$k_1 = \frac{\sum Q \cdot C_v^u}{\sum Q \cdot P} \text{ та } k_1 = \frac{C_v^u}{P}, \quad (5.21), (5.22)$$

де  $Q$  – обсяг реалізованих туристичних продуктів;

$P$  – ціна туристичного продукту;

$C_v^u$  – змінні витрати на одиницю продукту.

$k_2$  – коефіцієнт валового прибутку, який дорівнює відношенню валового або маржинального прибутку до ціни або виручки від реалізації:

$$k_2 = \frac{GR}{\sum Q \cdot P} \text{ та } k_2 = \frac{\sum Q(P - C_v^u)}{\sum Q \cdot P} = \frac{P - C_v^u}{P} = \frac{Pr^u + C_p^u}{P}, \quad (5.23), (5.24)$$

де  $GR$  – валовий прибуток;

$Pr^u$  – прогнозований прибуток від реалізації туристичного продукту.

Далі розглянемо взаємозв'язок коефіцієнтів як:

$$\sum Q \cdot P = \sum Q \cdot C_v^u + GR. \quad (5.25)$$

Звідси

$$\frac{\sum Q \cdot P}{\sum Q \cdot P} = \frac{\sum Q \cdot C_v^u}{\sum Q \cdot P} + \frac{GR}{\sum Q \cdot P} \Rightarrow k_1 + k_2 = 1. \quad (5.26)$$

Зауважимо, що більш ефективним буде варіант, у якого  $k_1$  менше, тобто  $k_1 \rightarrow 0$ , а  $k_2$  більше, тобто  $k_2 \rightarrow 1$ . Дані коефіцієнти дозволять порівнювати та оцінювати різні варіантні розрахунки цінової політики при прийнятті рішень щодо диференціації туристичного продукту, особливо коли ресурсні можливості обмежені в умовах швидкої змінної кон'юнктури туристичного ринку.

В умовах нестабільного розвитку туристичного ринку врахування органічності взаємозв'язку диференціації та споживчої цінності туристичного продукту дозволить брати до уваги велику кількість різновидів похідних ендогенних показників формування споживчого попиту.

Розроблення та застосування методики оцінки впливу диференціації на споживчу цінність туристичного продукту сприятиме ефективному розподілу та використанню всіх видів ресурсів туристичного підприємства – матеріальних, фінансових, трудових і нематеріальних активів, що забезпечить підприємству вищий рівень генерування споживчої цінності туристичних продуктів.

Отже, ще однією важливою особливістю впровадження ціннісно орієнтованого управління в туризмі є взаємозв'язок і взаємовплив диференціації та споживчої цінності туристичного продукту, дослідження яких дозволяє концентрувати ресурсні можливості туристичного підприємства на максимальне задоволення споживчих очікувань (рис. 5.14).



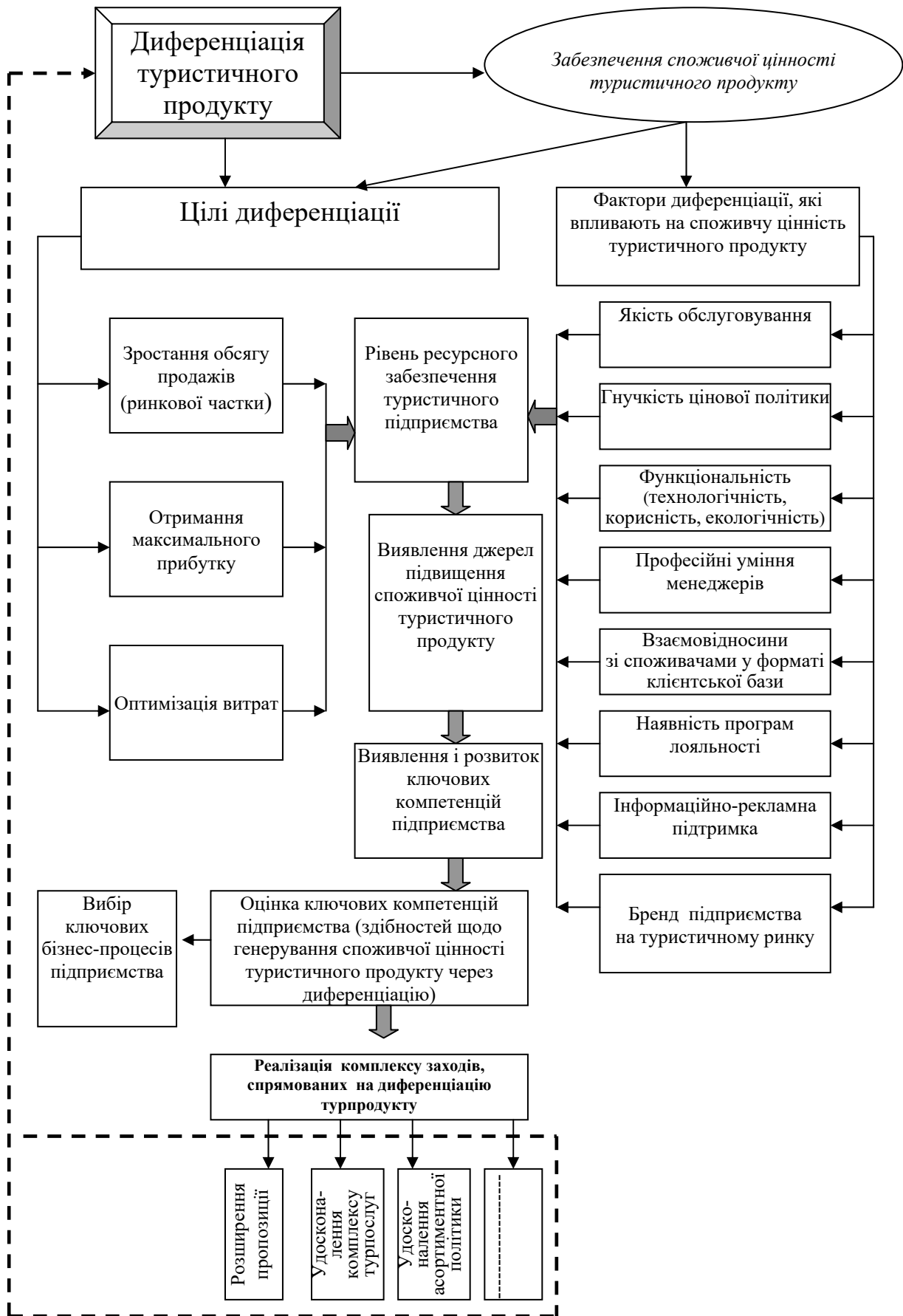


Рис. 5.14 Візуалізація взаємозв'язку і взаємовпливу диференціації та споживчої цінності туристичного продукту

### 5.3. Мотиваційний контекст упровадження ціннісно орієнтованого управління туристичними підприємствами

Формування туристичних потреб є висхідним етапом економічної системи, яку формує сучасна сфера туризму. Тому, визнаючи та обґрунтовуючи найбільш вагомі особливості впровадження ціннісно орієнтованого управління у туризмі, у попередніх підрозділах головну увагу акцентовано на визначенні тих, які мають на меті забезпечення максимізації споживчої цінності туристичних продуктів. Доведено, що запорукою позитивних результатів впровадження ціннісно орієнтованого управління є:

- підвищення рейтингу туристичної привабливості за результатами детермінуючого впливу туристичного бренда;
- врахування взаємозв'язку і взаємовпливу диференціації та споживчої цінності туристичного продукту як економічної тактики на мезо- та мікрорівнях.

Не менш важливою складовою впровадження ціннісно орієнтованого управління є розуміння того, що нині актуальним є своєчасне виявлення виникаючих небезпек і позитивних можливостей підприємницького середовища. Наведена позиція обумовлюється включенням у ділові взаємовідносини великої кількості контрагентів туристичного ринку, ускладненням господарських зв'язків й іншими явищами, які впливають на розвиток туризму.

Зокрема різноманіття форм суб'єктів господарювання як учасників туристичного ринку зумовлює те, що у динамічній соціо-еколого-економічній системі «туризм» виділено чотири основні підсистеми, а саме:

- виробництво туристичних послуг;
- формування туристичного продукту;
- реалізація туристичного продукту;
- споживання туристичного продукту.

Виробництво туристичних послуг здійснюють суб'єкти господарської діяльності, які формують туристичну пропозицію та функціонально належать до туристичної індустрії. Відповідно до національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» з туризмом пов'язано понад 60 видів економічної діяльності, що обумовлює інформаційну насиченість туристичної сфери завдяки різноманітності ділових зв'язків із партнерами, динамічності бізнес-процесів, індивідуалізації туристичних послуг, технологічним удосконаленням та високій конкуренції [4].

Отже, формування туристичного продукту (туру) і його подальша реалізація на туристичному ринку є функціонально насиченим процесом, оскільки сама по собі кожна окрема туристична послуга

(розміщення, харчування, транспортування, страхові та побутові послуги, екскурсії, культурно-масові та спортивні заходи, оздоровчі послуги та ін.) не може задовольнити потреби туриста.

Для наочної презентації складності даного процесу на рис. 5.15 представлено варіант взаємодії учасників ринку міжнародних турів, аналізуючи який, можна констатувати не тільки про певну кількість суб'єктів економічних взаємовідносин, але і про можливість отримання асиметричної інформації, яка передається туристу від різних учасників економічних взаємовідносин на туристичному ринку, що неминуче ускладнить процес формування споживчої цінності туристичного продукту, який представлено на рис. 5.16.

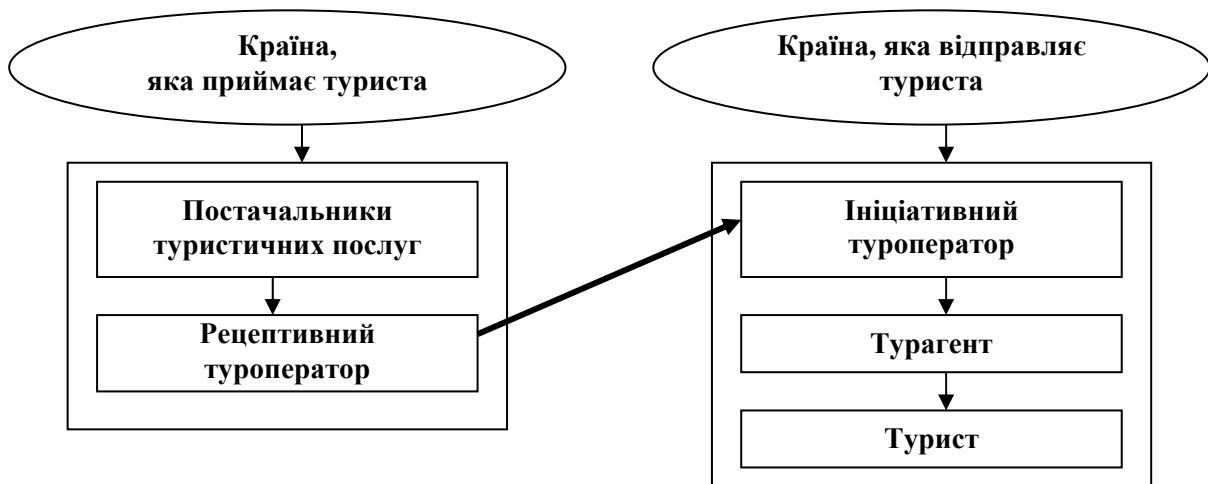


Рис. 5.15. Варіант взаємодії учасників ринку з формування міжнародних турів [54]

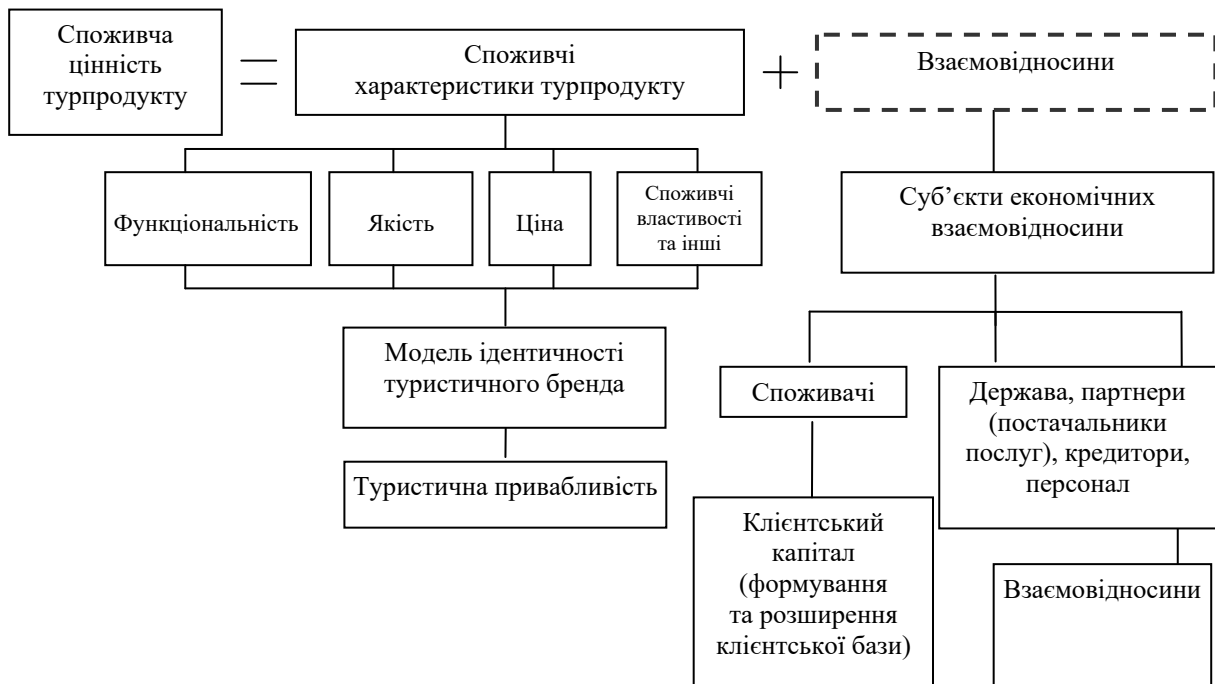


Рис. 5.16. Процес формування споживчої цінності туристичного продукту

Цей аспект слід підкреслити особливо, оскільки формування споживчої цінності є наслідком сукупності взаємовідносин, що виникають на всіх етапах життєвого циклу туристичного продукту між усіма учасниками туристичного ринку:

- туристами з різними цілями та мотивами здійснення туристичних поїздок;
- туристичними підприємствами і продуцентами туристичних послуг, які реалізують туристичний продукт, забезпечений відповідною туристичною інфраструктурою, включаючи об'єкти показу, засоби транспортування, розміщення тощо.

Отже, процес формування споживчої цінності туристичних продуктів прямо пропорційно залежить від:

→ збалансованості економічних інтересів підприємств-виробників туристичних продуктів (туроператорів та продуцентів туристичних послуг) → підприємств-організаторів (турагентів) → споживачів (туристів);

→ ступеня невизначеності впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які утворюють ланцюг формування туристичних цінностей (рис. 5. 17);



Рис. 5.17. Ланцюг туристичних цінностей<sup>11</sup>

→ відповідності кожного етапу створення ланцюга цінності турпродукту потребам споживачів та учасників економічних взаємовідносин.

<sup>11</sup> Адаптовано за Л. Нюренбергер [38]

Тому не випадково у професійній лексиці сформовано поняття «туроперейтинг», яке означає :

→ залучення до сфери туристичного обслуговування різних суб'єктів господарської діяльності, що надають послуги;

→ комплектацію з цих послуг різноманітних тематичних турів [29].

За цих умов комерційний успіх суттєво залежить від того, наскільки туристичне підприємство може підтримати структуру цільових потреб реальних і потенційних носіїв туристичного попиту, сформувати оптимальний портфель пропозицій туристичних продуктів та збалансувати економічні взаємовідносини з учасниками туристичного ринку.

Фіксація цих умов вимагає нових концептуальних підходів до розуміння сутності туристичного продукту, високий рівень суб'єктивності сприйняття якого дає можливість зазначити, що зміст туристичного продукту реалізується у трирівневій системі – *благо, діяльність та економічні взаємовідносини*.

Базовим є *1-й рівень*, на якому туристичний продукт характеризується як благо. Саме на цьому рівні формуються споживчі характеристики туристичного продукту, від яких залежить корисний ефект від його придбання.

*На другому рівні*, тобто на рівні діяльності туристичний продукт виражається у формі:

- діяльності та наявності мети;
- суб'єктів взаємовідносин, які здійснюють туристичну діяльність;
- конкретного соціально-економічного результату.

На цьому рівні відбувається:

- створення споживчої цінності на основі акумуляції матеріальних і нематеріальних активів, що беруть участь у цьому процесі;
- визначення партнерів, постачальників і моделей взаємовідносин з ними, а також технологій, необхідних для формування туристичного продукту високої споживчої цінності.

Суб'єкт-об'єктна взаємодія, властива процесу формування споживчої цінності туристичного продукту, дозволяє останньому бути основою соціо-еколого-економічної системи «туризм». За своїм змістом саме у цьому виявляється суспільний характер виробництва і споживання туристичних продуктів, а вказаний тип взаємодії найточніше відображає наявність відхилень в економічних взаємовідносинах різних учасників туристичного ринку, які насамперед позначаються на сприйнятті споживчої цінності туристичних продуктів і оцінюванні соціально-економічної цінності туристичних підприємств.

Узгодження економічних інтересів щодо створення споживчої цінності, яка є основною характеристикою сутнісного змісту

туристичного продукту, спричиняє модифікацію кругообігу капіталу у виробництві туристичних продуктів. Модифіковану схему кругообігу капіталу у туризмі обумовлено виділенням чотирьох основних підсистем, які надають підстави стверджувати, що саме остання підсистема споживання туристичного продукту є економічним виразом неоднорідності змісту туристичного продукту.

*Отже, діяльнісний аспект змісту туристичного продукту виражений у його структурі не тільки у вигляді витрат людської праці, а також за ознаками туристичної ренти, яка виникає з факторного характеру використовуваних туристичних ресурсів та інфраструктури.*

3-й рівень змісту туристичного продукту – це економічні взаємовідносини між учасниками туристичного ринку, які характеризуються цільовими сегментами споживачів, способами та каналами збуту і відповідно обумовлюються збалансованістю відносин та залежать від глибини пізнання, ступеня обліку інтересів різних економічних суб'єктів, які визначають основні характеристики їхньої економічної поведінки.

Широта взаємодії відносин у процесі формування туристичного продукту не дозволяє обмежитися тільки однією класифікаційною ознакою щодо ідентифікації учасників туристичного ринку та дає можливість сформулювати позицію щодо класифікаційних основ виділення суб'єктів економічних взаємовідносин:

*за змістом діяльності та виконуваною роллю у формуванні економічної взаємодії можна виділити:*

→ благоотримувачів (споживачів);

→ стейкхолдерів – туристичні підприємства-виробники (туроператори), організатори реалізації туристичного продукту (турагенти) та продуценти певних компонентів туристичних продуктів;

*за приналежністю до туристичної діяльності:*

→ внутрішні суб'єкти, які функціонально пов'язані з туристичною індустрією;

→ зовнішні суб'єкти, які не мають формального відношення до туристичної діяльності (державні органи влади, громадські організації, страхові та рекламні компанії, інші контактні аудиторії), але сприяють / уповільнюють співпрацю і розвиток взаємовідносин з учасниками туристичного ринку;

*за ступенем зацікавленості у результатах діяльності туристичного підприємства:*

→ прямо зацікавлені – економічні суб'єкти, безпосередньо залучені до процесу виробництва туристичних послуг та формування, реалізації і організації споживання туристичного продукту;

→ побічно зацікавленими суб'єктами взаємовідносин є будь-яка група й окремі члени суспільства, що пов'язано із феноменом соціально-економічної сутності туризму.

Приналежність наведених вище суб'єктів економічних взаємовідносин до однієї класифікаційної групи не виключає одночасного їх перебування і в інших, оскільки представлені класифікаційні ознаки не є взаємовиключними, тобто один і той самий учасник може займати декілька позицій у взаємодії на туристичному ринку.

Проблема взаємозв'язку економічних суб'єктів традиційно належить до найбільш складних і через це дискусійних проблем економічної науки, оскільки єдність та динамічна співпраця є передумовою врахування можливих реакцій зміни інтересів усіх основних економічних суб'єктів. Дієвий взаємозв'язок спроможний скоригувати економічні інтереси певних груп у напрямі реалізації спільних господарських дій. Якщо співпраця за результатами взаємозв'язку не органічна, можливістю успішного функціонування суб'єктів туристичного ринку є орієнтація на узгодження економічних інтересів, що мають різне цілеспрямовання, на основі мінімізації можливих конфліктних ситуацій. З огляду на це для туристичного підприємства важливо встановити взаємовигідні відносини з економічними суб'єктами, які є учасниками туристичного ринку.

Цього можна досягти, використовуючи *теорію зацікавлених сторін*. Про актуальність дослідження даної наукової проблеми у контексті реалізації ціннісно орієнтованого управління наголошено у другому розділі цієї монографії. Зокрема зазначено, що завдання визначення економічних інтересів зацікавлених сторін набуває вигляду уточнення спектра їх очікувань, які персоніфікуються і рельєфно виявляються саме на рівні системи економічних інтересів тих або інших суб'єктів туристичного ринку.

Крім цього, актуальність дослідження інтересів економічних суб'єктів особливо відчутна в умовах глобальної фінансової кризи як явища, що обумовлене особливою роллю механізмів взаємних очікувань учасників ринку у розвитку критичних процесів, які кардинально змінюють співвідношення в економічних інтересах різних груп суб'єктів взаємовідносин.

І це закономірно, оскільки, як влучно зазначає Є. Жаліло, економічне зростання є показником дієвості процесів саморегуляції у довготривалому періоді. Адже їхня основа – це узгодження інтересів приватних економічних суб'єктів із суспільним інтересом та між собою, а вони, у свою чергу, базуються на потребі постійного зростання [26].

Саме у періоди кризових явищ необхідним є врахування конфігурації очікувань для їх раціоналізації<sup>12</sup> та адресного витрачання ресурсів відповідно до пріоритетів збереження тенденцій розвитку господарської діяльності у складних економічних умовах. Недосконалість економічних взаємовідносин призводить до значної втрати потенціалу ефективності функціонування всіх учасників туристичного ринку та обумовлює розгляд особливостей формування *ціннісно орієнтованої єдності його учасників, спрямованої на створення комунікаційно-інформаційного простору для спільного виробництва, просування і реалізації туристичного продукту високої споживчої цінності.*

Визначаючи етимологічну сутність поняття «ціннісно орієнтована єдність суб'єктів економічних взаємовідносин», зазначимо, що здебільшого у науковій літературі термін «ціннісно орієнтована єдність» використовується у теорії командного менеджменту для здійснення рефреймінгу організацій [20]. Розглядаючи застосування цього поняття у концепції ціннісно орієнтованого управління, виходимо з того, що ціннісно орієнтована єдність за своєю природою – інерційне явище, проте вона є позитивним фактором щодо розвитку туристичного ринку, оскільки спроможна забезпечити конструктивну та кваліфіковану комунікацію, яка дозволить:

- правильно інтерпретувати події, що відбуваються у підприємницькому середовищі завдяки врахуванню всіх складових економічної системи;
- прогнозувати реакцію на деформації у суспільно-економічних відносинах;
- знижувати трансакційні витрати<sup>13</sup>;
- подолати суперечності управлінських інформаційних потреб з наявними можливостями їх задоволення.

За таких умов:

*по-перше*, ціннісно орієнтована єдність виконує функцію мотивації впровадження ціннісно орієнтованого управління, яка виражається у прагненні до збалансованого поєднання цілей суб'єктів економічних взаємовідносин для якнайповнішого задоволення їх економічних інтересів;

---

<sup>12</sup> Раціональність очікувань виявляється у тому, що суб'єкт не відмовляється *апріорі* від будь-якого якого джерела інформації і враховує її відповідно до достовірності та значимості. Ірраціональні очікування – це очікування, які формуються на базі неповної інформації [31].

<sup>13</sup> Трансакційні витрати – це ціна, яку економічна система сплачує за недосконалість своїх ринків. Вони пов'язані з пошуком інформації, веденням переговорів та укладанням контрактів, вимірюванням, специфікацією та захистом прав власності.



*по-друге*, основою розвитку ціннісно орієнтаційної єдності є припущення, що збалансованість економічних інтересів суб'єктів економічних взаємовідносин – це відповідь на різні виклики підприємницького середовища.

Таким чином, *можна стверджувати, що впровадження ціннісно орієнтованого управління на мезорівні пов'язано із формуванням ціннісно орієнтованої єдності як організаційного фону, який зумовлює прагнення до збалансованості взаємовідносин туристичного підприємства з різними учасниками туристичного ринку.*

Отже, найголовнішою характерною рисою ціннісно орієнтованої єдності є збалансованість взаємовідносин.

Загальновідомо, що збалансованість – це одне з базових понять сучасної економіки:

– на якому ґрунтуються загальні уявлення про стійкість і ефективність ринкової економіки як системи економічних відносин, що базується на децентралізованій активності економічних суб'єктів:

– яке означає такий стан, в якому в учасників економічних взаємовідносин немає бажання кардинально змінювати відносини, що склалися у певний період часу завдяки достатній задоволеності запитів.

Проте економістам ніколи не вдавалося спостерігати економіку, що знаходиться у стані статичної рівноваги або стабільного збалансованого зростання. Досягнення збалансованості пов'язано з досягненням цілей, для яких необхідні ресурси. При отриманні ресурсів у недостатній кількості або якості виникає незадоволеність, яка у свою чергу може спричинити бажання змінити відносини. Однак не завжди наявність незадоволеності зумовлює бажання змін. Причиною цього є система очікувань, що базується на практичному досвіді результативних взаємовідносин між учасниками туристичного ринку. Йдеться про те, що позитивні очікування компенсують певний ступінь незадоволеності у певний період часу. У ситуації, коли необхідність змін є актуальною, доцільно володіти оперативною інформацією щодо врахування можливих реакцій на непередбачувані зміни у відносинах учасників туристичного ринку, що неодмінно викликають резонансну реакцію, яка має бути передбачена і врахована для уникнення компенсаторного характеру будь-яких деформацій на туристичному ринку.

Отже, збалансованість є комплексним поняттям, що враховує стан усіх складових соціально-економічної системи, оскільки за умови незбалансованості неминучим є посилення макро-, мезо- і як наслідок мікроекономічних економічних диспропорцій, тобто на основі збалансованих взаємовідносин формується цілісне розуміння поточного стану і перспектив розвитку суб'єкта господарювання, а також обґрунтовується конкретика управлінських рішень.

Таке трактування дозволяє розуміти збалансованість не як стан, а як стратегічний процес. Відповідно доцільним є визначення показників, які спроможні оцінити ступінь збалансованості для маркування меж ціннісно орієнтованої єдності суб'єктів економічних взаємовідносин. Узагальнюючи вищевикладене, можна виділити фактори, що впливають на формування ціннісно орієнтованої єдності суб'єктів економічних взаємовідносин (рис. 5.18), якими є:

- якість ресурсного обміну;
- інституційне середовище;
- компетенції підприємства.



