

УДК 640.4(477.8)(045)

Мілашовська О.І., д.е.н., професор

Шитікова Т.В., аспірант

Мукачівський державний університет

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ

У статті досліджено та систематизовано основні стратегії розвитку сфери гостинності. Також розглянуто сутність та значення поняття «стратегія» та «стратегія соціально-економічного розвитку».

Метою статті є дослідження існуючих стратегій розвитку сфери гостинності і розробка пропозицій по формуванню та впровадженню стратегії розвитку сфери гостинності враховуючи особливості саме Карпатського регіону. Дана мета визначила необхідність постановки і вирішення наступних основних завдань: дослідити поняття стратегії, та конкретизувати її для сфери гостинності та туризму, систематизувати та порівняти різні стратегії розвитку сфери послуг, та на основі проведених досліджень запропонувати таку стратегію, яка б дозволила пропорційно розвивати територію враховуючи її регіональні особливості.

На підставі проведених досліджень запропоновано на рівні Карпатського регіону впроваджувати таку стратегію, яка б враховувала саме його географічне розташування і базувалася на постулатах: прикордонна орієнтація, транзитність та сезонність розвитку, так як саме ці чинники і є одними з тих, які визначають напрями розвитку та соціально-економічної орієнтації нашого регіону.

**Ключові слова:** стратегія, стратегія соціально-економічного розвитку, сфера гостинності, стратегія розвитку регіону.

Милашовская О.И., Шитикова Т.В..

## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА РЕГИОНА

В статье исследованы и систематизированы основные стратегии развития сферы гостеприимства. Также рассмотрена сущность и значение понятия «стратегия» и «стратегия социально-экономического развития».

Целью статьи является исследование существующих стратегий развития сферы гостеприимства и разработка предложений по формированию и внедрению стратегии развития сферы гостеприимства учитывая особенности именно Карпатского региона. Данная цель определила необходимость постановки и решения следующих основных задач: исследовать понятие стратегии, и конкретизировать ее для сферы гостеприимства и туризма, систематизировать и сравнить стратегии развития сферы услуг и на основе проведенных исследований предложить такую стратегию, которая позволила бы пропорционально развивать территорию учитывая ее региональные особенности.

На основании проведенных исследований предложено на уровне Карпатского региона внедрять такую стратегию, которая бы учитывала именно его географическое расположение и базировалась на постулатах: пограничная ориентация, транзитность и сезонность развития, так как именно эти факторы и являются одними из тех, которые определяют направления развития и социально экономической ориентации нашего региона.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегия социально-экономического развития, сфера гостеприимства, стратегия развития региона.

Milashovska O., Shytikova T.

## DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE SPHERE OF HOSPITALITY OF THE REGION

The article analyzes and systematizes the main development strategies of the sphere of hospitality. The essence and significance of the notion "strategy" as well as "strategy of socio-economic development" are considered.

The purpose of the article is to study existing development strategies of the sphere of hospitality and to develop proposals for the formation and implementation of a development strategy of the sphere of hospitality taking into account the particularities of the Carpathian region. This aim has determined the necessity of setting and solving the following main tasks: to study the concept of the strategy and to specify it for the sphere of

hospitality and tourism, to systematize and compare the development strategies of the service sector and, on the basis of the research carried out, to propose a strategy that would allow proportional development of the territory taking into account its regional features.

The research, that has been carried out, suggests implementing a strategy on the level of the Carpathian region. That strategy would take into account precisely its geographical location and would be based on the postulates: border orientation, transit and seasonality of development, as far as these factors determine the directions of development and socio-economic orientation of our region.

**Key words:** strategy, strategy of socio-economic development, sphere of hospitality, development strategy of the region.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Останнім часом в сфері гостинності і туризму відбуваються значні зміни. Диверсифікація послуг гостинності і туризму, розвиток індустрії гостинності і туризму на нових територіях та конкуренція на ринку вимагають у урядів різних країн переглядати своє відношення до розвитку даної індустрії і серйозніше підходити до розробки її стратегії.

