

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д.**  
**Гаврилишина**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**Дейнека Тетяна Вадимівна**

Сучасний стан та перспективи розвитку гірськолижного туризму в Західному регіоні України  
/ Current State and Prospects of Development of Ski Tourism in the Western Region of Ukraine

спеціальність: 6.140103 - Туризм  
освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом  
Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Т-41/1  
Гірник Х.Б.

\_\_\_\_\_ підпис

Науковий керівник:  
канд. економ. наук, доцент  
Кондрацька Л.П.

\_\_\_\_\_ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_ підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**

\_\_\_\_\_ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

**АНОТАЦІЯ**

Дейнека Тетяна Вадимівна – «Сучасний стан та перспективи розвитку гірськолижного туризму в Західному регіоні України»(на прикладі гірськолижного курорту «Буковель»). - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю – 6.140103 «Туризм» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

Бакалаврську роботу присвячено обґрунтуванню теоретичних і науково-методичних засад розвитку гірськолижного туризму в Західному регіоні України.

Досліджено економічну сутність і роль туристичних систем у складі регіональної економіки. Узагальнено теоретичні підходи щодо сутності гірськолижного туризму.

Розроблено методологічні підходи до оцінки стану гірськолижних туристичних комплексів в Західному регіоні України.

Проаналізовано сучасні компоненти регіональних туристичних систем та тенденції їх розвитку у трансформаційний період. Охарактеризовано стан туристичної інфраструктури у складі гірських територіальних систем та її вплив на модернізаційні процеси.

Окреслено шляхи удосконалення інституціонального середовища у сфері розвитку гірськолижного туризму. Сформульовано методичні підходи до застосування регіональних гірськолижних туристичних комплексів.

*Ключові слова:* туризм, гірськолижний туризм, стратегічне управління розвитку гірськолижного туризму, туристичне галузеве середовище, гірськолижні туристичні комплекси.

## ANNOTATION

Deineka Tetiana –

«Current state and prospects of development of ski tourism in the Western region of Ukraine»  
(on the example  
of the ski resort «Bukovel»). - The manuscript.

Studies for obtaining the educational qualifying level «bachelor» on specialty 6.140103 «Tourism» - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

Bachelor's work is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations of the development of ski tourism in the Western region of Ukraine.

The economic essence and role of tourist systems in the structure of the regional economy are investigated. General theoretical approaches to the essence of ski tourism.

Methodological approaches to the assessment of the status of skiing tourist complexes in the Western region of Ukraine are developed.

The modern components of regional tourism systems and their tendencies in the transformation period are analyzed. The state of the tourist infrastructure in the composition of mountain territorial systems and its influence on modernization processes are characterized.

The ways of improvement of the institutional environment in the field of development of ski tourism are outlined. The methodical approaches to the application of regional skiing tourist complexes are formulated.

*Key words:* tourism, skiing tourism, strategic management of the development of ski tourism, tourist industry environment, skiing tourist complexes.

**РЕЗЮМЕ**

**Бакалаврська робота** містить 96 сторінок, 8 таблиць, 28 рисунків, список використаних джерел із 130 найменувань.

**Метою бакалаврської роботи** є аналіз територіальної організації гірськолижного туризму, проблеми та подальші перспективи його розвитку в Західному регіоні України.

**Об'єктом бакалаврської роботи** є розвиток гірськолижного туризму в Західному регіоні України.

**Предметом бакалаврської роботи** є особливості становлення, стан та перспективи розвитку гірськолижного туризму в Західному регіоні України.

**Одержані висновки бакалаврської роботи та їх новизна** полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні нових методико-теоретичних, практичних положень та підходів, що у комплексі формують концептуальні основи розвитку гірськолижного туризму в практичну їх діяльність в умовах браку досвіду, економічної нестабільності та жорсткої конкурентної боротьби.

**Ключові слова:** туризм, гірськолижний туризм, стратегічне управління розвитку гірськолижного туризму, туристичне галузеве середовище, гірськолижні туристичні комплекси.

## **RESUME**

**This thesis contains** 96 pages, 8 tables, 28 figures, list of sources with 130 titles.

**The aim of the thesis is** analysis of the territorial organization of ski tourism, problems and further prospects of its development in the western region of Ukraine.

**The object of research is** development of ski tourism in the western region of Ukraine.

**The subject of research is** peculiarities of formation, state and prospects of development of ski tourism in the western region of Ukraine.

**The resulting conclusion and innovation:** novelty consists in scientific substantiation and development of new methodological, theoretical, practical positions and approaches that in the complex form the conceptual foundations of the development of ski tourism in their practical activity in the conditions of lack of experience, economic instability and hard competition.

**Keywords:**tourism, skiingtourism, strategic management  
ofthedevelopmentofskitourism, touristindustryenvironment, skiingtouristcomplexes.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** .....**3**

<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГІРСЬКОЛИЖНОГО ТУРИЗМУ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Особливості розвитку територіальної організації гірськолижного туризму.....	8
1.2. Моніторинг поточного стану формування інфраструктури гірськолижного туризму .....	14
1.3. Закордонний досвід організації сучасного гірськолижного туризму.....	23
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....</b>	<b>34</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ГІРСЬКОЛИЖНОГО ТУРИЗМУ ТА ЙОГО ІНФРАСТРУКТУРИ В ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ .....</b>	<b>36</b>
2.1. Характеристика тенденцій розвитку ринку гірськолижного туризму в Україні та конкурентної ситуації на ньому.....	36
2.2. Оцінювання ефективності послуг розвитку гірськолижних комплексів в Західних областях України .....	46
2.3. Методика проведення SWOT-аналізу туристичних гірськолижних комплексів в Західних областях України.....	54
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....</b>	<b>60</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОСТОРОВИХ СИСТЕМ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ГІРСЬКОЛИЖНИХ КОМПЛЕКСІВ .....</b>	<b>63</b>
3.1. Підходи до стратегічного планування розвитку туристичних гірськолижних комплексів .....	63
3.2. Рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг гірськолижними комплексами в Україні .....	71
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....</b>	<b>80</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>82</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>84</b>

## **ВСТУП**

**Актуальність теми бакалаврської роботи.** Туризм як важлива сфера людської діяльності є надзвичайно динамічним, перспективним, багатограним за своєю сутністю явищем. Це - і суттєва частина економік багатьох країн, і можливість змістовного відпочинку для мільйонів людей, і вид спорту, і один із напрямків позашкільної освіти. Гірськолижний туризм є важливою та своєрідною стороною даного явища, що потребує належного вивчення з метою виявлення й аналізу особливостей і проблем його розвитку, насамперед, на сучасному досить складному етапі.

В наш час збільшується мережа санаторно-курортних закладів, будинків відпочинку, пансіонатів і профілакторіїв, а також готелів у містах і особливо в туристичних та курортних центрах, зонах масового відпочинку; триває будівництво туристичних комплексів і баз, мотелів і кемпінгів, розвиваються туризм і екскурсійне обслуговування.

Дедалі більшої популярності серед найширших верств населення набуває зимовий відпочинок, зокрема, гірськолижний туризм, який збагачує силою і здоров'ям людину будь-якого віку.

Насамперед турист-лижник тривалий час перебуває на відкритому повітрі в холодну пору року. Тому температура і погода ставлять до нього підвищені вимоги, зокрема щодо його витривалості, загальнофізичної і спеціальної туристської підготовки. Навіть у лижні походи вихідного дня, які передбачають не лише активний відпочинок, а служать також підготовкою до багатоденних мандрівок, не можна вирушати без попередніх тренувань.

Відтак, питаннями формування гірськолижних курортів, їх розташування, особливостей функціонування та інфраструктурне забезпечення розглядалися в різних площинах. Однак, попри високий інтерес фахівців до проблем розвитку гірськолижного туризму в регіоні, сьогодні не вирішеними залишаються питання територіальної організації гірськолижного туризму. Тому існує потреба в подальших теоретично-методичних та практичних дослідженнях у цьому напрямку.

Значний внесок у дослідження проблем та перспектив розвитку гірськолижного туризму зробили такі українські та зарубіжні науковці

як: О.Бейдик, Т. Божук, В.Гетьман, М.Рутинський, І.Смаль, М.Бірсан, С.Дороцькі, П.Розняк, В.Константін Т.Ткаченко, Н.Коновалова, О.Левицький, М.Пітюлич, М.Фальк, Р.Манінг, М.Запотічний, В.Кияка, В.Кравців, К.Райса та ін.

Водночас деякі політико-управлінські аспекти теорії та практики державного регулювання в галузі гірськолижного туризму потребують подальшого осмислення в науковій літературі. Йдеться про особливості просування національного туристичного продукту на світовий ринок, способи залучення іноземних інвестицій у туристичну галузь, можливість підтримки органами самоврядування розвитку гірськолижного туризму в Західному регіоні України.

**Мета та завдання бакалаврської роботи.** Метою бакалаврської роботи є аналіз територіальної організації гірськолижного туризму, проблеми та подальші перспективи його розвитку в Західному регіоні України.

Відповідно до поставленої мети в бакалаврській роботі вирішуються наступні задачі:

- дослідити особливості розвитку територіальної організації гірськолижного туризму;
- систематизувати та узагальнити основні підходи до трактування змісту таких понять як «гірський туризм», «гірськолижний спорт», «гірськолижні туристичні комплекси», «суб'єкти господарювання туристичної галузі»;
- структурувати етапи процесу формування та реалізації поточного стану інфраструктури гірськолижного туризму;
- дослідити основні тенденції закордонного розвитку сучасного гірськолижного туризму;
- обґрунтувати методологію оцінювання результативності послуг гірськолижних комплексів в Західних областях України;
- здійснити дослідження рівня сильних та слабких сторін туристичних гірськолижних комплексів в Західних областях України;



- на підставі виявлених у процесі аналізу проблем розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування у розвитку туристичних гірськолижних комплексів;
- сформулювати практичні рекомендації щодо розроблення ефективного стратегічного плану у розвитку гірськолижного туризму в Західних областях України.

**Об'єктом бакалаврської роботи** є розвиток гірськолижного туризму в Західному регіоні України.

**Предметом бакалаврської роботи** є особливості становлення, стан та перспективи розвитку гірськолижного туризму в Західному регіоні України.

**Методи бакалаврської роботи.** Для досягнення мети та реалізації завдань у бакалаврській роботі використано сучасну наукову методологію, засновану на принципах сходження від абстрактного до конкретного, єдності початку дослідження й початку розвитку об'єкта, збігу логічного та історичного, збіжності законів розвитку об'єкта і законів його пізнання тощо. В основу методології бакалаврської роботи було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що її забезпечують, виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх в єдину теоретичну систему. Крім того, під час написання бакалаврської роботи було використано низку наукових методів, а саме: порівняльний, морфологічний, системний аналіз стали підґрунтям при формуванні класифікації різновидів гірськолижних туристичних комплексів, інструментів стратегічного аналізу, при виділенні відмінних та спільних рис, переваг та недоліків основних моделей планування розвитку гірськолижного туризму, різновидів досліджень, а також при системно-функціональній характеристиці та структуризації стратегічно планування у гірськолижних туристичних комплексах.

Історичний метод був використаний у процесі дослідження еволюції наукових поглядів на базові поняття гірськолижного туризму.

За допомогою методів аналізу і синтезу, порівняння та прогнозування, SWOT-аналізу визначено основні напрями вдосконалення механізму

підвищення рівня і якості організаційно-економічного забезпечення процесу функціонування гірських територіальних туристично-рекреаційних комплексів в Західному регіоні України.

**Наукова новизна отриманих результатів бакалаврської роботи** полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні нових методико-теоретичних, практичних положень та підходів, що у комплексі формують концептуальні основи розвитку гірськолижного туризму в практичну їх діяльність в умовах браку досвіду, економічної нестабільності та жорсткої конкурентної боротьби.

Отже, найбільш суттєві наукові результати, що володіють цінністю, такі: *удосконалено:*

- методику оцінки внеску результатів діяльності гірськолижних комплексів у фінансові макроекономічні показники, зокрема, запропоновано алгоритм розрахунку наступних показників: прямий та непрямий економічний ефект сфери гірськолижного туризму; рівень податкових надходжень від сфери гірськолижного туризму у місцеві бюджети; рівень зайнятості; рівень капітальних інвестицій в основний капітал гірськолижних комплексів. Це дозволить покращити розрахунок прогнозних показників у процесі підготовки проектів Державного та місцевих бюджетів та визначати в них необхідний рівень капітальних видатків на фінансування розвитку гірськолижного туризму;
- механізм координації діяльності між основними гравцями гірськолижного туристичного бізнесу шляхом проведення реорганізації та з провадженням двох основних видів діяльності: 1) постійна діяльність (через аналітичний відділ, відділ забезпечення вакансій та регулярні інтернет-торги); 2) спеціалізована діяльність (туристичний форум, туристичні виставки та ярмарки, щорічні спільні круглі столи між представниками держави, бізнесу і споживчого сектору), що удосконалить співпрацю між основними учасниками туристичного ринку в системі національного господарства;

**Практичне значення одержаних результатів бакалаврської роботи полягає в тому, що основні результати дослідження доведено до рівня конкретних пропозицій і рекомендацій, які можуть використовуватись: у науково-дослідній роботі – як основа для подальшого вивчення концептуальних засад розвитку гірськолижного туризму в Західних областях України; в процесі державного регулювання в галузі гірськолижного туризму – у межах реалізації державних програм розвитку; в законотворчому процесі – під час розробки концептуальних і правових засад державного управління в галузі гірськолижного туризму; в діяльності органів місцевого самоврядування – у процесі реалізації програм із соціально-економічного розвитку гірських територій.**

Окремі висновки та рекомендації, доведено до рівня практичного застосування, зокрема, в діяльності гірськолижного курорту «Буковель» (довідка від 28.05.2019).

**Апробація результатів бакалаврської роботи.** Основні положення та результати бакалаврської роботи доповідались і були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи» (16-17 травня 2019р., м. Тернопіль).

## **РОЗДІЛ 1**

## ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГІРСЬКОЛИЖНОГО ТУРИЗМУ

### 1.4. Особливості розвитку територіальної організації гірськолижного туризму в Україні

На сьогодні туризм став однією з найбільш вагомих галузей економіки, яка динамічно розвивається. Він посідає все більш помітне місце у світі за швидкістю обігу капіталу, кількістю зайнятих і рівнем доходів до національного бюджету.

Туристичне господарство за своєю структурою дуже розгалужене. При цьому спостерігається значна територіальна диференціація за рівнем розвитку окремих видів. Така ситуація може бути обумовлена багатьма причинами. Для України визначальну роль відіграють низька якість як соціальної, так і безпосередньо туристичної інфраструктури, обслуговування, зокрема у колишніх країнах соцтабору. Україна традиційно вирізняється більш сприятливими умовами для розвитку видів туризму, що інтенсивно розвиваються насамперед у весняно-осінній період. Зимові види туристичної діяльності, як і відповідні види спорту, в нашій державі традиційно більш слабкіше розвинені та тримаються головним чином на зав'язтті окремих спеціалістів.

Лижний туризм в Україні має більше, ніж сторічну історію. Саме з тих часів сягають перші офіційні лижні подорожі Карпатами. Організаційно він зміг сформуватися у 1950-х рр., коли з'явилися перші осередки (секції) лижного туризму в містах України. Найбільшого розвитку і масовості в Україні лижний туризм досягнув на початку 1990-х рр., коли у спортивні лижні походи щорічно ходило кілька тисяч чоловік, а комісії з лижного туризму існували практично при всіх обласних федераціях.

На сучасному етапі розвитку гірськолижний туризм в Україні знаходиться в занепаді. Якщо за радянських часів кількість туристів-лижників можна було оцінити кількома тисячами і культивувався він у 15-17 регіонах

нашої країни, то зараз ним займаються 100-200 чоловік і представництво регіонів становить 8-10 територій. Зараз лижний туристсько-спортивний загал України можна оцінити у 200-300 чоловік, що є надзвичайно низьким показником і свідчить про кризу в цьому виді туризму та спорту [67, с.72].

