



ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 65.012.32:338.48
JEL Classification: L 83

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.18

Брич В.Я.,
д-р екон. наук, професор, проф. кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Галиш Н.А.,
канд. екон. наук, викладач кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу,
Тернопільський національний економічний університет

РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Brych V.Ya.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of international tourism and hospitality business,
Halysh N.A.,
cand.sc.(econ.), lecturer at the department of international tourism and hospitality business,
Ternopil National Economic University

RESOURCE APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

Постановка проблеми. В контексті Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національного плану дій по її впровадженню набуває ваги зважене та обґрунтоване стратегічне управління вітчизняними підприємствами. Сталий розвиток орієнтований насамперед на людину та поліпшення якості її життя у сприятливому соціально-економічному середовищі та екологічно чистому, здоровому, різноманітному природному довіллі. В умовах необхідності забезпечення кругообігу (циркуляції) ресурсів та ефективного їх використання з метою забезпечення стійкого економічного зростання, питання зваженого ресурсорієнтованого управління підприємствами набуває особливого значення.

Туристична галузь є беззаперечно тією сферою, в якій як виробник (підприємство, що надає туристичні послуги), так і споживач (турист) напряму взаємодіють із ресурсами, насамперед, рекреаційними. В умовах їх вичерпності та/чи виснаження вкрай важливими управлінськими принципами, що інтегруються в концепцію сталого розвитку економіки, є вироблення середньо- та довгострокової стратегії управління, спрямованої на таку організацію основних процесів туристичного підприємства, які не чинять негативного впливу та/чи не спричиняють виникнення негативних екстерналій під час виробництва/споживання послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацьовані наукові праці вітчизняних вчених, таких як М. Борушак, В. Зайцева, В. Смолій, В. Федорченко, О. Ракоцило дозволили систематизувати наявні теоретичні і практичні підходи до організації та управління стратегічним туристичним потенціалом загалом та виокремити особливості ресурсного підходу у здійсненні стратегічного управління туристичними підприємствами. Більше того, фундаментальні теоретичні, методологічні, методичні та прикладні аспекти дослідження запозичено з праць таких видатних учених, як І. Ансофф, А. Чандлер, А. Дж. Стрікланд, Г. Мінцберг, Д. Шендел, К. Хаттен та інші. Проте, незважаючи на широкий спектр результатів досліджень вказаних вище авторів, слід визнати, що розкриття проблеми

формування стратегії та стратегічного розвитку туристичної індустрії на регіональному рівні є недостатнім.

Постановка завдання. В умовах розвитку туристичного потенціалу Тернопільської області вважаємо за необхідне дослідити та виокремити переваги ресурсного підходу до стратегічного управління туристичними підприємствами з огляду на необхідність їх функціонування в умовах сталого розвитку економіки.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад ресурсного підходу до стратегічного управління туристичними підприємствами Тернопільської області з огляду на потребу у їх сталому розвитку в умовах активізації ринку туристичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванням обсягів і складу, термінів початку з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій [9, с. 56].

З часу обговорення представниками Римського клубу проблеми ресурсних обмежень та пошуку шляхів її вирішення відбулось вже кілька революційних сплесків на ринках ресурсів, насамперед, енергетичних. Більшість підприємств зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стали одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), що може завадити здійсненню будь-якої продуктово-товарної стратегії. Навіть сьогодні дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, зокрема за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів.

Ресурсні стратегії – тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів [5, с. 35].

На нашу думку, реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів «задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Попри наявність широкого спектру стратегій підприємств – продуктово-товарних, функціональних та комплексних (рис. 1), проблема ресурсного забезпечення претендує на повну сепарацію та ґрунтовну розробку в системі управління підприємством, оскільки становить собою поле для вирішення базових потреб підприємства, які визначають його подальший розвиток.