Визнано, що сьогодні сферу гостинності і туризму необхідно розвивати на керованій та сталій основі. Тільки так вона може принести регіонам економічну вигоду, не породжуючи при цьому серйозних екологічних, економічних та соціальних проблем. При формуванні стратегії розвитку сфери гостинності регіону, необхідно враховувати теорію сталого розвитку. Використання стратегічного підходу до розвитку сфери гостинності на основі теорії сталого розвитку дозволяє зменшити негативні наслідки між необхідністю задоволення постійно зростаючого попиту на послуги гостинності і туризму та обмеженою кількістю природних, соціальних та економічних ресурсів, нераціональне використання яких веде до погіршення стану навколишнього середовища в туристичних дестинаціях.

В сучасних умовах уряди багатьох держав приділяють більше уваги формуванню стратегій розвитку регіонів, в тому числі і стратегіям розвитку індустрії гостинності і туризму [1, ст. 4].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Дослідження поняття «стратегія» пов'язане, насамперед, з роботами М.Портера, С.Скобкіна, І. Ансоффа, Г.Мінцберга, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі та ін. Однак, критичний аналіз літературних джерел свідчить, що в їх роботах не приділена увага питанню стратегії розвитку сфери гостинності.

**Цілі статті.** Основною ціллю статті є дослідження існуючих стратегій розвитку сфери гостинності і розробка пропозицій по формуванню та впровадженню стратегії розвитку сфери гостинності враховуючи особливості саме Карпатського регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття "стратегія" увійшло до управлінських термінів у 50-х рр. ХХ ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення. Цей термін не розкривав повний зміст стратегії, бо наслідував старі традиції, коли слово "стратегія" застосовувалось виключно у військовій практиці і визначалось як "наука та мистецтво розгорнення військ до бою"[2].

Існує багато інтерпретацій поняття "стратегія". Так, наприклад, американський вчений Ансофф Ігор вважає, що "стратегія - це набір правил для прийняття рішень, якими керується організація в своїй діяльності"[3].

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [4].

На думку Генрі Мінцберга, "стратегія- це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки" і її можна визначити як комбінацію п'яти «П»

- стратегія – План, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодення у майбутнє;
- стратегія – Принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія – Позиція – визначення становища організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія – Перспектива або за Пітером Друкером – це “ теорія бізнесу даної організації ”;
- стратегія – Прийом, особливий “маневр”, що застосовується з метою перехитрити суперника або конкурента[5].

Чандлер А. вважає, що "стратегія- це визначення основних довготривалих цілей і задач підприємства і затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей"[6].

Стратегія соціально-економічного розвитку включає загальне уявлення про стратегічні цілі та пріоритети; економічну політику держави та її найважливіші напрями; засоби реалізації визначених цілей. Дана стратегія розробляється та затверджується Кабінетом Міністрів України. У ній дається визначення економічної політики держави щодо найважливіших економічних і соціальних процесів та формується ставлення до них держави в особі законодавчої та виконавчої влади, враховується вплив ринкової інфраструктури[7].

Отже, національна соціально-економічна стратегія розвитку - це довгострокова соціально-економічна політика країни. Як правило, вона розрахована на 10-15 років[8].

Основною метою стратегії соціально-економічного розвитку регіону є орієнтація на діяльність в напрямі стабілізації та підвищення якості життя населення на основі підвищення ефективності економіки і забезпечення додаткових надходжень в бюджети всіх рівнів за рахунок активізації інноваційних й інвестиційних процесів.

Стратегія соціально-економічного розвитку регіону визначає зміст основних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування:

- управління соціально-економічним розвитком;
- управління бюджетом і фінансами;
- управління економікою і підприємництвом;
- управління майном і землею;
- управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- охорона навколишнього середовища[9].

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку території (регіону, району, міст, селищ, сільських населених пунктів) розглядається як науково обґрунтоване та практично орієнтоване прогнозування розвитку, яке передбачає визначення напрямків і параметрів розвитку територій, їхньої економіки, екології і соціальної сфери, заходів щодо реалізації намічених програм та проектів, засоби та шляхи їхнього досягнення на довготермінову перспективу [10].