*Рис. 5.18. Фактори, що обумовлюють формування ціннісно орієнтованої єдності суб'єктів економічних взаємовідносин на туристичному ринку*

Конструктивність ціннісно орієнтованої єдності полягає як в її здатності оцінювати якість економічних відносин, так і у визначенні стратегії взаємодії туристичного підприємства. Розуміння цих позицій узагальнено у методиці, яка:

*по-перше*, дозволить оцінити рівень взаємодії туристичного підприємства із суб'єктами економічних взаємовідносин туристичного ринку;

*по-друге*, припускає знаходження відповідних кількісних характеристик, що виражені показниками, які відтворюють систему існуючих взаємовідносин та спрямованість змін у ситуації їх розбалансованості.

Іншими словами, йдеться про визначення системи функціонування туристичного підприємства на основі встановлення формально-логічних взаємозв'язків з різними учасниками туристичного ринку, що наведено на рис. 5.19.



Рис. 5.19. Яруси формально-логічного формування системи оцінювання взаємовідносин туристичного підприємства із суб'єктами туристичного ринку<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Методику оцінювання взаємовідносин туристичного підприємства із суб'єктами економічних відносин опрацьовано за [42].

Отже, на *1-му ярусі* здійснюється поглиблене вивчення контактної аудиторії – суб'єктів економічних взаємовідносин туристичного ринку з метою визначення їх запитів щодо очікувань від функціонування туристичного підприємства (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

**Варіант узагальнення запитів суб'єктів економічних взаємовідносин туристичного ринку**

Економічний суб'єкт	Запити щодо очікувань результатів функціонування туристичного підприємства			
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_n$
----- 1	Відносно пропозиції турпродукту	-----	Відносно розподілу доходу від продажу турпродукту	-----
-----2	-----	Відносно обслуговування	-----	-----
-----3	-----	-----	Відносно рекламної кампанії	-----
-----n				-----

На *2-му ярусі* забезпечується кількісне оцінювання ступеня незадоволеності кожного суб'єкта економічних відносин взаємовідносинами з туристичним підприємством. Кількісну оцінку ступеня незадоволеності визначають як середню зважену за важливістю запитів суб'єктів економічних взаємовідносин. З огляду на запропоноване тлумачення незадоволеність взаємовідносинами розраховується попарно: «туристичне підприємство – економічний суб'єкт взаємовідносин», тобто визначають незадоволеність конкретного суб'єкта туристичним підприємством ( $U_1^k$ ) і незадоволеність туристичного підприємства цим економічним суб'єктом ( $U_2^k$ ). Для того, щоб визначити рівень незадоволеності взаємовідносинами розраховують: ( $U^k = U_1^k - U_2^k$ ). При цьому

$$U_j^k = \sum_{i=1}^n a_i \cdot u_i, \quad j \in \{1,2\}, \quad \sum_{i=1}^n a_i = 1, \quad (5.27)$$

де  $a_i, u_i$  – важливість запитів і незадоволеність взаємовідносинами;  
 $k$  – номер економічного суб'єкта взаємовідносин.

Одна з головних проблем оцінювання ступеня незадоволеності кожного суб'єкта економічних відносин взаємовідносинами з туристичним підприємством полягає у тому, що вони є результатами суб'єктивного (вербального) оцінювання. Для отримання кількісного результату у науковій літературі запропоновано використовувати інструменти теорії нечітких множин [42]. Для цього суб'єктивні оцінки відносин у вигляді лінгвістичних змінних  $Q_1, \dots, Q_n$  описуються за допомогою нечітких чисел, визначених на множині  $X$  – деякому відрізку шкали безрозмірних одиниць вимірювання (балів):

$$Q_i = \{(x, \mu(x)) : x \in X, \mu(x) \in [0;1] \}, i = 1, \dots, N, \quad (5.28)$$

де  $x$  – значення шкали балів на множині  $X$ ;

$\mu(x)$  – значення функції приналежності нечіткого числа  $Q_i$  на відрізку  $X$ .

Передбачається, що множина  $X$  дискретна, тобто її елементами є лише цілі значення балів. Перетворення вербальної оцінки ступеня незадоволеності лінгвістичної змінної «Незадоволеність» у нечіткі множини наведено у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

### Перетворення вербальної оцінки характеристик взаємовідносин у нечіткі множини [42 ]

Вербальна оцінка змінної «незадоволеність»	Значення $x$										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
	Значення $\mu$										
1. Абсолютна незадоволеність	1	0,9	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Незначна незадоволеність	0,8	1	0,8	0,2	0	0	0	0	0	0	0
3. Незадоволеність	0,4	0,8	1	0,8	0,4	0,2	0	0	0	0	0
4. Помірна незадоволеність	0,2	0,4	0,8	1	0,8	0,4	0,2	0	0	0	0
5. Часткова незадоволеність	0,2	0,4	0,6	0,8	1	0,8	0,6	0,4	0,2	0	0
6. Помірна задоволеність	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1	0,8	0,6	0,4	0,2	0
7. Часткова задоволеність	0	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1	0,8	0,6	0,4	
8. Достатня задоволеність	0	0	0	0	0,2	0,4	0,8	1	0,8	0,4	0,2
9. Задоволеність	0	0	0	0	0	0,2	0,4	0,8	1	0,8	0,4
10. Значна задоволеність	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,8	1	0,8
11. Абсолютна незадоволеність	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,9	1

Графічне зображення змінної «незадоволеність взаємовідносинами»<sup>15</sup> наведено на рис. 5.20. Будь-яке нечітке число  $Q_i$  можна зіставити з чисельною величиною  $\tilde{q}$ , яка визначається за формулою:

$$\tilde{q} = \frac{\sum_{i=1}^M x_i \cdot \mu_i}{\sum_{i=1}^M \mu_i}, \quad (5.29)$$

де  $x_i$  – значення дискретної шкали балів на множині  $X$ ;

$\mu_i$  – значення функції приналежності числа  $Q_i$  відповідним значенням  $x_i$ ;

$M$  – число дискретних значень на множині  $X$ .

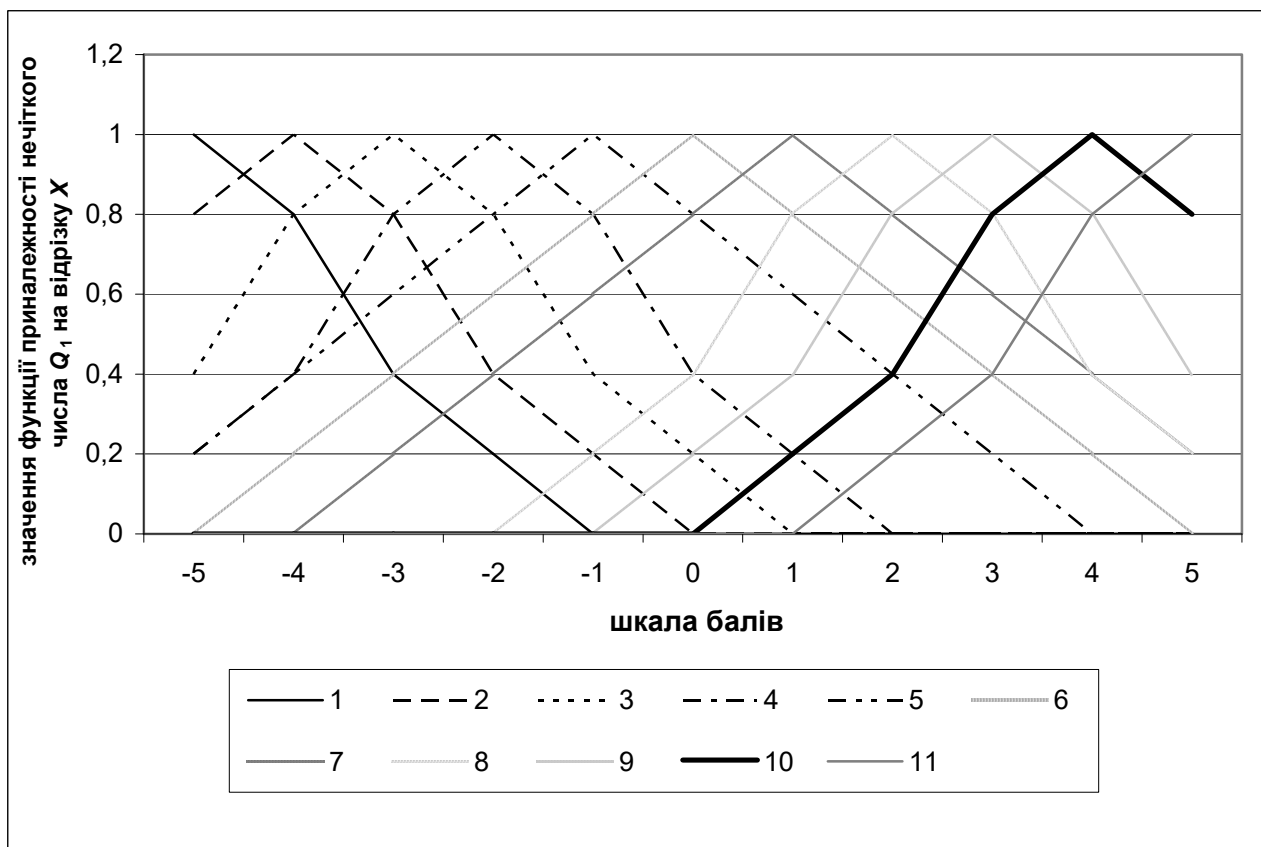


Рис. 5.20. Графічне зображення змінної «незадоволеність взаємовідносинами»

<sup>15</sup> 1 – абсолютна незадоволеність; 2 – незначна незадоволеність; 3 – незадоволеність; 4 – помірна незадоволеність; 5 – часткова незадоволеність; 6 – помірна задоволеність; 7 – часткова задоволеність; 8 – достатня задоволеність; 9 – задоволеність; 10 – значна задоволеність; 11 – абсолютна незадоволеність.

Таким чином, кількісним оцінюванням є значення  $\tilde{q}$  для відповідних чисел. Важливість запитів ( $a_i$ ) визначається експертним способом на основі методу аналізу ієрархії. Оцінка незадоволеності ресурсним обміном ( $u_i$ ) розраховується для кожного суб'єкта економічних відносин.

**3-й ярус** передбачений для кількісної оцінки прагнень змінити існуючі взаємовідносини на основі концепції взаємних очікувань економічних агентів, яку описав і поглибив її розуміння російський науковець Г. Клейнер [31, 32].

Суть концепції полягає у тому, що система взаємних очікувань, пронизуючи всю економіку, є своєрідною сполучною ланкою, що забезпечує єдність і цілісність суспільства як по горизонталі, тобто у взаємодії існуючих агентів, так і по вертикалі, тобто у часовому розрізі. Майже кожний діючий суб'єкт знаходиться у стані очікувань з боку інших суб'єктів і їх груп та сам очікує прояву їхньої поведінки, можливу реакцію на ті або інші чинники, зокрема на свої власні дії. Саме система взаємних очікувань у сукупності з системою інтересів слугує основою для формування (і відповідно пояснення) управлінських дій економічними суб'єктами.

З цих позицій для кількісної оцінки очікування результатів взаємодії економічного суб'єкта і туристичного підприємства визначаються характеристики очікувань відносно кожного отриманого ними ресурсу. Середньозважена оцінка очікувань за важливістю характеристик визначається за формулою:

$$O_j^* = \text{sgn}(B^{ПН} \sum_{i=1}^n ПН_i \cdot a_i) \left( B^{ПН} \sum_{i=1}^n ПН_i \cdot a_i + B^{ВО} \sum_{i=1}^n ВО_i \cdot a_i + B^{ВШО} \sum_{i=1}^n ВШО_i \cdot a_i + B^{ЧО} \sum_{i=1}^n ЧО_i \cdot a_i \right), \quad j \in \{1, 2\}, \quad (5.30)$$

де  $B^{ПН}$ ,  $B^{ВО}$ ,  $B^{ВШО}$ ,  $B^{ЧО}$  – відповідно важливість параметрів «позитивність – негативність очікувань», «вірогідність настання очікувань», «вірогідна швидкість настання очікувань», «чутливість до очікувань менеджера, який приймає управлінські рішення»<sup>16</sup>. Ці характеристики визначають на основі методу аналізу ієрархій;

$ПН_i$ ,  $ВО_i$ ,  $ВШО_i$ ,  $ЧО_i$  – відповідно локальні (по кожному окремому ресурсу) параметри «позитивність – негативність очікувань», «вірогідність настання очікувань», «вірогідна швидкість настання очікувань», «чутливість до очікувань менеджера, який

<sup>16</sup> Чутливість до очікувань, пов'язана зі змінами зовнішнього середовища, впливає на гнучкість господарської діяльності підприємства. Для того, щоб здійснювати порівняння різних типів управлінських рішень, використовують критерій песимізму-оптимізму Гурвиця.

приймає управлінські рішення» відносно  $i$ -го ресурсу або туристичного підприємства. Оцінюються дані характеристики вербально.

Множник<sup>17</sup> перед дужкою у формулі (5.30) обумовлює загальну позитивність або негативність очікувань даного суб'єкта взаємовідносин відносно ресурсного обміну з підприємством. Якщо множник дорівнює 1, то очікування у цілому позитивні, якщо (-1), то очікування негативні.

Очікування оцінюються для кожного економічного суб'єкта відносно підприємства ( $O_1^k$ ) і для підприємства відносно кожного економічного суб'єкта ( $O_2^k$ ):

$$(O^k = O_1^k - O_2^k). \quad (5.31)$$

Прагнення змін у взаємовідносинах економічного суб'єкта ( $G_1^k$ ) і підприємства ( $G_2^k$ ) обчислюється за формулою (5).

$$G_j^k = U_j^k \cdot c_1 + O_j^k \cdot c_2, \quad c_1 + c_2 = 1, \quad j \in \{1,2\}, \quad (5.32)$$

де  $c_1, c_2$  – нормовані ( $c_1 + c_2 = 1$ ) вагові коефіцієнти незадоволеності та очікувань щодо збалансованості відносин ( $G^k = G_1^k - G_2^k$ ).

З огляду на те, що економічна поведінка суб'єкта обумовлюється формами його взаємодії з іншими суб'єктами, закріпленими у відповідній інституційній системі, наступним етапом аналітичної роботи оцінювання взаємодії туристичного підприємства є визначення ступеня впливу інституційних відносин (*ярус 4*).

Розкриваючи особливості цього етапу оцінки формально-логічного формування системи оцінювання взаємодії туристичного підприємства із суб'єктами економічних відносин туристичного ринку, виходимо зокрема з того, що, наприклад, угода на туристичне обслуговування є багатосторонньою за своєю природою. Серед обов'язкових суб'єктів даного договору необхідно назвати туристичне підприємства (туроператора або турагента), туриста та інших юридичних/фізичних осіб, які здійснюють туристичну діяльність.

---

<sup>17</sup> Функція  $\text{sgn}(x)$  (лат. *signum* – знак) призначена для отримання знака числа,  $\text{sgn } x = \begin{cases} 1, & x > 0 \\ 0, & x = 0 \\ -1, & x < 0 \end{cases}$ .



Відповідно кінцевий результат характеризується певною специфікою через багатоаспектність взаємовідносин, що впливає на належне виконання зобов'язань. Не можна залишати поза увагою, що посередниками у сфері туризму є суб'єкти туристичної діяльності, які не надають туристичних послуг своїм споживачам безпосередньо, а організовують їх надання через третіх осіб, виконуючи при цьому виробничу, організаційну та посередницьку функції. Тому дуже важливою є інституційна забезпеченість цих процесів не тільки для виконання угод у процесі реалізації турпродукту, але і для зниження невизначеності у взаємодії з економічними суб'єктами туристичного ринку. Наприклад, основним обов'язком туриста як споживача є винагорода, що випливає з самої конструкції зобов'язання на туристичне обслуговування.

Отже, у межах дослідження впливу інституційних відносин необхідно виявити та оцінити кожний параметр за важливістю ступеня впливу  $V$  за формулою:

$$V = \sum_{i=1}^n b_i \cdot v_i, \quad \sum_{i=1}^n b_i = 1, \quad (5.33)$$

де  $b_i, v_i$  – важливість і оцінка впливу кожного фактору інституційного середовища;

$n$  – кількість можливих відношень, обумовлених інституційним середовищем функціонування.

Завершальний, **5-й ярус** формально-логічної побудови формування системи оцінювання взаємодії туристичного підприємства із суб'єктами економічних відносин туристичного ринку спрямовано на узагальнення отриманих параметрів відповідності між бажаними параметрами збалансованості та досягнутими на даний момент часу. Можливість знаходження такої відповідності реалізується у формуванні дієздатної системи координації економічних інтересів туристичного підприємства і будь-якого суб'єкта взаємовідносин та базується на обґрунтованому виборі відповідної стратегії взаємодії, варіанти яких наведено у табл. 5.9.

Специфіка суб'єкт-об'єктних відносин щодо отримання благ, ресурсного обміну та результатів господарської діяльності зазвичай у децентралізованому туристичному ринку полягає у взаємодії суб'єктів економічних взаємовідносин, які керуються принципово різними економічними інтересами, що може негативним чином відобразитися на формуванні споживчій цінності туристичного продукту.

### Матриця вибору стратегії взаємодії туристичного підприємства із суб'єктами економічних взаємовідносин туристичного ринку

Ступінь незадоволеності/задоволеності	Прагнення змін	Особливості впливу	Вид стратегії взаємодії
Високий ступінь незадоволеності суб'єкта взаємовідносин	Високий ступінь бажання змін економічним суб'єктом	Вплив суб'єкта взаємовідносин більш сильний ніж туристичного підприємства	Стратегія задоволення запитів Стратегія розвитку продуктової компетенції
Високий ступінь незадоволеності суб'єкта взаємовідносин	Невисокий ступінь бажання змін економічним суб'єктом	Вплив суб'єкта взаємовідносин більш сильний ніж туристичного підприємства	Стратегія пристосування
Високий ступінь незадоволеності туристичного підприємства	Високий ступінь прагнення змін туристичним підприємством	Вплив туристичного підприємства більш сильний ніж суб'єкта взаємовідносин	Стратегія впливу на взаємовідносини
Задоволеність взаємовідносинами	→ 0	Вплив суб'єкта взаємовідносин і туристичного підприємства щодо економічних інтересів збалансований	<i>Стратегія збалансованості економічних інтересів</i>

Ця обставина обумовила необхідність наукового аналізу системи формально-логічних взаємозв'язків туристичного підприємства з різними учасниками туристичного ринку. Світова практика свідчить про те, що узгодження зусиль учасників ринку для досягнення спільних цілей має прямий управлінський аспект, оскільки єдність суб'єктів взаємовідносин в управлінському розумінні – це гармонізація економічних інтересів відповідно до загальної мети функціонування та розвитку суспільної системи. Тому необхідно прагнути до ціннісно орієнтованої єдності суб'єктів взаємовідносин, метою якої є:

→ підвищення ступеня визначеності впливу підприємницького середовища на основі первинного узгодження економічних інтересів через інформаційний вплив бажаних скоординованих дій суб'єктів туристичного ринку;

→ подолання негативного ефекту очікувань учасників туристичного ринку;

→ визначення стратегії взаємодії із суб'єктами економічних взаємовідносин, що задіяні у процесі формування ланцюга туристичних цінностей, який зображено на рис. 5.17.

Конструктивною перевагою ціннісно орієнтованої єдності суб'єктів взаємовідносин є те, що в умовах швидкозмінних споживчих переваг і турбулентності зовнішнього середовища є можливість визначити механізми, які дозволяють попереджати негативні зміни, внаслідок чого підвищується стійкість системи, збільшується її адаптаційна здатність. При цьому зберігається різноманітність суб'єктів, здатних гнучко реагувати на потреби туристів і кон'юнктуру туристичного ринку.

Крім того, на мезорівні з'являється можливість вироблення єдиних стратегічних дій у конкурентній боротьбі всіма суб'єктами економічних взаємовідносин та створення і просування туристичних продуктів високої споживчої цінності. У результаті кожен суб'єкт ринку отримує додаткові вигоди: *споживачі* – зниження трансакційних витрат щодо пошуку турпродуктів і задоволеність обслуговуванням; *туристичні підприємства та інші суб'єкти туристичної діяльності* – додатковий прибуток завдяки зниженню трансакційних витрат на пошук інформації про потенційні ринки збуту. Тобто ціннісно орієнтована єдність суб'єктів взаємовідносин виявляє потенціал об'єктивної єдності, який надає можливість створити реальні управлінські основи узгодженості дій як вагомої детермінанти виживання та розвитку у складних реаліях сьогодення.

Резюмуючи наведене вище, констатуємо, що розвиток туристичної сфери обумовлює виникнення різних форм взаємодії між суб'єктами, які стають чинниками взаємного впливу, тому актуальною є формалізація їх економічних інтересів у контексті прагнення до збалансованого стану соціально-економічної системи «туризм». З цих позицій зроблено акценти на суб'єктивних аспектах ціннісно орієнтованого управління, які обумовлюють у системі взаємовідносин інтеграційні явища, що відтворюють мотиваційний контекст упровадження цієї управлінської концепції.

### **Список використаних джерел**

1. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2008 р. № 1088-р // Офіц. вісник України. – 2008. – № 60. – С. 27–32.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року. – Постанова Кабінету Міністрів від 21 липня 2006 р. № 1001. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1001-2006-%EF>
3. Державна програма розвитку туризму на 2002– 2010 рр./ Правове регулювання туризму. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 640 с.

4. Національний класифікатор видів України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД) – ДК 009:2005.–Держспоживстандарт України, 2008.– С. 195.
5. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2003. – 380 с.
6. Аакер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2003.– 380 с.
7. Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков : учебник / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М. : Магистр, 1998. – 320 с.
8. Амблер Т. Практичний маркетинг : пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Т. Амблер. – СПб. : Питер, 2001. – 400 с.
9. Балабанов И.Т. Экономика туризма : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и направлениям / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов.– М. : Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
10. Бодрийяр Ж. Символический обмен и смерть / Ж. Бодрийяр. – М. : Добросвет. – 2000. – 387 с.
11. Бойко М. Г. Моделі розвитку туризму в Україні та Польщі / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало // Вісник Акад. праці і соц. відносин Федерації профспілок України. – 2007.– № 3.– С.41–48.
12. Бойко М. Г. Формування системи соціально-економічних показників у туристичному бізнесі / М. Г. Бойко // Вісник Львів. нац. ун-ту імені Івана Франка: Серія «Міжнародні відносини».–2008.– Вип. 24.– С. 28 –35.
13. Бойко М. Г. Структурні зрушення в туризмі: передумови досягнення структурного паритету / М. Г. Бойко // Наук. пр. нац. ун-ту харчових технологій. – 2009.– №30.– С. 126–129.
14. Бойко М.Г. Особливості впровадження кластерної концепції в туризмі / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало // На Схід та Південь від ЄС: проблеми формування спільного європейського економічного простору. – до 100-річчя Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана. – 2006. – С.178–185.
15. Бойко М. Г. Особливості ціноутворення на ринку туристичних послуг / М.Г. Бойко // Вісник Львів. ін-ту економіки і туризму : зб. наук. ст. –2008. – № 3. – С.76–80.
16. Бойко М. Г. Формування професійних цінностей у фахівців сфери туризму / М. Г. Бойко // Інноваційний розвиток вищої освіти: матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. : тези доп. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2010.– С.13–15.
17. Бойко М. Г Прикладные основы повышения конкурентоспособности туризма в Украине / М. Г. Бойко // Актуальные проблемы экономики, менеджмента, маркетинга : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Белгород. гос. ун-т (Россия). 17–19 ноября 2009. – С. 49–54.

18. Бойко М. Г. Евристичний потенціал маркетингу відносин як основа визначення імперативів взаємодії підприємства із споживачами / М. Г. Бойко // Економ. простір: зб. наук. праць. – Д. : ПДАБА. – 2009.– №31 – С.166–177.
19. Бойко М. Г. Формування споживчої лояльності на туристичному ринку / М. Г. Бойко // Наук. вісник Одес. держ. ун-ту. – 2009. – № 22 (100). – С. 44–54.
20. Болмен Л. Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Л. Дж. Болмен, Т. Дил. ; пер. с англ. – СПб. : Стокгольм. шк. экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 496 с.
21. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин, Е.Е. Вершигора. – М. : Инфра-М., 2006.– 283 с.
22. Галумов Э. А. Международный имидж России: стратегия формирования / Э.А. Галумов. – М. : Известия, 2003. – 450 с.
23. Горохов О. Методические положения по формированию бренда туристической дестинации / О. Горохов // Проблемы современной экономики. – № 2006.– № 3/4 (19/20). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21813>
24. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
25. Дюсуше О. М. Моделирование спроса и проблема избыточных мощностей на дифференцированном рынке / О. М. Дюсуше. – М. : ГУ ВШЭ. – 2004. – 48 с.
26. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2003.– 368 с.
27. Зотов В. В. Ценность бренда : монография / В. В. Зотов. – М. : Маркет ДС Корпорейшн, 2005.– 167 с.
28. Зорин И. В. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности : учебник / И. В. Зорин, Т. П. Каверина, В. А. Квартальнов и др. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 406 с.
29. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности / Е.Н. Ильина. – М. : Финансы и статистика, 2007.– 480 с.
30. Калинкина Г.Е. Пространственно-дифференцированные муниципальные мезосистемы и их регулирование : монографія / Г.Е. Калинкина. – Ижевск : Изд-во Ин-та экономики УрО РАН. – 2006. – 221 с.
31. Клейнер Г.Б. Экономика России и кризис взаимных ожиданий / Г.Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 1999. – № 2. – С. 5–19.
32. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер.– М. : Наука, 2004.– 240 с.

33. Кунде Й. Уникальность теперь... или никогда. Брэнд – движущая сила компании в новой экономике ценностей / Й. Кунде. – Стокгольм. шк. экономики в Санкт-Петербурге. – 2005. – 352 с.
34. Магомедов Ш. Сущность теории потребительской ценности товаров / Ш. Магомедов // Стандарты и качество. – № 4. – 2004. – С.79.–89.
35. Маркетинг: Большой толковый словарь / под ред. А.П. Панкрухина. – Издано при поддержке Гильдии маркетологов. – М. : Омега-Л, 2008.– 264 с.
36. Мельниченко С.В. Передумови та методичні засади розроблення концепції єдиної інформаційної системи в сфері туризму / С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Вип. 247 : в 6 т. – Т.Ш. – Д. : ДНУ, 2009. – С 625–634.
37. Нагорняк Т.Л. Країна як бренд. Національний бренд «Україна» / Т.Л. Нагорняк // Стратегічні пріоритети : наук.-аналіт. щокв. зб. НІСД. – № 4(9). – 2008. – С.220–228.
38. Нюренбергер Л.Б. Организационные и социально-экономические аспекты функционирования туристской отрасли / Л.Б. Нюренбергер, Н.Н. Егорова. – Кемерово : КузГТУ, 2009. – 210 с.
39. Опёнков М.Ю. Культура в экономике ценностей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ifap.ru/pr/2007/n071217a.pdf>
40. Опёнков М.Ю. Брендинг территорий, или путь к спасению депрессивных регионов. – Ч. 1. Брендинг и брендинг территорий. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://vprojectore.ru/wp-content/uploads/text-doklada.doc>
41. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий / А.П. Панкрухин. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
42. Плешкова Т.Ю. Управление отношениями с заинтересованными сторонами как фактор формирования инновационного климата ВУЗа : дис. на соиск. ученой степ. канд. экон. наук.: спец. 08.00.05/ Т.Ю. Плешкова. – Владивосток, 2009.– 185 с.
43. Панкрухин А. Имидж страны: смена парадигмы. Взгляды из Канады, России, Великобритании и Латвии / А. Панкрухин, С. Игнатъев // Корпоративная имиджеология : Наочно-практ. журн. on-line.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ci-journal.ru/article/112/200802\\_image\\_country](http://www.ci-journal.ru/article/112/200802_image_country)
44. Полонский С. Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации в условиях институциональной экономики : монография / С. Ю.Полонский. – СПб. : Изд-во СПбГАСУ, 2007. – 232 с.
45. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.– 715 с.