Через свою специфіку туристична галузь має безпосередній зв'язок із природним середовищем, що робить перелік ресурсів туристичних підприємств доволі конкретним. Бізнес-моделі підприємств, за різними джерелами [2; 3; 6; 15], представлені декількома ключовими елементами, синтез яких створює цінний кінцевий продукт. Серед них: пропозиція споживчої цінності, формула прибутку, ключові ресурси та ключові процеси. Деколи додаються ще: партнерські мережі, структура витрат, канали тощо. Центральним елементом в усіх розроблених бізнес-моделях є пропозиція споживчої цінності, яка в туристичній галузі є комплексним поняттям. Варіабельність рішень, які можуть прийматись суб'єктами господарської діяльності, їх комплексність стосовно кінцевого споживача та інших зацікавлених сторін в процесі взаємодії створюють широке поле для досліджень у цій сфері, особливо з точки зору ресурсорієнтованого підходу.

В Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р., схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168–р, підкреслено, що забезпечення ефективного і комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу можливо здійснити завдяки «удосконаленню територіальної структури сфери туризму і курортів з метою розвитку туристичних територій» [11]. А в нормативному документі Тернопільської області зазначено, що формування туристично-рекреаційного простору на основі активізації міжрегіональної взаємодії «шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів» [8] сприятиме взаємовигідному об'єднанню зусиль різного роду суб'єктів господарювання, отриманню синергетичного ефекту за рахунок реалізації узгоджених рішень та більш ефективного використання сукупного ресурсного потенціалу території.

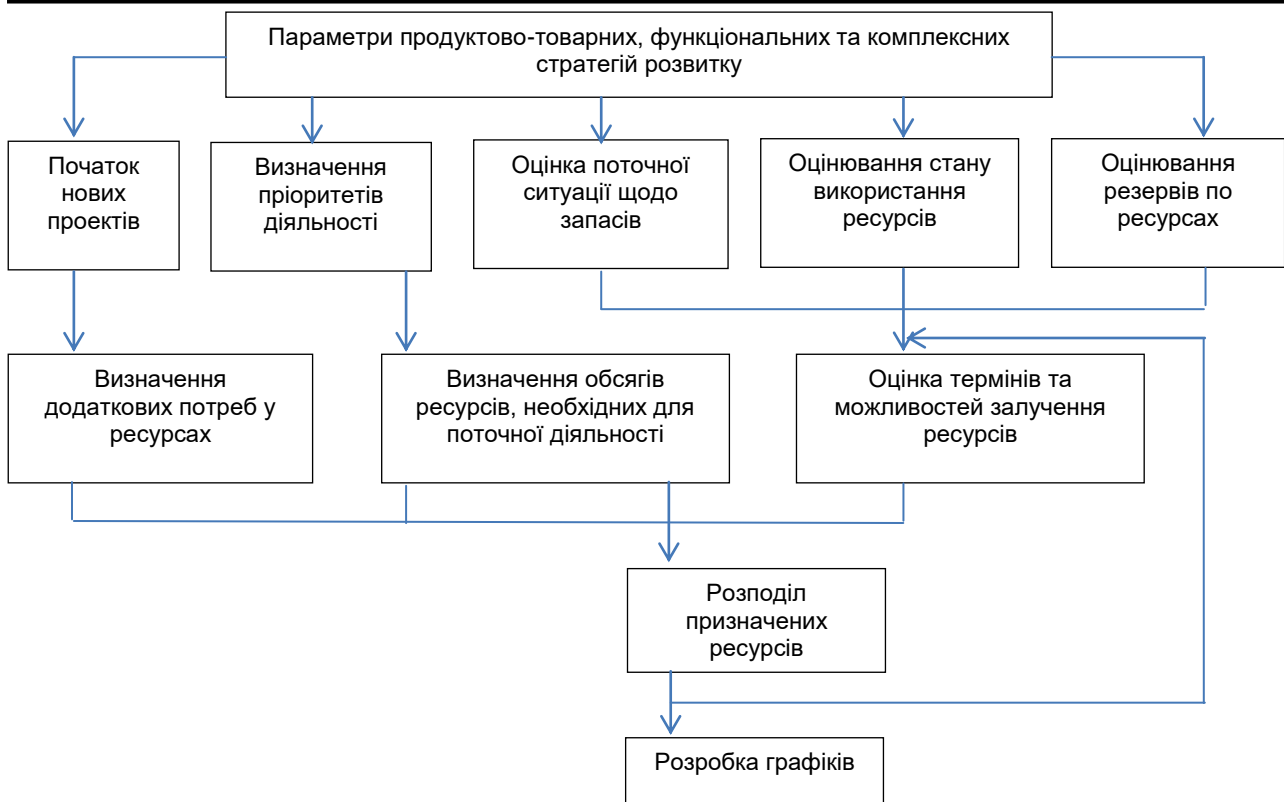


Рис. 1. Ключові параметри базових стратегій підприємства

Джерело: сформовано на основі [4, с. 125; 6, с. 20; 9, с. 57]