Так як сьогодні неможливо розвивати сферу гостинності без стратегічного підходу, Валєдинська К.М. пропонує наступне визначення поняття стратегії розвитку сфери гостинності і туризму: стратегія розвитку сфери гостинності і туризму - це встановлена на коротко-, середньо-, та довгостроковий період сукупність орієнтирів, способів, методів, механізмів і реалізація їх в комплексі дій по формуванню та розвитку сфери гостинності і туризму, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності даного сектору послуг, як на внутрішньому так і на світовому ринках послуг гостинності і туризму, а також гармонійному розвитку всіх складових сфери гостинності і туризму, посиленню міжрегіональної кооперації в даній галузі [1.ст 33].

Стратегія може бути ефективною лише в тому випадку, якщо вона представляє собою не просто визначений план дій, а й враховує можливі зміни зовні. Також вона

повинна відповідати ресурсам галузі - фінансовим, інвестиційним, виробничим, трудовим і т.д.

Сьогодні все складніше обрати стратегію для розвитку підприємства, завоювати нових клієнтів та зберегти нових по причині динамічності розвитку процесів в сфері гостинності.

В міжнародній індустрії гостинності можна виділити декілька стратегій, які активно використовуються підприємствами даної галузі: стратегія концентрації (фокусування), глобалізації, розвитку продукту, диференціації, лідерства по витратам, стратегія використання нових технологій, інтеграції, спеціалізації, розвитку торгової марки, об'єднання торгових марок, міжнародного маркетингу, національної торгової марки, незалежного готелю, франчайзингу, управління по контракту, втримання клієнта, стратегія консолідації/злиття/поглинення і стратегію підвищеної вартості компанії.

Стратегія концентрації (фокусування). Ця стратегія передбачає фокусування на одному або кількох сегментах ринку і досягнення там лідерства по витратам або за допомогою іміджу (або за допомогою і того і іншого). Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Використовуючи стратегію концентрації, важливо забезпечити достатньо глибоке проникнення на обраний сегмент ринку. В іншому випадку конкуренти можуть деталізувати процес сегментації, виділити всередині сегмента ще більш вузькі області (підсегмент) і збільшити рівень спеціалізації.

Сьогоднішній ринок послуг гостинності та туризму став більшим, ніж кілька десятиліть тому. Посилення інтернаціонального характеру фінансової діяльності та бізнесу, розширення туристичних потоків, зміцнення міжнаціональних і культурних зв'язків - все це впливає на розвиток індустрії гостинності та туризму. Одним з важливих умов, що гарантують конкурентоспроможність індустрії гостинності і туризму в регіонах є виникнення і зміцнення тісних зв'язків і комунікативних мереж з основними регіонами-лідерами, які забезпечують більшу частину потоку туристів на світовому ринку послуг гостинності і туризму. Фахівцями прогнозується сплеск розвитку туризму, ділової та інвестиційної активності в країнах Південно-Східної Азії, Латинської Америки, Китаю, що, як наслідок, дасть поштовх виникненню і розвитку різноманітних туристських ринків. Виявлення цих областей, усвідомлення їх культурних і національних особливостей багато в чому визначає успіх розробки стратегії глобалізації на цих напрямках.

Під впливом різних зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, технологічні, соціально-культурні та ін., відбуваються зміни як самого ринку так і його структури. Так для своєчасної адаптації продуктової політики до потреб споживачів та ринку виникла стратегія розвитку продукту.

Дана стратегія передбачає розвиток продуктової лінії за трьома напрямками: імітація, видозміна, створення справжніх новинок, інакше кажучи, унікальних продуктів і послуг.

Наприклад, нові готельні продукти можна розділити на три типи:

- імітація - продукти нові для даного готелю, але не для ринку;
- видозмінені - оновлені вже існуючі продукти;
- справжні новинки, тобто унікальні продукти, в яких ринок відчуває дійсну потребу.

Стратегія диференціації. Ця стратегія передбачає індивідуалізацію продукту або послуги організації від тих, які пропонують в даній галузі конкуренти. Крім того, покупці повинні віддавати свої симпатії продукту, як чогось унікального. Потенційним

ризиком цієї стратегії є зміни на ринку або випуск аналогів, ініційований конкурентами, які зруйнують конкурентну перевагу, здобуту компанією.