46. Рожков И.Я. Бренды и имиджи / И.Я. Рожков, В.Г. Кисмерешкин. – М. : РИП-Холдинг, 2006. – 256 с.
47. Спирченко М. А. Образ, имидж и бренд туристского города / М.А. Спирченко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://archvuz.ru/magazine/Numbers/2007\\_22/template\\_article?ar=K21-40/k23](http://archvuz.ru/magazine/Numbers/2007_22/template_article?ar=K21-40/k23)
48. Теплухин А. Деваться некуда, нужно становиться брендом. – Электронный ресурс. – Режим доступа : [http://www.formareklama.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=648&Itemid=33](http://www.formareklama.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=648&Itemid=33)
49. Технология брендинга как перспективное направление рекламной деятельности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://training-world.ru/business/brand/316/>
50. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, – 2006.–537 с.
51. Ткаченко Т. І. Формування професійної компетентності менеджерів туризму / Т. І. Ткаченко, М. Г. Бойко // Туристична освіта в Україні: Проблеми і перспективи. – зб. наук. пр. – Вип. 1. – 2007. – С. 233–238.
52. Шаров А. Это – экономика, господа хорошие / А. Шаров // Зеркало недели. – 11–31 июля 2009. – № 26 (754).
53. Шаромов А. Бренд региона – инструмент привлечения инвестиционных и политических ресурсов / А. Шаромов // Прикамский ежедневник «Европейская окраина». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eurokraina.ru/posts/view/376>
54. Храбовченко В.В. Экологический туризм : учеб.-метод. пособие / В.В. Храбовченко. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
55. Чеканский А. Н. Микроэкономический механизм трансформационного цикла : дис. д-ра экон. наук: 08.00.01 / А. Н.Чеканский. – М., 1998.– 316 с.
56. Чернатони Л. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов / Л. Чернатони. – Группа ИДТ. – 2007. –332 с.
57. Aaker D. Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name./D. Aaker – NY: The Free Press.– 1991.– 299 p.
58. Anholt –GMI. Nation Brands Index.– [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [www.anholt.com](http://www.anholt.com)
59. Anholt S. Handbook on Tourism Destination Branding / S. Anholt.– Published., 2009.–196 p.
60. Avner B.-N. Economics, Values and Organization / L. Putterman, B.-N.Avner Cambridge University Press, 2000. – 557 p.
61. Gabszewicz J. Price competition, quality and income disparities / J.Gabszewicz, J.-F. Thisse, // Journal of Economic Theory. – 1979. Vol. 20. – P. 340–365.

62. Gnoth J. Leveraging export brands through a tourism destination brand / J. Gnoth // Journal of Brand Management.– 2002.– № 9 (4–5). – P. 262–280.
63. Gnoth J. Strengthening Tourism SME Brands /J.Gnoth.– Paper presented at the Department of Marketing.– University of Otago, New Zealand, 2004. – 95 p.
64. Interbrand World's Most Valuable Brand's 2001 Methodology Interbrand. – Электронный ресурс. – Режим доступа : [www.appraiser.ru/info/method/interbrand/BrandRankingMetodology2001.rtf](http://www.appraiser.ru/info/method/interbrand/BrandRankingMetodology2001.rtf)
65. Kish P. Measurement and tracking of brand equity in the global marketplace – The PepsiCo experience/ P.Kish, D.R. Risky, R.A. Kerin// International Marketing Review.– 2001.– Vol. 18, №. 1 – P.45–67.
66. Mackay M. M. Application of brand equity measures in service markets / M. M. Mackay//Journal of services marketing.– 2001.– Vol. 15 – P. 210–221.
67. Marketing Science Institute Research Priorities 2002–2004, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.– 180 p.
68. Mussa M. Monopoly and Product Quality/M. Mussa, S. Rosen //Journal of Economic Theory.– 1978.– Vol.18.– P.301 –317.
69. Olins W. How to Brand A Nation./W. Olins.– London, 2002.– 180 p.
70. Smith J. Brand Metrics: Your Key to Measuring Return on Brand Investment / J. Smith // MarketingProfs.com.– Электронный ресурс.– Режим доступа: <http://www.marketingprofs.com>.
71. Shaked A. Product differentiation and industrial structure / A. Shaked, J. Sutton// London School of Economics.– ICERD DP 85113, 1985.– 230 p.
72. Srinivisan V. EQUI-TYMAR: Measurement, Analysis and Prediction of Brand Eguity andits Sorces/V.Srinivisan, S.P.Chan, D. R. Chang. // Stanford University. – [Электронный ресурс.] – Режим доступа : [access:gobi.stanford.edu/ResearchPapers/Library/RP1685.pdf](http://access.gobi.stanford.edu/ResearchPapers/Library/RP1685.pdf)
73. Surjit V. The Values of Economics / V. Surjit, R. Mohan.– Eburon Publishers, 2001. – 242 p.
74. <http://www.wtmlondon.com/page.cfm/Link=1/t=m/goSection=1>
75. <http://www.interbrand.com>.
76. <http://www.travel.ru/news/2008/02/26/120649.html>
77. [http://www.brandfinance.com/docs/brand\\_analytics.asp](http://www.brandfinance.com/docs/brand_analytics.asp)



## ВИСНОВКИ

У ХХІ ст. людство стикається з викликами та імперативами розвитку, які обумовлено загостренням конкуренції у різних сферах господарської діяльності, глобалізаційними процесами, стрімким науково-технічним прогресом та появою нових технологій, динамічним урізноманітненням споживчих потреб в умовах перенасиченості пропозиції на споживчих ринках, що спричиняє скорочення тривалості життєвого циклу товарів та послуг.

Стає очевидним, що на зміну управлінським концепціям, орієнтованим виключно на отримання високого річного прибутку або на досягнення суб'єктом господарської діяльності максимально можливих масштабів діяльності розробляються методи, які спрямовано на реалізацію багатofакторної управлінської функції. Все це є надзвичайно актуальним для інтегративної сфери туризму, яка функціонально пов'язана з понад 60-ма видами економічної діяльності.

Доцільно також наголосити на тому, що світова фінансова криза 2008–2009 рр. відобразилася і на тенденціях розвитку туристичної сфери. Цілком очевидно, що нинішні реалії обумовлюють нові орієнтири у формуванні концепцій управління в туризмі, підсилюють залежність результативності діяльності та економічної стабільності туристичних підприємств від якості управлінських рішень, оскільки сучасні теорії у їх традиційних парадигмах неспроможні належним чином інтерпретувати сьогоденну дійсність.

Саме тому через привнесення в економічний дискурс категорії «цінність» здійснено науково-аналітичне опрацювання ціннісно орієнтованого управління в туризмі та доведено, що це процес, спрямований на досягнення мети максимізації найбільш ймовірної соціально-економічної цінності туристичного підприємства для усіх складових суспільної системи у довгостроковому аспекті на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах її генерування та інтерактивних взаємовигідних відносинах між підприємством, споживачами та іншими учасниками туристичного ринку, які спрямовано на багаторазові трансакції. Тобто управлінські аспекти ціннісно орієнтованого управління в туризмі виявляють організаційний рівень сучасних економічних взаємовідносин, який дає можливість сконцентрувати управлінські зусилля на максимізацію найбільш ймовірної соціально-економічної цінності туристичного підприємства як вищої ознаки успішного управління.

На підставі цього виникає необхідність управління цим процесом, що ґрунтується на ключовому логічному ланцюгу, який покладено в основу ціннісно орієнтованого управління в туризмі: споживча цінність туристичних продуктів – соціально-економічна цінність туристичного підприємства для суспільної системи – соціально-економічна цінність туризму на глобальному туристичному ринку. Тому можна стверджувати, що ціннісно орієнтоване управління як міждисциплінарна концепція має вагомий для науки та практики потенціал дослідження прикладних засад ефективного управління у складних економічних реаліях.

Узагальнюючи представлені у монографії наукові результати, насамперед відмітимо, що у межах дослідження економічних передумов застосування ціннісно орієнтованого управління в туризмі методично опрацьовано імпліцитність теорії цінності в управлінні, що дозволило визначити теоретичні положення та розвинути методологічні основи конструктивного застосування ціннісно орієнтованого управління у наукових дослідженнях.

У монографії концептуально обґрунтовано та прикладними результатами дослідження підтверджено висновки про те, що ідеологічним стратегічним орієнтиром цілевизначення ціннісно орієнтованого управління є підвищення інтегрального рейтингу туристичної привабливості як вагомої компоненти, що відображає соціально-економічну цінність туризму як багатогранного феномену економічної діяльності.

Варто також зазначити, що об'єктивність цього висновку обумовлено тим, що сприятливе географічне положення України, привабливі туристичні ресурси, наявність визначних пам'яток, туристична інфраструктура та кваліфіковані трудові ресурси не гарантують успішного розвитку туризму. Виникає парадоксальна ситуація, коли країни з менш привабливими, ніж в Україні природними та культурно-історичними умовами мають значно вищий рейтинг туристичної привабливості на туристичному ринку. Йдеться про те, що в умовах глобалізації для посилення туристичної привабливості необхідно не тільки здійснювати моніторинг показників туризму та споживчих уподобань туристів, але активно використовувати важелі геодиференціації для позиціонування туристичного простору на основі відображення відмітних особливостей різних видів національних туристичних продуктів високої споживчої цінності.

Зрозуміло, що ці перспективи застосування ціннісно орієнтованого управління на стратегічному рівні мають певний сенс, хоча глибинні потреби та реалії господарської діяльності ускладнюють

його застосування. Ця обставина обумовила розроблення програми дослідження стереотипів управління туристичним підприємством, результати апробації якої свідчать про інертність соціальних та економічних цінностей менеджерів (управителів) туристичних підприємств, що обумовлює суперечливість та супротив змінам в управлінні.

Що ж до визначених суперечностей в управлінні туристичними підприємствами, то вони є не тільки регулятором відносин, а й мотиваційним аспектом, оскільки визначають орієнтири впровадження ціннісно орієнтованого управління. З цих позицій основою управлінського проектування цієї концепції у загальну систему управління є сцієнтизм як основа для утвердження дослідницької позиції, що соціально-економічні цінності менеджерів (управителів) туристичних підприємств визначають стереотипи економічної поведінки, обумовлюючи пасивно-традиційну або активно-новаційну моделі управління підприємством.

Переконливими науковими аргументами застосування ціннісно орієнтованого управління в туризмі є результати дослідження процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів. Зокрема для вирішення цього наукового завдання адаптовано базову модель Європейського індексу задоволеності споживачів з урахуванням параметра типовості споживача. За результатами проведеного дослідження визначено домінуючі компоненти споживчих характеристик туристичного продукту, які обумовлюють його споживчу цінність незалежно від виду та мети подорожі. Застосування запропонованої методики у практичній площині дасть можливість уникнути асиметрії щодо сприйняття функціональної, економічної, професійно-кадрової, нематеріальної та екологічної видів цінностей, які у сукупності впливають на споживчу цінність туристичного продукту та сприяють отриманню споживчої ренти для туриста.

З огляду на явище асиметрії у формуванні споживчої цінності очевидною є превентивна активність туристичних підприємств щодо дослідження споживчих характеристик туристичних продуктів, впливу бізнес-процесів на їх відповідність рівню задоволеності споживачів туристичними продуктами та врахування когнітивної компоненти як основи генерування високої споживчої цінності туристичних продуктів.

Конструктивною компонентою впровадження ціннісно орієнтованого управління в умовах інформглобалізму туристичної сфери є його прикладна спроможність формування ціннісно орієнтованої суб'єктності споживачів для створення стабільного та більш контрольованого субмезосередовища.

Для реалізації цього наукового завдання у монографічному дослідженні представлено та опрацьовано методику оцінювання цінності клієнтської бази як нематеріального активу туристичного підприємства на основі когезії вартісно орієнтованого управління та маркетингу взаємовідносин для забезпечення раціональних взаємовідносин туристичного підприємства із постійними споживачами.

На підставі такої логіки у роботі запропоновано систему показників для оцінки споживчої лояльності, формування якої є дискретним процесом якісних змін у форматі парадигми «суб'єкт – об'єкт – суб'єкт», яка окреслює теоретичні та прикладні межі дослідження споживчої лояльності в туризмі.

Доцільно також зазначити, що глобалізація туристичного ринку обумовлює не тільки єдине мегасередовище здійснення виробничо-господарських, фінансових та управлінських операцій, але і високу конкуренцію щодо залучення туристів. Глобалізація стає, з одного боку, джерелом і стимулятором конкуренції, надаючи нові можливості розвитку, а з іншого – спричиняє суперечності, конфлікти і кризи. Глобальні економічні асиметрії у туризмі не є гомогенними, тому нові імпульси і нову якість розвитку туристична діяльність може отримати завдяки формуванню національного туристичного бренда, який побудовано на символізації споживчої цінності туристичних ресурсів території і відповідно є найбільш очевидною і сприйнятною характеристикою, від якої залежить соціально-економічний і культурний вплив туристської дестинації, її привабливість для потенційних туристів та розвиток експортно орієнтованої моделі туризму. Особливо важливо при цьому враховувати світовий досвід країн з найбільш відомими туристичними брендами.

Взаємообумовленість соціально-економічних перспектив розвитку національного туризму та позиціонування національного туристичного бренда в умовах глобального ринку уможливили розуміння того, що у складних економічних умовах стратегічно необхідно, щоб держава діяла як світова корпорація, яка у певний період зосереджує зусилля на створенні й управлінні власним брендом, який здійснюватиме суттєвий довготривалий вплив на соціально-економічний розвиток.

Ідентифікація об'єктивних та суб'єктивних факторів формування туристичного бренда дозволила визначити показники, що обумовлюють його соціально-економічну цінність, обґрунтувати базові принципи формування національного туристичного бренда та запропонувати методику оцінки його ефекту, який базується на трифакторній моделі отримання додаткових фінансових потоків через

кількісні параметри аналізу продажів брендovаних туристичних продуктів.

Визначення детермінуючого впливу ефекту національного туристичного бренда на формування туристичної привабливості є досить неоднозначним, але важливим науковим та практичним завданням і складність його прямо пропорційна ступеню невизначеності споживчих очікувань та уподобань, моді на туристичні продукти, фактору сезонності, багатьом зовнішнім та внутрішнім чинникам, що виникають внаслідок об'єктивного розвитку подій і впливають на стан туризму як соціо-еколого-економічної системи. У зв'язку з цим необхідно формувати умови для виробництва брендovаних туристичних продуктів, які дозволять реалізувати економічні інтереси національних туристичних підприємств на глобальному туристичному ринку.

Принципово важливою для впровадження ціннісно орієнтованого управління є взаємопов'язаність процесів диференціації туристичних продуктів та генерування їх споживчої цінності, оскільки туристичні потреби у загальноекономічному аспекті формують різні очікування та пріоритети споживачів щодо вибору туристичного продукту. Емпіричне тестування взаємовпливу диференціації та споживчої цінності туристичного продукту дозволило дійти висновку, що їх взаємозв'язок пов'язаний із сукупністю споживчих характеристик диференційованих туристичних продуктів.

У монографічному дослідженні доведено, що мотиваційним контекстом впровадження ціннісно орієнтованого управління є прагнення до досягнення збалансованості економічних інтересів підприємств-виробників туристичних продуктів (туроператорів та продуцентів туристичних послуг) підприємств-організаторів реалізації туристичних продуктів (турагентів) та споживачів (туристів), оскільки недосконалість економічних взаємовідносин призводить до значної втрати потенціалу ефективності функціонування учасників туристичного ринку. Важливим для вирішення завдання досягнення збалансованості економічних інтересів є формування ціннісно орієнтованої єдності учасників туристичного ринку, спрямованої на створення комунікаційно-інформаційного простору для узгодженого процесу виробництва, просування і реалізації туристичного продукту високої споживчої цінності.

Дослідження мотиваційного контексту впровадження ціннісно орієнтованого управління підтвердило наукове передбачення стосовно того, що успішне функціонування суб'єктів у складних реаліях сьогодення пов'язане з розвитком взаємовигідних відносин, обумовлених об'єктивними факторами. Їхня об'єктивність базується

на тому, що можливість вироблення узгоджених стратегічних дій учасників туристичного ринку щодо створення і просування туристичних продуктів високої споживчої цінності зумовить реальну можливість отримати додаткові вигоди. Для споживача – це зниження трансакційних витрат у процесі пошуку турпродуктів і задоволеність обслуговуванням; для туристичного підприємства та інших суб'єктів туристичної діяльності – додатковий прибуток завдяки зниженню трансакційних витрат на пошук інформації про потенційні ринки збуту.

Резюмуючи основні результати монографічного дослідження, констатуємо, що можливості розвитку ціннісно орієнтованого управління є тим більш об'єктивними, зважаючи на те, що ця концепція має суттєвий теоретичний базис і методологічні засади, зайняла належне місце у теорії стратегічного управління, сприйнята академічним і бізнес-середовищем як управлінська парадигма й усе більше поширюється на практиці. З управлінської точки зору цього цілком достатньо для того, щоб відповідно до визначеної мети максимізації найбільш ймовірної соціально-економічної цінності підприємства здійснювати управління у складних реаліях сьогодення.

Отже, можна з достатньою науковою достовірністю стверджувати про вагомий для науки та практики потенціал ціннісно орієнтованого управління в туризмі, концепція якого спирається на певні наукові принципи, що мають розрахунково-аналітичний характер, оскільки в них закладено постулати класичних теорій вартості, цінності та граничної корисності, які відображають об'єктивні джерела розвитку сучасних концепцій управління.

Особливо наголошуємо, що монографія «Ціннісно орієнтоване управління в туризмі» сприятиме формуванню теоретичного та прикладного підґрунтя для подальшого розвитку цієї концепції та розроблення на її основі конкретного управлінського інструментарію.

## ДОДАТКИ

Додаток 3.1

### *Офіційні звіти Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ)*

Щорічно експерти Всесвітнього економічного форуму на основі комплексних досліджень здійснюють ранжування країн світу відповідно до ступеня їх конкурентоспроможності у рамках світової економіки для вивчення здатності національних економік досягати стійкого економічного зростання у середньостроковій перспективі (найближчі 5 років).

Комплексне дослідження туристичної привабливості країн експерти ВЕФ розпочали у 2006 р.

Офіційні звіти щодо туристичної привабливості країн (в окремій інформаційній збірці) опубліковано:

*2007 р. – Подорожі та туризм: продовження процесу економічного розвитку.*

*2008 р. – Подорожі та туризм: балансування економічного розвитку і можливості екологічної підтримки.*

*2009 р. – Подорожі та туризм: управління у період турбулентності.*

У звітах ВЕФ на основі розрахунку Індексу туристичної привабливості туризму представлено результати комплексного дослідження, які дозволяють визначити країни, які є максимально привабливими для розвитку туризму за трьома субіндексами:

- законодавче регулювання туризму;
- бізнес-клімат та інфраструктура;
- людські, культурні та природні ресурси

**Рейтинг туристичної привабливості країн<sup>6</sup>**  
**(звіт ВЕФ, березень 2006 р.)<sup>7</sup>**

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Швейцарія	1	5,66	2	5,80	2	5,36	2	5,81
Австрія	2	5,54	3	5,79	12	4,97	1	5,86
Німеччина	3	5,48	6	5,62	3	5,23	6	5,61
Ісландія	4	5,45	5	5,69	8	5,04	5	5,61
США	5	5,43	33	5,06	1	5,74	12	5,50
Гонконг	6	5,33	4	5,75	14	4,81	14	5,44
Канада	7	5,31	15	5,31	4	5,22	16	5,40
Сінгапур	8	5,31	1	5,81	11	5,01	42	5,11
Люксембург	9	5,31	17	5,28	9	5,04	8	5,60
Великобританія	10	5,28	21	5,20	6	5,08	10	5,58
Данія	11	5,27	8	5,46	16	4,76	9	5,59
Франція	12	5,23	13	5,34	5	5,10	28	5,27
Австралія	13	5,21	16	5,28	10	5,04	26	5,30
Нова Зеландія	14	5,20	10	5,44	20	4,57	7	5,60
Іспанія	15	5,18	25	5,15	7	5,05	19	5,34
Фінляндія	16	5,16	7	5,61	18	4,68	33	5,18
Швеція	17	5,13	19	5,25	13	4,88	27	5,27
Об'єднані Арабські Емірати	18	5,09	18	5,28	19	4,68	24	5,31
Нідерланди	19	5,08	22	5,17	15	4,77	25	5,30
Кіпр	20	5,07	29	5,09	23	4,50	3	5,62
Бельгія	21	5,07	24	5,16	29	4,41	4	5,62
Португалія	22	5,05	11	5,40	22	4,50	30	5,23
Норвегія	23	5,04	9	5,45	21	4,56	40	5,12
Греція	24	4,99	20	5,21	32	4,36	15	5,41
Японія	25	4,99	28	5,10	17	4,71	38	5,15
Мальта	26	4,96	23	5,16	31	4,37	21	5,33
Ірландія	27	4,93	14	5,32	26	4,44	46	5,03
Естонія	28	4,90	32	5,07	25	4,45	34	5,18
Барбадос	29	4,86	31	5,08	36	4,14	17	5,38
Тайвань	30	4,82	45	4,73	28	4,43	23	5,32
Малайзія	31	4,80	27	5,12	27	4,44	57	4,84
Ізраїль	32	4,80	36	4,93	33	4,28	35	5,18

<sup>6</sup> Оpubліковано окремим розділом у звіті ВЕФ «The Global Competitiveness Report 2005-2006»

<sup>7</sup> <http://www.scribd.com/doc/6294120/Travel-a4.80nd-Tourism-Competitiveness-Report-Part-23>



## Продовження дод. 3.2

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Італія	33	4,78	42	4,77	30	4,38	32	5,18
Туніс	34	4,76	12	5,34	47	3,77	37	5,15
Чехія	35	4,75	40	4,80	37	4,13	22	5,32
Катар	36	4,71	34	5,04	39	4,10	49	4,99
Словаччина	37	4,68	37	4,86	45	3,81	18	5,37
Хорватія	38	4,66	58	4,37	40	4,06	11	5,55
Маврикій	39	4,63	35	4,96	46	3,77	39	5,15
Угорщина	40	4,61	26	5,15	51	3,71	51	4,98
Коста-Ріка	41	4,60	39	4,80	52	3,66	20	5,34
Південна Корея	42	4,58	46	4,61	24	4,46	73	4,67
Таїланд	43	4,58	41	4,78	35	4,14	59	4,82
Словенія	44	4,58	44	4,74	38	4,11	53	4,88
Чилі	45	4,58	38	4,83	42	3,87	47	5,03
Йорданія	46	4,52	30	5,09	54	3,65	58	4,82
Бахрейн	47	4,45	61	4,24	34	4,24	54	4,86
Ямайка	48	4,41	49	4,54	59	3,53	36	5,17
Мексика	49	4,38	48	4,55	57	3,60	50	4,98
Домініканська Республіка	50	4,35	51	4,52	71	3,28	29	5,24
Литва	51	4,34	57	4,39	43	3,84	61	4,79
Туреччина	52	4,32	53	4,45	63	3,49	48	5,00
Латвія	53	4,31	60	4,32	41	4,00	77	4,63
Болгарія	54	4,31	66	4,17	56	3,64	41	5,11
Панама	55	4,28	56	4,41	53	3,66	63	4,76
Уругвай	56	4,28	43	4,76	67	3,32	64	4,75
Марокко	57	4,27	47	4,60	72	3,27	52	4,93
Єгипет	58	4,24	50	4,52	60	3,51	68	4,70
Бразилія	59	4,20	67	4,14	48	3,76	67	4,70
Індонезія	60	4,20	54	4,45	68	3,30	56	4,85
Сербія і Чорногорія	61	4,18	79	3,99	80	3,09	13	5,47
Південна Африканська Республіка	62	4,18	59	4,35	44	3,81	96	4,37
Польща	63	4,18	63	4,22	62	3,50	60	4,81
Аргентина	64	4,18	85	3,90	58	3,58	45	5,05
Індія	65	4,14	62	4,25	55	3,64	81	4,55
Грузія	66	4,13	55	4,44	98	2,77	31	5,18
Кувейт	67	4,08	71	4,07	50	3,71	86	4,46
Російська Федерація	68	4,03	100	3,64	49	3,75	65	4,71

## Продовження дод. 3.2

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Гватемала	69	3,99	68	4,14	76	3,16	69	4,69
Ботсвана	70	3,97	64	4,21	69	3,30	85	4,47
Китай	71	3,96	78	4,00	61	3,51	93	4,39
Колумбія	72	3,95	69	4,12	77	3,15	78	4,62
Намібія	73	3,93	73	4,05	64	3,44	95	4,37
Вірменія	74	3,92	65	4,21	96	2,80	62	4,77
Азербайджан	75	3,91	77	4,01	70	3,29	88	4,45
Румунія	76	3,90	87	3,86	74	3,20	71	4,68
Сальвадор	77	3,89	75	4,01	66	3,34	98	4,36
Україна	78	3,89	76	4,01	73	3,21	89	4,45
Шрі-Ланка	79	3,86	70	4,11	91	2,86	70	4,69
Танзанія	80	3,86	72	4,07	89	2,88	75	4,64
Перу	81	3,81	74	4,04	85	2,95	80	4,59
Казахстан	82	3,81	81	3,97	81	3,03	90	4,44
Македонія	83	3,81	114	3,34	82	3,01	44	5,07
Гамбія	84	3,79	52	4,48	106	2,66	101	4,28
Тринідад і Тобаго	85	3,79	88	3,83	65	3,35	104	4,20
Філіппіни	86	3,79	80	3,98	79	3,10	100	4,29
В'єтнам	87	3,78	84	3,91	95	2,81	76	4,63
Гондурас	88	3,78	83	3,93	83	2,97	91	4,44
Нікарагуа	89	3,76	82	3,97	99	2,76	82	4,54
Албанія	90	3,75	94	3,70	114	2,49	43	5,07
Монголія	91	3,72	92	3,74	109	2,57	55	4,86
Мавританія	92	3,71	95	3,68	97	2,80	74	4,67
Алжир	93	3,67	89	3,81	93	2,82	97	4,37
Замбія	94	3,66	86	3,87	120	2,44	72	4,67
Молдова	95	3,65	99	3,65	100	2,75	83	4,54
Камбоджа	96	3,64	90	3,77	103	2,71	87	4,45
Еквадор	97	3,64	98	3,66	90	2,87	94	4,38
Кенія	98	3,62	91	3,76	86	2,94	107	4,15
Венесуела	99	3,62	117	3,32	78	3,12	92	4,41
Гайана	100	3,56	96	3,67	88	2,93	109	4,09
Уганда	101	3,56	105	3,54	119	2,44	66	4,70
Киргизія	102	3,54	111	3,41	104	2,69	84	4,52
Пакистан	103	3,52	106	3,50	75	3,19	118	3,88
Боснія та Герцеговина	104	3,51	101	3,59	94	2,82	108	4,14
Малі	105	3,50	93	3,72	121	2,41	99	4,36
Непал	106	3,49	113	3,39	117	2,47	79	4,60
Зімбабве	107	3,48	108	3,49	84	2,97	114	3,99
Суринам	108	3,47	110	3,44	87	2,94	112	4,02