Одним із пріоритетних завдань при аналізі туристичного потенціалу певного регіону є визначення ключових історичних, культурних чи курортно-рекреаційних атракцій та визначення напрямів їх комплексного використання. Тернопільська область володіє різноманітними природними, історичними, культурними, лікувально-оздоровчими та іншими ресурсами, на основі яких можливо розвивати і різні види туризму.

З цією метою, діюча на даний момент Програма розвитку туризму в Тернопільській області на 2016–2020 рр. передбачає:

- 1) створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу та активізації інвестиційних процесів у туристично-рекреаційній індустрії регіону;
- 2) розвиток місцевої туристичної інфраструктури, підвищення якості туристичного обслуговування та покращення туристичного сервісу;
- 3) налагодження синергічного взаємозв'язку влади, науки, бізнесу та громадськості в пріоритетних туристичних дестинаціях, спрямованого на підвищення ефективності туристичного маркетингу і промоції регіонального туристичного продукту [8].

При цьому поточний етап реалізації цієї програми (2019–2020 рр.) передбачає концентрацію зусиль над вирішенням таких завдань:

- створення конкурентоспроможних туристичних і курортних продуктів;
- забезпечення галузі кваліфікованими кадрами перш за все фахівцями туристичного супроводу;
- забезпечення організаційних заходів та технічних вимог до безпеки туристів;
- активізація міжнародної співпраці у сфері туризму і курортів;
- удосконалення маркетингових досліджень у туристичній галузі, представлення області на національному і міжнародному туристичних ринках в Україні та за кордоном [8].

Незважаючи на те, що Тернопільська область займає одне з провідних місць в Україні за рівнем забезпеченості цінними ресурсами, здатними генерувати значний туристичний інтерес (вигідне геополітичне положення, сприятливі кліматичні умови, рівнинні і передгірські ландшафти, багатство флори і фауни, всесвітньовідомі спелеологічні ресурси, наявність практично всіх типів мінеральних вод, інші лікувальні ресурси, розвинута мережа транспортного сполучення, велика кількість історичних пам'яток культури та архітектури), регіональний туристичний продукт має низьку конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку і потребує подальшого розвитку і залучення значних інвестицій у його розбудову.

Зважаючи на недосконалість статистичного обліку в туристичній сфері та відсутність методики обрахування туристичних потоків, аналіз статистичної інформації проводився на базі оперативних

даних учасників ринку туристичних послуг області. За період 2016–2018 рр. підприємствами, що займаються туристичною діяльністю, надано послуг більш ніж 30 тисячам осіб, у тому числі з внутрішнього туризму 7,5 тисячам осіб. Екскурсійні послуги надані близько 7 тис. осіб. Відносно зростання кількості туристів, обслуговуваних туристичними підприємствами області, збільшилась на 7%, екскурсантів – на 15,9% у порівнянні з 2013–2015 рр. [13]. Найбільші показники надходжень забезпечувались суб'єктами господарювання територій Дністровського каньйону, Кременецького району, Бережанської і Тернопільської міських рад.

Наявна ресурсна база області дозволяє розвивати також такі види туризму: подієвий, пригодницький, молодіжний, спортивний, етнографічний, сільський, гастрономічний, діловий, освітній, промисловий. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що у світі зараз існують тенденції до суттєвого зростання сільського (т.зв. «зеленого»), екологічного, лікувально-оздоровчого та молодіжного туризму.

У зв'язку із зростанням кількості туристів в останні роки збільшилася й кількість підприємств, які надають туристичні послуги. Сьогодні туристичні послуги надають 25 туроператорів та більше 100 турагентів, із них внутрішнім туризмом займаються близько 10 підприємств. В області діє 5 туристично-інформаційних центрів. Проте актуальним залишається питання підвищення якості туристичних послуг та його асортименту, що напряму залежить від способу залучення і взаємодії з ресурсами.