Стратегія лідерства по витратам. При реалізації цієї стратегії ставиться завдання домогтися лідерства за витратами в галузі за рахунок комплексу функціональних заходів, спрямованих на вирішення саме цього завдання. Як стратегія вона передбачає жорсткий контроль над витратами і накладними витратами, зведення до мінімуму витрат в таких областях, як дослідження і розробки, реклама і т.д.

Низькі витрати дають організації хороші шанси в її галузі навіть в разі існування жорсткої конкуренції. Стратегія лідерства за витратами часто створює міцну основу для конкуренції в галузі, де жорстка конкуренція в інших формах уже встановилася.

Стратегія інтеграції означає експансію сфери діяльності на нові для організації продукти і послуги, при цьому кількість нових продуктів і послуг не обмежується, в результаті чого у компанії сильно розширюється асортимент. Інтеграція може розвиватися в різні сторони: вертикально, горизонтально, «вперед» і «назад».

Стратегія спеціалізації передбачає концентрацію зусиль на потребах одного сегмента споживачів, але таким чином при якому їхні потреби були б задоволені краще, ніж у конкурентів.

Особливу роль в сучасних умовах відіграє маркетинг, якому зобов'язані своєю появою такі стратегії як стратегія міжнародних торгових марок і стратегія національної торгової марки. Стратегія міжнародної торгової марки застосовується, коли підприємства зосереджують свої зусилля на формуванні мережі в різних країнах. Стратегія національної торгової марки, навпаки, застосовується при бажанні компанії розширити свою частку на внутрішньому ринку, задовольнивши тим самим потреби місцевих жителів і не вести діяльність по захопленню ринкових ніш на міжнародному рівні. Використання цієї стратегії передбачає достовірний і глибокий аналіз внутрішнього ринку і визначення динаміки його розвитку.

Стратегія незалежного готелю - підприємство не входить ні в одну мережеву корпорацію і управляється самостійно.

Стратегія франчайзингу утворюється шляхом поєднання стратегії незалежного управління і управління за контрактом, таким чином, що власник організації має право управляти нею і здійснювати господарську діяльність, але робити це він повинен керуючись правилами, методами, нормами і вимогами тієї мережі від чийого імені він здійснює свою діяльність. При цьому керівництво корпоративної мережі уважно перевіряє відповідність всіх технологій своїм стандартам, оскільки це одна з головних умов укладення контракту на франшизу.

Однією з різновиду стратегії франчайзингу є стратегія управління за контрактом, особливість якої полягає в передачі власником в повне управління підприємством оператору. Дана стратегія передбачає не тільки основні принципи франчайзингу, а й передачу власником права керування підприємством безпосередньо керуючої компанії.

У зв'язку з особливостями економічної ситуації на початку 80-х років виник абсолютно новий підхід, який базується на утриманні споживачів шляхом регулярної їх винагороди. Метою подібних програм є спонукання споживача користуватися товарами або послугами певної компанії за допомогою різних способів винагороди, які можуть ґрунтуватися на системі накопичення балів для отримання наступних бонусів.

При захопленні нових ринкових ніш в індустрії гостинності та туризму найпоширенішою стратегією є стратегія зростання, спрямована на розширення операцій, збільшення займаної ринкової частки збільшення числа каналів збуту продукції і послуг і прибутку організації. Існує кілька типів даної стратегії: стратегія інтенсивного росту і стратегія інтеграційного зростання [11].

Під час вибору варіанта стратегії підприємства пропонується брати до уваги значну кількість чинників щодо самої організації і середовища, в якому вона працює. Серед основних факторів, які стосуються безпосередньо організації, слід назвати такі:

- цілі організації, в яких відображається, до чого прагне підприємство. Від цілей залежить варіант стратегії — зростання, стабілізації, виживання (реструктуризації), скорочення.

- пріоритети, інтереси вищого керівництва суттєво впливають на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані зі значним ризиком. Тому схильність керівництва до ринку відіграватиме вирішальну роль у виборі такого варіанта розвитку.

- стратегічний потенціал організації є одним із найважливіших моментів у виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, обладнання неможлива реалізація стратегії, котра потребує глибоких знань, високої кваліфікації та відповідного виробничого потенціалу організації.

