

**Олег Іванович СКАСКО**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку і фінансів,  
Львівський інститут економіки і туризму  
E-mail: skasko72@gmail.com

**Мар'яна Михайлівна БІГУС**

кандидат економічних наук,  
старший викладач,  
кафедра міжнародної економіки та інвестиційної діяльності,  
Львівський інститут економіки і туризму  
E-mail: marjana\_bigus@ukr.net

**АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ  
ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Скаско, О. І. Аналіз мотиваційних механізмів конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу [Текст] / Олег Іванович Скаско, Мар'яна Михайлівна Бігус // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 240-246. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У статті розглянуто особливості застосування економічних регуляторів в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу. Виокремлено важливі економічні регулятори, які впливають на управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу.

**Мета.** Метою статті є формування механізму застосування державними інституціями економічних регуляторів різного управлінського рівня з метою створення сприятливого бізнес-середовища, дотримання вимог збалансованого розвитку території та спільного підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного ринку, продуктів.

**Метод (методологія).** У процесі дослідження використовувались методи системного підходу – для обґрунтування пріоритетних напрямів та механізмів посилення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу; аналізу і синтезу – для виявлення конкурентних переваг; системно-структурний – при побудові організаційних схем.

**Результати.** Конкретизовано мотиваційні механізми управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу; запропоновано механізм конвергенції інтересів державних і недержавних суб'єктів, прозорого публічного приватного партнерства.

**Ключові слова:** економічні стимули; інвестиційне регулювання; конкурентоспроможність; публічно-приватне партнерство; суб'єкти туристичного бізнесу; складові чинники регулювання; управління.

---

## Oleh Ivanovych SKASKO

Doctor of Sciences (Economics),  
Associate Professor,  
Head,  
Department of Accounting and Finance,  
Lviv Institute of Economy and Tourism  
E-mail: skasko72@gmail.com

## Marjana Mykhailivna BIHUS

PhD in Economics,  
Senior lecturer,  
Department of International of Economics and Investment,  
Lviv Institute of Economy and Tourism  
E-mail: marjana\_bigus@ukr.net

### ANALYSIS OF COMPETITIVENESS MOTIVATIONAL MECHANISM OF TOURIST BUSINESS ENTITIES

#### **Abstract**

*The features of economic regulators application to manage competitiveness of tourist businesses are considered in the article. The important economic regulators which influence the management of travel agencies' competitiveness are detected. Their impact on management of tourism business entities competitiveness is concretized.*

*Purpose. The article aims to create the mechanism which can be applied by state institutions of economic regulators of different management levels in order to create a favourable business environment. This mechanism will provide the compliance with sustainable development of the area and improvement of the competitiveness of tourist market, products.*

*Methods (methodology). The following methods have been used in the research: method of system approach (to reason the priorities and mechanisms of increasing the travel agencies' competitiveness); method of analysis and synthesis (to identify competitive advantages); systemic and structural method (to construct organization scheme).*

*Results. The motivational mechanisms of management of travel agencies' competitiveness have been concretized. The convergence mechanism of interests of public and private entities has been proposed. The formation of the transparent public-private partnership is suggested.*

**Keywords:** *economic incentives; investment management; competitiveness; public-private partnership; tourist business entities; component factors of regulation; management.*

#### **JEL classification: C18, C40**

---

#### **Вступ**

Протягом останніх двох десятиліть у світовій економіці можна виокремити такі галузі, які практично не зазнають впливу економічних потрясінь і динамічно розвиваються, а саме: комп'ютерні технології, генетика і однозначно туризм.

Для вітчизняної економіки туристична галузь є вкрай важливою, зважаючи на потребу зміни структури економіки загалом, наявності історико-природничих об'єктів та послаблення фактора безпеки туристів у багатьох країнах, де індустрія гостинності є суттєво розвиненою.