Аналіз розвитку туристичних ресурсів Тернопільської області визначив, що часто для відвідувачів стає проблемою незбалансованість наявних ресурсів. Наприклад, деякі міста, в яких знаходяться лікувальні заклади, не мають достатньої кількості готелів та різноманітних варіантів розміщення туристів. Тому останні вимушені жити в інших населених пунктах, на значному віддаленні від закладів оздоровлення. Між тим, саме лікувально-оздоровча складова курортно-рекреаційного продукту викликає найбільший інтерес у відпочиваючих, який постійно зростає.

Інтенсивний розвиток сфер туризму та курортів часто обумовлює неефективне і нерациональне використання природних і рекреаційних ресурсів, недостатнє збереження природно-заповідного фонду. Зростання кількості туристів та екскурсантів в регіоні, а також низький рівень комунальної інфраструктури обумовлюють загострення проблем водозабезпечення, збору і переробки відходів, деградації екосистем, забруднення водою неочищеними каналізаційними стоками тощо. Наприклад, обстеження, проведені у Язлівці Буцацького району, свідчать, що під час релігійних новорічно-різдвяних чи великодніх свят кількість паломників та туристів більш ніж в десять разів перевищує чисельність мешканців [12]. Це негативно впливає на якість обслуговування туристів та життя місцевого населення.

Відтак, виникає нагальна потреба у впровадженні ресурсного підходу при плануванні стратегічної діяльності туристичних підприємств, який би дозволив врахувати можливості та загрози як для розвитку ринку туристичних послуг загалом, так і для кожного конкретного підприємства, що їх пропонує. Однією із найпоширеніших методик реалізації такого підходу є складання матриць можливостей та загроз, які є частиною комплексного стратегічного аналізу туристичного підприємства.

Матриці можливостей та загроз є похідними з матриці SWOT-аналізу, та будуються на основі первинної матриці, що включає аналіз складових внутрішнього та зовнішнього середовища фірми. На основі співставлення сильних та слабких сторін підприємства, його можливості та загрози диференціюються залежно від сили їх впливу на туристичне підприємство. На основі цього диференційованого підходу можна правильно розставити акценти при розробці стратегії розвитку туристичного підприємства чи врахувати їх у концепції маркетингу окремих туристичних продуктів чи послуг. Використаємо досвід туристичної фірми «Край відпочинку», яка організовує туристичні подорожі, паломницькі тури, бізнес-тури та надає інші послуги, пов'язані з різними видами туризму.

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства «Край відпочинку» визначалися експертним шляхом на підставі опрацювання інформаційних матеріалів Головного управління статистики у Тернопільській області, Управління з питань туризму та курортів Тернопільської обласної державної адміністрації, матеріалів туристичних підприємств, що працюють в Тернопільській області.

Елементи внутрішнього середовища можуть відображати як сильні, так і слабкі аспекти діяльності туристичного підприємства. Зазвичай в SWOT-аналізі використовують наступні категорії, які, залежно від сприйняття покупців можуть виявитися як силою, так і слабкістю туристичного підприємства: місце розташування, маркетинг (включає в себе оцінку ринків збуту, особливостей продукту, його ціноутворення, розповсюдження, просування, сервісу), інжиніринг та розробка нових туристичних продуктів, операційна діяльність, персонал, менеджмент, інші ресурси (внутрішні та зовнішні). Ці стандартні елементи системи матричного аналізу можуть доповнюватись іншими специфічними категоріями, важливими для досягнення тих чи інших цілей стратегічного планування.

До сильних сторін туристичної фірми «Край відпочинку» можна віднести:

- широкий спектр пропонованих послуг;
- гнучка цінова політика;

- ефективні канали реклами;
- високий професіоналізм персоналу;
- вдале місце розташування;
- низький рівень зношеності основних фондів.

До слабких сторін підприємства віднесемо:

- відсутність комплексної стратегії розвитку підприємства;
- вплив чинника сезонності на прибуток;
- низьку ефективність адаптації до міжнародних стандартів;
- низький рівень мотивації персоналу, в т.ч. управлінського.

Аналіз елементів зовнішнього середовища функціонування туристичної фірми «Край відпочинку» дозволив сформулювати його можливості:

- проведення акцій, розіграшів та конкурсів з метою підвищення лояльності цільової аудиторії;
- формування унікальних індивідуальних пропозицій;
- використання природних темпів зростання ринку з метою привернення нових клієнтів;
- розвиток сервісної складової при продажі туристичних продуктів.