- розмір організації істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, організації малого бізнесу можуть дотримуватися певних характерних стратегій розвитку — копіювання продуктів, послуг великих організацій, співпраці з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації, фокусування на певній ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна ціль таких організацій — звести до мінімуму конкуренцію з великими організаціями.

- конкурентні переваги організації. Урахування конкурентних переваг при виборі стратегії — це основа для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді. Причому стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі, наприклад — наявній унікальній технології або кваліфікації робітників.

- стадія життєвого циклу підприємства (продукції). Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, її керівництво може вибирати одну зі стратегій: зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення, глобалізації. Відповідно до стадії життєвого циклу продукту суттєво різняться маркетингові, цінові, виробничі стратегії.

- фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни (розробка нових продуктів, перехід до нової галузі, вихід на зовнішній ринок, розширення збутової мережі) потребують значних фінансових витрат.

- ступінь залежності від зовнішнього середовища відіграє значну роль у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, а й від того, чи можна знайти постачальників сировини та матеріалів, які підходять, або споживачів продукції.

- зобов'язання організації за попередніми стратегіями. У виборі стратегії враховується той чинник, що впродовж певного часу організація виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії.

- фактор часу обов'язково береться до уваги у виборі стратегії. В теперішніх умовах діяльності це один із найсуттєвіших чинників, оскільки саме від вчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Можна вирізнити основні чинники, що пов'язані з середовищем функціонування організації і впливають на вибір стратегії.

- привабливість стратегічної зони господарювання. Цей чинник впливає на вид стратегії (зростання або скорочення) і ступінь її агресивності.

■ стан галузі й сильні сторони організації можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку. Наприклад, в інноваційних галузях фірми-лідери можуть використовувати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання чи стратегію захисту своїх ринкових позицій від конкурентів-послідовників. У галузях, які занепадають, одним із варіантів розвитку організації, що має конкурентні переваги, є стратегія диверсифікації.

■ стратегії конкурентів та їх кількість. Вид ринку за типом конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їхні позиції, активність і стратегії конкуренції суттєво впливають на вибір варіанта стратегії конкуренції організації [12].

Валединська К.М. в своєму дослідженні систематизувала різні класифікації стратегій розвитку сфери послуг і розробила авторську класифікацію стратегій розвитку індустрії гостинності і туризму (рис 1). В даній класифікації також враховуються класифікації інших закордонних та вітчизняних дослідників.