Водночас упродовж останніх років індустрія гостинності України не мала належної державної підтримки і знаходиться в стані стагнації, боротьби із зовнішніми проблемами за виживання. Так за 2015 рік кількість суб'єктів туристичної діяльності туроператорів, турагентів, суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність, зменшилась відповідно на 167, 245, 1 учасників ринку і становила 500 туроператорів, 1228 турагентів, 57 суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність. На початку 2017 року (офіційні дані не оприлюднені) за моніторингом сайтів різних суб'єктів і інституцій у зв'язку із значною зміною мінімального розміру заробітної плати кількість турагентів та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність, зазнала подальшого зменшення [6; 7].

Середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичного бізнесу зменшилась суттєво: із 9834 осіб на кінець 2014 року до 8086 на кінець 2015 року. Водночас дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів) у 2015 році зменшився 634941 тис. грн [6; 7].

Такі тенденції свідчать, що сучасному етапу розвитку туризму в Україні властива величезна кількість проблем та потребує застосування дієвих економічних регуляторів.

---

Питаннями управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу присвячено роботи вітчизняних учених І. Бочана, І. Валентюк, О. Вуйцик, С. Грабовенської, Л. Давиденко, В. Дерія, В. Дмитренко, О. Жамойда, В. Кифяк, О. Колтунович, Л. Ковальської, Х. Ляпіної, О. Мазуренко, М. Мальської, О. Милашко, В. Мацоли, Н. Опанасюк, І. Продан та ін. Проте швидкоплинні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлюють нові проблеми і потребу їх наукового вирішення.

### **Мета та завдання статті**

Мета статті полягає у формуванні механізму застосування державними інституціями економічних регуляторів різного управлінського рівня з метою створення сприятливого бізнес-середовища, дотримання вимог збалансованого розвитку території та спільного підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного ринку, продуктів.

У цьому контексті важливо вирішити такі завдання:

- проаналізувати динаміку важливих тенденцій ринку туризму;
- визначити та конкретизувати основні економічні регулятори механізму управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу;
- встановити впливи економічних регуляторів на конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу;
- конкретизувати специфіку економічних регуляторів механізмів мотивації ефективного управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу є можливим за цілеспрямованого впливу економічних регуляторів (рис. 1) у межах принципів опосередкованої участі держави, ефективності, субституції, компліментарності, публічності, соціального партнерства і справедливості.

Розглядаючи роль *фінансово-кредитного регулювання* у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу, можна, з одного боку, зазначити, що такі суб'єкти є малими та середніми підприємствами і не потребують великих капіталовкладень, з іншого – економічна ситуація нині (наприклад, рівень інфляції) значно здорожчують кредитні ресурси, а «банкопад» обмежив наявні ресурси.

Держава не повинна виступати ні малим, ні потужним кредитором комерційних проектів суб'єктів туристичного бізнесу, проте її роль у таких процесах повинна зводитись до формування у бюджетах різного рівня інвестиційних витрат на компенсацію процентних витрат тих суб'єктів туристичного бізнесу, що реалізують важливі соціальні проекти, які спрямовані на соціально незахищені категорії осіб в межах внутрішнього туризму, а також які передбачають відновлення, покращення найбільш важливих об'єктів туристично-рекреаційного призначення.

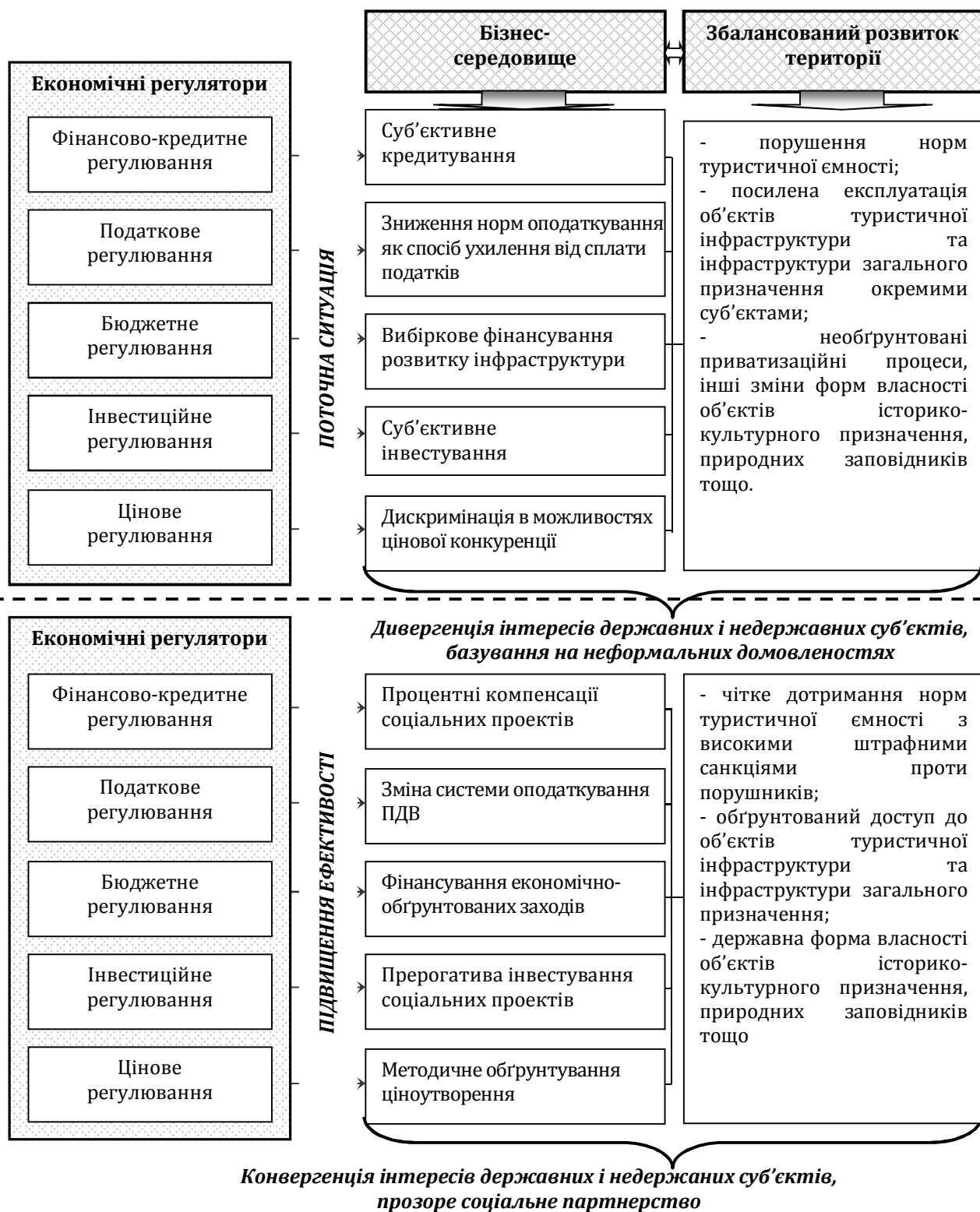
Податкова система в Україні досі виконує функції переважно фіскального характеру і не створює належного клімату для збільшення інвестицій в економіку країни, а навпаки стимулює процеси, що вимивають значні грошові кошти з реального сектору економіки в тіньовий. Податкове навантаження, разом з обов'язковими відрахуваннями на соціальне страхування, становить в Україні від 35 до 40 % ВВП, що властиве для розвинутих країн, але є обтяжливим для країн з перехідною економікою, де економічне зростання можливе при податковому навантаженні не більше 20-25 % ВВП.

Вважаємо, що *податкове регулювання* у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу потребує зменшення податку на додану вартість за досвідом багатьох туристично розвинених країн (Швейцарія, Іспанія, Єгипет та ін.). Особливо зазначена пропозиція стосується в'їзного туризму на територію України, який доцільно стимулювати.

*Бюджетне фінансування* не може бути пріоритетним економічним регулятором механізму управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу, оскільки реальна бюджетна децентралізація в Україні не відбулась і на регіональному рівні місцеві органи влади не мають можливостей формування інвестиційного бюджету, ледь фінансуючи лише поточні бюджетні витрати.

Водночас центральні органи влади не націлені на фінансування пріоритетних туристичних регіонів. Фінансування туризму на загальнодержавному рівні демонструє схильність до фінансування за залишковим принципом і з прив'язкою лише до подієвих явищ (конкурси, турніри тощо міжнародного рівня).

Таким чином, за нинішніх умов серед економічних регуляторів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу не слід фокусувати основну увагу на податковому і бюджетному регулюванні. Фінансово-кредитне регулювання може здійснюватись у межах зазначених нами підходів. Водночас сьогодні особливої ваги набуває інструментарій *інвестиційного регулювання* на базі застосування приватного партнерства, де місцеві органи державної влади тут повинні відігравати ключову роль.



**Рис. 1. Економічні регулятори управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу**

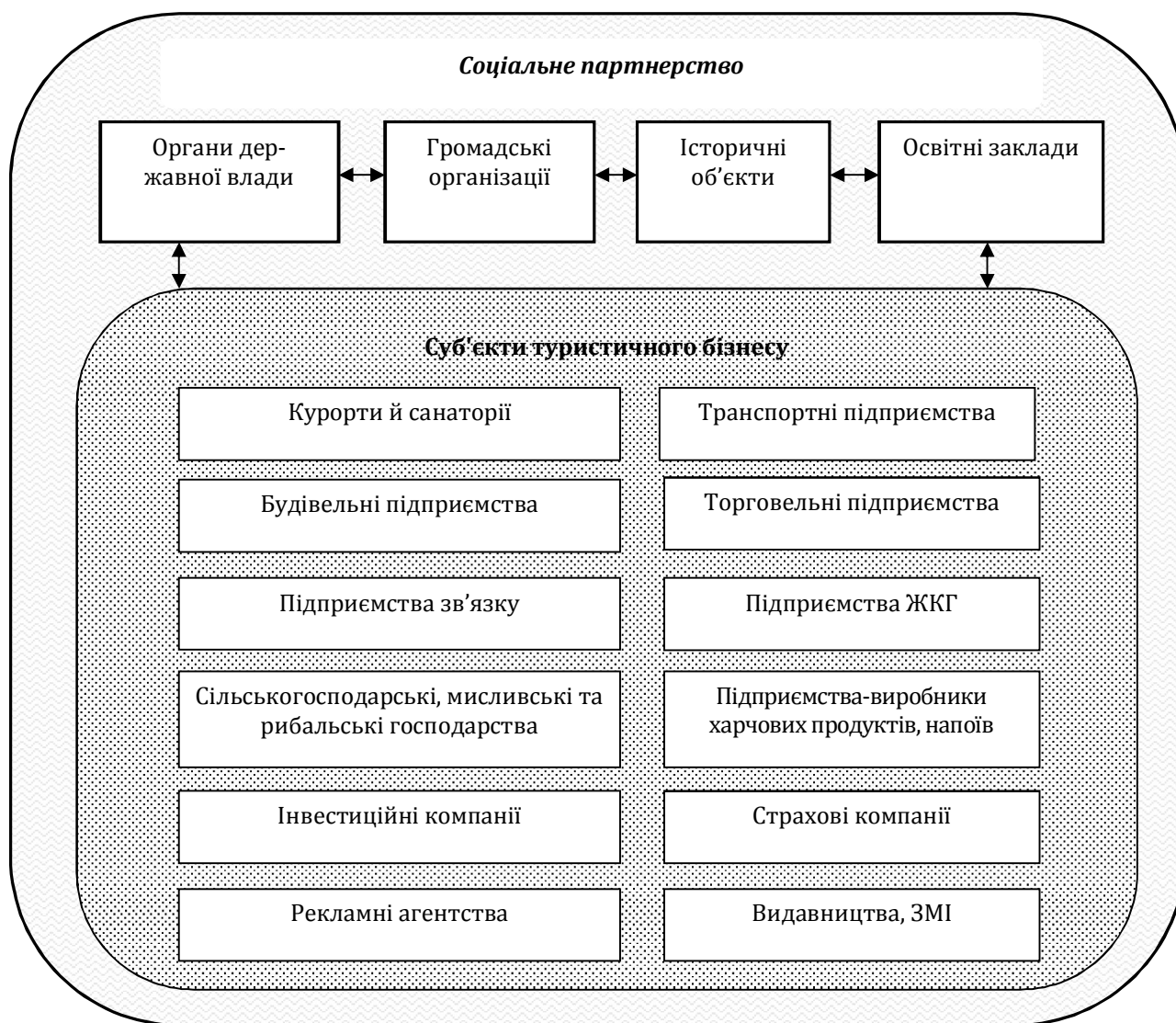
Залучення інвестицій – це запорука розвитку індустрії гостинності на довготривалу перспективу. Значна частина історичної спадщини знаходиться у стані стагнації та занепаду, маючи при цьому частково історичні коріння із польською, австрійською тощо історичною спадщиною. Саме тому пріоритетом серед мотиваційних механізмів управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, на нашу думку, є залучення інвестицій через створення консорціумів приватного партнерства саме в Україні.

Термін «партнерство» широко використовується в спеціальній науковій літературі, нормативних актах, документах міжнародних організацій, що підтверджує наявність розвинених відносин партнерства в сучасній економіці змішаного типу. У сучасному економічному середовищі можна виокремити два види партнерства: ділове та соціальне.

Ділове партнерство у туристичному бізнесі – це процес визначення та зближення, а також досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами, які представляють інтереси у створенні споживчої цінності туристичного продукту. Так, наприклад, «TUI Ukraine» стала частиною міжнародної туристичної компанії «TUI», чим забезпечує довіру з боку клієнтів до цього європейського туроператора-лідера і власну фінансову стабільність.

Соціальне партнерство – це процес налагодження та підтримки контактів між суб'єктами туристичної діяльності, державними, громадськими, науковими й освітніми структурами з метою узгодження інтересів та досягнення спільних цілей переважно соціального характеру (рис. 2).

В Україні поширюється практика розвитку приватного партнерства з використанням європейського досвіду. Наприклад, у Закарпатській області створена мережа туристичних інформаційних центрів Закарпаття та сувенірних магазинів «Скарби Закарпаття» завдяки реалізації проекту «Управління транскордонними дестинаціями» в Закарпатській області та «Саболч – Сатмар» у Березькому регіоні Угорщини, що впроваджений у межах Програми прикордонного співробітництва «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2007-2013 рр.» і співфінансується Європейським Союзом через європейський інструмент сусідства та партнерства.



**Рис. 2. Об'єкти і суб'єкти соціального партнерства**

Яскравим прикладом публічно-приватного партнерства є угода про міжнародну співпрацю у формі публічно-приватного партнерства між Університетом Економіки у м. Бидгощі (Польща), Сколівською

районною радою, Сколівською райдержадміністрацією й Львівським державним інститутом економіки і туризму (ЛІЕТ). Договір уклали з метою реалізації спільних навчальних і науково-дослідних проєктів, а також створення спільного польсько-українського навчального закладу під робочою назвою «Центр розвитку туризму професійної освіти та рекреації імені Миколи Коперника») для підвищення якості освіти, культури, спорту та інших суспільних сфер діяльності, а також зміцнення польсько-українських взаємин у сфері економіки та інновацій. Центр буде здійснювати розвивально-дослідницьку і комерційну діяльність, що стимулюватиме активність впровадження інновацій у туристичному регіоні Карпат у м. Сколе.

Водночас, реалії економіко-правового поля розкривають низку проблем, які обмежують інтегруючу між різними сферами економіки діяльність. На нашу думку, серед важливих можна виокремити наступні:

- відсутність концепції і стратегії розвитку публічного приватного партнерства в галузі туризму;
- брак вітчизняного досвіду організації і функціонування об'єднань у формі публічного приватного партнерства;
- самоусунення оперативного власника майна вищих навчальних закладів – Міністерства освіти України – від часткового фінансування інноваційних проєктів;
- відсутність податкових мотиваційних положень для інвесторів проєктів публічного приватного партнерства.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, сучасна ситуація щодо конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу в регіонах України вимагає суттєвого підвищення ефективності застосування економічних мотиваційних регуляторів, серед яких проаналізовано такі: фінансово-кредитне, податкове та інвестиційне регулювання, бюджетне фінансування, публічне приватне партнерство. Обґрунтовано, що саме в межах публічного приватного партнерства можливо поєднати спільні інтереси суб'єктів туристичного бізнесу, державних структур, наукових закладів, історико-природничих об'єктів і консолідувати зусилля в напрямі забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу.

### **Список літератури**

1. Бочан, І. О. Міжнародна економіка: навч. посіб. / І. О. Бочан, В. Г. Поплавський, М. М. Бігус. — Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. – 302 с.
2. Бігус, М. М. Науковий дискурс дефініції конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні: Інститут регіональних досліджень НАН України, Регіональна економіка [редкол.: В. С. Кравців]. – Львів: 2012. – №2 – С. 162-167.
3. Біль, М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект: монографія/М. М. Біль// за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 288 с.
4. Дідович, І. І. Використання потенціалу партнерських стосунків у сфері міжнародного туризму/ І. І. Дідович// Вісник Львівського інституту економіки і туризму. – 2016. – №11. – С. 65-69.
5. Колтунович, О. С. Механізм нарощення інвестиційного потенціалу інноваційно-технологічної модернізації окремих секторів економіки / О. С. Колтунович// Економічний аналіз: зб. наук. праць/ Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 26. – № 1. – С. 28-31.
6. Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні у 2014 році». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publtur\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtur_u.htm)
7. Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні у 2015 році». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publtur\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtur_u.htm).
8. Український туризм звільнять від оподаткування?: Реальна економіка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.real-economy.com.ua/news/4929.html>.

### **References**

1. Bochan, I. O., Poplavs'kyu, V. H., Bihus, M. M. (2012). *Mizhnarodna ekonomika*. L'viv: Ukr. akad. drukarstva.
2. Bihus, M. M. (2012). Naukovyy diskurs definityi konkurentospromozhnosti turystychnoho biznesu v rehionii. *Rehional'na ekonomika*, 2, 162-167.
3. Bil', M. M. (2011). *Mekhanizm derzhavnoho upravlinnya turystychnoyu haluzzyu na rehional'nomu rivni: teoretyko-prykladnyy aspekt*. L'viv: LRIDU NADU.
4. Didovych, I. I. (2016). Vykorystannya potentsialu partners'kykh stosunkiv u sferi mizhnarodnoho turyzmu. *Visnyk L'vivs'koho instytutu ekonomiky i turyzmu*, 11, 65-69.
5. Koltunovych, O. S. (2016). Mekhanizm naroshchennya investytsiynoho potentsialu innovatsiyno-tekhnolohichnoyi modernizatsiyi okremykh sektoriv ekonomiky. *Ekonomichnyy analiz*, 26 (1), 28-31.

- 
6. *Statystychnyy byuleten' «Turystychna diyal'nist' v Ukrayini u 2014 rotsi»*. (2015). Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publtur\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtur_u.htm).
  7. *Statystychnyy byuleten' «Turystychna diyal'nist' v Ukrayini u 2015 rotsi»*. (2016). Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publtur\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtur_u.htm).
  8. *Ukrayins'kyy turyzm zvil'nyat' vid opodatkovannya?: Real'na ekonomika*. (2016). Retrieved from: <http://www.real-economy.com.ua/news/4929.html>.

**Стаття надійшла до редакції 19.03.2017 р.**