Серед загроз для успішного розвитку підприємства доцільно виділити:

- активізацію наявних на ринку конкурентів;
- зниження платоспроможності цільової аудиторії;
- зміни в уподобаннях клієнтів та переорієнтування на інші види туризму;
- коливання валютних курсів;

– виникнення несприятливих форс-мажорних обставин, що мають суспільно-політичну, екологічну чи соціально-економічну природу.

У відповідності до експертних оцінок, отриманих в результаті проведеного аналізу, нам вдалось виявити кореляційний зв'язок між виявленими можливостями та загрозами досліджуваного підприємства з огляду на його сильні та слабкі сторони, що дозволило сформулювати допоміжні матриці стратегічного планування для туристичного підприємства «Край відпочинку» (табл. 1 і 2). Зауважимо, що в рамках досліджуваної теми ми виокремили лише ті параметри матриць, які мають відношення до ресурсів, якими оперує дане підприємство, а інші параметри при побудові матриць не були враховані (зауважимо при цьому, що це не применшує їх вагомості та їх варто врахувати для проведення комплексного аналізу).

Таблиця 1

Матриця можливостей туристичної фірми «Край відпочинку»

Оцінка ймовірності / впливу можливостей		Вплив можливостей на туристичну фірму		
		Сильний	Середній	Слабкий
Ймовірність реалізації можливості	Висока	Широкий спектр пропонуванних послуг розширює цільову аудиторію	Гнучка цінова політика розширює цільову аудиторію	Зручне місцерозташування послаблює позиції конкурентів
	Середня	Через ефективні канали реклами вдається залучати нових клієнтів	За рахунок оновлення асортименту пропонуванних послуг вдається залучати «старих» клієнтів	Широкий спектр пропонуванних послуг розширює цільову аудиторію
	Низька	Низький рівень зношеності основних фондів наділяє конкурентними перевагами в коротко- та середньостроковій перспективі		Професіоналізм персоналу дозволить утримувати якість наданих послуг

Джерело: побудовано на основі [1; 7; 10].

З огляду на аналіз можливостей, для підприємства «Край відпочинку» актуальними є наступні пропозиції щодо використання наявних можливостей:

1. необхідно оновлювати асортимент пропонуванних послуг та сервісних пропозицій з метою залучення нових та приваблювання старих клієнтів;
2. за умови використання ефективних каналів реклами та зручного місцерозташування можна вплинути на стримування позицій конкурентів;
3. підвищення професіоналізму персоналу дозволить утримувати належну якість туристичних послуг, що надаються.

Потрібно також враховувати можливість гнучкого оперування цінами за рахунок наявності додаткових фінансових ресурсів, оскільки це становить суттєвий резерв для збільшення цільової аудиторії та підвищення її лояльності. Щодо решти можливостей, то їх варто враховувати тоді, коли ситуація вимагає прийняття позитивного рішення щодо їх використання, якщо для цього є достатні ресурси.

Таблиця 2

Матриця загроз туристичної фірми «Край відпочинку»

Оцінка ймовірності / впливу загроз		Вплив загроз на туристичну фірму		
		Сильний (руйнування, критичний стан)	Середній (важкий стан)	Слабкий («легкі удари»)
Ймовірність реалізації загрози	Висока	Розширення асортименту послуг та утримання їх якості дозволить послабити позиції конкурентів	Проведення маркетингових досліджень дозволить виявити зміни в смаках та уподобаннях споживачів	Наявність додаткових фінансових ресурсів дозволить продавати туристичні продукти в розстрочку
	Середня	Розвиток сервісної складової в обслуговуванні клієнтів дозволить послабити позиції конкурентів	Наявність додаткових фінансових ресурсів дозволить нівелювати коливання валютних курсів	
	Низька	Широкий асортимент туристичних послуг та професіоналізм персоналу здатні знизити вплив від виникнення форс-мажорних обставин		Форс-мажорні обставини, пов'язані з природними / техногенними катаклізмами здатні завдати фінансового удару фірмі

Джерело: побудовано на основі [1; 7; 10; 14].