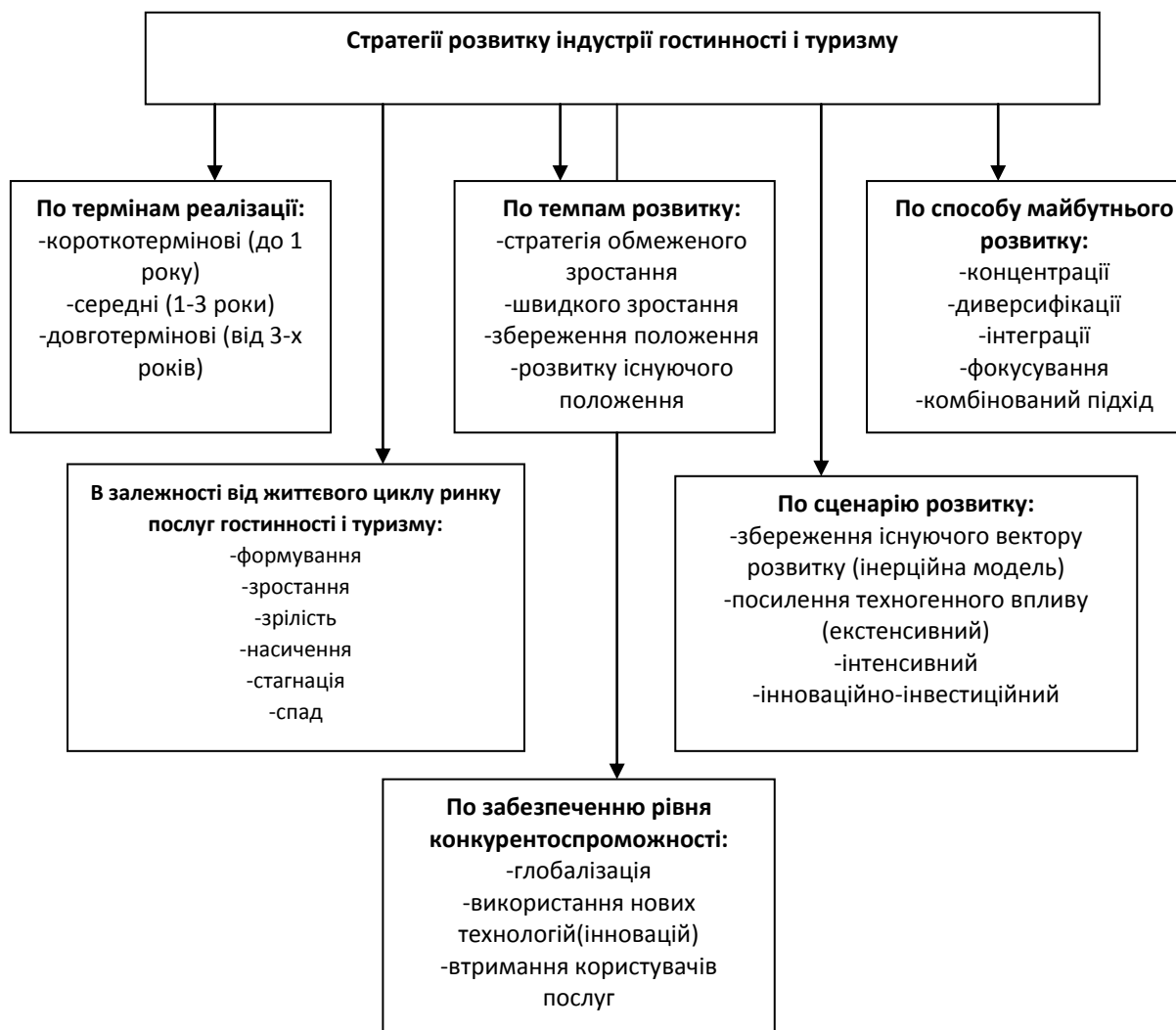


Рис. 1 Стратегії розвитку індустрії гостинності і туризму

Джерело: [1, с. 50]

Валединською К.М запропоновані такі стратегії, які орієнтовані більше на центральні частини країни чи міст –мільйонерів. Ми, в свою чергу, пропонуємо враховувати регіональну специфіку розвитку сфери гостинності і туризму. Необхідною є розробка такої стратегії, яка б дозволила пропорційно розвивати територію в

соціально-економічному аспекті та перспективно розширювати регіональні конкурентні переваги, при цьому корелюватися з загальнодержавними орієнтирами.

Стратегія розвитку сфери гостинності регіону повинна гармонійно доповнювати соціально-економічну стратегію країни і поєднувати в собі вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань:

- нарощення науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- підвищення інвестиційної привабливості та економічної стабільності;
- підвищення якості життя жителів; [1, ст.139].

Автором проаналізовано механізм розробки соціально-економічних програм розвитку регіону, які розробляються відповідними органами влади областей Карпатського регіону (табл. 1):

Таблиця 1

Органи влади Карпатського регіону (розробка автора)

	Закарпатська область	Львівська область	Івано-Франківська область	Чернівецька область
На рівні області	Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА	Управління туризму та курортів Львівської ОДА	Управління міжнародного співробітництва, євроінтеграції, туризму та інвестицій Івано-Франківської ОДА	Відділ з питань туризму
На рівні району	Відділ з питань європейської інтеграції, зовнішньоекономічних зв'язків та туризму управління економічного розвитку і торгівлі райдержадміністрації	Відділ культури і туризму охорони культурної спадщини, культурних цінностей, національностей та релігій ( на прикладі Миколаївської райдержадміністрації)	Управління економіки. Відділ з питань євроінтеграції, зовнішніх зв'язків, Інвестицій та туризму	Відділ культури
На міському рівні	Управління економіки та транскордонного співробітництва	Управління туризму	Управління економічного та інтеграційного розвитку; Відділ міжнародних зв'язків, туризму та промоції	Відділ туризму Чернівецької міської ради

Досліджуючи особливості регіональних ринків послуг сфери гостинності і туризму, при розробці стратегії доцільним є врахування саме прикордонності регіону, адже на нашу думку це і є одним із основних умов його ефективного функціонування .