## Закінчення дод. 3.2

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Болівія	109	3,46	109	3,46	101	2,73	103	4,20
Таджикистан	110	3,46	97	3,67	112	2,52	105	4,18
Парагвай	111	3,44	107	3,50	92	2,84	113	4,00
Мадагаскар	112	3,44	104	3,54	105	2,68	110	4,09
Буркіна-Фасо	113	3,41	102	3,58	115	2,48	106	4,17
Малаві	114	3,31	103	3,57	118	2,46	117	3,90
Нігерія	115	3,30	118	3,32	102	2,72	119	3,86
Бенін	116	3,28	112	3,40	116	2,47	115	3,96
Ефіопія	117	3,26	120	3,13	110	2,57	111	4,08
Камерун	118	3,25	119	3,16	122	2,37	102	4,22
Мозамбік	119	3,23	115	3,34	107	2,63	121	3,71
Бангладеш	120	3,21	121	3,07	108	2,61	116	3,96
Лесото	121	3,12	116	3,34	111	2,54	123	3,48
Ангола	122	2,89	122	2,91	113	2,50	124	3,25
Бурунді	123	2,88	123	2,82	123	2,31	122	3,50
Чад	124	2,68	124	2,51	124	1,80	120	3,72

**Рейтинг туристичної привабливості країн  
(звіт ВЕФ, березень 2007р.)<sup>8</sup>**

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Швейцарія	1	5,66	2	5,80	2	5,36	2	5,81
Австрія	2	5,54	3	5,79	12	4,97	1	5,86
Німеччина	3	5,48	6	5,62	3	5,23	6	5,61
Ісландія	4	5,45	5	5,69	8	5,04	5	5,61
США	5	5,43	33	5,06	1	5,74	12	5,50
Гонконг	6	5,33	4	5,75	14	4,81	14	5,44
Канада	7	5,31	15	5,31	4	5,22	16	5,40
Сінгапур	8	5,31	1	5,81	11	5,01	42	5,11
Люксембург	9	5,31	17	5,28	9	5,04	8	5,60
Великобританія	10	5,28	21	5,20	6	5,08	10	5,58
Данія	11	5,27	8	5,46	16	4,76	9	5,59
Франція	12	5,23	13	5,34	5	5,10	28	5,27
Австралія	13	5,21	16	5,28	10	5,04	26	5,30
Нова Зеландія	14	5,20	10	5,44	20	4,57	7	5,60
Іспанія	15	5,18	25	5,15	7	5,05	19	5,34
Фінляндія	16	5,16	7	5,61	18	4,68	33	5,18
Швеція	17	5,13	19	5,25	13	4,88	27	5,27
Об'єднані Арабські Емірати	18	5,09	18	5,28	19	4,68	24	5,31
Нідерланди	19	5,08	22	5,17	15	4,77	25	5,30
Кіпр	20	5,07	29	5,09	23	4,50	3	5,62
Бельгія	21	5,07	24	5,16	29	4,41	4	5,62
Португалія	22	5,05	11	5,40	22	4,50	30	5,23
Норвегія	23	5,04	9	5,45	21	4,56	40	5,12
Греція	24	4,99	20	5,21	32	4,36	15	5,41
Японія	25	4,99	28	5,10	17	4,71	38	5,15
Мальта	26	4,96	23	5,16	31	4,37	21	5,33
Ірландія	27	4,93	14	5,32	26	4,44	46	5,03
Естонія	28	4,90	32	5,07	25	4,45	34	5,18
Барбадос	29	4,86	31	5,08	36	4,14	17	5,38
Тайвань	30	4,82	45	4,73	28	4,43	23	5,32
Малайзія	31	4,80	27	5,12	27	4,44	57	4,84
Ізраїль	32	4,80	36	4,93	33	4,28	35	5,18
Італія	33	4,78	42	4,77	30	4,38	32	5,18
Туніс	34	4,76	12	5,34	47	3,77	37	5,15

Продовження дод. 3.3

<sup>8</sup> <http://www.weforum.org/pdf/tourism/Part1.pdf>

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Чехія	35	4,75	40	4,80	37	4,13	22	5,32
Катар	36	4,71	34	5,04	39	4,10	49	4,99
Словаччина	37	4,68	37	4,86	45	3,81	18	5,37
Хорватія	38	4,66	58	4,37	40	4,06	11	5,55
Маврикій	39	4,63	35	4,96	46	3,77	39	5,15
Угорщина	40	4,61	26	5,15	51	3,71	51	4,98
Коста-Ріка	41	4,60	39	4,80	52	3,66	20	5,34
Південна Корея	42	4,58	46	4,61	24	4,46	73	4,67
Таїланд	43	4,58	41	4,78	35	4,14	59	4,82
Словенія	44	4,58	44	4,74	38	4,11	53	4,88
Чилі	45	4,58	38	4,83	42	3,87	47	5,03
Йорданія	46	4,52	30	5,09	54	3,65	58	4,82
Бахрейн	47	4,45	61	4,24	34	4,24	54	4,86
Ямайка	48	4,41	49	4,54	59	3,53	36	5,17
Мексика	49	4,38	48	4,55	57	3,60	50	4,98
Домініканська Республіка	50	4,35	51	4,52	71	3,28	29	5,24
Литва	51	4,34	57	4,39	43	3,84	61	4,79
Туреччина	52	4,32	53	4,45	63	3,49	48	5,00
Латвія	53	4,31	60	4,32	41	4,00	77	4,63
Болгарія	54	4,31	66	4,17	56	3,64	41	5,11
Панама	55	4,28	56	4,41	53	3,66	63	4,76
Уругвай	56	4,28	43	4,76	67	3,32	64	4,75
Марокко	57	4,27	47	4,60	72	3,27	52	4,93
Єгипет	58	4,24	50	4,52	60	3,51	68	4,70
Бразилія	59	4,20	67	4,14	48	3,76	67	4,70
Індонезія	60	4,20	54	4,45	68	3,30	56	4,85
Сербія і Чорногорія	61	4,18	79	3,99	80	3,09	13	5,47
Південна Африканська Республіка	62	4,18	59	4,35	44	3,81	96	4,37
Польща	63	4,18	63	4,22	62	3,50	60	4,81
Аргентина	64	4,18	85	3,90	58	3,58	45	5,05
Індія	65	4,14	62	4,25	55	3,64	81	4,55
Грузія	66	4,13	55	4,44	98	2,77	31	5,18
Кувейт	67	4,08	71	4,07	50	3,71	86	4,46
Росія	68	4,03	100	3,64	49	3,75	65	4,71
Гватемала	69	3,99	68	4,14	76	3,16	69	4,69
Ботсвана	70	3,97	64	4,21	69	3,30	85	4,47
Китай	71	3,96	78	4,00	61	3,51	93	4,39

*Продовження дод. 3.3*

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Колумбія	72	3,95	69	4,12	77	3,15	78	4,62
Намібія	73	3,93	73	4,05	64	3,44	95	4,37
Вірменія	74	3,92	65	4,21	96	2,80	62	4,77
Азербайджан	75	3,91	77	4,01	70	3,29	88	4,45
Румунія	76	3,90	87	3,86	74	3,20	71	4,68
Сальвадор	77	3,89	75	4,01	66	3,34	98	4,36
Україна	78	3,89	76	4,01	73	3,21	89	4,45
Шрі-Ланка	79	3,86	70	4,11	91	2,86	70	4,69
Танзанія	80	3,86	72	4,07	89	2,88	75	4,64
Перу	81	3,81	74	4,04	85	2,95	80	4,59
Казахстан	82	3,81	81	3,97	81	3,03	90	4,44
Македонія	83	3,81	114	3,34	82	3,01	44	5,07
Гамбія	84	3,79	52	4,48	106	2,66	101	4,28
Тринідад і Тобаго	85	3,79	88	3,83	65	3,35	104	4,20
Філіппіни	86	3,79	80	3,98	79	3,10	100	4,29
В'єтнам	87	3,78	84	3,91	95	2,81	76	4,63
Гондурас	88	3,78	83	3,93	83	2,97	91	4,44
Нікарагуа	89	3,76	82	3,97	99	2,76	82	4,54
Албанія	90	3,75	94	3,70	114	2,49	43	5,07
Монголія	91	3,72	92	3,74	109	2,57	55	4,86
Мавританія	92	3,71	95	3,68	97	2,80	74	4,67
Алжир	93	3,67	89	3,81	93	2,82	97	4,37
Замбія	94	3,66	86	3,87	120	2,44	72	4,67
Молдова	95	3,65	99	3,65	100	2,75	83	4,54
Камбоджа	96	3,64	90	3,77	103	2,71	87	4,45
Еквадор	97	3,64	98	3,66	90	2,87	94	4,38
Кенія	98	3,62	91	3,76	86	2,94	107	4,15
Венесуела	99	3,62	117	3,32	78	3,12	92	4,41
Гайана	100	3,56	96	3,67	88	2,93	109	4,09
Уганда	101	3,56	105	3,54	119	2,44	66	4,70
Киргизстан	102	3,54	111	3,41	104	2,69	84	4,52
Пакистан	103	3,52	106	3,50	75	3,19	118	3,88
Боснія та Герцеговина	104	3,51	101	3,59	94	2,82	108	4,14
Малі	105	3,50	93	3,72	121	2,41	99	4,36
Непал	106	3,49	113	3,39	117	2,47	79	4,60
Зімбабве	107	3,48	108	3,49	84	2,97	114	3,99
Суринам	108	3,47	110	3,44	87	2,94	112	4,02
Болівія	109	3,46	109	3,46	101	2,73	103	4,20
Таджикистан	110	3,46	97	3,67	112	2,52	105	4,18
Парагвай	111	3,44	107	3,50	92	2,84	113	4,00

Закінчення дод. 3.3.

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Мадагаскар	112	3,44	104	3,54	105	2,68	110	4,09
Буркіна-Фасо	113	3,41	102	3,58	115	2,48	106	4,17
Малаві	114	3,31	103	3,57	118	2,46	117	3,90
Нігерія	115	3,30	118	3,32	102	2,72	119	3,86
Бенін	116	3,28	112	3,40	116	2,47	115	3,96
Ефіопія	117	3,26	120	3,13	110	2,57	111	4,08
Камерун	118	3,25	119	3,16	122	2,37	102	4,22
Мозамбік	119	3,23	115	3,34	107	2,63	121	3,71
Бангладеш	120	3,21	121	3,07	108	2,61	116	3,96
Лесото	121	3,12	116	3,34	111	2,54	123	3,48
Ангола	122	2,89	122	2,91	113	2,50	124	3,25
Бурунді	123	2,88	123	2,82	123	2,31	122	3,50
Чад	124	2,68	124	2,51	124	1,80	120	3,72

**Рейтинг туристичної привабливості країн  
(звіт ВЕФ, березень 2008 р.)<sup>9</sup>**

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Швейцарія	1	5,63	1	5,94	2	5,55	3	5,39
Австрія	2	5,43	4	5,86	8	5,27	7	5,16
Німеччина	3	5,41	6	5,67	3	5,43	9	5,13
Австралія	4	5,34	30	5,23	11	5,18	1	5,61
Іспанія	5	5,30	28	5,24	5	5,32	4	5,33
Великобританія	6	5,28	26	5,28	6	5,32	5	5,26
США	7	5,28	49	4,75	1	5,58	2	5,52
Швеція	8	5,27	9	5,62	15	5,05	8	5,15
Канада	9	5,26	23	5,31	4	5,40	10	5,07
Франція	10	5,23	12	5,57	7	5,28	12	4,85
Ісландія	11	5,16	3	5,86	9	5,21	36	4,40
Фінляндія	12	5,11	5	5,74	23	4,80	14	4,78
Данія	13	5,10	10	5,61	10	5,20	28	4,49
Гонконг	14	5,09	2	5,91	16	5,04	42	4,31
Португалія	15	5,09	14	5,50	22	4,83	11	4,93
Сінгапур	16	5,06	7	5,67	13	5,13	37	4,39
Норвегія	17	5,05	8	5,66	19	4,90	20	4,60
Нідерланди	18	5,01	22	5,35	14	5,11	21	4,58
Нова Зеландія	19	4,96	15	5,48	26	4,72	17	4,70
Люксембург	20	4,95	24	5,28	12	5,17	35	4,41
Ірландія	21	4,93	11	5,57	20	4,90	41	4,31
Греція	22	4,92	17	5,46	30	4,63	18	4,66
Японія	23	4,90	34	5,11	21	4,88	16	4,73
Кіпр	24	4,87	27	5,24	17	5,04	40	4,34
Мальта	25	4,86	13	5,56	25	4,73	43	4,28
Естонія	26	4,85	18	5,41	18	4,91	49	4,22
Бельгія	27	4,84	21	5,36	31	4,61	22	4,56
Італія	28	4,84	41	4,99	24	4,77	15	4,74
Барбадос	29	4,77	16	5,46	32	4,58	46	4,26
Чехія	30	4,75	20	5,38	37	4,37	25	4,51
Південна Корея	31	4,68	38	5,02	34	4,52	29	4,49
Малайзія	32	4,63	37	5,04	39	4,31	23	4,55
Угорщина	33	4,60	19	5,40	41	4,18	50	4,21
Хорватія	34	4,59	39	5,02	38	4,32	32	4,43
Ізраїль	35	4,51	32	5,12	36	4,39	59	4,02
Словенія	36	4,49	42	4,97	33	4,53	61	3,98

<sup>9</sup> [http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/TTReport/TTfullreport.pdf)



## Продовження дод. 3.4

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Катар	37	4,44	43	4,90	35	4,50	65	3,92
Словаччина	38	4,42	33	5,11	46	3,94	51	4,19
Туніс	39	4,41	25	5,28	49	3,86	57	4,08
Об'єднані Арабські Емірати	40	4,39	44	4,87	27	4,69	89	3,62
Маврикій	41	4,38	29	5,23	44	4,14	76	3,78
Таїланд	42	4,37	63	4,46	42	4,17	30	4,49
Болгарія	43	4,36	50	4,75	52	3,84	31	4,48
Коста-Ріка	44	4,35	48	4,76	56	3,76	24	4,52
Латвія	45	4,34	35	5,10	43	4,17	82	3,75
Пуерто-Ріко	46	4,34	40	4,99	40	4,27	80	3,75
Литва	47	4,33	31	5,21	45	4,00	74	3,79
Бахрейн	48	4,29	68	4,36	28	4,64	69	3,88
Бразилія	49	4,29	84	4,11	67	3,55	6	5,21
Панама	50	4,29	52	4,66	47	3,94	47	4,25
Чилі	51	4,27	45	4,86	54	3,82	54	4,14
Тайвань	52	4,23	69	4,32	29	4,63	79	3,75
Йорданія	53	4,21	36	5,06	60	3,64	64	3,92
Туреччина	54	4,19	56	4,57	57	3,73	44	4,28
Мексика	55	4,18	71	4,30	61	3,62	19	4,62
Польща	56	4,18	60	4,51	62	3,62	34	4,42
Ямайка	57	4,18	51	4,74	48	3,87	66	3,92
Єгипет	58	4,17	65	4,44	64	3,57	27	4,50
Аргентина	59	4,15	53	4,66	68	3,53	45	4,27
Чорногорія	60	4,11	70	4,31	51	3,85	52	4,18
Уругвай	61	4,10	47	4,84	71	3,37	56	4,09
Китай	62	4,06	103	3,91	70	3,45	13	4,81
Домініканська Республіка	63	4,05	54	4,64	63	3,61	67	3,89
Російська Федерація	64	4,04	80	4,21	65	3,56	39	4,35
Індія	65	3,99	107	3,78	59	3,70	26	4,50
Єгипет	66	3,96	58	4,54	69	3,47	70	3,86
Марокко	67	3,91	55	4,59	75	3,32	72	3,81
Гватемала	68	3,89	76	4,25	77	3,30	55	4,12
Румунія	69	3,88	72	4,29	66	3,55	73	3,79
Перу	70	3,87	86	4,08	88	3,10	33	4,43
Колумбія	71	3,86	95	4,03	83	3,20	38	4,35
Грузія	72	3,83	46	4,84	94	2,95	85	3,70

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Шрі-Ланка	73	3,80	79	4,24	81	3,21	63	3,95
Тринідад і Тобаго	74	3,79	87	4,08	50	3,87	104	3,44
Гондурас	75	3,79	77	4,25	85	3,16	62	3,96
Оман	76	3,77	88	4,07	58	3,70	96	3,54
Україна	77	3,76	59	4,53	78	3,24	100	3,51
Сербія	78	3,76	73	4,27	72	3,36	88	3,64
Азербайджан	79	3,72	62	4,49	79	3,24	105	3,44
Індонезія	80	3,70	108	3,78	86	3,16	53	4,17
Філіппіни	81	3,70	83	4,14	84	3,20	78	3,75
Саудівська Аравія	82	3,68	106	3,83	55	3,78	107	3,43
Македонія	83	3,68	93	4,05	80	3,23	81	3,75
Гамбія	84	3,67	67	4,38	87	3,11	97	3,53
Кувейт	85	3,67	105	3,88	53	3,82	119	3,31
Еквадор	86	3,66	101	3,99	95	2,94	58	4,05
Ботсвана	87	3,65	82	4,20	76	3,31	103	3,45
Танзанія	88	3,65	89	4,07	117	2,65	48	4,23
Вірменія	89	3,63	57	4,56	108	2,73	94	3,59
Узбекистан	90	3,62	64	4,45	98	2,90	101	3,51
Казахстан	91	3,61	61	4,50	96	2,94	112	3,39
Албанія	92	3,60	81	4,20	105	2,75	71	3,85
Намібія	93	3,59	92	4,05	74	3,34	113	3,38
Сирія	94	3,58	74	4,26	97	2,92	95	3,55
Суринам	95	3,58	110	3,75	89	3,09	68	3,88
В'єтнам	96	3,57	97	4,02	92	2,98	84	3,71
Сальвадор	97	3,57	85	4,09	73	3,36	121	3,25
Молдова	98	3,56	66	4,39	100	2,89	110	3,39
Нікарагуа	99	3,53	96	4,03	99	2,90	87	3,67
Монголія	100	3,53	78	4,25	106	2,74	91	3,60
Кенія	101	3,53	100	4,00	102	2,82	77	3,76
Алжир	102	3,50	99	4,01	93	2,97	98	3,52
Венесуела	103	3,47	123	3,44	82	3,21	75	3,78
Лівія	104	3,45	75	4,26	115	2,66	106	3,43
Боснія та Герцеговина	105	3,45	98	4,02	91	2,99	117	3,33
Болівія	106	3,44	122	3,45	101	2,84	60	4,02
Замбія	107	3,42	91	4,06	118	2,60	90	3,62
Сенегал	108	3,41	94	4,04	104	2,76	108	3,43
Гайана	109	3,38	104	3,88	114	2,67	93	3,60
Уганда	110	3,36	113	3,66	112	2,68	83	3,74
Пакистан	111	3,36	114	3,65	90	3,02	109	3,39

## Закінчення дод. 3.4

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Камбоджа	112	3,32	116	3,61	116	2,65	86	3,69
Киргизстан	113	3,30	90	4,07	128	2,37	102	3,47
Таджикистан	114	3,24	102	3,95	126	2,40	111	3,39
Парагвай	115	3,24	112	3,72	111	2,68	99	3,32
Непал	116	3,22	120	3,58	122	2,56	118	3,51
Зімбабве	117	3,22	118	3,60	113	2,67	119	3,37
Мадагаскар	118	3,21	111	3,73	107	2,74	114	3,16
Малі	119	3,21	109	3,77	124	2,49	124	3,36
Бенін	120	3,19	115	3,63	121	2,58	116	3,36
Ефіопія	121	3,18	126	3,20	110	2,72	115	3,60
Мавританія	122	3,10	117	3,60	120	2,59	92	3,11
Мозамбик	123	3,05	119	3,59	119	2,59	125	2,97
Буркіна Фасо	124	3,04	121	3,56	123	2,56	128	3,01
Нігерія	125	3,03	127	3,15	109	2,73	127	3,19
Камерун	126	2,99	125	3,39	129	2,31	123	3,25
Бангладеш	127	2,93	129	2,94	103	2,79	120	3,07
Бурунді	128	2,91	128	3,15	127	2,39	122	3,20
Лесото	129	2,82	124	3,39	125	2,46	130	2,61
Чад	130	2,48	130	2,74	130	1,99	129	2,69

**Рейтинг туристичної привабливості країн  
(звіт ВЕФ, березень 2009 р.)<sup>10</sup>**

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Албанія	90	3,68	77	4,38	104	2,76	66	3,89
Австралія	9	5,24	27	5,31	15	5,01	3	5,42
Австрія	2	5,47	4	5,91	6	5,22	7	5,24
Азербайджан	76	3,84	47	4,95	84	3,19	111	3,40
Алжир	115	3,31	108	3,88	98	2,84	127	
Аргентина	65	4,08	74	4,40	70	3,51	41	4,34
Бангладеш	129	3,02	130	3,16	103	2,78	130	3,11
Барбадос	30	4,77	19	5,47	29	4,62	45	4,21
Бахрейн	41	4,42	55	4,75	28	4,64	67	3,88
Бельгія	22	4,92	21	5,45	32	4,56	20	4,73
Бенін	120	3,18	117	3,66	121	2,52	116	3,37
Болгарія	50	4,30	56	4,74	48	3,96	46	4,20
Болівія	114	3,33	127	3,33	110	2,70	58	3,96
Боснія і Герцеговина	107	3,44	96	4,11	93	2,96	124	3,25
Ботсвана	79	3,81	66	4,55	76	3,29	95	3,60
Бразилія	45	4,35	95	4,12	69	3,53	4	5,40
Бруней	69	3,99	99	4,04	47	3,96	60	3,95
Буркіна-Фасо	126	3,08	118	3,66	122	2,52	131	3,05
Бурунді	131	2,98	129	3,17	119	2,53	126	3,24
Великобританія	11	5,22	28	5,29	11	5,07	6	5,30
Венесуела	104	3,46	122	3,63	86	3,12	91	3,65
В'єтнам	89	3,70	92	4,15	85	3,12	76	3,83
Вірменія	91	3,65	58	4,70	105	2,75	102	3,51
Гайана	102	3,50	94	4,14	111	2,68	88	3,66
Гамбія	87	3,72	65	4,56	90	3,06	98	3,55
Гана	110	3,40	105	3,94	102	2,78	104	3,49
Гватемала	70	3,90	81	4,32	81	3,20	48	4,17
Гондурас	83	3,77	83	4,31	87	3,08	63	3,92
Гонконг	12	5,18	2	5,93	12	5,05	30	4,55
Греція	24	4,91	18	5,49	27	4,66	27	4,58
Грузія	73	3,89	33	5,20	99	2,84	92	3,64
Данія	14	5,08	10	5,59	10	5,08	28	4,57
Домініканська Республіка	67	4,03	54	4,75	71	3,46	68	3,88
Еквадор	96	3,62	103	4,01	97	2,91	62	3,93
Естонія	27	4,83	17	5,50	21	4,81	47	4,19

<sup>10</sup> <http://www.weforum.org/documents/TTCR09/index.html>

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Ефіопія	123	3,15	128	3,27	112	2,65	101	3,52
Єгипет	64	4,09	52	4,84	65	3,59	73	3,84
Ізраїль	36	4,50	37	5,13	39	4,21	51	4,16
Індія	52	4,09	107	3,88	63	3,65	18	4,74
Індонезія	81	3,79	113	3,77	79	3,24	40	4,36
Ірландія	18	4,99	7	5,73	22	4,79	32	4,45
Ісландія	16	5,07	3	5,92	17	4,93	39	4,37
Іспанія	6	5,29	29	5,29	8	5,21	5	5,36
Італія	38	4,78	46	4,96	26	4,68	22	4,71
Йорданія	54	4,25	36	5,15	67	3,55	54	4,05
Замбія	100	3,53	87	4,26	115	2,64	85	3,69
Зімбабве	121	3,17	125	3,57	125	2,49	109	3,43
Казахстан	92	3,65	60	4,69	96	2,93	121	3,32
Камбоджа	108	3,43	111	3,80	113	2,64	74	3,84
Камерун	125	3,09	126	3,54	132	2,36	115	3,37
Канада	5	5,32	23	5,41	4	5,36	10	5,19
Катар	37	4,49	35	5,16	34	4,48	75	3,83
Киргизстан	106	3,45	76	4,39	124	2,49	105	3,48
Китай	47	4,33	88	4,24	59	3,73	12	5,01
Кенія	97	3,60	93	4,15	100	2,81	72	3,84
Кіпр	21	4,92	25	5,35	13	5,05	37	4,38
Колумбія	72	3,89	91	4,18	88	3,08	34	4,43
Корея	31	4,72	41	5,06	35	4,45	26	4,64
Коста-Ріка	42	4,42	48	4,94	55	3,77	31	4,54
Кот д'Івуар	130	2,99	131	3,12	123	2,50	118	3,35
Кувейт	95	3,63	109	3,87	50	3,85	128	3,16
Латвія	48	4,31	32	5,22	43	4,04	86	3,68
Лесото	132	2,92	121	3,64	128	2,45	133	2,66
Лівія	112	3,38	97	4,07	109	2,71	114	3,36
Литва	49	4,30	30	5,27	46	3,98	89	3,65
Люксембург	23	4,92	20	5,47	16	4,97	42	4,30
Мавританія	127	3,07	123	3,61	127	2,47	129	3,14
Маврикій	40	4,43	24	5,35	44	4,04	69	3,86
Мадагаскар	116	3,28	112	3,75	106	2,74	119	3,32
Малаві	117	3,27	106	3,91	131	2,43	107	3,47
Малайзія	32	4,71	42	5,03	38	4,24	14	4,86
Малі	119	3,19	114	3,76	126	2,48	120	3,32
Мальта	29	4,77	11	5,58	31	4,58	52	4,15
Марокко	75	3,86	64	4,59	78	3,27	83	3,73
Мексика	51	4,29	80	4,34	62	3,66	13	4,87
Мозамбік	124	3,12	120	3,66	129	2,45	125	3,24