Наявний ступінь та кількість загроз для підприємства «Край відпочинку» свідчить про те, що деякі з них мають значний вплив на його функціонування, зокрема, якщо смаки споживачів зазнають змін, то знадобиться час для дослідження нових можливостей і розробки нових туристичних продуктів. В якості пропозицій щодо усунення чи нейтралізації наявних загроз можуть слугувати такі:

1. працювати над створенням бази додаткових фінансових ресурсів, що дозволить реалізовувати туристичні продукти в розстрочку, а також нівелювати коливання валютних курсів;
2. розвиток сервісної складової та асортименту послуг здатні послабити позиції конкурентів;
3. форс-мажорні обставини, пов'язані з природними / техногенними катаклізмами здатні завдати фінансового удару фірмі.

Інші загрози не повинні ігноруватись управлінським персоналом та мають бути попереджені завчасно. У випадку, якщо в туристичного підприємства немає можливості залучити кризового менеджера, необхідно делегувати цю функцію відповідальній особі з операційної ланки, оскільки це дозволить вчасно виявити проблему та почати працювати над її усуненням.

Важливо відзначити, що при розробці стратегій розвитку туристичними підприємствами треба враховувати антропогенні навантаження та екологічні обмеження, а також долучатись до розробки комплексу заходів щодо запобігання таких негативних наслідків органам місцевого самоврядування. У зв'язку з цим актуалізуються питання розробки нормативно-правового забезпечення розвитку різних видів туризму, а також контролю за дотриманням санітарно-гігієнічних, екологічних та інших вимог щодо безпеки туристів та якості туристичних послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи вищевикладене, можемо узагальнити, що в сучасних умовах обмеженості ресурсів та децентралізації державних повноважень шляхом їх передачі на місцевий рівень, регіони (міста, райони, області), зростає відповідальність щодо формування показників ефективності використання туристичного потенціалу певного регіону чи області у системі стратегічного розвитку туристичної сфери загалом. У зв'язку з цим актуалізується пошук резервів та механізмів більш ефективного використання власних ресурсів задля реалізації конкурентних переваг, підвищення рівня та якості життя населення.

В контексті формування стратегії розвитку туристичним підприємствам рекомендовано застосовувати ресурсний підхід для оцінки й аналізу їх можливостей та загроз на ринку туристичних послуг (різного рівня – місцевому, регіональному, міжнародному). Використання технічних прийомів та методик ресурсного підходу при побудові стратегії управління туристичним підприємством дозволить в комплексі провадити свою діяльність, пропонуючи високий рівень туристичних продуктів та послуг, витримувати конкуренцію, при цьому пропагуючи підхід еколога-ефективного (циркулятивного)

принципу сталого розвитку, який на сьогоднішній день і у найближчій перспективі є найбільш визначальним трендом як глобального, так і локального розвитку стійких підприємницьких структур.

Література

1. Брич В., Мазур В. Управління якістю туристичних послуг у сучасних умовах господарювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. Вип. 35. С. 161-170.
2. Війкман А., Сконберг К. Циркулярна економіка та переваги для суспільства. Явні перемоги в області робочих місць та клімату в економіці, заснованій на відновлюваній енергії та ресурсоефективності. Дослідження стосовно Чеської Республіки та Польщі. URL: <https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2018/02/dl-10-circular.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
3. Зайцева В. М. Формування стратегії сталого розвитку туризму. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 2. С. 50-57.
4. Захарченко Ю. І., Занора В. О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск № 5 (05). С. 124-131.
5. На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва : довідник / за заг. ред. С. В. Берзіна та ін. Київ : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 138 с.
6. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Випуск №1 (42). С. 18-24.
7. Організація туризму : підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль : THEU, 2017. 448 с.
8. Програма розвитку туризму в Тернопільській області на 2016-2020 рр. URL: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/catalog/main/ua/45039/_828.pdf (дата звернення: 20.12.2019).
9. Ракоцило О. Ресурсні стратегії управління: аналіз сучасних концепцій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. Вип. 2. С. 56-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyu_2010_2_18 (дата звернення: 20.12.2019).
10. Стратегічні вектори розвитку туристичних дестинацій Тернопільщини : монографія / За заг. ред. Брича В. Я., Тибія А. М. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 164 с.
11. Стратегія розвитку туризму і курортів на період до 2026 року : схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501> (дата звернення: 20.12.2019).
12. Топ-10 місць Тернопільщини з неймовірними краєвидами. URL: <https://te.20minut.ua/Podorozhi/top-7-mists-ternopilschini-z-neymovirnimi-kraevidami-kudi-mozhna-rouih-10712369.html> (дата звернення: 20.12.2019).
13. Туризм / Головне управління статистики Тернопільської області. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/statinfoT.html> (дата звернення: 20.12.2019).
14. Туроперейтинг : підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль : THEU, 2017. 440 с.
15. Jiricka A., Salak B., Eder R., Arnberger A. Energetic tourism: exploring the experience quality of renewable energies as a new sustainable tourism market. *Sustainable tourism*. 2010. Vol. 139. URL: https://www.researchgate.net/publication/271423321_Energetic_tourism_Exploring_the_experience_quality_of_renewable_energies_as_a_new_sustainable_tourism_market (дата звернення: 20.12.2019).