Нами пропонується стратегія розвитку гостинності, яка базується на постулатах: прикордонна орієнтація, транзитність та сезонність розвитку, так як саме ці чинники і є одними з тих, які визначають напрями розвитку та соціально-економічної орієнтації нашого регіону.

Перший чинник - прикордонна орієнтація. Сутність полягає в тому , що регіон орієнтується на концентрацію зусиль саме на прикордонних територіях, мовних та культурних аспектах, які історично склалися на даній території.

Другий чинник - чинник транзитності. Дозволить збільшити кількість туристичних дестинацій, які проходять через територію регіону на шляху до кордону за рахунок розвитку індустрії гостинності і туризму з вектором саме на транзитних туристів, тобто розширення мережі доріг, транспортних маршрутів, залізничних ліній та туристичних маршрутів через територію регіону.



Третій чинник - чинник сезонного розвитку.

**Висновки.** З метою підвищення конкурентоспроможності регіональних ринків індустрії гостинності та створення умов для прискорення розвитку індустрії в регіонах завдяки розширенню спектра і підвищення якості послуг, які надаються українським та іноземним туристам, необхідно врахувати гарантування відповідності пропускних потенціалів діючих підприємств сфери гостинності та створення і розвиток нових об'єктів потребам туристів при розробці стратегічно-економічних програм та їх реалізації кожним регіоном. При цьому необхідно враховувати досвід економічно-розвинених країн.

#### Список використаних джерел:

1. Валєдинська, К.М. Формирование стратегии развития индустрии гостеприимства и туризма (на примере Центрального федерального округа) [Текст] : дис. канд. економ. наук / К.М. Валєдинська. – М., 2013. – 209 с.
2. Моргулець, О.Б. Менеджмент у сфері послуг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Б. Моргулець - К. : Центр учб. л-ри, 2012. - 383с
3. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с
4. Осовська, Г.В. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. - 196 с.
5. Горєлов, Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большєнко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
6. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT Press, 1962
7. Швайка, Л.А. Державне регулювання економіки [Текст] / Л.А. Швайка. – К. : Знання, 2006.- 435 с.
8. Макроэкономика [Текст] : учеб. 2-е изд. / под ред. А. С. Булатова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 411 с.
9. Регіональна економіка [Текст]: Підручник / за ред. Є.П. Качана. — К. : Знання, 2011. — 670 с.
10. Хомич, Л.В. Стратегія регіонального розвитку і планування території [Текст] / Л.В. Хомич // Стратегічні пріоритети. – 2007. - № 4(5) –с. 142-149
11. Скобкин, С.С. Экономическая стратегия развития гостиничного ресторанного и туристического предприятия: монография / С.С. Скобкин - М Изд-во АБЦ, 2011. -354 с.
12. Федулова, Л.І. Менеджмент організацій [Текст] / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новиков, Є.Г. Рясних [за редакцією Л.І. Федулової]. – К. Либідь, 2004. – 448 с.

УДК 338.47

Матвійчук Л.Ю, д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕКОЛОГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В РЕГІОНІ

В статті проаналізовано теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму екологізації ланцюгів постачання в регіоні. Систематизовано структурну модель інституційної інфраструктури формування ланцюгів постачання на рівні регіону. Визначено структурні елементи даної моделі: загальні, спеціалізовані, інформаційні та регламентуючі інституції, а також досліджено їх вплив на дієвість досліджуваного механізму. В статті досліджено змістовне наповнення понять «організаційно-економічний механізм екологічного регулювання ланцюгів постачання» та «інституційна інфраструктура». Запропоновано інструменти екологічного регулювання ланцюгів постачання на рівні регіону.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, ланцюги постачання, інституційна інфраструктура, регіональний розвиток, інструменти екологічного регулювання.

Matviychuk L.

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENVIRONMENTAL REGULATION OF SUPPLY CHAINS IN REGION

In the article the theoretical bases of formation of organizational and economic mechanism of ecologization of supply chains in the region are analyzed. The structural model of the institutional infrastructure of supply chain formation at the regional level is systematized. The structural elements of this model are defined: