УДК 338.48(4:477)

Мальська М. П.
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка
malskym@ukr.net

Грищук А. М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет
імені Івана Франка
anna_gr_7@ukr.net

Масюк Ю. О.
асистент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка
joliebox@gmail.com

Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України

Анотація. У статті розглядаються питання впровадження досвіду стратегічного управління провідних європейських туристичних країн на трьох рівнях – національному, регіональному та рівні туристичних підприємств – з урахуванням потреб та особливостей розвитку туристичної галузі України на сучасному етапі. Доведено необхідність активізації співпраці між державними органами та представниками приватного бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного турпродукту, розвитку туристичної інфраструктури й формування позитивного туристичного іміджу України на світовому ринку.
Ключові слова: стратегічне управління; туристична галузь; розвиток туризму; державне регулювання туризму; туристичне підприємство.

Marta Malska
D.Sc. (Economics), Professor, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine
1 University Str., Lviv, 79000, Ukraine
Anna Hryshchuk
PhD (Economics), Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine
1 University Str., Lviv, 79000, Ukraine
Yuliya Masyuk
Assistant, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine
1 University Str., Lviv, 79000, Ukraine
Implementation of international experience in strategic management of tourism development: opportunities and prospects for Ukraine
Abstract. *Introduction*. In the article, the issues of leading touristic countries' managerial experience implementation have been reviewed on three levels considering the needs and peculiarities of national economy. The reviewing levels are the following: national, regional and the level of tourism enterprises. *Results.* Basing on the international experience of strategic management in tourist industry on different levels of national economy, the authors define opportunities for its application in current conditions of national touristic activity. *Conclusion.* The necessity to foster cooperation between public authorities and representatives of private business is considered. The aim of the latter is to increase competitiveness of national touristic product, develop touristic infrastructure and improve touristic image of Ukraine in the world tourism market.
Keywords: Strategic Management; Tourism Industry; Tourism Development; Government Regulation of Tourism Industry; Tourism Enterprise
JEL Classification: H73; L51; L83; O13; O57

Мальская М. Ф.
доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой туризма,
Львовский национальный университет имени Ивана Франко, Украина
Грищук А. М.
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
Львовский национальный университет имени Ивана Франко, Украина
Масюк Ю. О.
ассистент кафедры туризма
Львовский национальный университет имени Ивана Франко, Украина
Внедрение зарубежного опыта стратегического управления развитием туризма: возможности и перспективы для Украины
Аннотация. В статье рассматриваются вопросы внедрения управленческого опыта ведущих европейских туристических стран на трех уровнях –национальном, региональном и уровне туристических предприятий – с учетом потребностей и особенностей развития туристической отрасли Украины на современном этапе. Доказана необходимость активизации сотрудничества между государственными органами и представителями частного бизнеса с целью повышения конкурентоспособности отечественного турпродукта, развития туристической инфраструктуры и формирования позитивного туристического имиджа Украины на мировом рынке.
Ключевые слова: стратегическое управление, туристическая отрасль, развитие туризма, государственное регулирование туризма, туристическое предприятие.

1. Постановка проблеми. У сучасних реаліях розвитку світової економіки стратегічне управління є необхідною складовою успішної діяльності підприємств незалежно від галузі. Розвиток туризму, який діє на стику виробничих і невиробничих сфер діяльності, особливо залежить від майстерності керівників різних рівнів цієї галузі, а особливо від професійності та компетентності державного управління. Ось чому однією з головних проблем, що потребує постійної уваги з боку керівництва держави, є формування ефективного механізму стратегічного управління розвитком туристичної галузі, зокрема, враховуючи і закордонний досвід.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впровадження закордонного досвіду у сферу стратегічного управління розвитком туристичної індустрії присвячена значна кількість досліджень і публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, які розкривають різні сторони існуючої проблеми: Бартощук О. В. (Bartoshchuk, 2011), Козловський Є. В. (Kozlovskiy, 2004), Биркович В. І. (Byrkovych, 2006), Теребух А. А. (Terebukh, 2005), Ергелла Д. Л. (Ergella, 2000), Годфрі Х. (Godfrey, 2000, 2010), Бойко-Бойчук О. З. (Boyko-Boychuk, 2002), Дутковскі М. (Dutkowski, 2004), Кучеренко В. С. (Kucherenko, 2009), Адельсеитова Е. Б. (Adelseitova, 2012). Однак, узагальнення напрацювань із зазначеної проблематики та отримані результати оцінки вітчизняного досвіду державного регулювання сферою туризму відображають незавершеність досліджень у цьому напрямі, актуалізуючи потребу ґрунтовнішого аналізу закордонного досвіду стратегічного управління розвитком туризму та особливостей його практичного застосування у вітчизняних умовах господарювання.

3. Мета статті – здійснити аналіз зарубіжних моделей та систем стратегічного управління розвитком туристичної галузі та виявити найбільш доцільні з них для використання вітчизняними туристичними фірмами, виходячи з сучасних реалій розвитку національної економіки України.

4. Основні результати дослідження. На сучасному етапі розвитку світової економіки чимало країн визначають туризм як пріоритетний напрям функціонування національного господарства, що зумовлено його динамічністю, високоприбутковістю та соціально-економічною і культурною значимістю. Проте, туристичну галузь варто віднести до специфічних і доволі складних об'єктів управління, а тому різні країни користуються різноманітними підходами державного регулювання туризму.

Національний рівень стратегічного управління туристичною галуззю передбачає певний ступінь впливу та ролі держави в даному процесі, виходячи з особливостей економічних та соціальних відносин у тій чи іншій країні, а також величиною її туристичного потенціалу.

Таким чином, виділяють чотири моделі розвитку індустрії туризму, відповідно до яких і буде обиратися певний конкретний варіант розробки та реалізації стратегій розвитку (рис. 1).

Формування *американської моделі* відбулось після 1997 р., коли з метою економії бюджетних коштів уряд США ліквідував державну структуру U.S. Travel and Tourism Administration (USTTA), що займалася питаннями розвитку туристичної галузі. Натомість було створено Консультативну раду з туризму та подорожей (USTTAB), до складу якої сьогодні входять значні представники туристичної індустрії (саме за їхній рахунок проводяться рекламні кампанії).

Централізована модель передбачає наявність спеціального авторитетного державного органу, який контролює діяльність усієї туристичної галузі (інвестиції, маркетингові дослідження, розробка та реалізація стратегій розвитку, підготовка фахівців тощо). Ця модель управління найбільш доцільна для тих країн, де туризм є одним з основних джерел бюджетних надходжень, а також для туристично розвинутих держав, які прагнуть підтримувати свій авторитетний туристичний імідж на постійно високому рівні.

Європейська модель участі держави в регулюванні індустрії туризму, на нашу думку, найкраще підходить для впровадження її в Україні, оскільки передбачає, що питання стратегічного управління та розвитку сфери туризму вирішуються на рівні спеціалізованого галузевого державного органу, який діє в рамках певного багатогалузевого міністерства економічної спрямованості або ж прямо підпорядковується урядові країни, однак має статус відносно самостійного адміністративного органу.

Наприклад, у *Франції* функціонує Міністерство транспорту і суспільних робіт, яке за своїми повноваженнями та обов'язками подібне до Міністерства інфраструктури України, а в його складі співдіють два профільні органи управління туристичною індустрією – Державний секретаріат з питань туризму та Управління туризму. Крім цього, з 1987 р. питаннями покращення туристичного іміджу Франції на світовому ринку займається асоціація «Maison de la France», утворена представниками місцевих адміністрацій, туристичних компаній, закладів розміщення та об'єктів екскурсійного показу на умовах партнерства. Сьогодні асоціація нараховує близько 800 членів та понад 200 співробітників, 31 її представництво працює в 26 країнах світу. І лише 1/3 цієї організації – це чиновники державного апарату, тоді як решта – представники приватного бізнесу [2].

«Maison de la France» займається просуванням французького туристичного продукту на закордонні ринки дуже успішно – кожне вкладене у просування євро приносить 100 євро надходжень (в основному, це кошти від туристів з США, Японії, Німеччини та Великобританії). Такий приклад відображає, як багаторазово можна збільшити ефект від державних інвестицій, якщо їх уміло поєднувати з капіталовкладеннями приватного сектора.

Іспанія послуговується досить подібною системою державного втручання у розвиток туризму, координацію якого покладено на Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підлеглий Міністерству економіки, в підпорядкуванні якого є ще декілька туристичних інституцій, зокрема Іспанський інститут туризму «Turespaca» [3]. Саме ж Міністерство економіки має досить незначні повноваження, а такі функції, як, наприклад, ліцензування, сертифікація послуг чи розробка стратегій розвитку туризму

Модель №1 «Американська» (ринкова)	Модель №2 «Централізована»	Модель №3 «Європейська»	Модель №4 «Комбінована»
Оперативне регулювання, мезо- та мікроекономічний рівень	Державне регулювання, макро-, мезо- та мікроекономічний рівень		
Країни з розвинутою ринковою економікою	Країни, що розвиваються, країни перехідного типу, країни з розвинутим туризмом	Економічно розвинуті європейські країни	Країни з рецептивними туристичними ринками
Відсутність централізованої державної адміністрації з питань туризму, всі проблеми вирішуються на місцях	Існують спеціальні органи державної влади, центральний з яких - міністерство	Спеціалізований галузевий підрозділ багатопрофільного, багатогалузевого органу (міністерства) або підпорядкований уряду країни	Комбіноване міністерство (туризм + суміжні з ним або взаємодоповнюючі напрями соціально-економічної політики). Чіткий розподіл повноважень між центральною та регіональною туристичною владою
США	Ізраїль, Єгипет, Індія, Куба, Мальта, Марокко, Мексика, Нова Зеландія, Малайзія, Кенія, Оман, Камбоджа, ПАР, Хорватія	Швейцарія, Німеччина, Франція, Австрія, Великобританія, Італія, Іспанія, Сінгапур, Чехія, Угорщина, Грузія, Китай	Туреччина, Греція, Польща, Туніс, Індонезія, Болгарія, Йорданія,

Рис. 1: **Характеристика моделей державного регулювання галузі туризму**
Джерело: [1]
Fig. 1: **Characteristics of models of state regulations in tourism industry**
Source: [1]

є прерогативою місцевої влади. Координує їхню діяльність Рада з розвитку туризму, яка складається з представників державного апарату та приватного бізнесу.

Іспанський інститут туризму «Turespaca», подібно французькій асоціації «Maison de la France», здійснює масштабні рекламні кампанії по всьому світу, залучаючи щораз більше іноземних туристів. Ця організація, окрім розгалуженої мережі інформаційних офісів в Іспанії, нараховує також 29 представництв у 21 країні світу, що повністю фінансуються з держбюджету [4].

У *Великобританії* управлінням сферою туризму займається Міністерство культури, засобів масової інформації та спорту, якому підпорядковується орган, що безпосередньо координує діяльність у галузі туризму – «VisitBritain». Поряд із традиційною діяльністю на іноземних ринках (просування, реклама, виставкова діяльність) цей орган проводить консультації державних установ з питань розвитку туристичної індустрії, а також надає платні консалтингові послуги, здійснює різні проекти за участю іноземного капіталу, реалізовує рекламно-інформаційну продукцію, самофінансуючи таким чином свою діяльність. Фінансування діяльності організації на рік складає в середньому 35,5 млн. фунтів з державної казни, а крім того щороку неурядове фінансування становить приблизно 17 млн. фунтів [5].

Слід погодитися з думкою Бартошук О. В., що європейська модель державного регулювання туристичної індустрії видається найбільш прийнятною для впровадження її в Україні через подібність пріоритетів та цілей вітчизняної туристичної політики з аналогічними заходами провідних європейських туристичних держав.

В сучасних реаліях економіки України туризм потребує узгодження інтересів держави та приватного бізнесу, досягнення взаємовигідних позицій та форм співробітництва між органами управління на всіх рівнях влади, зокрема й вирішення питання часткової децентралізації, у тому числі й щодо регулювання туристичної діяльності. Україна може активно використовувати європейський досвід спільного управління державних та приватних організацій у сфері туризму, а також запозичити й інші нововведення на регіональному рівні, наприклад створення багатомовного інформаційно-рекламного Інтернет-сайту на кшталт подібного британського сайту «VisitBritain», який перекладений 19 мовами для 36 країн світу, або ж просування екологічного та зеленого туризму, враховуючи аналогічний досвід іспанського інституту туризму «Turespaca».

Комбінована модель державного регулювання сфери туризму використовується країнами, які визнають туризм пріоритетною галуззю національної економіки з чітким розподілом обов'язків щодо регулювання туризму на різних рівнях держаної влади, водночас зберігаючи баланс у розвитку й інших галузей економіки країни. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у більш ніж 80 країнах світу туризм віднесено до компетенції міністерств і відомств економічного блоку (економіки, торгівлі, транспорту, промисловості, фінансів), решта – до міністерств і відомств соціального блоку (екології, культури, освіти, інформації,) [6, 20].

Аналіз стратегічного управління галуззю туризму *на рівні туристичного центру* показує, що його також не можна трактувати однозначно, а радше звести до трьох альтернативних підходів.

Перший підхід ґрунтується на тому факті, що регіональна туристична політика часто інтегрується в політику інших галузей, оскільки туризм функціонує на межі різних галузей економіки. Тому його варто розвивати в контексті загального соціально-економічного розвитку регіону, тим паче, що формування конкурентоспроможного комплексного туристичного продукту передбачає наявність розвинутої інфраструктури, спеціалізацію на усіх стадіях виробництва та реалізації туристичних послуг, а також концентрації значних фінансових засобів і великої кількості учасників в цьому процесі.

Другий підхід передбачає розробку індивідуальних стратегій розвитку туризму для території з високим туристичним потенціалом та розвинутою інфраструктурою. Цей підхід є доцільним за умови обґрунтування того, що розвиток туризму сприятиме динамічному і збалансованому розвитку регіону, оскільки стратегічний план – це документ, метою якого є збільшення конкурентоспроможності території.

Третій підхід враховує таку специфічну рису туризму як те, що нерідко туристично привабливі об'єкти розташовані в межах декількох адміністративно-територіальних одиниць, що вимагає співпраці між їхніми представниками, а також зумовлює координацію дій місцевої влади з державними органами вищих рівнів [7]. Наприклад, польські фахівці з розвитку туризму на регіональному рівні рекомендують перед початком розробки програм подібних співпраць здійснювати поетапний аналіз туристичного потенціалу регіону (рис. 2).

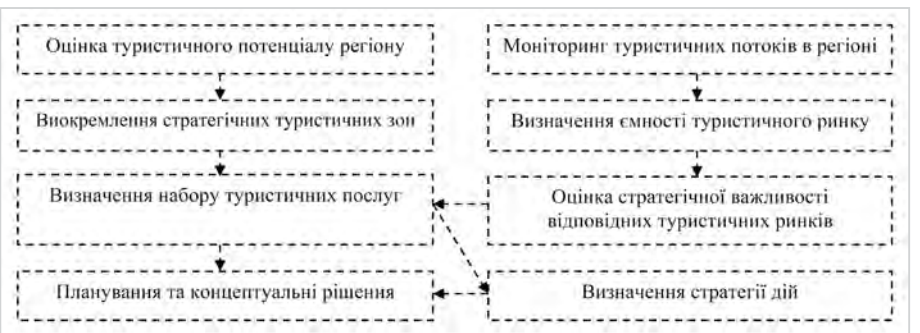

Рис. 2: **Польський досвід оцінки конкурентних можливостей туристичного регіону (центру) в процесі стратегічного управління**
Джерело: Складено автором за даними [7]
Fig. 2: **Polish experience of tourist region (centre) competitive opportunities estimation under strategic management**
Source: Compiled by the author using [7]

Американські дослідники проблематики розвитку міжнародного туризму Д. Л. Едгелла і Р. Т. Хеніша доходять висновку, що «світовий туризм вимагає більш тісного співробітництва на місцевому і регіональному рівнях, щоб підвищити якість туристичного продукту, зробивши його конкурентоспроможним на світовому рівні» [8, 30].

Розглянемо це на прикладі Західної України. Деякі тамтешні невеликі історичні містечка – Бережани, Галич, Збараж, Золочів, Кременець, – скориставшись згадуваним польським досвідом розвитку туризму на регіональному рівні та володіючи значним потенціалом для розвитку туристичної діяльності на своїх територіях, але не маючи при цьому достатнього самостійного фінансування, прийняли рішення об'єднати свої зусилля, результатом чого стала розробка Програми спільних дій.

Найбільш важливими, на нашу думку, та першочерговими для втілення заходами, як передбачає прийнята Програма, є наступні: створення й просування привабливого для туристів і туристичного бізнесу іміджу міст, а також комфортного інформаційного середовища; розвиток інфраструктури й матеріальної бази туризму; розробка та реалізація спільного туристичного продукту; удосконалення структури управління та розвитку туризму; підготовка кадрів та науково-методологічне забезпечення туристичної діяльності [9, 144-150].

Інший польський досвід стратегічного управління розвитком туризму на регіональному рівні передбачає аналіз місцевою владою конкретних туристичних ринків. Наприклад, у стратегії розвитку туризму в Поморському (Поме-

ранському) воєводстві (Польща) були виділені ринки, які мають відношення до тих видів туризму, які розвинуті в регіоні, або є перспективними, а також охарактеризовано та оцінено стратегічну важливість туристичних ринків для регіону, що дає можливість визначити пріоритети з врахуванням реальних можливостей на основі аналізу нових тенденцій [10].

На *мікрорівні стратегічного управління сферою туризму* ключовим його елементом є туристичне підприємство. Міжнародна практика показує взаємодію туристичних підприємств та світового ринку – останній є найбільш сприятливим економічним середовищем для функціонування турфірм, тоді як компанії, що орієнтуються безпосередньо на вимоги споживача, відіграють активну роль у формуванні ринкового простору.

Більшість вітчизняних підприємств сфери туризму лише нещодавно почали засвоювати технологію стратегічного управління, виокремивши для себе такі основні його переваги:

- стратегічне управління – це основа для розробки стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування і реалізації організаційних змін;
- наявність стратегії дозволяє визначити основні напрями та шляхи розвитку туристичного підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах;
- стратегічний план передбачає можливість постійного оперативного уточнення в процесі господарської діяльності та змін при умові добре налагодженого зворотного зв'язку [11].

За підсумками європейських фахівців з розвитку туристичного бізнесу, протягом останніх десяти років більшість туристичних компаній намагаються організувати єдине управління для всіх складових туристичного комплексу – від створення різноманітних продуктів туристичного призначення до забезпечення надійності та реалізації плану просування туристичної пропозиції. Ми погоджуємось з думкою вчених про те, що основними особливостями стратегічного управління, на які, перш за все, слід акцентувати увагу, є наступні:

1) стратегічне управління – це радше приблизний прогнозований розвиток компанії, а не точний та детальний опис її становища і розташування в бізнес-середовищі;

2) система стратегічного управління – це своєрідна філософія та ідеологія бізнесу, яка не повинна зводитись до формалізованого набору процедур, оскільки при розробці стратегії разом з правилами необхідним є поєднання також інтуїції, професіоналізму і креативності менеджерів, здатних втягнути всіх працівників компанії в реалізацію стратегії;

3) в ринкових умовах помилки, допущені при виборі стратегії неможливо виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що може привезти до поразки в конкурентній боротьбі [12].

Безперечно не існує ідеальної туристичної організації, однак туристичні підприємства повинні прагнути відповідати умовам сучасного динамічного туристичного ринку.

5. Висновки. Аналіз закордонного досвіду у сфері стратегічного управління розвитком туристичної галузі, виходячи з потреб вітчизняної туристичної індустрії дозволяє зазначити, що Україна може та повинна активно застосовувати досягнення, найперше європейських країн, які є близькими їй за своїм туристичним потенціалом та організацією системи державних органів управління туризмом. Однак, ефективність його впровадження буде проявлятися лише за умови поєднання стратегічного управління на всіх рівнях розвитку галузі туризму – національному, регіональному та рівні туристичних підприємств, що дасть змогу вивести туристичний бізнес в Україні на якісно вищий щабель розвитку.

Підтримуючи прагнення України до інтеграції в ЄС, вітчизняні фахівці з розвитку туризму повинні розробляти нові напрями туристичної політики, виходячи з європейської практики державно-приватного партнерства. На нашу думку, доцільною є розробка альтернативної моделі стратегічного управління розвитком туризму, що здатна поєднати елементи вітчизняного державного регулювання цією галуззю, а також досвід інших країн Європи, які надають велике значення в управлінні громадській ініціативі та співпраці з приватними суб'єктами туристичної індустрії.

Література

1. Бартошук О. В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід) / О. В. Бартошук. // Держава і регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2011. – № 2. – С. 62-68. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/bartoshuk.htm
2. Maison de la France. Le ministere delegue au Tourisme. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/org_assoc/maison/
3. Secretaria de Estado de Turismo y Comercio. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mcx.es/turismo/default.htm
4. Козловський Є. В. Іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та його використання в Україні / Є. В. Козловський. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/ej/ej1/txts/KOZLOVSKIY.htm
5. What is VisitBritain's Role? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.visitbritain.com/corporate/bta_role.htm
6. Биркович В. І. Розвиток туристичної галузі в регіоні / В. І. Биркович // Університетські наукові записки. – 2006. – № 2 (18). – С. 335-341.
7. Теребух А. А. Досвід стратегічного планування розвитку туристичних центрів / А. А. Теребух, В. М. Костючко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19211/1/41-Terebukh-205-211.pdf
8. Годфри Х. Стимулирование международного туризма в XXI веке / Х. Годфри, М. Кац Кеннет : Пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 240 с.
9. Бойко-Бойчук О. В. Стратегії розвитку міст України: Практичний посібник. / О. В. Бойко-Бойчук – К. : Універ. вид.-во «Пульсари», 2002. – 156 с.
10. Marek Dutkowski Strategic tourist markets of the Pomeranian voivodship The border zone tourism in chosen post-socialist countries : edited by T. Palmowski, A. Ilies. University of Gdansk; Gdynia-Pelplin 2004.
11. Кучеренко В. С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою / В. С. Кучеренко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/2970/2928
12. Адельсеитова Э. Б. Стратегическое управление предприятиями индустрии туризма / Э. Б. Адельсеитова, Э. Р. Абдураимова // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 235. – С. 7-8. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_tourism/adelseitova.htm

Стаття надійшла до редакції 7.11.2015

References

1. Bartoshchuk, O. (2011). Models of tourism industry development (international experience). *Derzhava i rehiony (State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship), 2,* 62-68. Retrieved from http://tourlib.net/statti_ukr/bartoshuk.htm (in Ukr.).
2. Maison de la France. *Le ministere delegue au Tourisme.* Retrieved from http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/org_assoc/maison/ (in French)
3. *Secretaria de Estado de Turismo y Comercio.* Retrieved from http://www.mcx.es/turismo/default.htm (in Spanish)
4. Kozlovskiy, Ye. (2004). *International experience in regulation of international tourism and its implementation in Ukraine.* Retrieved from http://www.academy.gov.ua/ej/ej1/txts/KOZLOVSKIY.htm (in Ukr.).
5. Visitbritain (2015). *What is Visit Britain's Role?* Retrieved from http://www3.visitbritain.com/corporate/bta_role.htm
6. Byrkovych, V. (2006). Development of tourism industry in the region. *Universytetski naukovi zapysky (University research note), 2*(18), 335-341. (in Ukr.).
7. Terebukh, A. (2005). *Experience of development strategic planning.* Retrieved from http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19211/1/41-Terebukh-205-211.pdf
8. Godfrey, H. (2000). *Stimulation of international tourism in XXI century.* Moscow: Finance and Statistics (in Russ.).
9. Boyko-Boychuk, O. (2002). *Strategies of Ukrainian cities development.* Kyiv: Univer. Pulsary (in Ukr.).
10. Dutkowski, M. (2004). *Strategic tourist markets of the Pomeranian voivodship The border zone tourism in chosen post-socialist countries.* Palmowski, T., & Ilies, A. (Eds.). Gdynia-Pelplin: University of Gdansk (in Pol.).
11. Kucherenko, V. (2009). *Peculiarities and modern trends in management of touristic industry.* Retrieved from http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/2970/2928 (in Ukr.)
12. Adelseitova, E. (2012). *Strategic management of enterprises in touristic industry. Kultura narodiv Prychornomorya (Culture of Black Sea Region People), 235,* 7-8. Retrieved from http://tourlib.net/statti_tourism/adelseitova.htm (in Russ.)

Received 7.11.2015