## Продовження дод. 3.5

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Молдова	93	3,64	67	4,53	95	2,95	110	3,43
Монголія	105	3,46	90	4,19	107	2,72	106	3,48
Намібія	82	3,77	71	4,45	77	3,27	94	3,60
Непал	118	3,25	119	3,66	120	2,53	97	3,57
Нідерланди	13	5,09	22	5,44	9	5,08	17	4,75
Нігерія	128	3,02	132	3,10	116	2,59	113	3,38
Нікарагуа	103	3,49	98	4,05	101	2,79	93	3,63
Німеччина	3	5,41	13	5,56	3	5,44	9	
Нова Зеландія	20	4,94	14	5,55	30	4,62	25	4,65
Норвегія	19	4,97	9	5,64	19	4,84	36	4,42
Об'єднані Арабські Емірати	33	4,57	39	5,12	23	4,79	78	3,81
Оман	68	4,01	59	4,69	53	3,80	99	3,54
Пакистан	113	3,33	124	3,59	94	2,95	108	3,46
Панама	55	4,23	53	4,80	56	3,77	53	4,14
Південно-Африканська Республіка	61	4,10	82	4,31	52	3,81	49	4,17
Парагвай	122	3,16	116	3,74	130	2,44	122	3,30
Перу	74	3,88	89	4,24	92	2,96	33	4,43
Польща	58	4,18	72	4,44	68	3,53	29	4,56
Португалія	17	5,01	15	5,52	24	4,74	16	3,78
Пуерто-Ріко	53	4,27	44	4,99	41	4,10	84	3,71
Російська Федерація	59	4,14	79	4,35	61	3,70	38	4,37
Румунія	66	4,04	61	4,68	64	3,61	77	3,83
Сальвадор	94	3,63	73	4,42	83	3,19	123	3,28
Саудівська Аравія	71	3,89	104	4,01	45	4,02	90	3,65
Сенегал	101	3,50	101	4,03	108	2,71	82	3,75
Сербія	88	3,71	78	4,35	80	3,20	96	3,57
Сирія	85	3,73	68	4,48	82	3,20	100	3,53
Сінгапур	10	5,25	6	5,77	5	5,25	23	4,69
Словаччина	46	4,34	34	5,20	54	3,78	59	4,05
Словенія	35	4,53	38	5,13	33	4,53	61	3,94
США	8	5,28	57	4,70	2	5,47	1	5,67
Суринам	99	3,54	110	3,86	91	3,01	79	3,76
Тайвань	43	4,40	75	4,40	18	4,87	65	3,92
Таджикистан	109	3,41	84	4,30	117	2,58	117	3,37
Танзанія	98	3,59	102	4,03	118	2,56	50	4,17
Таїланд	39	4,45	70	4,46	40	4,14	19	4,74

## Закінчення дод. 3.5

Країна	Індекс туристичної привабливості		Субіндекси					
			Законодавче регулювання туризму		Бізнес-клімат та інфраструктура		Людські, культурні та природні ресурси	
	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення
Тринідад і Тобаго	84	3,75	100	4,04	15	3,82	112	3,38
Туніс	44	4,37	31	5,26	49	3,87	56	3,97
Туреччина	56	4,20	63	4,60	60	3,73	44	4,28
Уганда	111	3,38	115	3,75	114	2,64	81	3,76
Угорщина	38	4,45	26	5,35	42	4,06	59	3,95
Україна	77	3,84	62	4,66	72	3,37	103	3,50
Уругвай	63	4,09	45	4,98	74	3,33	57	3,98
Філіппіни	86	3,73	85	4,27	89	3,07	70	3,86
Фінляндія	15	5,07	5	5,82	25	4,69	21	4,71
Франція	4	5,34	8	5,67	7	5,22	11	5,13
Хорватія	34	4,54	43	5,02	37	4,32	43	4,28
Чад	133	2,52	133	2,83	133	1,93	132	2,80
Чехія	26	4,86	16	5,50	36	4,41	24	4,67
Чилі	57	4,18	49	4,87	58	3,76	64	3,92
Чорногорія	52	4,29	50	4,86	66	3,57	35	4,43
Швейцарія	1	5,68	1	6,01	1	5,49	2	5,54
Швеція	7	5,28	12	5,57	14	5,04	8	5,23
Шрі-Ланка	78	3,82	86	4,27	73	3,34	71	3,85
Ямайка	60	4,13	51	4,85	57	3,76	80	3,76
Японія	25	4,91	40	5,10	20	4,83	15	4,81

## Узагальнені значення мікроіндексів туристичної привабливості України

	2 006р.	2 007р.	2 008р.	2 009р.
<b>Мікроіндекси</b>				
<b>Субіндекс А</b>				
Нормативна база розвитку туризму	3,56	3,99	3,72	3,8
Екологічна стійкість	3,04	3,04	4,23	4,31
Безпека	4,01	4,23	4,53	4,74
Якість системи охорони здоров'я і рівень гігієни	5,6	5,55	6,4	6,44
Пріоритетність розвитку туризму для держави	3,23	3,25	3,76	4,03
<b>Субіндекс Б</b>				
Інфраструктура повітряного транспорту	2,4	2,56	2,44	2,57
Інфраструктура наземного транспорту	3,25	3,39	3,24	3,32
Туристична інфраструктура	2,59	2,66	3,54	3,71
Інформаційна і телекомунікаційна інфраструктура				
Цінова конкуренція у туристичній індустрії	2,4	2,56	3,06	3,37
	4,9	4,89	3,94	3,88
<b>Субіндекс С</b>				
Людські ресурси	5,01	5	4,87	5,07
Привабливість туризму	5,3	5,21	4,23	4,74
Природні і культурні ресурси (2006 -2007 рр.)	3,01	3,12		
Природні ресурси ( з 2008-2009 рр.)			2,39	2,4
Культурні ресурси ( з 2008 -2009 рр.)			1,39	1,79

## Узагальнені значення субіндексів та рейтингу туристичної привабливості України

	2006 р.	2007р.	2008р.	2009 р.
<i>Індекс туристичної привабливості України</i>	3,81	3,89	3,76	3,84
<i>Субіндекс А</i>	3,89	4,01	4,53	4,66
<i>Субіндекс В</i>	3,11	3,21	3,24	3,37
<i>Субіндекс С</i>	4,44	4,45	3,51	3,5

## Структурна асиметричність рейтингу туристичної привабливості України (за даними звіту 2009 р. «Подорожі та туризм: управління у період турбулентності»)

Структура субіндексу А	16%	18,50%	20,30%	28,00%	17,28%
Структура субіндексу В	15,25%	19,70%	22,02%	20,00%	23%
Структура субіндексу С	36%	34%	17%	12%	



**Розподіл туристів за категоріями та метою відвідування\***  
(за даними Державної служби туризму і курортів України)

(осіб)

Показники	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
<b>Усього обслуговано туристів**</b>	<b>2013998</b>	<b>2856983</b>	<b>1890370</b>	<b>1825649</b>	<b>2206498</b>	<b>2863820</b>	<b>2959796</b>
<i>Із загальної кількості туристів:</i>							
<b>Іноземні туристи</b>	<b>377871</b>	<b>590641</b>	<b>436311</b>	<b>326389</b>	<b>299125</b>	<b>372455</b>	<b>385150</b>
<i>у тому числі за метою відвідування:</i>							
службова, ділова, бізнес, навчання	120439	161197	135906	55998	49021	53420	51567
дозвілля, відпочинок	193710	359378	227348	202049	190316	236361	253675
лікування	22145	23498	42767	39670	35242	55555	56783
спортивно-оздоровчий туризм	12989	18112	14665	11538	6660	15807	12456
спеціалізований туризм	4665	6274	3730	2368	2152	1692	1879
інші	23923	22182	11895	14766	15734	9620	8790
<b>Туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон</b>	<b>285353</b>	<b>344332</b>	<b>441798</b>	<b>566942</b>	<b>868228</b>	<b>336049</b>	<b>312248</b>
<i>у тому числі за метою відвідування:</i>							
службова, ділова, бізнес, навчання	84611	51896	46462	54784	60315	35858	31897
дозвілля, відпочинок	153361	251484	351355	461983	750630	273508	254896
лікування	981	4884	3756	2794	6189	4306	4089
спортивно-оздоровчий туризм	4244	3398	1009	4403	3530	1712	1675
спеціалізований туризм	2143	1151	524	1335	1683	837	905
інші	40013	31519	38692	41643	45881	19828	18786
<b>Внутрішні туристи</b>	<b>1350774</b>	<b>1922010</b>	<b>1012261</b>	<b>932318</b>	<b>1039145</b>	<b>2155316</b>	<b>2262398</b>
<i>у тому числі за метою відвідування:</i>							
службова, ділова, бізнес, навчання	429211	553056	310101	236519	226700	221523	220678
дозвілля, відпочинок	672334	1071652	516937	533110	655234	1709913	1803413
лікування	67952	113154	89315	92417	97945	106698	112456
спортивно-оздоровчий туризм	81438	99024	49650	38239	33781	63614	70987
спеціалізований туризм	10909	5489	2531	3066	1619	653	543
інші	88930	79635	43727	28967	23866	52915	54321
<b>Кількість екскурсантів</b>	<b>1643955</b>	<b>2690810</b>	<b>1502031</b>	<b>1704562</b>	<b>1768790</b>	<b>2393064</b>	<b>242065</b>

\* За класифікацією Всесвітньої туристської організації

\*\* Включно з туристами, обслугованими без поселення у закладах розміщення

## Основні показники діяльності санаторно-курортних і оздоровчих закладів України

Показники	2000 р.	2002/03 р.	2003/04 р.	2004/05 р.	2005/06 р.	2006/07 р.	2007/08 р.
<b>Кількість закладів*</b>	<b>3327</b>	<b>3260</b>	<b>3268</b>	<b>3245</b>	<b>3164</b>	<b>3110</b>	<b>3124</b>
<b>усього</b>							
у тому числі санаторії	480	469	472	465	468	471	480
із загальної кількості санаторіїв – дитячі	185	180	177	173	171	171	180
пансіонати з лікуванням санаторії-профілакторії	69	67	59	59	52	52	52
будинки і пансіонати відпочинку	377	325	311	291	277	269	258
бази та інші заклади відпочинку	266	292	302	321	301	302	312
заклади 1–2-денного перебування	2037	2042	2068	2052	2012	1969	1694
<b>У них ліжко-місць**</b>	<b>502</b>	<b>489</b>	<b>481</b>	<b>482</b>	<b>482</b>	<b>466</b>	<b>486</b>
<b>усього, тис.</b>							
у тому числі у санаторіях	136	132	133	131	136	131	121
із них – у дитячих	35	37	36	34	34	33	30
пансіонатах з лікуванням санаторіях-профілакторіях	15	16	14	14	12	12	12
будинках і пансіонатах відпочинку	31	27	25	23	23	21	21
базах та інших закладах відпочинку	63	62	62	65	63	64	62
закладах 1–2-денного перебування	247	247	242	244	243	234	236
<b>Чисельність оздоровлених***</b>							
<b>усього, тис. осіб</b>	<b>2870</b>	<b>3148</b>	<b>3176</b>	<b>3267</b>	<b>3278</b>	<b>3486</b>	<b>3268</b>
у тому числі у санаторіях	1105	1264	1316	1299	1321	1419	1299
із них – у дитячих	221	262	272	274	276	274	274
пансіонатах з лікуванням санаторіях-профілакторіях	114	129	119	129	117	131	129
будинках і пансіонатах відпочинку	274	276	241	244	236	236	244
базах та інших закладах відпочинку	276	360	380	385	368	410	385
закладах 1–2-денного перебування	1063	1101	1104	1186	1211	1273	1186
	38	18	16	24	25	17	25

*Примітка.* З 2002 р. змінився період, за який подається статистична звітність: 2001/2002 означає 12 місяців (з 1 жовтня 2001 р. по 30 вересня 2002 р.) тощо.

\* У загальній кількості враховано заклади, в яких з різних причин не працювали протягом звітного періоду ліжко-місця.

\*\* У місяць максимального розгортання.

\*\*\* Особи, оздоровлені протягом тривалого часу та 1–2 днів

## Інвестиції в основний капітал за 2002 рік

(у фактичних цінах; тис. грн)

	Готелі і ресторани	У тому числі		
		готелі	інші місця для тимчасового проживання	ресторани
<b>Україна</b>	<b>445995</b>	<b>170912</b>	<b>207826</b>	<b>51454</b>
Автономна Республіка Крим	166404	36242	127890	2207
<i>області</i>				
Вінницька	3383	455	1636	1280
Волинська	15140	14517	76	502
Дніпропетровська	14400	5295	3484	5265
Донецька	84519	64228	19056	247
Житомирська	1555	580	–	293
Закарпатська	6044	5172	801	71
Запорізька	21696	219	17225	4252
Івано-Франківська	2631	905	0	1550
Київська	11930	489	1038	1612
Кіровоградська	1154	287	89	767
Луганська	3884	1280	1242	1362
Львівська	9405	4658	834	2607
Миколаївська	6965	1781	4018	1166
Одеська	16521	13737	1291	1303
Полтавська	7719	862	5662	832
Рівненська	2052	230	843	615
Сумська	1186	259	5	863
Тернопільська	647	245	–	402
Харківська	4755	774	651	2820
Херсонська	8595	230	7393	832
Хмельницька	1731	222	43	1072
Черкаська	1095	135	281	568
Чернівецька	2018	125	1156	727
Чернігівська	1268	415	0	851
<i>міста</i>				
Київ	48413	17570	12410	17205
Севастополь	885	–	702	183

## Інвестиції в основний капітал за 2003 рік

(у фактичних цінах; тис. грн)

	Готелі і ресторани	У тому числі		
		готелі	інші місця для тимчасового проживання	ресторани
<b>Україна</b>	<b>676873</b>	<b>416223</b>	<b>169429</b>	<b>81199</b>
Автономна Республіка Крим	148496	63592	79099	5420
<i>області</i>				
Вінницька	1775	1173	216	386
Волинська	5786	4651	671	248
Дніпропетровська	12301	6630	1051	4333
Донецька	220579	176027	36510	6186
Житомирська	1710	133	5	912
Закарпатська	1364	896	70	33
Запорізька	25527	1149	20592	2168
Івано-Франківська	7081	4020	474	2005
Київська	11319	817	7741	757
Кіровоградська	2366	1039	21	1301
Луганська	2073	326	1071	449
Львівська	22016	19001	287	2474
Миколаївська	6756	3316	1495	1938
Одеська	86591	81716	2224	2651
Полтавська	4619	1625	1057	1563
Рівненська	4747	1103	1461	2183
Сумська	1243	539	22	676
Тернопільська	1827	1155	–	670
Харківська	7182	1410	787	4914
Херсонська	11485	2616	7611	1090
Хмельницька	1951	307	4	1628
Черкаська	3291	703	614	1882
Чернівецька	6132	1392	1079	3661
Чернігівська	948	191	–	753
<i>міста</i>				
Київ	75539	39552	4324	30836
Севастополь	2169	1144	943	82

## Інвестиції в основний капітал за 2004 рік

(у фактичних цінах; тис. грн)

	Готелі і ресторани	У тому числі		
		готелі	інші місця для тимчасового проживання	ресторани
<b>Україна</b>	<b>1073926</b>	<b>567853</b>	<b>341207</b>	<b>147213</b>
Автономна Республіка Крим <i>області</i>	207779	24751	170904	10684
Вінницька	1119	420	110	579
Волинська	9248	1162	1412	6418
Дніпропетровська	7003	2632	1227	2994
Донецька	148513	85374	55944	4357
Житомирська	2266	258	3	1858
Закарпатська	19205	10693	6498	2003
Запорізька	57306	9083	41669	2872
Івано-Франківська	8721	4737	26	3958
Київська	31865	184	19674	6337
Кіровоградська	5900	2084	109	3707
Луганська	9361	5485	1771	1791
Львівська	15106	8104	1329	5386
Миколаївська	16818	6532	8682	1092
Одеська	163860	130554	11514	21792
Полтавська	6436	4268	278	1502
Рівненська	3276	1101	966	1209
Сумська	3235	1399	10	1316
Тернопільська	2618	633	-	1985
Харківська	14011	6033	412	7427
Херсонська	14968	1169	10258	3452
Хмельницька	4162	705	57	3114
Черкаська	5650	2400	49	3201
Чернівецька	5316	1000	1386	2930
Чернігівська <i>міста</i>	114360	112699	-	1621
Київ	193150	142914	6761	42591
Севастополь	2674	1479	158	1037

## Інвестиції в основний капітал за 2005 рік

(у фактичних цінах; тис. грн)

	Готелі і ресторани	У тому числі		
		готелі	інші місця для тимчасового проживання	ресторани
<b>Україна</b>	<b>1508210</b>	<b>750536</b>	<b>553034</b>	<b>179344</b>
Автономна Республіка Крим <i>області</i>	373863	92869	267951	12096
Вінницька	1949	276	354	1125
Волинська	8130	1729	2405	3816
Дніпропетровська	19526	7098	5092	6403
Донецька	84936	16363	57122	6807
Житомирська	4356	2380	173	1640
Закарпатська	18543	10045	6169	2247
Запорізька	56737	3872	41174	5545
Івано-Франківська	5946	2858	1288	1785
Київська	111019	13819	78337	18863
Кіровоградська	1721	343	775	603
Луганська	10967	7768	793	2020
Львівська	48847	35609	1358	8679
Миколаївська	25196	5865	14686	4645
Одеська	108541	39850	59950	8741
Полтавська	12672	7262	1145	3673
Рівненська	1516	218	0	1298
Сумська	3513	780	76	2588
Тернопільська	3661	1738	45	1346
Харківська	18004	7755	668	6189
Херсонська	13205	2702	9046	1375
Хмельницька	6653	438	24	6105
Черкаська	10430	8982	794	654
Чернівецька	5711	1221	487	4003
Чернігівська	1832	504	30	1261
<i>міста</i>				
Київ	547827	477242	2370	64600
Севастополь	2909	950	722	1237

## Інвестиції в основний капітал за 2006 рік

(у фактичних цінах; тис. грн)

	Готелі і ресторани	У тому числі		
		готелі	інші місця для тимчасового проживання	ресторани
<b>Україна</b>	<b>1483368</b>	<b>610720</b>	<b>606906</b>	<b>226268</b>
Автономна Республіка Крим <i>області</i>	400201	71380	308907	17901
Вінницька	5300	2056	638	2510
Волинська	9797	7346	754	1604
Дніпропетровська	33261	20533	4013	8236
Донецька	104242	40195	50867	9756
Житомирська	2190	818	51	1178
Закарпатська	33712	30099	1192	2322
Запорізька	45736	5395	34429	5300
Івано-Франківська	9423	6802	824	1397
Київська	99732	4188	84285	6989
Кіровоградська	1961	499	–	1384
Луганська	21621	2048	10967	8144
Львівська	100643	69293	6655	22881
Миколаївська	17481	5545	7062	3952
Одеська	100091	39729	54544	1925
Полтавська	15266	5299	2908	6392
Рівненська	5200	1774	301	2759
Сумська	16999	1661	13077	1332
Тернопільська	5017	3647	–	1352
Харківська	34717	11553	10056	9667
Херсонська	13715	5222	6614	1843
Хмельницька	12122	973	3946	5653
Черкаська	19513	3102	10	16277
Чернівецька	7676	1624	1364	2981
Чернігівська	5096	792	91	3097
<i>міста</i>				
Київ	355722	269147	1963	76231
Севастополь	6934	–	1388	3205

## Інвестиції в основний капітал за 2007 рік

(у фактичних цінах; тис. грн)

	Готелі і ресторани	У тому числі		
		готелі	інші місця для тимчасового проживання	ресторани
<b>Україна</b>	<b>2613671</b>	<b>1232364</b>	<b>968426</b>	<b>357895</b>
Автономна Республіка Крим <i>області</i>	825148	281522	505774	36061
Вінницька	9422	2715	1604	4716
Волинська	29305	11050	14179	3802
Дніпропетровська	108484	24411	62676	20567
Донецька	153780	67111	56659	23947
Житомирська	4178	1293	42	2217
Закарпатська	31650	23647	3716	3755
Запорізька	78980	15511	56028	4936
Івано-Франківська	112250	107723	1713	2555
Київська	86142	3811	74838	3764
Кіровоградська	13940	3885	126	9522
Луганська	61193	5851	12640	40762
Львівська	95115	68302	10309	12903
Миколаївська	28293	14713	7812	4148
Одеська	195552	84259	99114	10517
Полтавська	26700	13674	2456	8661
Рівненська	12007	514	1739	9193
Сумська	67186	59870	1434	2368
Тернопільська	11709	4658	9	5748
Харківська	88404	39175	23458	21057
Херсонська	23195	4674	12032	4767
Хмельницька	38469	17376	10494	10349
Черкаська	41492	32281	2972	5643
Чернівецька	22982	8470	1347	5560
Чернігівська <i>міста</i>	15013	7865	1473	3432
Київ	427137	324440	2196	96504
Севастополь	5945	3563	1586	441



**Прямі іноземні інвестиції у розвиток готелів та інших місць  
для тимчасового проживання в Україні**

(на початок року, тис. дол. США)

	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
Автономна Республіка Крим	1026,4	19746,9	25739,9	26902,2	28487	30568,7	31218,8
<b>Області</b>							
Дніпропетровська	5288,4	6388,4	6388,4	7177,9	7077,9	10322,9	18731,7
Донецька	–	–	53,4	169,1	146,9	585	663,4
Житомирська	100,4	218,2	–	–	–	–	–
Закарпатська	2332	3151,6	3151,6	4886,6	6129,6	7781,4	8272
Запорізька	–	1,5	1,5	863,2	906,9	905,3	905,3
Івано-Франківська	161,7	161,6	161,7	161,6	–	–	963,8
Київська	–	–	511,3	2246,1	2746,3	2746,3	2945
Кіровоградська	–	–	–	–	1,7	1,9	2
Луганська	–	–	–	–	–	–	222,1
Львівська	1464,8	1466,9	1605,1	1620,2	5119,9	6548,1	7240
Миколаївська	4,9	4,9	11,2	11,3	11,9	109,2	2070
Одеська	200	1015,5	1074,6	5152,8	13291,9	15809	25091,4
Рівненська	–	–	16	25	32,5	35	35
Харківська	–	–	–	–	–	1095,2	4815,4
Херсонська	–	–	–	21,9	44,3	78,3	225,9
Черкаська	566,2	562,6	562,7	565,4	–	–	–
Чернівецька	1951,1	1938,7	1939	1948,5	2047,1	2047,1	4368,7
<b>міста</b>							
м. Київ	3891,4	12363,6	14097,5	55589,6	47261,2	97408,5	100376
м. Севастополь	221,6	220,1	220,2	221,3	238,5	238,6	238,5

**Готелі 5\*, які заплановано побудувати для розміщення  
цільових груп УЄФА<sup>11</sup> (м. Київ)**

Підприємство готельного господарства	Загальний номерний фонд	Попередня домовленість щодо укладення угод з «TUI Travel» <sup>12</sup> :		Стадія будівництва
		кількість номерів	% до загальної кількості	
Готелі 5*, які будуть побудовані та з якими є попередня домовленість з TUI Travel щодо укладення угод				
Hilton	257	231	90	Ведуться будівельні роботи, виконано – 50%. Введення в експлуатацію – IV кв. 2011р. Ризик – 50%
«Fairmont Hotel Kiev»	257	231	90	Введення в експлуатацію – III кв. 2010 р. Проблеми з фінансуванням відсутні. Ризик – 1%
Офісно-готельний комплекс (по вулицях Різницька, Московська)	19	17	90	Інтенсивно проводяться будівельні роботи. Проблем з фінансуванням немає. Введення в експлуатацію – IV кв. 2011р. Ризик – 5%
Готельно-офісний комплекс «Sky Towers Hotel»	575	517	90	Проводяться будівельні роботи. Виконано 15%. Введення в експлуатацію – IV кв. 2011р. Ризик – 50%
Усього	1108	996	90	

**Готелі 4\*, які заплановано побудувати для розміщення  
цільових груп УЄФА**

Підприємство готельного господарства	Загальний номерний фонд	Попередня домовленість щодо укладення угод з «TUI Travel»:		Стадія будівництва
		кількість номерів	% до загальної кількості	
Готелі 4*, які будуть побудовані				
Holiday Inn	210	189	90	Введення в експлуатацію – II кв. 2010 р. Бюджет проекту – 52,8 млн грн. Ризик – 10%
Старо	35	32	90	Введення в експлуатацію – IV кв. 2010 р. Бюджет проекту – 77,3 млн грн. Ризик – 10%
Вісак-2	42	38	90	Введення в експлуатацію – II кв. 2010 р. Бюджет проекту – 52,8 млн грн. Ризик -10%
ФлотельКолізей	30	27	90	Введення в експлуатацію – IV кв. 2011 р. Бюджет проекту – 2,6 млн грн. Ризик – 10%
Роял-готель	160	160	100	Виконано – 70%. Введення в експлуатацію – IV кв. 2010 р. Бюджет проекту – 330 млн грн. Ризик – 15%
Готельний комплекс	107	96	90	Введення в експлуатацію – IV кв. 2011 р. Бюджет проекту – 368,2 млн грн. Ризик – 50%

<sup>11</sup> Узагальнено за даними Київської міської адміністрації (25.08.2009 р.)

<sup>12</sup> Офіційний представник УЄФА щодо розміщення цільових груп

Закінчення дод. 3.13

Підприємство готельного господарства	Загальний номерний фонд	Попередня домовленість щодо укладення угод з «TUI Travel»:		Стадія будівництва
		кількість номерів	% до загальної кількості	
Готель (по вул. Генерала Жмаченка)	70	63	90	Введення в експлуатацію – IV кв. 2011 р. Бюджет проекту – 597,3 млн грн. Ризик – 40%
ІБС	213	192	90	Введення в експлуатацію – II кв. 2010 р. Бюджет проекту – 119,9 млн грн. Ризик 20%
Усього	867	797	90	

**Виконання вимог щодо розміщення цільових груп УЄФА по готелях 3\***

Готелі 3* Вимоги УЄФА: 400 номерів	Кількість готелів	Загальний номерний фонд	Укладено угод з «TUI Travel»:	
			кількість номерів	% до загальної кількості
Діючі готелі, з якими укладено угоди	15	1891	1289	68
Діючі готелі Київської області, які уклали угоду з TUI Travel (не інспектовані)	13	157	157	100
Діючі готелі, з якими найближчим часом буде укладено угоди	2	412	329	80
Готелі, які заплановано побудувати та з якими буде укладено угоди	1	38	38	100
Усього	31	2498	1813	73
Дефіцит/профіцит		+2098	+ 1413	100

**Показники виїзду громадян України за кордон та в'їзду  
іноземних громадян в Україну  
(за даними Держприкордонслужби України )**

(осіб)

Показники	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
<b>Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього*</b>	<b>13422320</b>	<b>14794932</b>	<b>15487571</b>	<b>16453704</b>	<b>16875256</b>	<b>17334653</b>	<b>15 498 567</b>
<i>із них – з метою туризму:</i>							
службова поїздка	940533	1716695	1199422	1240577	800503	771027	564869
організований туризм	2595331	1476010	1318198	1611909	1453690	1898163	1462567
приватна поїздка	9886456	11602227	12969951	13601218	14621063	14665463	13471131
				<b>17630760</b>	<b>18935775**</b>	<b>23122157**</b>	<b>25 449 078**</b>
<b>Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – усього*</b>	<b>6430940</b>	<b>12513883</b>	<b>15629213</b>				
<i>із них – з метою туризму:</i>				1039996	1011230***	908964***	1048370***
службова поїздка	1424533	954493	1028026	2133980	1210156	1444962	1693348
організований туризм	729701	1012257	2215603	14456784	16552159	20563044	22290975
приватна поїздка	4276706	10547133	12385584				

\* Включно з одноденними відвідувачами.

\*\* У загальній кількості враховано також іноземних громадян, які відвідали Україну з метою навчання, релігійною, культурного або спортивного обміну, імміграції (ПМП), працевлаштування, з іншими цілями.

\*\*\* Службова, ділова, дипломатична поїздки.

**Узагальнені дані статистичних спостережень  
щодо перевезень пасажирів різними видами транспорту**

(тис. осіб)

Перевезення пасажирів	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
Морським транспортом у міжнародному сполученні	332,1	303,4	319	345,8	444,4	507,6	456,8
Морським транспортом у каботажному сполученні	3428,4	6626	9359,4	10995,4	10456,9	7183,2	6897,4
Річковим транспортом у міжнародному сполученні	-	14,9	20,8	24,6	21,3	25,7	24,7
Річковим транспортом у внутрішньому сполученні	2163,3	2179,2	2119,4	2223	2000,6	1825,9	1987,4
Авіаційним транспортом у міжнародному сполученні	896	1802,5	2484,8	2972,2	3465,2	3904,3	4108,5
Авіаційним транспортом у внутрішньому сполученні	268	571,8	743,7	840,9	885,7	1024,3	1234,3

**Автомобільні дороги загального користування  
з твердим покриттям за категоріями у 2008 році**

(кілометрів)

	Автомобільні дороги з твердим покриттям	У тому числі за категоріями				
		I	II	III	IV	V
<b>Україна</b>	<b>165611,2</b>	<b>2582,0</b>	<b>12724,5</b>	<b>29368,6</b>	<b>105854,7</b>	<b>15081,4</b>
Автономна Республіка Крим <i>області</i>	6260,5	29,1	761,2	1018,8	3502,5	948,9
Вінницька	8970,2	95,6	366,3	1813,7	6284,3	410,3
Волинська	5744,0	48,1	497,7	1016,2	3808,1	373,9
Дніпропетровська	9179,9	277,0	690,7	1046,5	7042,7	123,0
Донецька	8010,6	246,0	969,5	1239,7	5242,6	312,8
Житомирська	8304,6	232,1	411,9	1342,0	4505,5	1813,1
Закарпатська	3319,9	17,0	310,4	631,5	796,4	1564,6
Запорізька	6812,0	32,7	920,0	1049,9	4685,6	123,8
Івано-Франківська	4189,0	31,8	350,3	543,3	1901,8	1361,8
Київська	8509,9	404,3	1001,8	3417,1	3224,5	462,2
Кіровоградська	6155,7	–	249,3	1144,4	4036,4	725,6
Луганська	5802,5	72,6	569,5	1259,3	3357,4	543,7
Львівська	8187,2	42,2	903,1	1526,7	5044,7	670,5
Миколаївська	4829,3	51,4	470,0	668,3	3639,6	-
Одеська	8077,2	216,4	573,9	818,8	6081,7	386,4
Полтавська	8851,4	95,1	383,4	997,2	7364,8	10,9
Рівненська	5014,4	110,0	224,4	472,7	3806,6	400,7
Сумська	6660,8	3,8	345,3	1225,5	4834,2	252,0
Тернопільська	4984,7	19,9	461,6	1047,3	2181,2	1274,7
Харківська	9302,9	177,0	490,3	1579,5	6599,4	456,7
Херсонська	4988,8	38,7	366,6	1064,4	3519,1	-
Хмельницька	7101,6	40,6	430,0	1873,5	3974,8	782,7
Черкаська	5944,8	150,9	459,8	1243,5	3575,3	515,3
Чернівецька	2868,2	16,0	217,6	298,6	976,0	1360,0
Чернігівська	7188,2	126,4	190,0	983,8	5682,7	205,3

## Благоустрій автомобільних доріг загального користування

(одиниць)

Благоустрій автомобільних доріг	2000 р.		2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008
	Усього	у тому числі, які розташовані у місцях з перехідно-швидкісними смугами	Усього	у тому числі, які розташовані у місцях з перехідно-швидкісними смугами	Усього	у тому числі, які розташовані у місцях з перехідно-швидкісними смугами	Усього	у тому числі, які розташовані у місцях з перехідно-швидкісними смугами	Усього	у тому числі, які розташовані у місцях з перехідно-швидкісними смугами	Усього	у тому числі, які розташовані у місцях з перехідно-швидкісними смугами	
Автопавільйони	25413	2695	25160	2163	25469	2153	25428	2175	25466	2258	25726	2341	
Площадки, усього	40879	3657	39659	3325	40021	3307	40096	3315	40000	3409	39995	3403	
<i>у тому числі</i> зупинок автобусів	34910	2823	33934	2759	34241	2694	34304	2702	34244	2789	34327	2790	
стоянок і відпочинку	5969	834	5725	566	5780	613	5792	613	5756	620	5668	613	
Туалети	3904	266	3772	235	3801	284	3790	283	3715	288	3754	304	
Придорожні криниці та джерела питної води	2428	134	2177	122	2192	178	2191	165	1990	108	1939	91	
Автозаправні станції	4030		5053		5364		5522		5913		6280		6677

**Кількість готелів та інших місць для тимчасового проживання  
за типами**

(одиниць)

	2000 р.						Усього
	готель	мотель	готельно-офісний центр	кемпінг	молодіжна турбаза та гірський притулок	інші місця для проживання	
<b>Україна</b>	<b>866</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>383</b>	<b>1 308</b>
Автономна Республіка Крим	58	-	-	3	10	19	90
<i>області</i>							
Вінницька	29	-	-	-	-	3	32
Волинська	17	1	-	-	-	14	32
Дніпропетровська	65	-	1	-	-	18	84
Донецька	50	3	3	-	-	17	73
Житомирська	30	-	-	-	-	7	37
Закарпатська	33	2	-	-	1	3	39
Запорізька	37	-	-	1	-	21	59
Івано-Франківська	19	-	-	-	2	13	34
Київська	31	-	-	-	-	15	46
Кіровоградська	12	2	-	-	-	7	21
Луганська	33	-	-	1	-	9	43
Львівська	41	5	2	-	2	5	55
Миколаївська	25	-	1	-	-	18	44
Одеська	46	-	-	3	4	43	96
Полтавська	43	1	1	1	-	19	65
Рівненська	18	-	-	-	-	5	23
Сумська	22	-	1	-	-	23	46
Тернопільська	22	1	-	-	1	3	27
Харківська	37	2	-	1	-	36	76
Херсонська	23	1	-	-	-	23	47
Хмельницька	23	-	-	-	-	7	30
Черкаська	30	-	-	-	-	6	36
Чернівецька	17	-	-	-	-	1	18
Чернігівська	42	1	1	-	-	8	52
<i>міста</i>							
Київ	56	-	-	-	-	39	95
Севастополь	7	-	-	-	-	1	8



## Продовження дод. 3.18

(одиниць)

	2003 р.						Усього
	готель	мотель	готельно-офісний центр	кемпінг	молодіжна турбаза та гірський притулок	інші місця для проживання	
<b>Україна</b>	<b>776</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>377</b>	<b>1 218</b>
Автономна Республіка Крим	38	-	-	2	5	32	77
<i>області</i>							
Вінницька	22	-	-	-	-	3	25
Волинська	21	2	-	-	-	5	28
Дніпропетровська	64	1	1	-	3	37	106
Донецька	49	3	2	-	-	17	71
Житомирська	28	-	-	-	-	8	36
Закарпатська	31	2	-	-	2	3	38
Запорізька	26	-	-	1	-	18	45
Івано-Франківська	24	-	-	-	2	9	35
Київська	25	-	-	-	-	13	38
Кіровоградська	12	1	-	-	-	5	18
Луганська	34	-	-	-	-	5	39
Львівська	43	8	1	1	9	23	85
Миколаївська	22	-	1	-	-	14	37
Одеська	40	-	-	3	3	27	73
Полтавська	30	1	-	1	-	16	48
Рівненська	16	-	-	-	-	5	21
Сумська	15	-	1	-	-	25	41
Тернопільська	21	2	-	-	2	9	34
Харківська	25	1	-	1	-	25	52
Херсонська	19	1	-	-	-	18	38
Хмельницька	18	-	-	-	-	9	27
Черкаська	29	-	-	-	-	5	34
Чернівецька	16	-	-	-	-	1	17
Чернігівська	41	1	1	-	-	9	52
<i>міста</i>							
Київ	58	-	-	-	-	35	93
Севастополь	9	-	-	-	-	1	10

## Продовження дод. 3.18

(одиниць)

	2004 р.						
	готель	мотель	готельно- офісний центр	кемпінг	молодіжна турбаза та гірський притулок	інші місця для прожи- вання	Усього
<b>Україна</b>	<b>777</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>360</b>	<b>1 192</b>
Автономна Республіка Крим	39	-	-	2	5	28	74
<i>області</i>							
Вінницька	22	-	-	-	-	3	25
Волинська	20	1	-	-	-	4	25
Дніпропетровська	64	1	1	-	3	38	107
Донецька	52	2	2	-	-	17	73
Житомирська	28	-	-	-	-	8	36
Закарпатська	32	2	1	-	3	4	42
Запорізька	27	-	-	1	-	13	41
Івано- Франківська	21	-	-	-	2	5	28
Київська	26	-	-	-	-	13	39
Кіровоградська	15	1	-	-	-	4	20
Луганська	33	-	-	-	-	5	38
Львівська	44	3	-	-	8	27	82
Миколаївська	20	-	1	-	-	10	31
Одеська	44	-	-	2	3	25	74
Полтавська	30	1	-	1	-	17	49
Рівненська	16	-	-	-	-	6	22
Сумська	15	-	1	-	-	25	41
Тернопільська	21	2	-	-	2	8	33
Харківська	22	1	-	1	-	24	48
Херсонська	16	1	-	-	-	20	37
Хмельницька	18	-	-	-	-	7	25
Черкаська	26	-	-	-	-	5	31
Чернівецька	14	-	-	-	-	1	15
Чернігівська	40	-	1	-	-	10	51
<i>міста</i>							
Київ	64	-	-	-	-	32	96
Севастополь	8	-	-	-	-	1	9

## Продовження дод. 3.18

(одиниць)

	2005 р.						
	готель	мотель	готельно- офісний центр	кемпінг	молодіжна турбаза та гірський притулок	інші місця для прожи- вання	Усього
<b>Україна</b>	<b>788</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>378</b>	<b>1 232</b>
Автономна Республіка Крим	41	1	-	1	6	29	78
<i>області</i>							
Вінницька	21	-	-	-	-	4	25
Волинська	22	1	-	-	-	3	26
Дніпропетровська	65	1	1	-	3	36	106
Донецька	51	2	2	-	-	14	69
Житомирська	24	-	-	-	-	7	31
Закарпатська	27	3	1	-	4	3	38
Запорізька	27	-	-	1	-	12	40
Івано- Франківська	22	-	-	-	2	9	33
Київська	26	-	-	-	-	13	39
Кіровоградська	11	1	-	-	-	5	17
Луганська	39	-	-	-	-	17	56
Львівська	54	5	-	-	15	26	100
Миколаївська	19	-	1	-	-	10	30
Одеська	49	-	-	2	3	25	79
Полтавська	26	1	-	1	-	17	45
Рівненська	16	-	-	-	-	6	22
Сумська	16	-	2	-	-	26	44
Тернопільська	18	1	-	-	2	8	29
Харківська	22	1	-	1	-	27	51
Херсонська	15	-	-	-	-	19	34
Хмельницька	16	-	-	-	-	6	22
Черкаська	31	-	-	-	-	5	36
Чернівецька	11	-	-	-	-	1	12
Чернігівська	40	-	1	-	-	10	51
<i>міста</i>							
Київ	70	-	-	-	-	39	109
Севастополь	9	-	-	-	-	1	10

## Продовження дод. 3.18

(одиниць)

	2006 р.						
	готель	мотель	готельно-офісний центр	кемпінг	молодіжна турбаза та гірський притулок	інші місця для проживання	Усього
<b>Україна</b>	<b>807</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>400</b>	<b>1 269</b>
Автономна Республіка Крим	47	1	-	-	5	29	82
<i>області</i>							
Вінницька	20	-	-	-	-	4	24
Волинська	22	1	-	1	-	3	27
Дніпропетровська	65	1	1	-	3	36	106
Донецька	52	1	2	-	-	15	70
Житомирська	27	-	-	-	-	7	34
Закарпатська	27	3	1	-	2	6	39
Запорізька	26	-	-	-	-	9	35
Івано-Франківська	26	-	-	-	2	9	37
Київська	26	-	-	-	-	12	38
Кіровоградська	12	1	-	-	-	5	18
Луганська	35	-	-	-	-	44	79
Львівська	62	4	-	-	18	26	110
Миколаївська	18	-	1	-	-	8	27
Одеська	48	-	-	1	3	24	76
Полтавська	27	1	-	1	-	16	45
Рівненська	16	-	-	-	-	6	22
Сумська	16	-	2	-	-	24	42
Тернопільська	17	1	-	-	2	9	29
Харківська	23	1	-	1	-	23	48
Херсонська	13	-	-	-	-	19	32
Хмельницька	16	-	-	-	-	6	22
Черкаська	30	-	-	-	-	3	33
Чернівецька	10	-	-	-	-	7	17
Чернігівська	38	-	1	-	-	11	50
<i>міста</i>							
Київ	79	-	-	-	-	38	117
Севастополь	9	-	-	-	-	1	10

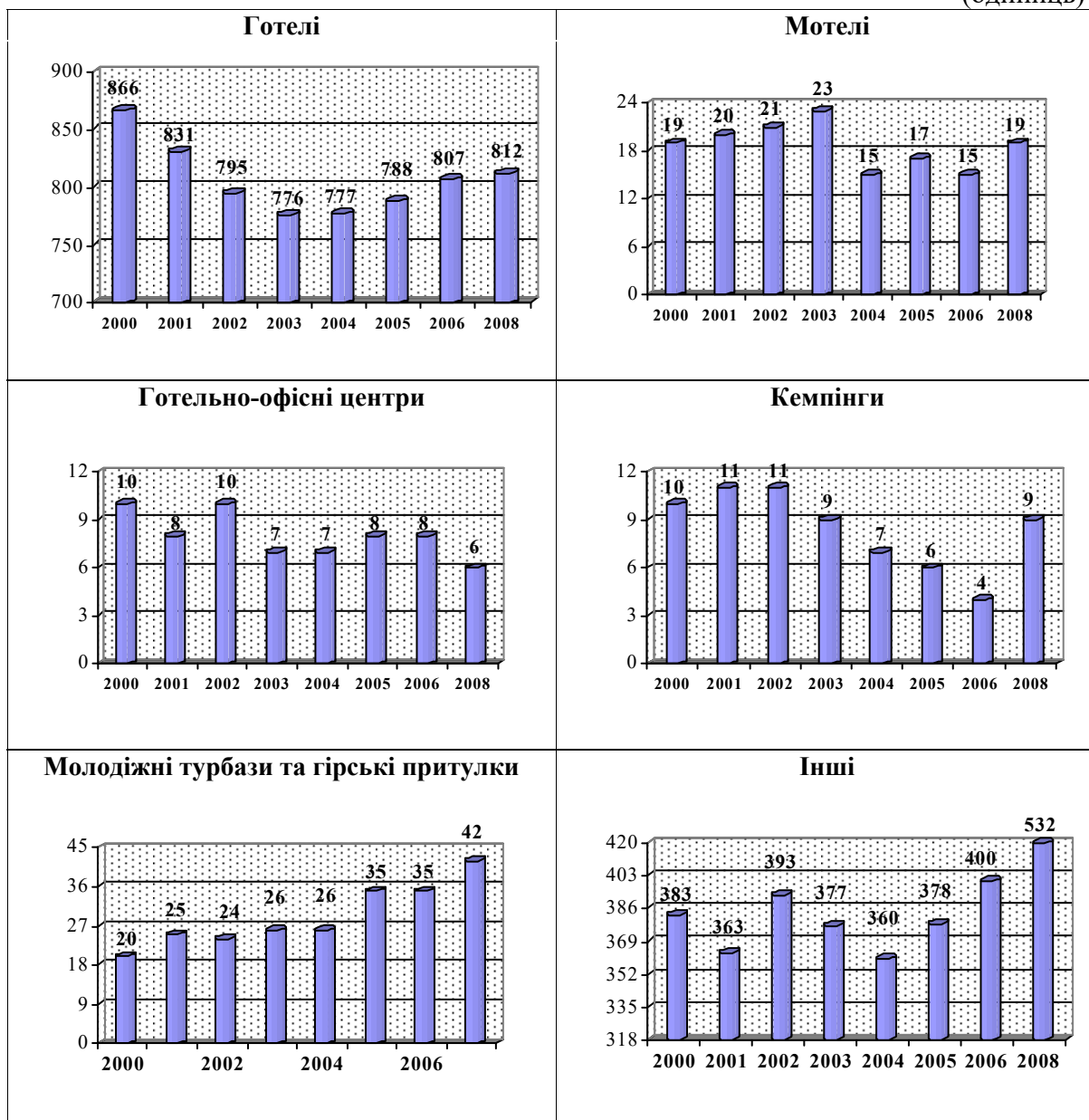
## Закінчення дод.3.18

(одиниць)

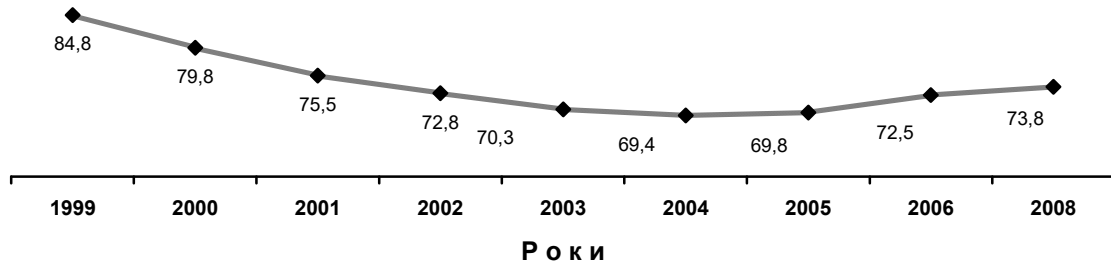
	2008 р.						
	готель	мотель	готельно- офісний центр	кемпінг	молодіжна турбаза та гірський притулок	інші місця для прожи- вання	Усього
<b>Україна</b>	<b>812</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>532</b>	<b>1420*</b>
Автономна Республіка Крим	47	1	-	2	6	27	83
<i>області</i>							
Вінницька	19	-	-	-	-	4	23
Волинська	22	1	-	1	-	4	28
Дніпропетровська	64	2	1	-	3	37	107
Донецька	50	2	2	-	-	16	70
Житомирська	26	-	-	-	-	16	42
Закарпатська	27	2	-	1	6	9	45
Запорізька	26	-	-	-	-	6	32
Івано- Франківська	24	-	-	-	2	8	34
Київська	25	-	-	-	-	10	35
Кіровоградська	10	1	-	-	-	5	16
Луганська	37	-	-	-	-	46	83
Львівська	71	6	-	-	20	31	128
Миколаївська	16	-	1	-	-	67	84
Одеська	46	-	-	3	3	28	80
Полтавська	27	1	1	1	-	13	43
Рівненська	17	-	-	-	-	6	23
Сумська	18	-	-	-	-	21	39
Тернопільська	16	1	-	-	2	18	37
Харківська	25	1	-	1	-	21	48
Херсонська	14	-	-	-	-	24	38
Хмельницька	17	1	-	-	-	9	27
Черкаська	28	-	-	-	-	25	53
Чернівецька	11	-	-	-	-	16	27
Чернігівська	39	-	1	-	-	22	62
<i>міста</i>							
Київ	81	-	-	-	-	42	123
Севастополь	9	-	-	-	-	1	10

**Динаміка кількості готелів та інших місць для тимчасового проживання за типами**

(одиниць)



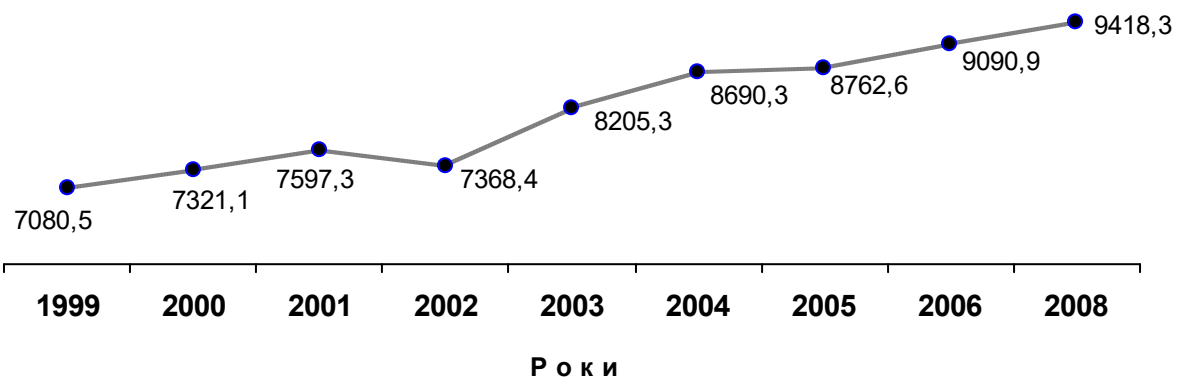
**Загальна місткість готелів  
у 1999–2008 роках, тис. місць**



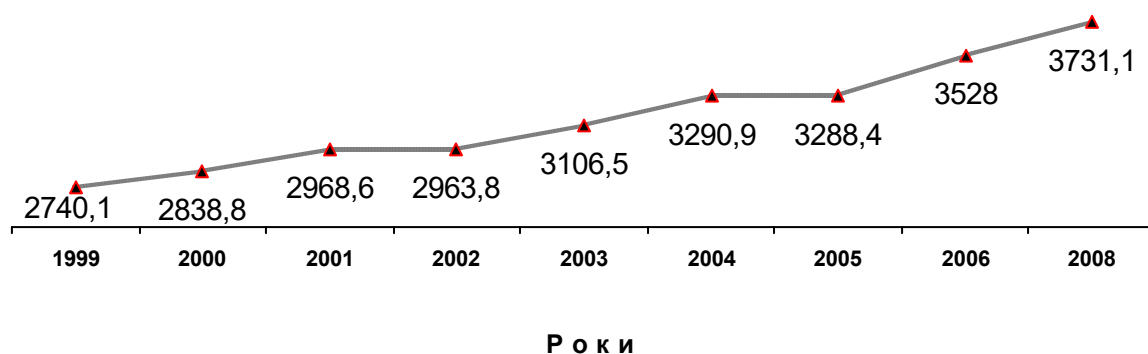
**Коефіцієнт використання місткості готелів  
у 1999–2008 роках**



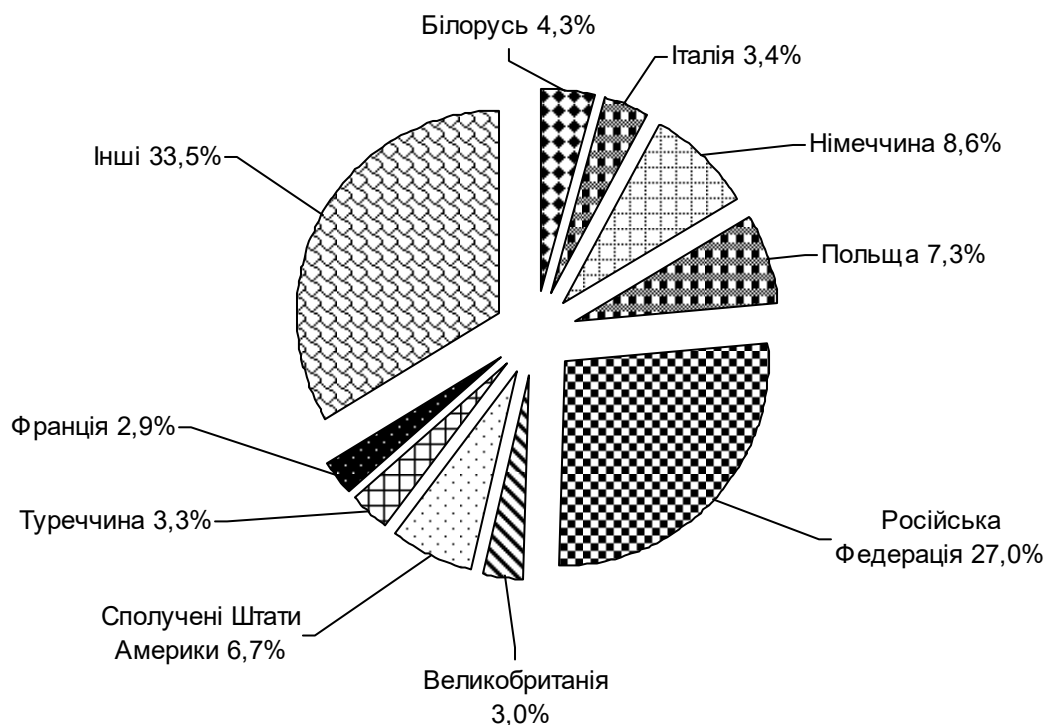
**Загальний час перебування приїжджих у готелях  
у 1999–2008 роках, тис. людино-днів**



**Кількість осіб, обслугованих у готелях у 1999–2008 роках,  
тис. осіб**



**Розподіл іноземних відвідувачів,  
які прибули до України з інших країн  
(усереднені показники 1999–2008 рр.)**





Загальна кількість турагентів та туроператорів (ліцензіатів)<sup>8</sup>

	Кількість суб'єктів, які отримали ліцензії	Ліцензії			
		Діючі	Переоформлені	Недійсні	Анульовані
Автономна Республіка Крим	447	404	17	1	42
<b>Області</b>					
Вінницька	93	85	3	0	8
Волинська	94	89	2	0	5
Дніпропетровська	497	446	12	0	51
Донецька	474	427	18	0	47
Житомирська	83	71	3	0	10
Закарпатська	90	87	2	0	3
Запорізька	203	194	5	0	9
Івано-Франківська	134	113	3	0	21
Київська	189	163	6	0	26
Кіровоградська	55	54	4	0	1
Луганська	170	160	5	0	10
Львівська	300	274	3	1	25
Миколаївська	97	88	1	0	9
Одеська	248	222	11	1	25
Полтавська	175	159	7	0	16
Рівненська	104	94	6	0	10
Сумська	107	101	7	0	6
Тернопільська	108	93	5	0	15
Харківська	588	527	20	0	61
Херсонська	91	81	2	1	9
Хмельницька	112	107	2	0	5
Черкаська	113	101	3	0	12
Чернівецька	108	102	8	0	10
Чернігівська	83	73	2	0	10
<b>міста</b>					
Київ	1924	1673	78	2	249
Севастополь	254	235	8	0	19
<i>Усього</i>	<i>6941</i>	<i>6223</i>	<i>243</i>	<i>8</i>	<i>710</i>

<sup>8</sup> За даними Державної служби туризму та курортів України на 01.01.2010 р.