References

1. Brych, V. and Mazur, V. (2014), "Management of quality of tourist services in modern conditions of management", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, Iss. 35, pp. 161-170.
2. Viiikman, A. and Skonberh, K. (2018), "Circular Economics and Benefits for Society. Clear winners in jobs and climate in an economy based on renewable energy and resource efficiency. Research on the Czech Republic and Poland", available at: <https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2018/02/dl-10-circular.pdf> (access date December 20, 2019).
3. Zaitseva, V.M. (2013), "Formation of strategy of sustainable tourism development", *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, Iss. 2, pp. 50-57.
4. Zakharchenko, Yu.I. and Zanora, V.O. (2016), "Strategic Management: Generalization of Varieties of Strategies of Hotel and Restaurant Enterprises", *Shkidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Iss. 5 (05), pp. 124-131.
5. Berzin, S.V. (2017), *Na shliakhu zelenoi modernizatsii ekonomiky: model staloho spozhyvannia ta vyrobnytstva* [Economy Modernization: A Sustainable Consumption and Production Model], Instytut ekolohichnoho upravlinnia ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia, Kyiv, Ukraine, 138 p.

6. Nazarenko, I.M. (2014), "Scientific Concepts of Strategic Management Development: Essence, Purpose and Prospects", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, Iss. 1 (42), pp. 18-24.
7. Brych, V.Ya. (ed.) (2017), *Orhanizatsiia turyzmu* [Organization of tourism], TNEU, Ternopil, Ukraine, 448 p.
8. "Tourism Development Program in Ternopil region for 2016-2020", available at: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/catalog/main/en/45039/_828.pdf (access date December 20, 2019).
9. Rakotsylo, O. (2010), "Resource Management Strategies: An Analysis of Modern Concepts", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, Iss. 2, pp. 56-58, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_2_18 (access date December 20, 2019).
10. Brych, V.Ya., and Tybin, A.M. (eds.) (2017), *Stratehichni vektory rozvytku turystychnykh destynatsii Ternopilshchyny* [Strategic vectors of development of tourist destinations of Ternopil region], Osadtsa, Ternopil, Ukraine, 164 p.
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Tourism and Resort Development Strategy for 2026" №168-p. of March 16, 2017, available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/npas/249826501> (access date December 20, 2019).
12. "Top 10 places of Ternopil region with incredible views", available at: <https://te.20minut.ua/Podorozhi/top-7-mists-ternopilschyni-z-neymovirnymi-kraevidami-kudi-mozhna-poyih-10712369.html> (access date December 20, 2019).
13. Tourism. Main Department of Statistics of Ternopil Regions, available at: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/statinfoT.html> (access date December 20, 2019).
14. Brych, V.Ya. (ed.) (2017), *Tuopereitynh* [Tuopereiting], TNEU, Ternopil, Ukraine, 440 p.
15. Jiricka, A., Salak, B., Eder, R. and Arnberger, A. (2010), "Energetic tourism: exploring the experience quality of renewable energies as a new sustainable tourism market", *Sustainable tourism*, Vol. 139, available at: https://www.researchgate.net/publication/271423321_Energetic_tourism_Exploring_the_experience_quality_of_renewable_energies_as_a_new_sustainable_tourism_market (access date December 20, 2019).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2020 р.