**Кількість місць у дитячих оздоровчих закладах (таборах) України**

(одиниць)

	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2008 р.
<b>Україна</b>	<b>227179</b>	<b>228448</b>	<b>255572</b>	<b>235716</b>	<b>230840</b>	<b>225728</b>
Автономна Республіка Крим	26248	30714	32873	33931	33448	33313
<i>області</i>						
Вінницька	5835	6320	6846	6135	6099	5963
Волинська	2335	2325	3172	3152	3511	3897
Дніпропетровська	14066	13378	17091	14748	14492	11931
Донецька	33488	32210	32953	32984	30793	29475
Житомирська	2709	2365	3559	3174	3276	2790
Закарпатська	3662	4307	7490	6980	6981	6541
Запорізька	18922	20828	22292	18689	19012	18206
Івано-Франківська	3643	2823	4867	3818	4438	4359
Київська	4259	4280	3765	4020	3780	4262
Кіровоградська	3271	2805	2611	2807	3742	3297
Луганська	15060	13924	15756	14082	12338	14117
Львівська	3631	4633	4383	4092	3716	3541
Миколаївська	11276	7587	8093	6518	6197	6099
Одеська	8668	11068	11410	11458	13068	15417
Полтавська	7816	6929	7287	7067	6201	6416
Рівненська	2840	2255	2060	2577	1905	2105
Сумська	5955	5925	5800	5875	5935	5905
Тернопільська	2640	2298	2321	2358	2554	2494
Харківська	12156	13334	20304	10719	10248	9328
Херсонська	18030	19017	19137	18625	18305	17370
Хмельницька	3738	2138	2916	2874	3050	2741
Черкаська	3074	3650	4252	5088	4372	4096
Чернівецька	3990	3695	3995	4265	4000	3826
Чернігівська	2952	3415	4634	4342	4052	3987
<i>міста</i>						
Київ	3910	3080	2968	2641	2630	1555
Севастополь	3005	3145	2737	2697	2697	2697

**Чисельність дітей, які відпочили влітку у дитячих оздоровчих  
закладах України**

(осіб)

	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2008 р.
<b>Україна</b>	<b>1004578</b>	<b>1534934</b>	<b>2183904</b>	<b>2147810</b>	<b>2092224</b>	<b>2043643</b>
Автономна Республіка Крим <i>області</i>	93003	114492	131605	145877	142837	149952
Вінницька	18157	41438	92853	91102	85791	81796
Волинська	15453	21947	45984	46435	48205	52789
Дніпропетровська	46503	88526	125331	120674	110195	108924
Донецька	122839	135924	140210	143892	135592	129370
Житомирська	10127	19510	40981	46161	56252	56012
Закарпатська	16156	61837	107454	90516	88863	89035
Запорізька	61035	76817	77782	80295	75748	75863
Івано-Франківська	11883	23889	93968	96989	95626	91771
Київська	23002	22467	41489	42346	38608	41776
Кіровоградська	24511	37747	54134	39978	45936	45171
Луганська	63536	76368	90690	86899	84829	78130
Львівська	10745	51557	112283	89219	110119	98320
Миколаївська	33060	51547	67444	52370	47546	47834
Одеська	46415	92692	122438	148087	155732	154170
Полтавська	58440	62313	65069	62287	61523	60073
Рівненська	12531	17421	61613	61907	57469	48632
Сумська	37282	53762	64248	62465	57941	57663
Тернопільська	9816	27574	61883	66853	56830	53495
Харківська	37290	118576	144577	123800	117168	117857
Херсонська	76155	92618	115066	119383	108152	101176
Хмельницька	78736	95711	117689	111524	102456	99187
Черкаська	32629	54982	68083	70159	66472	65469
Чернівецька	12763	29995	57954	57038	58862	60242
Чернігівська	10580	27036	38819	44257	42209	41154
<i>міста</i>						
Київ	30557	21910	22917	23886	24148	20531
Севастополь	11374	16278	21340	23411	17115	17251

**Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємств,  
що надають послуги з організації подорожей Україною\***

(осіб)

Регіон	2002	2003	2004	2005	2006	2008
	<b>12009</b>	<b>10713</b>	<b>10790</b>	<b>10632</b>	<b>10908</b>	<b>11529</b>
Автономна Республіка Крим	4061	3010	3439	3240	3235	3101
<i>області</i>						
Вінницька	122	131	104	99	89	68
Волинська	74	125	125	102	74	87
Дніпропетровська	350	374	431	291	312	303
Донецька	408	524	442	434	513	574
Житомирська	51	51	64	60	63	65
Закарпатська	228	138	121	236	270	367
Запорізька	266	284	291	321	283	273
Івано-Франківська	161	268	330	232	258	239
Київська	42	42	39	43	55	77
Кіровоградська	234	118	119	116	19	28
Луганська	188	127	129	114	130	115
Львівська	781	738	635	570	582	627
Миколаївська	249	258	112	162	188	204
Одеська	1419	1022	1000	997	1042	990
Полтавська	123	129	104	114	100	107
Рівненська	78	74	98	88	87	82
Сумська	70	58	64	62	73	91
Тернопільська	129	182	186	157	152	152
Харківська	268	313	335	392	356	387
Херсонська	212	220	75	101	98	84
Хмельницька	122	132	118	110	138	133
Черкаська	140	131	134	140	132	166
Чернівецька	599	353	333	249	245	188
Чернігівська	104	104	95	94	68	82
<i>міста</i>						
Київ	1339	1600	1672	1912	2130	2697
Севастополь	191	207	195	196	216	242

\* За даними форми №1-послуги (річна) державного статистичного спостереження.

**Середньооблікова чисельність штатних працівників  
санаторно-курортних закладів за регіонами**

(осіб)

	2002	2003	2004	2005	2006	2008
<b>Україна</b>	<b>48690</b>	<b>49892</b>	<b>49372</b>	<b>50126</b>	<b>49137</b>	<b>47311</b>
Автономна Республіка Крим	16298	17585	18001	18072	18270	18168
<i>області</i>						
Вінницька	1789	1766	1722	1774	1757	1780
Волинська	630	715	682	697	699	636
Дніпропетровська	550	715	681	607	692	737
Донецька	2081	1155	1154	1194	976	1072
Житомирська	547	635	598	545	530	455
Закарпатська	2136	2046	2051	2203	2370	2298
Запорізька	1660	1440	1179	1603	1421	1159
Івано-Франківська	1199	535	520	437	522	421
Київська	751	681	715	805	720	728
Кіровоградська	46	165	226	199	190	124
Луганська	448	548	538	592	574	705
Львівська	9929	10099	10493	10671	9806	8933
Миколаївська	548	658	421	522	566	776
Одеська	2157	3213	3183	2790	2413	2117
Полтавська	2180	2246	1907	1978	1972	1862
Рівненська	706	559	556	466	525	496
Сумська	199	133	140	171	165	154
Тернопільська	453	538	451	444	417	347
Харківська	1125	1200	829	928	1132	1000
Херсонська	432	348	493	433	512	567
Хмельницька	807	801	784	778	709	710
Черкаська	783	655	633	585	560	467
Чернівецька	141	102	76	83	82	67
Чернігівська	610	430	404	347	308	264
<i>міста</i>						
Київ	485	924	935	1202	1249	1268
Севастополь	–	–	–	–	–	–

**Середньооблікова чисельність штатних працівників готелів  
та інших місць для тимчасового проживання**

(осіб)

	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2008 р.
<b>Україна</b>	<b>28 786</b>	<b>28 306</b>	<b>29 265</b>	<b>31 409</b>	<b>32 167</b>	<b>36111</b>
Автономна Республіка Крим	2 927	3 015	3 249	3 892	4 213	4111
<i>області</i>						
Вінницька	500	491	450	411	432	438
Волинська	590	635	622	609	604	580
Дніпропетровська	2 208	1 874	1 910	2 027	1 978	2 056
Донецька	1 363	1 532	1 932	2 104	2 242	2 258
Житомирська	319	267	305	315	371	531
Закарпатська	997	955	1 039	936	914	982
Запорізька	942	709	724	751	734	709
Івано-Франківська	756	761	712	788	753	898
Київська	647	595	635	626	557	525
Кіровоградська	238	317	233	198	310	300
Луганська	616	506	657	777	848	846
Львівська	1 787	1 689	1 894	2 288	2 331	3 137
Миколаївська	378	387	368	374	230	1241
Одеська	1 830	1 705	1 922	1 973	1 933	1 940
Полтавська	708	698	640	618	611	613
Рівненська	395	568	741	630	609	529
Сумська	512	512	565	520	534	636
Тернопільська	367	374	386	335	310	361
Харківська	1 393	1 390	1 431	1 417	1 481	1 509
Херсонська	374	489	503	458	404	639
Хмельницька	404	455	479	437	404	496
Черкаська	508	578	524	537	493	657
Чернівецька	412	329	294	445	508	784
Чернігівська	380	399	384	417	417	637
<i>міста</i>						
Київ	6 779	6 582	6 164	7 015	7 393	8 127
Севастополь	456	494	502	511	553	571

## Мережа магазинів роздрібної торгівлі

(на кінець року)

	Кількість, одиниць					
	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2008 р.
<b>Україна</b>	<b>77885</b>	<b>62350</b>	<b>58328</b>	<b>55804</b>	<b>54581</b>	<b>52315</b>
Автономна Республіка Крим	3051	2753	2595	2467	2338	2301
<i>області</i>						
Вінницька	3226	2541	2546	2530	2487	2337
Волинська	1751	1500	1476	1421	1368	1289
Дніпропетровська	4796	3938	3845	3914	3880	3421
Донецька	6471	4844	4554	4304	4297	4221
Житомирська	2902	2261	2107	2004	1925	1909
Закарпатська	2356	1876	1823	1628	1600	1475
Запорізька	2690	2254	2165	2043	2092	1963
Івано-Франківська	2386	1677	1582	1468	1442	1435
Київська	2908	2256	2166	2043	2102	2057
Кіровоградська	2008	1638	1579	1504	1440	1403
Луганська	3138	2387	2225	2145	2066	2004
Львівська	5570	4747	4193	3987	3850	3665
Миколаївська	2111	1665	1585	1484	1393	1315
Одеська	4088	3159	2899	2741	2680	2508
Полтавська	3356	2676	2387	2213	2204	2134
Рівненська	1775	1494	1331	1374	1404	1411
Сумська	2630	2154	1779	1491	1437	1370
Тернопільська	1909	1515	1231	1128	1040	986
Харківська	4199	3172	2907	2640	2590	2395
Херсонська	1735	1417	1386	1298	1268	1267
Хмельницька	2966	2266	2038	1996	1772	1679
Черкаська	2410	1653	1588	1531	1502	1446
Чернівецька	1402	1093	1033	967	906	875
Чернігівська	3153	2436	2235	2083	2014	1950
<i>міста</i>						
Київ	2368	2357	2439	2815	2937	2927
Севастополь	530	621	634	585	547	572

## Мережа закладів ресторанного господарства

(одиниць)

	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2008 р.
<b>Україна</b>	<b>33132</b>	<b>28889</b>	<b>27865</b>	<b>27345</b>	<b>26760</b>	<b>26159</b>
Автономна						
Республіка Крим	1438	1557	1522	1670	1831	1707
<i>області</i>						
Вінницька	1040	954	894	1421	1341	1285
Волинська	1270	1212	1187	1150	1101	1021
Дніпропетровська	1994	1754	1651	1588	1497	1461
Донецька	2886	2430	2228	2107	2044	1965
Житомирська	958	799	755	731	685	678
Закарпатська	1164	914	901	829	766	705
Запорізька	1329	1084	986	943	899	858
Івано-Франківська	951	892	881	798	776	774
Київська	1323	1059	1031	961	952	927
Кіровоградська	711	635	568	528	504	507
Луганська	1269	1099	1051	983	902	840
Львівська	2537	2298	2068	2229	2276	2128
Миколаївська	1043	912	834	761	680	621
Одеська	1411	1275	1319	1248	1162	1147
Полтавська	1247	1082	1040	936	903	816
Рівненська	935	796	744	677	645	642
Сумська	722	661	1041	1021	1016	996
Тернопільська	880	682	647	618	892	917
Харківська	2135	1735	1682	1487	1363	1729
Херсонська	819	601	567	526	480	479
Хмельницька	1099	835	735	699	557	527
Черкаська	875	635	618	570	514	505
Чернівецька	627	500	455	413	366	317
Чернігівська	877	843	801	764	750	698
<i>міста</i>						
Київ	1288	1337	1383	1406	1437	1508
Севастополь	304	308	276	281	421	401



## Заклади культури та мистецтв в Україні

Чисельність закладів	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2008 р.
<b>Кількість професійних театрів</b> (включаючи театри-студії) на кінець року	131	135	133	135	137	138
Кількість відвідувань театрів за рік, млн	5,7	6,1	6,0	6,2	6,3	6,6
<b>Кількість концертних організацій</b> на кінець року	61	71	77	78	81	79
Кількість відвідувань концертних організацій за рік, млн	3,8	4,0	4,9	4,4	4,1	4,2
<b>Кількість музеїв</b> (включаючи філії) на кінець року	378	394	422	437	445	458
Кількість відвідувань музеїв за рік, млн	16,0	17,6	18,5	18,9	20,2	21,1
<b>Кількість масових та універсальних бібліотек</b> (на кінець року), тис.	20,7	20,3	20,0	19,8	19,8	20,8
Бібліотечний фонд, млн примірників	343,0	336,3	333,3	311,8	323,7	344,7
<b>Кількість демонстраторів фільмів</b> на кінець року, тис.	6,9	4,1	3,6	3,3	3,2	2,9
Кількість відвідувань кіносеансів за рік, млн	6,0	10,0	10,0	10,4	11,5	17,9
<b>Кількість закладів культури клубного типу (на кінець року), тис.</b>	20,4	19,6	19,4	19,1	19,0	18,9
У них місць, тис.	5381	5142	5057	4960	4899	4829
<b>Кількість зоопарків на кінець року, одиниць</b>	8	7	7	7	7	7
<b>Кількість цирків на кінець року, одиниць</b>	12	11	11	11	11	12
<b>Кількість парків системи Міністерства культури і мистецтв України, одиниць</b>	110	104	101	100	101	100

## Обсяг наданих туристичних послуг в Україні

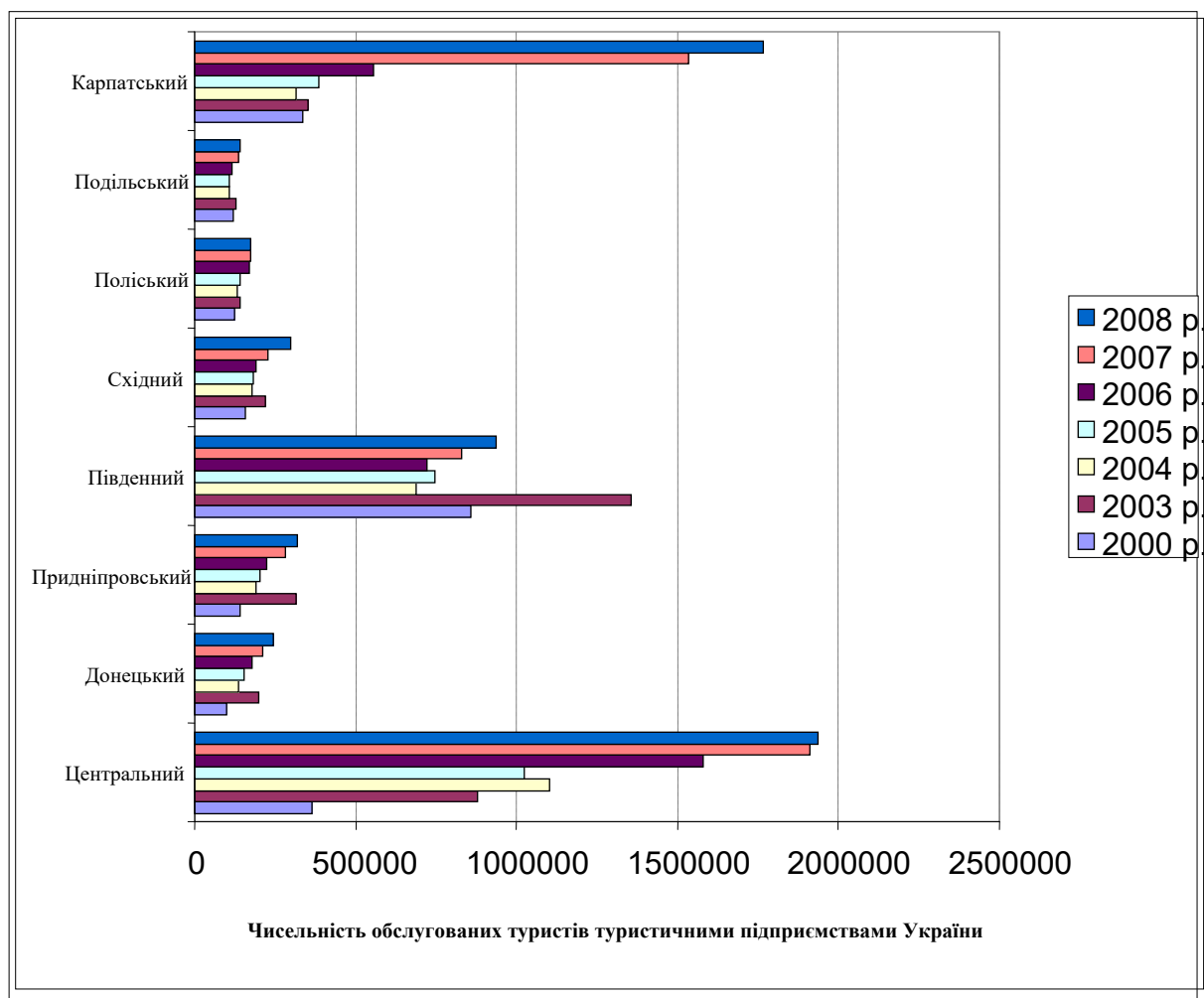
(тис. грн)

	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2008 р.
<b>Україна</b>	<b>803600,7</b>	<b>2093160,7</b>	<b>2138724,8</b>	<b>2759754,2</b>	<b>3785521,7</b>	<b>5455997,4</b>
Автономна Республіка Крим	194950,9	466142,0	351666,0	475843,6	438019,1	632933,0
<i>області</i>						
Вінницька	5338,3	7418,4	6416,0	7230,1	9057,5	11721,8
Волинська	4627,3	10305,0	13419,0	14825,3	18308,4	24191,9
Дніпропетровська	12049,6	60070,6	61272,0	86870,4	141778,1	273378,0
Донецька	37036,8	88026,9	83915,0	135900,1	196267,5	236518,3
Житомирська	2500,8	5061,3	4172,0	6088,2	7704,5	12837,5
Закарпатська	10519,7	20554,7	17989,1	22102,2	23477,7	28461,6
Запорізька	17788,6	91902,3	39361,5	40511,2	55926,6	64576,3
Івано-Франківська	6468,5	12788,2	16980,0	30256,8	54582,2	54727,5
Київська	5027,9	12972,9	9940,0	15517,5	17038,5	45875,8
Кіровоградська	3369,2	11096,1	9809,0	13737,5	12944,7	16125,2
Луганська	3560,1	9997,9	13385,0	20457,9	37505,4	12824,5
Львівська	28985,7	53537,0	57841,0	52087,9	74830,8	123685,6
Миколаївська	9728,5	27363,0	24210,0	24497,9	26902,8	36782,0
Одеська	76275,3	141322,8	68492,0	81660,7	116352,4	124637,5
Полтавська	5468,9	14633,0	15577,0	25501,4	40606,9	49416,1
Рівненська	2415,2	5884,2	9523,0	13003,0	19009,8	22321,4
Сумська	1682,0	4984,1	5687,0	8194,1	7798,5	17917,2
Тернопільська	2247,1	8618,4	5001,0	7995,3	10396,4	15192,9
Харківська	16204,5	47910,4	66534,0	71578,2	76103,4	105410,9
Херсонська	6060,4	31674,6	20863,0	20149,7	23310,9	29139,5
Хмельницька	3346,4	11125,0	13801,0	15626,0	20835,4	30430,1
Черкаська	2173,0	6722,4	6025,0	9511,5	13253,9	19308,2
Чернівецька	9319,3	18112,8	17060,0	20118,3	21566,1	29012,9
Чернігівська	1762,2	3039,9	4690,0	8628,2	11355,9	16504,8
<i>міста</i>						
Київ	291026,0	805947,7	1099037,2	1415830,7	2152841,3	3209300,9
Севастополь	43668,5	115949,3	96059,0	116030,4	157747,0	212766,1

## Обсяг наданих туристичних послуг за регіонами України

Регіони України	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
Центральний	364146	877522	1101591	1025953	1579518	1912740	1936036
Донецький	101385	201035	135401	155432	176449	211020	245591
Придніпровський	140776	316380	189330	203591	225152	283110	320160
Південний	860107	1357347	687027	746180	721835	830403	938971
Східний	158917	217848	176617	183882	190897	228192	300487
Поліський	123534	139616	130869	142612	169367	172237	175107
Подільський	118557	127210	109424	106918	115590	137453	139316
Карпатський	337858	352542	315687	386009	556398	1534893	1765388

## Динаміка обсягу наданих туристичних послуг за регіонами України (2000–2008 рр.)



## Розрахунок інтегральної оцінки факторів туристичної привабливості за регіонами України

	A	B	C	D	E	F	G
1		$w_i$	$v_j$	$Q$	$I_{int}$		
2	Центральний	-0,01	0,74	0,12		-0,06	
3	Донецький	-0,14	0,46	0,07		-0,92	
4	Північно-східний	-0,17	0,04	0,06		-1,13	
5	Південний	0,05	0,9	0,15		0,3	
6	Східний	-0,01	0,76	0,12		-0,06	
7	Поліський	0,06	0,92	0,15		0,37	
8	Подільський	0,1	1	0,16		0,6	
9	Карпатський	0,08	0,01	0,16		0,5	
10	$\sigma^2$	2592					
11							
12							
13							
14		$w_i$	$v_j$	$Q$	$I_{стосж}$		
15	Центральний	0,13	0,6	0,19		0,4	
16	Донецький	-0,67	0,28	0,08		-2,3	
17	Північно-східний	-0,5	0,3	0,1		-1,5	
18	Південний	0,36	1	0,32		1,1	
19	Східний	-0,1	0,2	0,07		-0,3	
20	Поліський	-0,1	0,2	0,07		-0,3	
21	Подільський	-0,2	0,1	0,04		-0,05	
22	Карпатський	0,01	0,37	0,1		0,04	
23							
24							
25							
26		$w_i$	$v_j$	$Q$	$I_{інтгр}$		
27	Центральний	0,2	0,8	0,1		1,6	
28	Донецький	0,8	1	0,2		1,8	
29	Північно-східний	0,06	0,6	0,1		-0,3	
30	Південний	0,5	0,9	0,2		2,2	
31	Східний	-0,02	0,7	0,1		-0,14	
32	Поліський	-0,02	0,7	0,1		-0,14	
33	Подільський	-0,008	0,5	0,1		-0,04	
34	Карпатський	0,3	0,8	0,1		2,3	
35							
36							
37							
38							
39							

## Чисельність туристів\*, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України

(осіб)

	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
Україна	2013998	2856983	1890370	1825649	2206498	2863820	3350669

\*Включно з туристами, обслугованими без поселення у закладах розміщення

Додаток 3.35

Розподіл туристів за видами туризму та метою відвідування, 2008 р.

(відсотків)

Мета відвідування	Частка туристів за видами туризму								
	В'їзний			Внутрішній			Виїзний		
	жінки	чоло-віки	усього	жінки	чоло-віки	усього	жінки	чоло-віки	усього
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Конференція	2,5	3,8	3,2	10,0	9,4	9,6	2,4	3,3	2,8
Торговий ярмарок	1,8	2,3	2,1	2,2	3,0	2,6	1,8	3,1	2,4
Ділові переговори	4,8	12,1	8,7	12,5	24,4	19,2	3,8	9,5	6,6
Навчання	1,6	1,9	1,8	2,8	2,0	2,4	1,8	1,7	1,8
Член екіпажу	0,4	0,6	0,5	0,1	0,4	0,2	0,1	0,6	0,4
Канікули, відпустка, свята	14,1	12,1	13,0	10,9	8,7	9,7	17,0	12,3	14,7
Купівля	11,2	9,0	10,0	5,3	4,0	4,6	12,2	9,9	11,0
Культурна подія	3,4	3,5	3,5	4,4	3,1	3,7	3,9	3,6	3,7
Спортивна подія	0,6	1,3	1,0	1,1	2,6	1,9	0,5	2,3	1,4
Весільна подорож	1,1	1,3	1,2	0,6	0,5	0,5	2,2	2,3	2,3
Візит до родичів або друзів	41,0	36,9	38,8	10,2	8,2	9,1	40,4	33,1	36,8
Лікування	6,4	3,4	4,7	29,5	19,6	23,9	3,8	2,0	2,9
Релігія/паломництво	2,5	1,6	2,0	0,5	0,4	0,4	1,7	1,7	1,7
Інше	8,6	10,2	9,5	9,9	13,7	12,2	8,4	14,6	11,5

Розподіл одноденних відвідувачів за видами туризму та метою відвідування, 2008 р.

(відсотків)

Мета відвідування	Частка одноденних відвідувачів за видами туризму								
	В'їзний			Внутрішній			Виїзний		
	жінки	чоло-віки	усього	жінки	чоло-віки	усього	жінки	чоло-віки	усього
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Конференція	1,9	3,9	3,0	18,2	17,0	17,5	2,9	4,2	3,6
Торговий ярмарок	8,9	6,5	7,7	3,0	2,1	2,5	7,7	6,3	6,9
Ділові переговори	6,0	18,9	12,8	18,2	27,7	23,8	5,7	16,8	11,6
Член екіпажу	0,4	1,6	1,0	-	-	-	0,6	1,7	1,2
Канікули, відпустка, свята	1,1	1,1	1,1	-	-	-	0,1	0,3	0,2
Купівля	46,4	30,5	38,1	9,1	2,1	5,0	41,7	32,1	36,6
Культурна подія	1,8	1,5	1,6	6,1	2,1	3,8	1,7	2,6	2,2
Спортивна подія	0,5	2,6	1,6	-	4,3	2,5	0,4	1,3	0,9
Весільна подорож	0,1	-	0,1	-	-	-	-	-	-
Візит до родичів або друзів	15,4	14,8	15,1	12,1	6,4	8,8	15,2	13,6	14,4
Лікування	3,4	2,3	2,8	6,1	6,4	6,3	2,3	1,3	1,8
Релігія/паломництво	2,8	1,8	2,3	6,1	2,1	3,8	2,5	1,0	1,7
Інше	11,3	14,5	12,8	21,1	29,8	26,0	19,2	18,8	18,9

### Розподіл туристів та одноденних відвідувачів за видами туризму та метою відвідування

(відсотків)

Мета відвідування	Види туризму:					
	в'їзний		внутрішній		виїзний	
	2005 р.	2007 р.	2005 р.	2007 р.	2005 р.	2007 р.
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Службова поїздка	11,5	19,2	31,2	45,3	15,6	18,7
Організований туризм	13,9	5,8	43,9	30,4	17,4	9,6
Приватна поїздка	74,6	75,0	24,9	24,3	67,0	71,7

### Розподіл туристів за видами туризму та метою відвідування

(відсотків)

Мета відвідування	Види туризму:					
	в'їзний		внутрішній		виїзний	
	2005 р.	2007 р.	2005 р.	2007 р.	2005 р.	2007 р.
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Службова поїздка	9,4	17,7	30,3	45,3	14,2	16,9
Організований туризм	17,1	8,6	45,1	31,1	23,3	14,5
Приватна поїздка	73,5	73,7	24,6	23,6	62,5	68,6

### Розподіл одноденних відвідувачів за видами туризму та метою відвідування

(відсотків)

Мета відвідування	Види туризму:					
	в'їзний		внутрішній		виїзний	
	2005 р.	2007 р.	2005 р.	2007 р.	2005 р.	2007 р.
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Службова поїздка	18,7	21,3	57,8	47,2	19,3	22,2
Організований туризм	2,9	1,7	8,6	-	0,5	0,6
Приватна поїздка	78,4	77,0	33,6	52,8	80,2	77,2

## Анкета для опитування менеджерів (управителів) туристичних підприємств

### Шановні колеги!

*Складні умови функціонування туристичних підприємств в умовах кризи та перенасичення туристичного ринку висувають нові вимоги до якості управління, підсилюють залежність результативності діяльності, економічної та фінансової стійкості від своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища на основі трансформації основ господарської діяльності.*

*Запропоновану анкету спрямовано на дослідження ціннісних орієнтацій керівників для розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення практики управління на підприємствах*

Будь ласка, поставте позначку від 1 до 5 балів навпроти  
вибраного варіанта відповіді в анкеті  
Будемо щиро вдячні за відверті відповіді.

Опрацьовані результати анкетного опитування буде надіслано  
всім учасникам опитування на електронну адресу

Велике прохання надіслати заповнені анкети за електронною  
адресою: [mboyko2006@ukr.net](mailto:mboyko2006@ukr.net).

1. Як Ви оцінюєте значимість економічних цінностей (антицінностей) для Вашого особистого розвитку?

– фінансова стабільність/ – фінансова нестабільність	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> -5 <input type="radio"/> -4 <input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0
– максимально висока заробітна плата/ – низький рівень заробітної плати	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> -5 <input type="radio"/> -4 <input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0
– нові технології ведення бізнесу/ – супротив інноваціям	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> -5 <input type="radio"/> -4 <input type="radio"/> -3 <input type="radio"/> -2 <input type="radio"/> -1 <input type="radio"/> 0

Продовження дод. 3.36

<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентоспроможність підприємства/</li> <li>– низький рівень конкурентоспроможності підприємства</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень отримання прибутку/</li> <li>– незначний рівень отримання прибутку</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення сфери діяльності/</li> <li>– звуження сфери діяльності</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– матеріальний достаток/</li> <li>– матеріальні труднощі</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння планувати кар'єрне зростання/</li> <li>– відсутність планування</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								

2. Як Ви оцінюєте значимість економічних цінностей (антицінностей) для професійної діяльності?

<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансова стабільність/</li> <li>– фінансова нестабільність</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимально висока заробітна плата/</li> <li>– низький рівень заробітної плати</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– нові технології ведення бізнесу/</li> <li>– супротив інноваціям</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентоспроможність підприємства/</li> <li>– низький рівень конкурентоспроможності підприємства</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень отримання прибутку/</li> <li>– незначний рівень отримання прибутку</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення сфери діяльності/</li> <li>– звуження сфери діяльності</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								



<ul style="list-style-type: none"> <li>– матеріальний достаток/</li> <li>– матеріальні труднощі</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вміння планувати кар'єрне зростання/</li> <li>– відсутність планування</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								

3. Як Ви оцінюєте значимість соціальних цінностей (антицінностей) для Вашого особистого розвитку ?

<ul style="list-style-type: none"> <li>– альтруїзм/</li> <li>– егоїзм</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідальність/</li> <li>– безвідповідальність</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повага до колег/</li> <li>– зневажливе ставлення</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– старанність, ініціативність/</li> <li>– безініціативність</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– самостійність /</li> <li>– залежність від інших колег</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень культури/</li> <li>– відсутність культури</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерство/</li> <li>– нездатність бути лідером</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– соціальний статус/</li> <li>– погіршення статусу</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– узгодженість/</li> <li>– конфліктність</li> </ul>	<table style="border: none; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								

4. Як Ви оцінюєте значимість соціальних цінностей (антицінностей) для професійної діяльності?

<ul style="list-style-type: none"> <li>– альтруїзм/</li> <li>– егоїзм</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідальність/</li> <li>– безвідповідальність</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повага до колег/</li> <li>– зневажливе ставлення</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– старанність, ініціативність/</li> <li>– безініціативність</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– самостійність /</li> <li>– залежність від інших колег</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень культури/</li> <li>– відсутність культури</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерство/</li> <li>– нездатність бути лідером</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– соціальний статус/</li> <li>– погіршення статусу</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								
<ul style="list-style-type: none"> <li>– узгодженість/</li> <li>– конфліктність</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> <tr> <td>(-5)</td><td>(-4)</td><td>(-3)</td><td>(-2)</td><td>(-1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)								
(-5)	(-4)	(-3)	(-2)	(-1)	(0)								

5. Які організаційні цінності як стереотипи управління культивуються на підприємстві?

Високий рівень амбітності власника	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)		
Високий рівень персоніфікації системи управління	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)		
Високий рівень мотивації та опрацьованості ухвалюваних рішень	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)		
Посилення конкурентних позицій підприємства залежить від споживчої цінності туристичних продуктів	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>(+5)</td><td>(+4)</td><td>(+3)</td><td>(+2)</td><td>(+1)</td><td>(0)</td> </tr> </table>	(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)
(+5)	(+4)	(+3)	(+2)	(+1)	(0)		

Посилення конкурентних позицій підприємства залежить від споживчої цінності туристичних продуктів	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0
Поліпшення якості обслуговування туристів пов'язано з додатковими витратами	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0
Визначення мети генерування високої соціально-економічної цінності на рівні підприємства підвищує ефективність управління персоналом	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0
Визначення мети генерування високої соціально-економічної цінності на рівні підприємства підвищує ефективність управління персоналом	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0
Споживча цінність туристичного продукту обумовлюється виробничою ефективністю бізнес-процесів	<input type="radio"/> +5 <input type="radio"/> +4 <input type="radio"/> +3 <input type="radio"/> +2 <input type="radio"/> +1 <input type="radio"/> 0

Щиро дякуємо за Ваші відповіді!

## Анкета для інтерв'ювання споживачів туристичних продуктів

1. Скажіть, будь ласка, чи здійснювали Ви туристичні поїздки за рубіж останні 3 роки ?

1. <input type="checkbox"/>	Так	2. <input type="checkbox"/>	Ні
-----------------------------	-----	-----------------------------	----

2. Скільки разів на рік Ви здійснюєте туристичні поїздки за рубіж?

1. <input type="checkbox"/>	1 раз	3. <input type="checkbox"/>	4-5 раз
2. <input type="checkbox"/>	2-3 рази на рік	4. <input type="checkbox"/>	Більше ніж 5 разів

3. Скільки разів на рік Ви здійснюєте туристичні поїздки Україною?

1. <input type="checkbox"/>	1 раз	3. <input type="checkbox"/>	4-5 раз
2. <input type="checkbox"/>	2-3 рази на рік	4. <input type="checkbox"/>	Більше ніж 5 разів

4. Якому виду подорожі Ви віддаєте перевагу? (можливі декілька варіантів відповіді)

1. <input type="checkbox"/>	Пляжний відпочинок	5. <input type="checkbox"/>	Екстремальний туризм (альпінізм та ін.)
2. <input type="checkbox"/>	Екскурсійний тур	6. <input type="checkbox"/>	Пасивний відпочинок
3. <input type="checkbox"/>	Лікування	7. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (що саме?)
4. <input type="checkbox"/>	Освіта		

5. Яка форма подорожі для Вас є більш прийнятною?

1. <input type="checkbox"/>	Колективна	3. <input type="checkbox"/>	Індивідуальна
2. <input type="checkbox"/>	Змішана	4. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (що саме?)

6. Яка тривалість подорожі для Вас є більш прийнятною?

1. <input type="checkbox"/>	До 3 днів	3. <input type="checkbox"/>	До 7 днів
2. <input type="checkbox"/>	Від 3 до 20 днів	4. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (що саме?)

7. Яка пора року є для Вас більш привабливою для подорожі?

1. <input type="checkbox"/>	Будь-яка	3. <input type="checkbox"/>	Літо
2. <input type="checkbox"/>	Літо та зима	4. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (що саме?)

8. Які засоби пересування під час подорожі для Вас є більш прийнятними та функціонально корисними?

1. <input type="checkbox"/>	Автотранспорт	4. <input type="checkbox"/>	Залізничний транспорт
2. <input type="checkbox"/>	Авіатранспорт	5. <input type="checkbox"/>	Морський та річковий транспорт
3. <input type="checkbox"/>	Піші походи	6. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (що саме?)

## 9. Які засоби розміщення під час подорожі для Вас є більш прийнятими?

1. <input type="checkbox"/>	Засоби розміщення невисоких категорій 1* та 2 *	3. <input type="checkbox"/>	Засоби розміщення – категорій 3* та 4*
2. <input type="checkbox"/>	Засоби розміщення – 5* із системою обслуговування «Все включено»	4. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (що саме?)

## 10. Що для Вас є домінуючою компонентою, яка забезпечує найвищий рівень задоволеності від придбання туристичного продукту?

1. <input type="checkbox"/>	Показники якості (комфортність перебування, процес обслуговування на всіх етапах подорожі)	5. <input type="checkbox"/>	Цінові пропозиції
2. <input type="checkbox"/>	Комплексність туру	7. <input type="checkbox"/>	Система знижок, гнучкість цінової політики
3. <input type="checkbox"/>	Інформаційна підтримка пошуку туру	8. <input type="checkbox"/>	Сезонні ціни на тури
4. <input type="checkbox"/>	Гарантування безпеки під час подорожі		
5. <input type="checkbox"/>	Екологічна унікальність пропозиції турпродукту	9. <input type="checkbox"/>	Професійний рівень та уміння менеджерів туристичних підприємств
6. <input type="checkbox"/>	Функціональність туристичного пропозиції турпродукту	10.	Інше _____ (що саме?)

## 11. Визначте компоненти, які обумовили низький рівень задоволеності від придбання туристичного продукту

1. <input type="checkbox"/>	Показники якості (комфортність перебування, процес обслуговування на всіх етапах подорожі)	5. <input type="checkbox"/>	Цінові пропозиції
2. <input type="checkbox"/>	Комплексність туру	7. <input type="checkbox"/>	Система знижок
3. <input type="checkbox"/>	Інформаційна підтримка пошуку туру	8. <input type="checkbox"/>	Сезонні ціни на тури
4. <input type="checkbox"/>	Гарантування безпеки під час подорожі	9. <input type="checkbox"/>	Професійний рівень менеджерів туристичних підприємств
5. <input type="checkbox"/>	Екологічна унікальність пропозиції турпродукту	10.	Інше _____ (що саме?)

## 12. Що для Вас є головною причиною налагодження або підтримання взаємовідносин з певними туристичним підприємством?

1. <input type="checkbox"/>	Бренд туристичного підприємства, його популярність, ділова репутація туристичного підприємства	6. <input type="checkbox"/>	Наявність клієнтської бази
2. <input type="checkbox"/>	Комунікаційна політика	7. <input type="checkbox"/>	Взаємовідносини зі споживачами
3. <input type="checkbox"/>	Рекомендації друзів, знайомих	8. <input type="checkbox"/>	Наявність програм лояльності
4. <input type="checkbox"/>	Набутий досвід взаємовідносин з цим туристичним підприємством	9. <input type="checkbox"/>	Інформаційно-рекламна підтримка
5. <input type="checkbox"/>	Конкретна пропозиція, яка Вас зацікавила	10. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (що саме?)

## 13. Якщо Вам потрібна інформація по туристичних підприємствах і пропонувані ними туристичних продуктах, хто зазвичай займається її пошуком?

1. <input type="checkbox"/>	Ви самі	4. <input type="checkbox"/>	Друзі, знайомі
2. <input type="checkbox"/>	Ваш чоловік, дружина	5. <input type="checkbox"/>	Співробітники
3. <input type="checkbox"/>	Інші родичі: _____ (хто)	6. <input type="checkbox"/>	Інше: _____

14. Які туристичні підприємства Ви знаєте? (респондент називає сам):

1. <input type="checkbox"/>		4. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>		5. <input type="checkbox"/>	
3. <input type="checkbox"/>		6. <input type="checkbox"/>	

15. З яких джерел Ви найчастіше отримуєте рекламну інформацію про туризм?  
(можна вибрати декілька варіантів)

1. <input type="checkbox"/>	Телебачення	6. <input type="checkbox"/>	Зовнішня реклама
2. <input type="checkbox"/>	Радіо	7. <input type="checkbox"/>	Поштове розсилання реклами
3. <input type="checkbox"/>	Журнали, газети	8. <input type="checkbox"/>	Роздавання рекламних листівок на вулицях, у місцях загального перебування тощо
4. <input type="checkbox"/>	Інтернет		
5. <input type="checkbox"/>	Реклама у транспорті	10. <input type="checkbox"/>	Виставки (які?) _____
		11. <input type="checkbox"/>	Інше

16. Чи використовуєте Ви Інтернет під час пошуку інформації про туристичні підприємства і поїздки?

1. <input type="checkbox"/>	Так	2. <input type="checkbox"/>	Ні
-----------------------------	-----	-----------------------------	----

17. На яких сайтах в Інтернеті Ви здійснюєте пошук інформації про туризм?

1. <input type="checkbox"/>	Туристичні сайти: _____
2. <input type="checkbox"/>	Сайти конкретних туристичних підприємств: _____
3. <input type="checkbox"/>	Пошукові системи: _____
4. <input type="checkbox"/>	Інше: _____

18. Яка вартість туристичної поїздки є для Вас прийнятною (1 особа/1 тиждень)?

1. <input type="checkbox"/>	Не більше \$200	5. <input type="checkbox"/>	\$700–1000
2. <input type="checkbox"/>	\$200–300	6. <input type="checkbox"/>	\$1000–1500
3. <input type="checkbox"/>	\$300–500	7. <input type="checkbox"/>	\$1500–2000
4. <input type="checkbox"/>	\$500–700	8. <input type="checkbox"/>	Більш ніж \$2000

**Питання про респондента**

19. Стать:

1 – Чоловіча

2 – Жіноча

20. Вік:

1 – Від 17 до 25 років

3 – Від 41 до 55 років

4 – Від 56 до 65 років

2 – Від 26 до 40 років

21. Сімейний стан:

1 – Неодружений /  
незаміжня

2 – Одружений /  
заміжня

**22 Чи є у Вас діти?**

1 – Ні

2 – Є

**23. Ваша освіта:**

1–Вища

2 – Середня

**25. Назвіть, будь ласка, приблизний щомісячний дохід на одного члена Вашої сім'ї:**

1 – До 600 грн

4 – Понад 5000 грн

2 – Від 600 до 3500 грн

3 – Від 3500 до 5000 грн

**Щиро дякуємо за участь в опитуванні!**

**Моделі для оцінювання цінності клієнтської бази  
(узагальнено за А. Аренковим та Ю. Бічуном) [20]**

<p>Модель «чорного ящика» (модель Бергера)</p>	<p>Взаємодія зі споживачами розглядається як класичний об'єкт інвестицій. На першому етапі визначається цінність окремого споживача, на наступному – розраховується загальна цінність клієнтської бази:</p> $CLV_i = GC_i \cdot \sum_{t=0}^n \frac{r^t}{(1+d)^t} - M_i \cdot \sum_{t=1}^n \frac{r^{t-1}}{(1+d)^{t-0,5}},$ <p>де <math>CLV_i</math> – цінність <math>i</math>-го споживача у межах його життєвого циклу;  <math>GC_s</math> – загальний річний дохід від <math>i</math>-го споживача;  <math>r</math> – рівень взаємодії споживача із підприємством;  <math>M_i</math> – річні витрати на підтримання взаємовідносин з <math>i</math>-им споживачем;  <math>t</math> – досліджуваний лаг відносин (планування грошових потоків);  <math>(1+d)</math> – річна ставка дисконтування.</p> <p>Модель оцінки цінності споживача базується на показнику ступеня прихильності, тобто рівні взаємодії споживача з підприємством (<math>r</math>), який може бути інтерпретований як індикатор стабільності майбутніх грошових потоків. Для розрахунку тривалості життєвого циклу споживача використовується показник середнього ступеня взаємодії споживача з підприємством. Водночас використання середнього показника взаємодії клієнтської бази за наявності значних відхилень тривалості індивідуальних життєвих циклів може призвести до неточностей. Наприклад, споживачі, які залучені за допомогою спеціальних акцій і зробили невелику кількість придбань, будуть оцінені так само, як споживачі, які тривалий час взаємодіють з підприємством.</p> <p>Стосовно функції оцінки вартості підприємства у цілому можна констатувати про потенціал даного показника, оскільки розрахунок цінності клієнтської бази орієнтується на метод дисконтованих грошових потоків для визначення вартості підприємства.</p> <p>Для інвестування в існуючі взаємини зі споживачем потенціал моделі «чорного ящика» є достатньо великим. Спираючись на розрахунок цінності окремого споживача у рамках його життєвого циклу, можливе управління заходами щодо підтримки взаємин з метою збільшення цінності споживачів. У цьому випадку середнє значення ступеня взаємодії споживача з підприємством особливо критичне, оскільки кожний споживач буде охарактеризований за допомогою однієї і тієї ж тривалості взаємин, що може спричинити неточності при ухваленні управлінських рішень про залучення і розподіл ресурсів. Також елімінація споживачів з низькою цінністю можлива, але нераціональна, оскільки відсутня додаткова інформація, наприклад, про значення для споживача громадської думки і її вплив на придбання товару (функція мультиплікатора).</p>
--	---



	<p>Управлінський потенціал даної моделі обмежений через відсутність врахування споживчих ризиків та реалізації функції залучення нових клієнтів. Така позиція обґрунтовується тим, що модель фокусується тільки на наявних актуальних споживачах, оскільки споживачі з високою тривалістю життєвого циклу можуть бути більш ретельно охарактеризовані за допомогою соціально-демографічних показників як основи сегментації потенційних клієнтів. Проте через відсутність інформації про можливості залучення нових споживачів витрати на цей захід навряд чи можна визначити. Оцінка інвестицій у потенційних споживачів неможлива без інформації про необхідні виплати на їхнє залучення. При використанні оцінки цінності клієнтської бази моделі «чорного ящика» відсутні вказівки на те, які форми ринкового впливу слід застосовувати для залучення потенційних споживачів, ідентифікованих як привабливих для підприємства. Проблема щодо прийняття рішення про оптимальне використання інструментарію впливу на ринок з метою збільшення рентабельності функціонування підприємства залишається також невирішеною. Наприклад, відсутня інформація про те, яка з форм впливу на споживачів обумовлює збільшення цінності споживача.</p>
<p>Поведінкові моделі (модель Гирла–Курбеля)</p>	<p>Цінність клієнтської бази розраховується з урахуванням соціально-психологічних змінних, наприклад усних комунікацій споживачів, які трансформуються в економічні показники.</p> <p>У рамках поведінкової моделі Гирла–Курбеля:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– на першому етапі розраховується цінність окремого споживача за один рік як результат середнього річного обороту з урахуванням важливості для споживача отримуваних рекомендацій про підприємство і/або його товари і послуги. Важливість рекомендацій означає ступінь впливу на прийняття рішення споживача відносно товару оферента і може бути визначена на основі таких даних: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ величина соціального оточення споживача (зі скількома особами і як інтенсивно споживач спілкується з приводу товару оферента);</li> <li>▪ рівень важливості суспільної думки;</li> <li>▪ ступінь задоволеності споживача.</li> </ul> </li> <li>– на другому етапі обчислюється середня тривалість взаємин зі споживачем з урахуванням установок останнього відносно оферента і його намірів про повторне придбання;</li> <li>– на третьому етапі отримані по окремих споживачах показники підсумовуються у загальний показник цінності клієнтської бази: <math display="block">CV_i = Ob_i + (CO_i \cdot VL_i \cdot SP)</math> <math display="block">CVP_i = t \cdot CV_i \cdot (U_i + PP_i)</math> <p>Цінність клієнтської бази = <math>\sum CVP_i</math>,</p> <p>де <math>CV_i</math> – цінність <math>i</math>-го окремого споживача за один рік;  <math>Ob_i</math> – оборот <math>i</math>-го споживача у рік;  <math>CO_i</math> – рівень впливу соціального оточення споживача;  <math>VL_i</math> – рівень впливу громадської думки;  <math>SP</math> – ступінь задоволеності споживача;</p> </li> </ul>

	<p><math>CVPi</math> – цінність окремого споживача у межах його життєвого циклу;</p> <p><math>t</math> – середня тривалість взаємин;</p> <p><math>Ui</math> – установки <math>i</math>-го споживача відносно оферента;</p> <p><math>PPi</math> – наміри щодо повторного придбання.</p> <p>Потенціал прийняття управлінських рішень на основі показника цінності клієнтської бази, що розраховується за допомогою поведінкової моделі, у перспективі реалізації функції оцінки вартості підприємства є незначним. Це обумовлено, як і у випадку з моделлю «чорного ящика», відсутністю обліку споживчих ризиків. Крім того, у перспективі поведінкового підходу щодо аналізу цінності споживача дослідники при розгляді компонентів, які впливають на цінність споживача, не визначають теоретичну базу для обґрунтування зробленого вибору. При використанні поведінкових моделей проблематичним є питання про трансформацію соціально-психологічних показників у їх монетарні еквіваленти.</p> <p>Реалізацію функції залучення нових споживачів також обмежено у межах розрахунку цінності клієнтської бази на основі поведінкових моделей. Такі моделі, як «чорний ящик» і поведінкові в основному сфокусовано на аналізі актуальних споживачів, не надаючи інформації про залучення потенційних клієнтів, що не дає можливості визначити витрати, пов'язані із залученням нових споживачів.</p> <p>Потенціал управління інвестиціями в існуючі взаємини зі споживачем при використанні поведінкових моделей є досить значним. Розрахунок цінності окремого споживача з урахуванням його життєвого циклу, хоча і усередненого, може сприяти визначенню рангу споживача залежно від показника його цінності та на основі цього – розробленню заходів щодо розвитку взаємовідносин з ним. Для ухвалення рішень про елімінацію споживачів, які мають малу або негативну цінність, поведінкові моделі надають порівняно з моделями «чорного ящика» більш надійну інформацію, оскільки у них враховується важлива додаткова соціально-психологічна інформація про споживача, яка може бути основою для вирішення проблеми елімінації споживачів.</p> <p>Можливості управління інструментарієм впливу на ринок на базі показника цінності клієнтської бази, визначеного на основі поведінкової моделі, є обмеженими. Це пов'язано з тим, що інтеграція соціально-психологічних показників, наприклад ступеня задоволеності споживача і його прагнень, дозволяє отримати інформацію відносно формування інструментарію, але питання про форму змін використання даного інструментарію з метою його впливу на вірогідність повторної купівлі у споживача залишається невирішеним.</p>
Гібридні моделі ( <i>модель Распа</i> )	<p>Розрахунок цінності клієнтської бази підприємства у рамках гібридних моделей спирається на визначення цінності окремого споживача з урахуванням тривалості взаємовідносин взаємин з підприємством, але на відміну від поведінкових моделей використовуються монетарні показники, не зачіпаючи таким чином проблему монетаризації соціально-психологічних характеристик. Крім того, гібридні моделі забезпечують можливість оцінки ефективного використання ринкового інструментарію підприємства, що дозволяє аналізувати показник цінності споживача (як і при використанні поведінкових моделей).</p>

	<p>У рамках моделі <i>Раста</i> спочатку розраховують цінність споживача з урахуванням його життєвого циклу, а потім множать на вірогідність вибору відповідного бренда, визначену на основі моделі Маркова. Основними відмінностями гібридної моделі від розглянутих вище є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– взаємозв'язок психологічних змінних з монетарними величинами, який здійснюється через відносну вірогідність придбання;</li> <li>– психологічні показники (переваги), пов'язані з інструментами впливу на ринок.</li> </ul> <p>Основу моделі <i>Раста</i> формують перевага товару або послуги, що сприймає споживач, які поділено на три групи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>споживча цінність</i>, що характеризується функціональними перевагами, які відчуває споживач і які є різницею між функціональним задоволенням потреб і витратами, що повинний понести споживач для задоволення своїх потреб;</li> <li>2) <i>цінність бренда</i> для споживача, що описує додаткові переваги, які надаються споживачеві;</li> <li>3) <i>цінність взаємин</i> для споживача, що припускає переваги на підставі продовження існуючих ділових взаємовідносин.</li> </ol> <p>Отримані споживачем вигоди підсумовуються у загальну корисність брендованого товару з урахуванням відносної ймовірності його вибору споживачем, на основі чого розраховується цінність окремого споживача у рамках його життєвого циклу з урахуванням принципу очікування як кількості придбань, так і отриманої споживачем маржі. Цінність клієнтської бази підприємства визначається підсумовуванням цінностей його окремих споживачів.</p> <p>Потенціал реалізації функції оцінки вартості підприємства із використанням показника цінності клієнтської бази, розрахованого на основі гібридної моделі, обумовлено тим, що до процесу визначення цінності клієнтської бази залучаються не тільки актуальні споживачі, але й особи, які у майбутньому частину своїх потреб будуть задовольняти, споживаючи товари і/або послуги підприємства. Це означає, що потенціал управління показником цінності клієнтської бази, розрахований на основі гібридної моделі для реалізації функції залучення нових клієнтів, більш значний порівняно з використанням інших моделей. Розрахунок вірогідності вибору бренда дає можливість розрахунку витрат на залучення окремого споживача. Потенціал реалізації функції управління інвестиціями в існуючі взаємини з клієнтами однаковий порівняно з використанням поведінкових моделей і моделі «чорного ящика». Можливість управління інструментарієм впливу на ринок у рамках гібридної моделі більша, оскільки на основі переваг споживачів і змінних, що їх визначають, можна зробити відповідні висновки про використання інструментарію підприємством, а також про рентабельність його окремих складових. Це має велике значення для залучення ресурсів, необхідних для підтримки взаємин з окремими сегментами споживачів.</p>
--	---

*Наукове видання*

**БОЙКО Маргарита Григорівна**

**ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ  
В ТУРИЗМІ**

*Монографія*

Редактор Т.І. Головеркіна  
Комп'ютерна верстка І.І. Віннік

Підп. до друку 01.03.10. Формат 60x84/16. Папір письм.  
Ризографія. Ум.-друк. арк. 30,46. Ум. фарбо-відб. 30,58.  
Обл.-вид. арк. 32,75. Тираж 300 пр. Зам. 439.

---

Київський національний торговельно-економічний університет  
Центр підготовки навчально-методичних видань  
02156, Київ-156, вул. Кіото, 19

Свідоцтво про державну реєстрацію серія ДК № 359 від 14.03.01 р.