Кардинально ситуація може змінитися у випадку отримання Україною права на проведення однієї з наступних зимових Олімпіад. Однак суспільно-політична ситуація в країні робить малоімовірним такий розвиток подій. З метою виявлення особливостей розвитку гірськолижного туризму в Україні проведемо районування території. Як чинник диференціації районування виступатиме не тільки місцезположення гірськолижних курортів, але й зона тяжіння цих атрактивних об'єктів. Зона тяжіння є доволі динамічним явищем. Виділимо такі гірськолижні райони із зонами тяжіння:

- Західна Україна з Карпатським регіоном інтенсивного розвитку гірськолижного туризму (Львівська, Закарпатська, Чернівецька та Івано-Франківська області) й зоною максимального тяжіння у складі Волинської, Рівненської, Тернопільської та Хмельницької області. Основні курорти – Буковель (Івано-Франківська обл.), Драгобрат (Закарпатська обл.), Славське (Львівська обл.).
- Столичний регіон з курортом Протасів Яр (м. Київ) та зоною тяжіння, яка складається з Житомирської, Чернігівської та Вінницької областей. Потенційним місцем розвитку гірськолижного туризму в цьому регіоні є Словечано-Овруцький кряж, який більшою своєю частиною знаходиться у Житомирській та Вінницькій областях.
- Північно-Східна Україна (Слобожанщина) – Харківська й Полтавська області (курорти «Екстрим-стиль» Харківської області та Сорочин Яр Полтавської області). Зона тяжіння – Сумська область.
- Південно-Західна Україна – Одеська область. Курорт – Березівка Одеської області. Зона тяжіння – Миколаївська область.
- Центральна Україна – Черкаська та Дніпропетровська області – Водяники (Черкаська обл.), Лавина (Дніпропетровська обл.). Зона тяжіння – Кіровоградська, Запорізька й Херсонська області.

➤ Автономна республіка Крим – Ай-Петрі, Ангарський перевал.

Відзначимо, що стрімкий розвиток туризму, організація масового відпочинку гірськолижників, забезпечення необхідного при цьому комфорту призвели до створення цілої індустрії зимового відпочинку, що зайняла провідні позиції в економіці.

Наприклад, А. Конох розглядає гірськолижний туризм як специфічний вид туристсько-спортивної діяльності, який поєднує рекреаційну функцію туризму й елементи спортивного туризму, за умови, що фізичні навантаження при цьому не перевищують потенційних можливостей людини [58, с. 44].

П. Масляк вважає, що гірськолижний туризм здійснюється шляхом подолання певної відстані, території, маршруту активним способом, покладаючись на власні вольові та фізичні зусилля. Саме активна форма пересування на чистій або умовно чистій в екологічному плані території з гарними краєвидами дає великий ефект [69].

На думку Н. Іванова, гірськолижний туризм – самостійна та соціально-орієнтована сфера, спосіб життя значного прошарку суспільства, ефективний засіб духовного і фізичного розвитку особистості, виховання дбайливого ставлення до природи, взаєморозуміння та взаємоповаги між народами і націями; форма «народної дипломатії», заснованої на реальному знайомстві з життям, історією, культурою, звичаями народів, найбільш демократичний вид відпочинку, який характеризується специфічною формою народної творчості, вільним вибором форми власної активності всіх соціально-демографічних груп населення, починаючи з дітей дошкільного віку і закінчуючи пенсіонерами [50, с. 8].

Л. Шматько вважає, що самодіяльний гірськолижний туризм – не сфера послуг, а достатньо самостійна соціально орієнтована сфера і спосіб життя значного прошарку суспільства, для якого гірськолижний туризм служить ефективним засобом фізичного оздоровлення [108, с. 34].

Найбільш вдало поняття гірськолижного туризму розглядають О. Дмитрук і Ю. Щур, які трактують, що гірськолижний туризм обов'язково передбачає подолання маршруту активним способом, тобто без використання механічних

транспортних засобів, покладаючись лише на власні сили, реалізуючи вміння і навички пересування на лижах. Активний рух – визначальна риса гірськолижного туризму. За цією ознакою його можна назвати активним туризмом (іншомовні відповідники: *adventure tourism* – пригодницький туризм, *extreme tourism* – екстремальний туризм, *action tourism* – власне активний туризм) [38, с. 7].

Отже, беручи до уваги зазначені положення, а також представлені в науковій літературі підходи до визначення поняття гірськолижного туризму, під цим поняттям розуміти треба специфічний вид туристсько-рекреаційної діяльності, головна риса якого – активний спосіб пересування, який має на меті ознайомлення з природою, культурою, історією території подорожі, відновлення фізичних, психічних, духовних сил людини, удосконалення туристських знань, умінь і навичок активного відпочинку та рекреації.

Відтак, нами встановлено, що характеризуючи гірськолижний туризм, необхідно: вдало систематизувати об'єкти туристичного районування; проаналізувати основні напрями рекреаційного проектування; окреслити поняття «гірськолижний комплекс» як одне велике підприємство чи групу туристичних підприємств, які мають єдину систему громадського та господарського обслуговування, об'єднані спільним архітектурно-планувальним вирішенням території й призначені для заняття зимовими видами спорту з домінуванням гірськолижного.

Так, гірськолижний комплекс складається з гірськолижної зони та зони забудови, де розміщена основна частина сервісної інфраструктури. Основними функціонально-планувальними елементами гірськолижного комплексу є гірськолижна зона та зона забудови. До гірськолижної зони можуть входити такі складові: гірськолижні траси, інші спортивні споруди (трампліни, біатлонний стадіон і т.д.), канатно-підйомний транспорт, планувальні осередки, альпійський табір (формується довкола верхньої станції підйомника у гірськолижного підйомника, розміщеної у середньогір'ї верхнього поясу та високогір'ї). Зона забудови може містити такі структурні елементи (див. рис. 1.1): житловий блок; блок громадського харчування; культурно-масовий

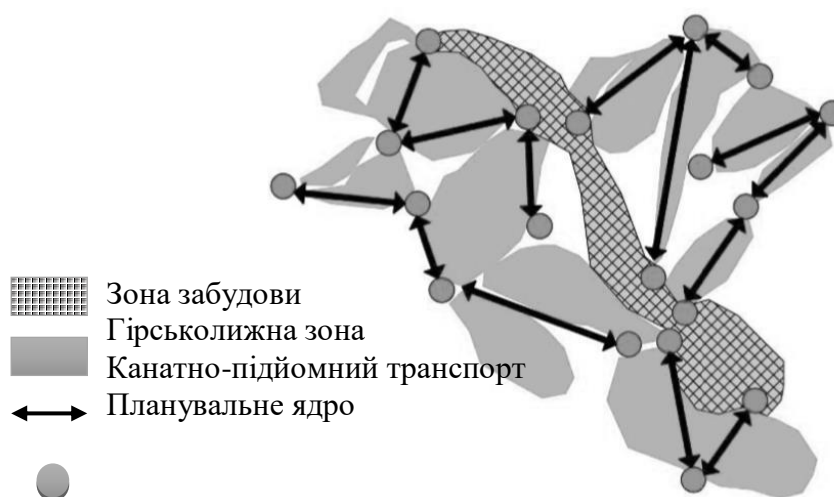
блок;спортивно-оздоровчий

блок;блок

торгово-побутового

обслуговування;адміністративно-господарський блок;рекреаційна зона.

Зона забудови гірськолижного комплексу може бути розміщена як автономно від наявних поселень, так й інтегрована в їх структурі, формуючи в такому разі рекреаційні селища, або так звані «снігові міста».



**Рис. 1.1. Схема планувальної структури гірськолижного комплексу**

Варто зазначити, що через низку обставин індустрія гірськолижного туризму, що розглядається як галузь, рідко удостоюється такої уваги з боку суспільства, яка відповідала б її реальній ролі в соціально-економічній діяльності. Одна з головних причин цього - відсутність правильно організованого статистичного обліку туристичної діяльності та відсутність навиків проведення соціального менеджменту, через це економічні показники гірськолижного туризму «розчиняються» в прибутках інших видів туризму [1;74].

Діяльність по управлінню гірськолижним туризмом специфічна і істотно відрізняється від діяльності працівників інших галузей, хоча на перший погляд можна припустити, що менеджмент туристичного регіону і туристичної організації спирається на ту ж базу, що і менеджмент будь-якого підприємства.

Гірськолижний туризм має ряд властивих тільки йому особливостей. Вони витікають із специфічних властивостей послуг, що надаються туристичними підприємствами і організаціями. Відповідно до цього, нами



виокремлено перелік особливостей в якому напрямі повинен розвиватися управлінський інструмент, щоб правильно вирішити ті специфічні проблеми, які властиві туристичним організаціям:

- Перша особливість гірськолижного туризму полягає у глибині його проникнення і складності взаємозв'язків між його складовими елементами.

Велика частина туристичних підприємств – невеликих розмірів. Масштабні туристичні підприємства створюються лише в густонаселених районах;

- Другу особливість гірськолижного туризму та туризму в цілому, як об'єкту управління можна представити у вигляді нечітких цілей діяльності.

Для менеджменту приватних туристичних підприємств, які в своїй діяльності орієнтуються на отримання прибутку, характерні чіткі цілі - накопичення цінностей, прибутку. Для менеджменту туристичних організацій таких цілей не існує ні на рівні підприємства, ні на рівні регіону. Через це не можна об'єктивно оцінити її продуктивність і успіх. Мова йде про імовірний характер процесів, що відбуваються в туристичній індустрії. Це означає, що дуже складно точно спрогнозувати всі явища і процеси, що відбуваються в туризмі (змінилася політична обстановка, різко погіршали кліматичні умови, змінилася (ускладнилася) система оподаткування і т.д.);

- Наступна особливість гірськолижного туризму полягає в сильному впливі на нього зацікавленої клієнтури.

Кожне туристичне підприємство здійснює свою діяльність в оточенні різних зацікавлених осіб і клієнтів. Туристичні організації працюють з великою кількістю зацікавлених осіб, які роблять сильний вплив на організацію. Крім того, усередині окремих зацікавлених груп є свої інтереси.

Отже, розглядаючи поняття ефективності менеджменту гірськолижного туризму, слід виходити з того, що гірськолижний туризм – це перш за все важливе соціально-економічне явище. Наслідки його все більш і більш відчуває на собі як кожен житель, так і суспільство в цілому. Таким чином гірськолижний туризм – це такий вид діяльності, який безпосередньо впливає

на соціальну, культурну, освітню, економічну сфери всіх держав, а також на їх міжнародно-економічні відносини.

Правильна оцінка ефективності гірськолижного туризму дозволяє активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку туристичних фірм, встановлювати їх розміри, відстежувати явища і процеси, складати прогнози і плани розвитку цих фірм і їх структурних підрозділів. Але слід мати на увазі, що механічне перенесення відомих методик визначення ефективності з інших галузей економіки не має сенсу. Виходячи із специфіки туристичної діяльності, потрібно чітко уявляти, що треба вимірювати, щоб обчислити її ефективність. Адже ефект від гірськолижного туризму визначається кількістю туристів-відвідувачів.

### **1.5. Моніторинг поточного стану формування інфраструктури гірськолижного туризму**

В теперішній час багато людей працює та проживає в густо населених урбанізованих районах. Кожна людина на Землі працює напружено і тому потребує повноцінного відпочинку. Це значною мірою формує потребу в спеціальних видах туризму: короткочасного відпочинку, відпочинку поза високого сезону, активних видів туризму, короткочасних поїздок в інші міста з пізнавальними цілями, вибору турів з проживанням не в готелях, а в апартаментах із самообслуговуванням тощо. У перспективі очікується, що світ стане більш вивченим, і буде з'являтися все менше нових туристичних центрів, посилиться тенденція до подорожей в більш віддалені, менш відомі та малодоступні місця [95]. Головною особливістю розвитку сучасного туризму є потреба у створенні індивідуалізованого туристського продукту, який би відповідав постійно мінливому комплексному характеру потреб туристів і міг би бути гнучко і швидко трансформований з урахуванням впливу політичних, економічних та інших факторів розвитку світу. Поглиблюється та розширюється диверсифікація видів туристської діяльності, що задовольняє всі

більш складні потреби сучасної людини в розмаїтті відпочинку та дозвілля [109], освоєнні нових напрямків і ринків міжнародного туризму.

Варто зазначити, що найпопулярнішим та найбільш масовим видом туризму є гірськолижний. Головна особливість полягає у тому, що він, на відмінну від більшості видів туризму, не потребує відносно великих матеріальних видатків. Організаційне та матеріально-технічне забезпечення відповідних заходів значною мірою здійснюється силами та засобами самих туристів.

Україна має наявні природні ресурси та передумови для розвитку цього виду туризму. На території України гірськолижний туризм розвивається у Карпатському регіоні, де розташовані невисокі, вулканічного походження, середньою висотою близько 1200–1400 м Карпатські гори. Найвища точка знаходиться в районі сіл Ясиня і Яблуниця – гора Говерла – 2061 м. Поруч розташовані всі двохтисячники Українських – Бребенескул (2032 м), Піп Іван Чорногорський (2028 м), Петрос (2020 м), Гутин Томнатик (2016 м), Ребра (2001 м), які зосереджені на масиві Чорногора. Гірські вершини покриті снігом близько 5 місяців протягом року, мають зручні гірські схили і тому на території всіх чотирьох областей є всі умови для розвитку гірськолижного туризму [70, с. 106-110]. Важливою складовою є також необхідна туристична інфраструктура – добре обладнані гірськолижні траси, підйомники та маршрути, наявність снігогенеруючого обладнання, пунктів прокату гірськолижного спорядження, а також достатня кількість готелів, туристичних комплексів, інших місць проживання, місць харчування, які з кожним роком покращуються на гірськолижних курортах (див. табл. 1.1).

**Таблиця 1.1**

**Характеристика інфраструктури по областях Карпатського регіону**

<b>Область</b>	<b>Кількість трас</b>	<b>Кількість підйомників</b>	<b>Кількість засобів розміщення</b>
Закарпатська	78	60	142
Івано-Франківська	86	39	204
Львівська	60	37	83

Чернівецька	24	18	46
-------------	----	----	----

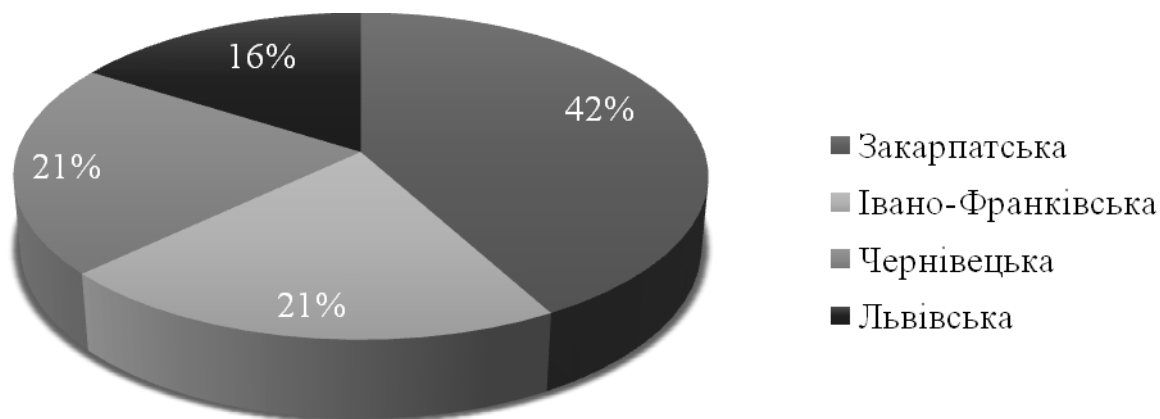
Складеноза матеріалами: [69, с. 106-110; 110; 82]

Карпатський регіон поділяється на 2 частини – Прикарпаття і Закарпаття. Прикарпаття – це Львівська, Івано-Франківська і Чернівецька області, а Закарпаття – Закарпатська область.

Гірськолижний туризм розвивається в 19 районах областей Карпатського регіону. Найбільша їх кількість зосереджена на території Закарпатської області – 8, що по Карпатському регіону становить 42 %, по чотири гірськолижних району мають Івано-Франківська та Чернівецька області, що в процентному співвідношенні складає 21 %, а на території Львівської області розташована найменша кількість гірськолижних районів – 3, що становить 16 % від території регіону (див. рис. 1.2).

Так, на території Івано-Франківської області діє понад 50 гірськолижних в'язів, придатних для катання на лижах і сноубордах і розрахованих на початківців, дітей, любителів та професіоналів. Дана область – одна із не багатьох в Україні, придатних для розвитку практично всіх зимових видів відпочинку.

Найбільшою популярністю Івано-Франківської області користуються такі гірські території, як: м. Косів, села Шешори та Тюдів Косівського району; Поляниця (ТК «Буковель»), с. Вишків Долинського району, селище Верховина та с. Ільці Верховинського району; Яблуниця і Ворохта Яремчанської міської ради.



**Рис. 1.2. Розподіл гірськолижних районів за областями**

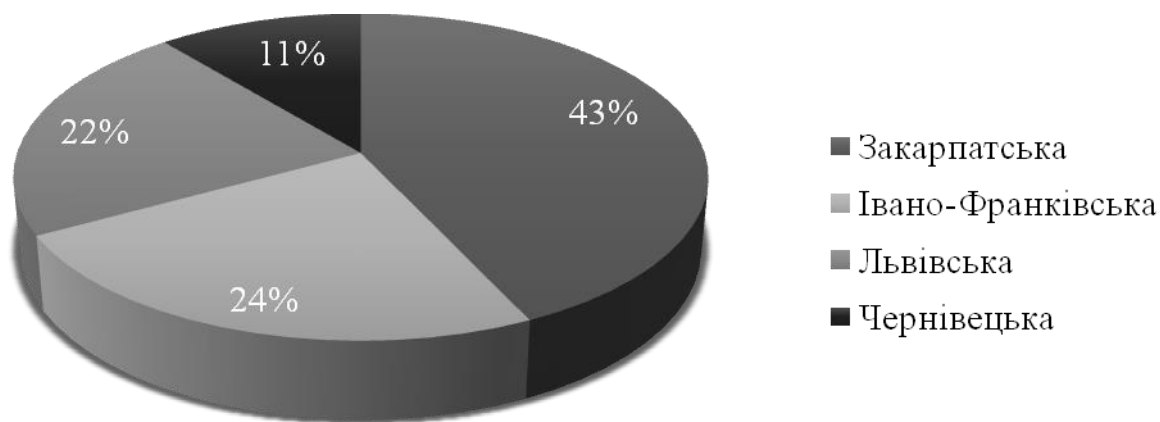
Розвиток зимових видів відпочинку загалом сприяє розвитку сільського туризму області, а також створенню додаткових послуг для відпочиваючих, зокрема:

- пунктів прокату гірськолижного та туристичного спорядження;
- пунктів харчування, організації дозвілля та активного відпочинку для туристів.

Окрім Івано-Франківської області гірськолижний туризм розвивається і в Закарпатській області, що в процентному співвідношенні становить 43 %. По районах їх розподіл такий: в Міжгірському – 6, в Рахівському – 3, в Великобережнському – 2, по одному в Мукачівському, Тячинському, Перечинському, Воловецькому та Хустському (див. рис. 1.3).

Отже, аналізуючи гірськолижний туризм в Україні, можна виокремити значимі сходинки в рейтингу «найпопулярніших». Так, на третьому місці знаходиться Львівська область – 8 курортів, що становить 22 %. Сколівський район зосереджує найбільшу їх кількість – 6, а Турківський та Миколаївський – по одному. Чернівецька область посідає останнє місце за кількістю гірськолижних курортів – 4, що в процентному співвідношенні становить 11 %.

По одному курорту мають Герцаївський, Вижницький, Путильський та Новоселицький райони.



**Рис. 1.3. Розподіл гірськолижних курортів за областями**

Таким чином, в якості показника, що характеризує здатність розвитку туристичної галузі в зазначених районах свідчить сформований імідж; прискорений розвиток крупних інвестиційних проектів (гірськолижний комплекс «Буковель»), які сприяють розбудові туризму; сприятлива місцева політика для легалізації туризму.

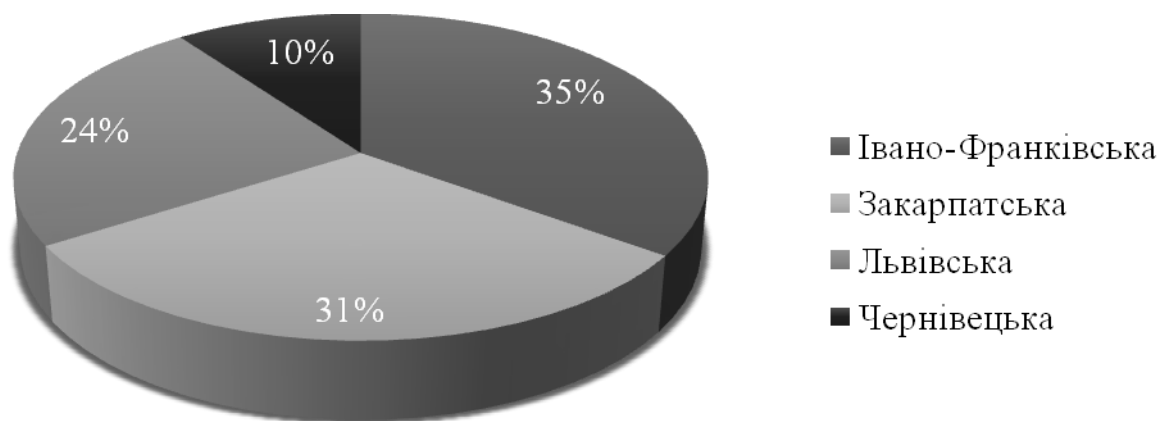
Розуміння важливості гірськолижного туризму різноманітний: це і одноденні прогулянки по готових лижнях, і недільні переходи позасніжених лісах, це і багатоденні автономні походи, складні експедиції в горах або в Антарктиді чи Арктиці, скітури (позатрасове катання) на гірських схилах без підйомників і гірськолижних курортів, сноубординг, сендбординг, геліскіінг.

Лижі – древній винахід людини, призначений для подолання снігових просторів. У старих туристських довідниках можна знайти детальний опис індіанських лижгуронського типу, лиж «пікерель», сибірських голиць, чукотських «воронячих лапок» тощо. Проте всі ці традиційні снігоступи є скоріше екзотикою, сучасні лижі за асортиментом поділяються на бігові,

мисливські, прогулянкові, слаломні, стрибкові, туристичні. За матеріалом на: пластиків, дерев'яні, дерев'янопластикові, з металевою окантовкою.

Наступним показником важливості та конкурентності є інфраструктура гірськолижних курортів, яка включає кількість трас, підйомників та засобів розміщення.

Так, найбільшу кількість гірськолижних трас має Івано-Франківська область – 86, що в процентному співвідношенні становить 35 %. Другу позицію займає Закарпатська область – 78, що становить 31 %, третю – Львівська область – 60, що становить 24 %, а найменшу кількість трас має Чернівецька область – 24, що дорівнює 10 % (див. рис. 1.4).

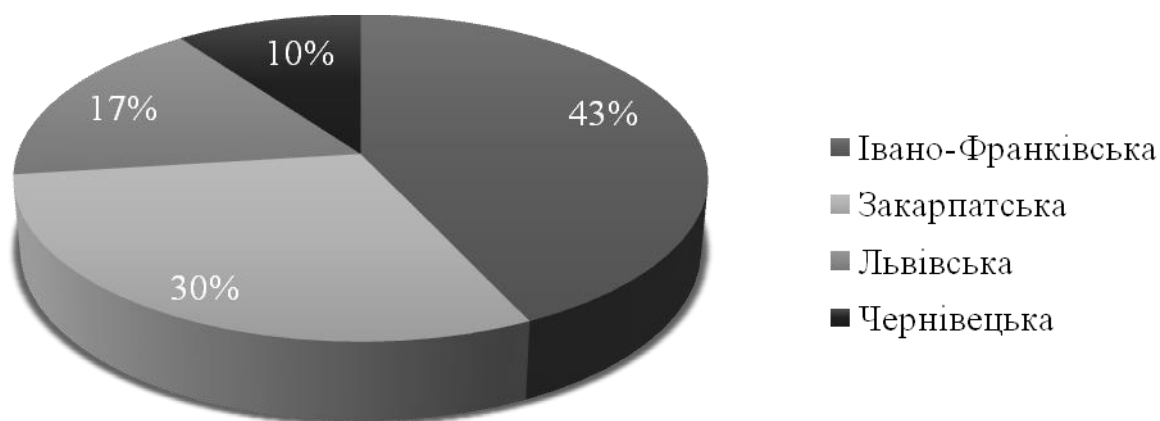


**Рис. 1.4. Розподіл трас за областями Карпатського регіону**

Однак, потрібно зауважити, що наведені цифри, однак, не розкривають повної картини засобів розміщення по областях Карпатського регіону. Адже його турпосередницька, готельна і рекреаційна галузі тісно інтегровані й взаємопов'язані з транспортними підприємствами, закладами ресторанного господарства й роздрібною торгівлі, приватними господарствами сільського туризму тощо. Сукупність кількості гірськолижних підйомників, що має Закарпатська область – 60, що в процентному співвідношенні становить 39 %. Другу позицію займає Івано-Франківська область – 39, що дорівнює 25 %, а найменшу кількість підйомників має Львівська область – 24, що дорівнює 10 %.

третю позицію – Львівська область – 37, що становить 24%, а найменшу кількість підйомників має Чернівецька область – 18, що дорівнює 12 %.

У Івано-Франківській області, цей показник значно вищий – 204, що в процентному співвідношенні становить 43 %. Другу позицію займає Закарпатська область – 142, що дорівнює 30 %, третю позицію – Львівська область – 83, що становить 17 %, а найменшу кількість засобів розміщення має Чернівецька область – 46, що дорівнює 10 % (див. рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Розподіл засобів розміщення по областям Карпатського регіону**

Отже, як засвідчив моніторинг, структура засобів розміщення на територіях курортів дуже різна. Найбільш поширені готелі, приватні пансіони та міні-готелі. Їх доля в структурі засобів розміщення складає 80 %. До інших відносяться туристичні комплекси, бази відпочинку, комплекси відпочинку, мотелі та пансіонати.

Відтак, в результаті проведеного аналізу можна дати оцінку розвитку гірськолижного туризму в областях Карпатського регіону.

Як видно з табл. 1.2, лідерами з розвитку гірськолижного туризму є Закарпатська та Івано-Франківська області. Закарпатська область є лідером за кількістю районів, курортів та підйомників, а Івано-Франківська – за кількістю



гірськолижних трас та засобів розміщення. Закарпатська область за умови розвитку інфраструктури має можливість стати лідером вітчизняного гірськолижного туризму. Третю позицію за усіма показниками займає Львівська область, а четверту – Чернівецька.

**Таблиця 1.2**

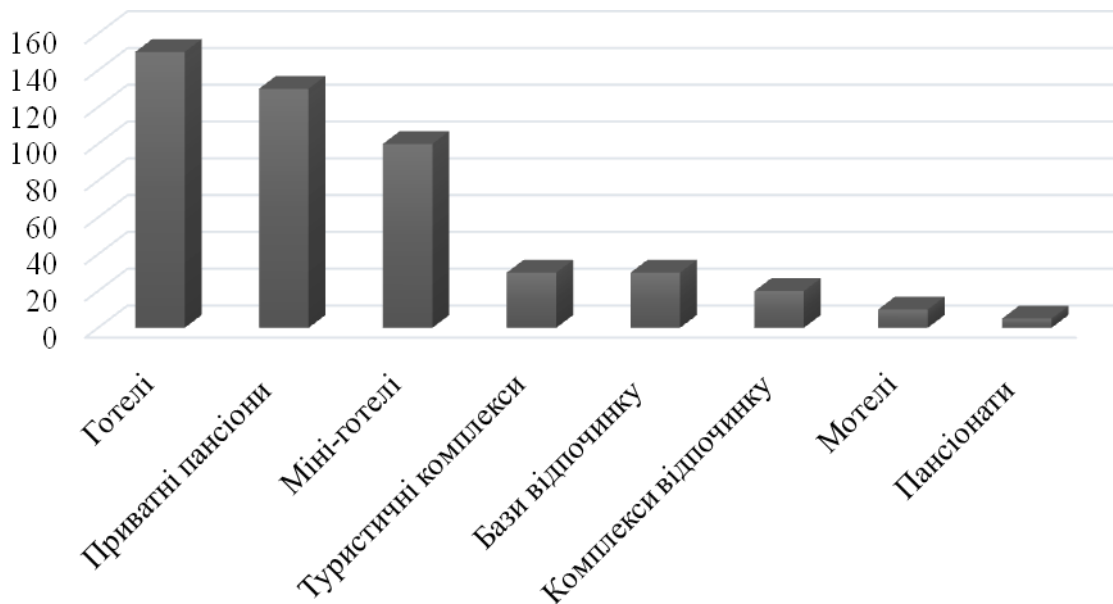
**Рейтинг областей Карпатського регіону з розвитку гірськолижного туризму**

Області	Місце області за кількістю гірськолижних					Інтегральна оцінка
	районів	курортів	трас	підйомників	засобів розміщення	
Закарпатська	1	1	2	1	2	1,4
Івано-Франківська	2	2	1	2	1	1,6
Львівська	3	3	3	3	3	3
Чернівецька	4	4	4	4	4	4

Варто зазначити, що одним з показників аналізу гірськолижного туризму є доступність цінової політики на проживання, а також прокат спорядження та вартість одного підйому на вершину. Вартість проживання на гірськолижних курортах Карпат дуже різниться залежно від засобу розміщення (готель, приватний пансіон, міні-готель, туркомплекс, база відпочинку), рівня інфраструктури та якості пропонованих послуг (див. рис.1.6).

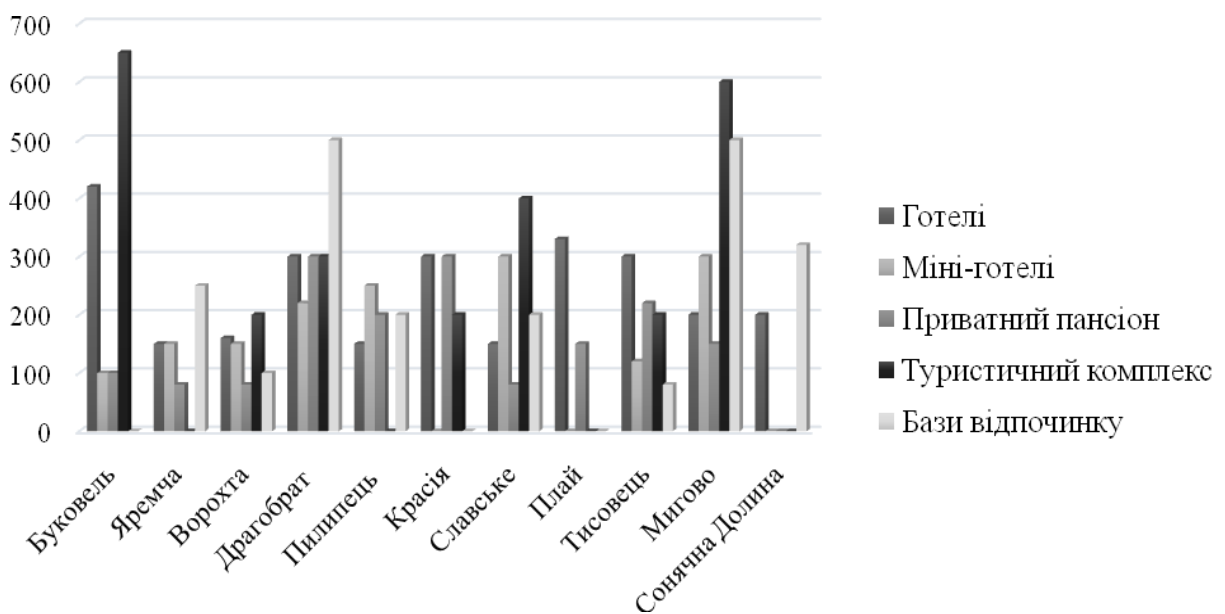
Найдорожче проживання представлено на таких курортах, як Буковель, Драгобрат, Красія, Славське, Тисовець, Мигово (див. рис. 1.7).

Найдорожчі послуги надаються у ГК «Буковель» – 125 та 45 грн. за прокат спорядження та один підйом відповідно, тому що гірськолижне спорядження та якість підйомників відповідає міжнародним стандартам.



**Рис. 1.6. Структура засобів розміщення у гірськолижних районах**

Середню вартість прокату спорядження надають курорти Красія, Сонячна Долина, Славське, Мигово, Драгобрат, Плай, Ворохта – від 50 до 100 грн., а вартість підйому коштує від 8 до 25 грн.



**Рис. 1.7. Середні ціни проживання на гірськолижних курортах**

Найнижча вартість спорядження спостерігається на курортах Яремча, Пилипець та Тисовець – 70 грн., а вартість підйому коштує від 8 грн. на Яремчі та 15 і 20 грн. на Тисовці та Пилипці відповідно.

Обов'язковим елементом характеристики гірськолижного туризму є наявність туристичних потоків. У 2018 р. лідером за кількістю відвідувань був курорт Буковель – 1,5 млн. туристів з України, Росії, Білорусі, Молдови та інших країн. Також популярністю користується курорт Славське з кількістю туристів 0,6 млн. чол. і молодий та перспективний курорт Тисовець з 0,035 млн. туристів.

Аналізуючи гірськолижний туризм в Україні, можна зробити висновок, що цей вид туризму являє собою основу розвитку туризму в Україні у зимовий період.

#### **1.6. Закордонний досвід організації сучасного гірськолижного туризму**

В умовах, що склалися в економічному розвитку України, для забезпечення швидкого поступу соціально-політичної та економічної сфери, незалежності та суверенності нашої держави, в першу чергу необхідним є включення господарства України до світової економіки, інтегрування його до міжнародної економічної системи через різні форми співробітництва із зарубіжними партнерами. На конференції провідних економістів України було визначено основні пріоритетні завдання такого розвитку, сформульовано «соціально-економічне замовлення» Президенту. Останнє передбачає покращення системи оподаткування та законодавчої бази фінансової системи з метою забезпечення гідного рівня життя громадянам, стабільності та безпеки суспільству, боротьбу з корупцією в економічній сфері шляхом формування незалежної та компетентної судової системи. Інтеграція в світову економічну систему та в Європейське співтовариство забезпечить якнайшвидше приєднання до Світової організації торгівлі.

Ключову роль у справі національного розвитку нашої держави відіграє туристична сфера. Вже сьогодні туристична галузь виробляє 8% валового внутрішнього продукту і становить 20% зовнішньоторговельного обігу України. За оцінками Міністерства економіки України, продукти та послуги, пов'язані з діяльністю туристичної галузі, становлять 10% валового національного продукту, а за загальними оцінками - 15% робочої сили в Україні зайнято в туристичному бізнесі та супутніх сферах. За оцінками Всесвітньої туристичної організації, туризм займає перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів і послуг. Так, у сфері міжнародного туристичного обміну щорічний обсяг коштів становить понад 2,2 трлн. доларів. Ще в 2016 р. за валютними надходженнями, що зростають на 9% щороку, гірськолижний туризм випередив експорт нафтопродуктів, автомобілебудування, інші види послуг. Туризм і подорожі входять сьогодні до переліку першочергових потреб людини. В деяких, особливо європейських, країнах навіть сформувався таке поняття, як «право на туризм», яке відображене в Глобальному етичному кодексі туризму, прийнятому Всесвітньою туристичною організацією. Середня американська сім'я витрачає на туризм 3900 дол. щороку.

Досвід промислово розвинутих країн світу показує, що міжнародний гірськолижний туризм є найбільш апробованим та ефективним засобом швидкого залучення надходжень в країну коштів в іноземній валюті. Протягом короткого часу туризм зайняв важливе місце у світовій економіці.

Традиційно за найбільшу територіальну одиницю береться регіон. В даний час основним туристичним регіоном світу є Західна Європа. На початку 60-х років частка даного району у світових туристичних потоках перевищувала вже 60%, а до початку 90-х років, незважаючи на конкуренцію з боку США, Австралії, багатьох країн, що розвиваються, вона піднялася до 65-70%. Європейський туристичний бум, що триває вже багато десятиліть, можна пояснити кількома причинами:

- велика кількість різноманітних районів зі сприятливими умовами для відпочинку, лікування, організації екскурсії і подорожей;
- географічна близькість європейських країн один від одного;
- високий рівень життя основної маси населення;
- розвинута мережа транспортних ліній і комунікацій;
- велике зосередження історичних, культурних і природних пам'яток на порівняно невеликій території;
- висока щільність міського населення;
- високий рівень індустрії туризму, великий досвід його організації.

За кількістю іноземних туристів в регіоні лідирує «велика трійка» країн у складі Франції, Італії, Іспанії. «Другий ешелон» утворюють, Австрія, Великобританія, Німеччина, Швейцарія, третій - інші країни. В якості головних постачальників іноземних туристів виступають країни середньої та північної Європи, тоді як в країнах південної Європи приплив туристів значно перевищує їх відтік. Саме в цих країнах доходи від міжнародного туризму особливо великі.

Аналіз усередині європейських туристичних зв'язків, показав, що серед них переважають зв'язки між країнами. У наші дні, щонайменше, 2/3 іноземних туристів у Європі - це туристи з сусідніх і довколишніх країн.

Стійкі туристські потоки призвели до поступового формування в межах країн центру світового туристичного простору чітко виражених туристично-рекреаційних районів, де спеціалізація на туристських функціях є або визначальною, або однією з важливих. При їх класифікації зазвичай використовується підрозділ на райони морського, гірського, і річкового туризму.

У рамках даної бакалаврської роботи нас насамперед цікавить розвиток гірськолижного туризму, тому зупинимося докладніше на характеристиці тих туристичних країн світу, які характеризуються функціональною різноманітністю та стабільними пропорційними структурами.

Так, у самому центрі Європи розкинувся гірський масив Альп та Піренеїв, на крутих і не дуже схилах яких і катаються кожен зиму мільйони людей з усього світу. Альпи знаходяться на території декількох держав, забезпечуючи багатомільйонний потік туристів (див. рис. 1.8).



**Рис. 1.8. Рельєф Альп**

Австрія – це ідеальна країна для гірськолижного спорту. Саме тут в 1901 р. в Сент Антоні був відкритий перший в Європі альпійський лижний клуб. До послуг туристів – 22 тис. км гірськолижних трас, 500 гірськолижних шкіл, 16 тис. км прокладеної лижні, 500 природних санних трас, 14 тис. км пішохідних доріжок. Нині в Австрії налічується 71 гірськолижний курорт (Абтенау, Альпбах, Бад Кляйнкірххайм, Бад Гаштайн, Ваграйн, Госау, Інсбрук, Іглу та інші) [12].



**Рис. 1.9. Гірськолижні курорти Німеччини**

Німеччина відома такими гірськолижними курортами, як: Гармиш-Партенкірхен – столиця Олімпійських ігор у підніжжя гори Цугшпітце, найважливіший центр зимового спорту в Німеччині, кліматичний курорт; Берхтесгаден – населення міста складає 25

тис.чоловік, місць в готелях також 25 тис.; Оберстдорф - в містечку проживає 11 тис.чол, а готелі можуть надати місця для 17600 туристів; Райт ім Вінкль – обширний регіон для катання з трасами різної категорії складності [12].

Андорра розташована в східних Піренеях. В цю невелику країну щорічно приїжджає понад 10 мільйонів туристів. До послуг туристів 277 км трас різної категорії складності, 95 підйомників, які можуть підняти на вершини 75 тис. чол. на годину. Сезон розпочинається в грудні і закінчується в середині квітня. На сьогоднішній день існує 5 основних зон для катання (див. рис. 1.10):



Рис. 1.10. Гірськолижні курорти

Ордіно-Аркаліс, Пал-Сетурія-Арінсал, Пас-де-ла-Каса-Грау-Ройч, Сольдеу-ель-Тартер і курорт для заняття біговими лижами Ла Рабасса. В Андоррі є 104 готелі різного класу та рівня [84].

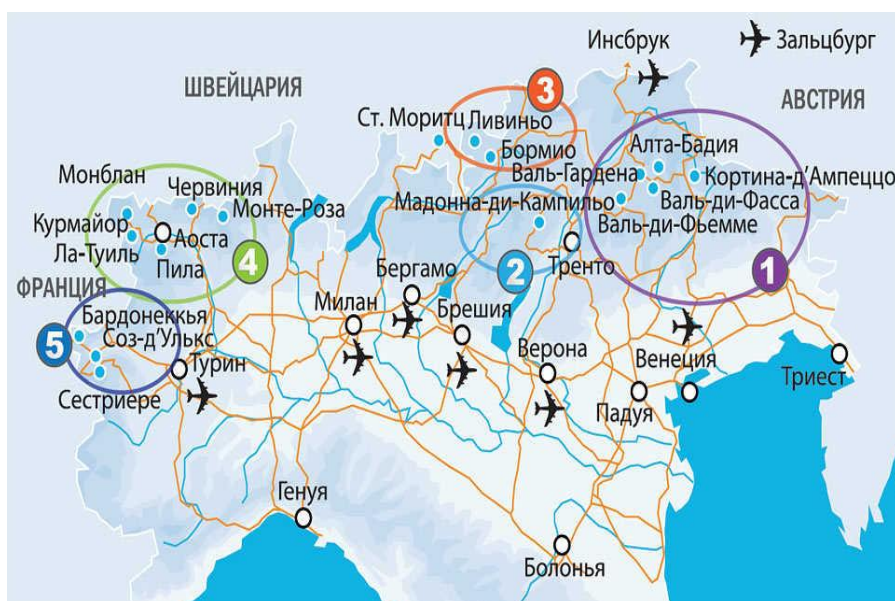


Рис. 1.11. Гірськолижні курорти Італії

Гірськолижні курорти Італії умовно можна поділити на 2 великі територіальні групи – західну і східну (див. рис. 1.11).

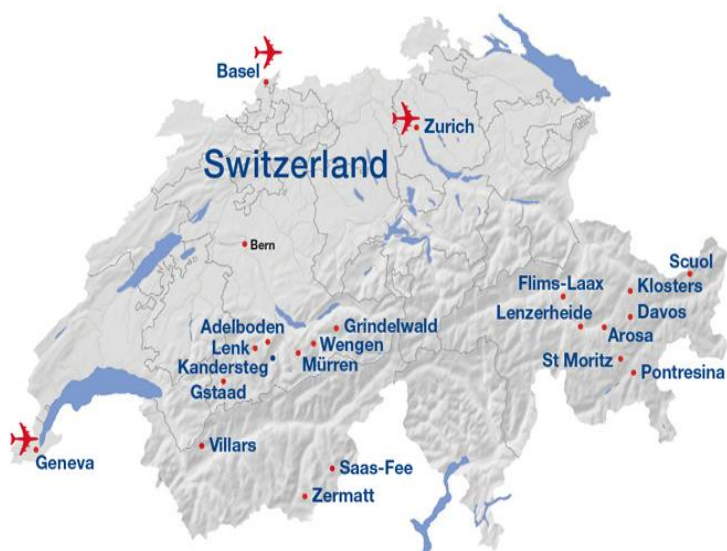
Західну групу становлять курорти Сес-трієр, Ля Туіль, Курмайор, Аоста-Піла, Червінія і Грес-соней.

Курмайор має спільну зону катання з французьким Шамоні, а Червінія з'єднана підйомниками з швейцарським курортом Церматт. Східну групу курортів складає регіон Долімітових Альп (Мадонна ді Кампільо, Валь ді Соле, Валь ді Ф'ємме, Валь Гардена, Валь ді Фасса, Кортіна д'Ампеццо і Кронплатц) і Альта Вальтелліна (Борміо, Санта Катеріна, Лівіньо) [12].

Країною зимових видів спорту вважають Норвегію (див. рис. 1.12). Саме тут в 1897 р. в місті Гусбі відбулося перше в світі змагання по спуску з гори на лижах. В країні велика кількість лижних і гірськолижних центрів. Всі вони зв'язані єдиним автобусним сполученням (скі-пасом). Найбільші з них та найпопулярніші серед туристів такі, як Гаусдал, Хаф'ель, Скей-Гьосдаль, Голо-Скі-Арена, Квіф'ель, Вангсліа, Хув-вден, Слетволд, Гульф'ель, Несбіен, Бейтостолен, Раудален [11].



**Рис. 1.12. Гірськолижні курорти Норвегії**



**Рис. 1.13. Гірськолижні курорти Швейцарії**

Більшу частину Швейцарії займають Альпи. Швейцарія має 140 лижних центрів (див. рис. 1.13). Найвідоміші з них – Давос, Церматт, Санкт-Моріц, Гриндельвальд, Саас-Фе, Кран-Монтана. Тут зони катання перетинають відмітку 3000 м. Швейцарія пропонує не тільки лижний спорт, але й інші види зимових розваг: катання на санях, керлінг, сніговий сьорфінг, ковзани, санки, мотосани [12].



У Фінляндії діє близько 100 лижних центрів (Мессіля, Калпанніна, Хімос, Тахко, Маарінвара, Вуокатгі, Пальяяка) з добре обладнаними гірськолижними схилами і унікальною мережею гірсько-лижних трас, і на яких є все необхідне для спуску на лижах, сноубордингу і катання стилем «теле-марк» (див. рис. 1.14). Майже на всіх курортах є халф-пайпи (U-подібна напівтруба зі снігу, в якій райдери ганяють від однієї сторони до іншої, що б стрибнути і виконати трюк).

Snow 07.03.2019

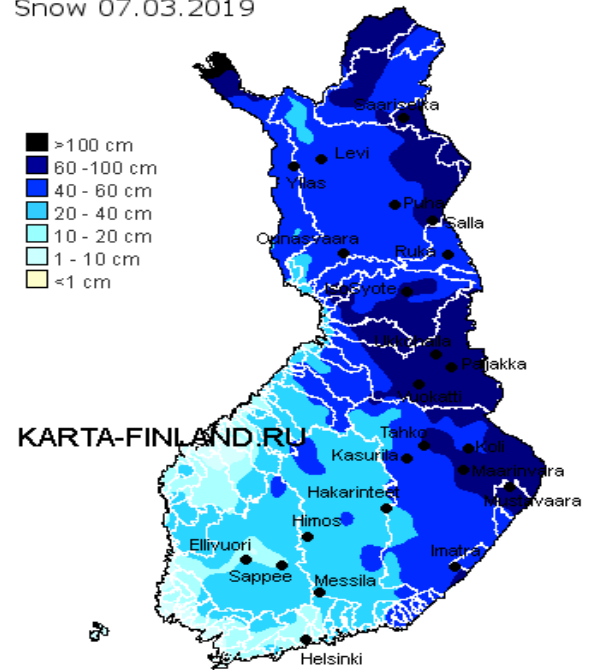


Рис. 1.14. Гірськолижні курорти Фінляндії

На курортах присутні спуски спеціально обладнані для дитячого катання, а деякі школи включили в програму навчання такому виду спорту, як фрі-стайл (стиль катання в основному стрибки та виконання акробатичних трюків з трамплінів і карнизів). Екстремали можуть спробувати себе в льодовому серфінгу [51].



Рис. 1.15. Гірськолижні курорти Франції

Всі альпійські райони Франції входять до департаменту Рон Альп (див. рис. 1.15). Французькі Альпи – місце проведення трьох Зимових Олімпійських Ігор: 1924 – Шамоні; 1968 – Гренобль; 1992 - Альбервіль.

У Франції всі сертифіковані траси мають номер, назву і колірну маркіровку: зелені - легкі, сині - середні, червоні -

складні, чорні - дуже складні. Всі французькі гірськолижні курорти універсальні. Всього налічують 24 французьких гірськолижних курортів. Найбільш популярні з них – Куршевель, Ле Порт дю Солей, Ля Плать, Шамоні, Монженевр [12].

Також досить непогано розвинений гірськолижний туризм в наступних країнах: Болгарія (Банско, Боровець, Пампорово і Вітоша), Греція (Парнас, Фалакро, Салонікі, Селі, Ворас), Польща (Закопане і Криніца), Словаччина (Доновали, Ясна-Хопок і Святоянська Долина, Татранська Ломніца, Штребське Плесо, смок овець, Зуберець-Зверовка, Жярська Долина і Рачкова Долина), Словенія (Бохинь, Бовец, Країнська Гора, Рогла-Зрече, Похор'є, Церкно і Блед), Чехія (Крконоше, Гаррахов, Яблонець-над-Йізерою, Рокітніце-над-Йізерою, Шпіндлеров-Млин, Божий Дар, Велке Лосіни, Ганушовіце, Ліберець та інші), Андорра (Ордіно-Аркаліс, Пал-Сетурія-Арінсал, Пас-де-ла-Каса-Грау-Ройч, Сольдеу-ель-Тартер і Ла Рабасса), Сербія (Кобаоник), Ліхтенштейн ( Мальбун). Однак їх відносять до категорії менш популярних, оскільки вони все ж таки поступаються вище зазначеним країнам протяжністю та кількістю трас, підйомників, різноманітності зимових видів спорту [16;11;22;103].

Більшості гірськолижним курортам країн Азії характерне штучне засніження гірських схилів. Однак це не заважає їм займати досить значимі сходинки в рейтингу «найпопулярніших». Витрати на дорогу до гірськолижних курортів досить великі, однак вартість послуг безпосередньо на місці є набагато нижчою у порівнянні з європейськими курортами. Мабуть саме цей факт і спонукає велику кількість туристів відвідати відомі азійські курорти. Міжнародну популярність має індійський курорт Аулі в Гархвалі завдяки найдовшій канатній дорозі в Азії – майже 4 км, а також «Федерації зимових ігор» (гірському штаті Уттар Прадеш). Окрім Аулі діють курорти Кедар Кантха, Дарина Бугьял, Куш Кальян, Гулмарг, Мунсіарі, Даяра-Бугаял та інші [103]. Китайський курорт Ябулі – це спільне китайсько-американське підприємство – перший в Китаї і найбільший в Азії гірськолижний курорт, побудований в 1996 р. Лижний сезон в Ябулі триває з 20 листопада по 20 березня. Лижний комплекс – це 11 трас, загальною протяжністю 30 км, і 3

підйомники загальної довжиною 4250 м. Додатково, курорт пропонує для гостей катання на собаках і конях, на ковзанах по льоду гірського озера. Для мешкання спортсменів і гостей курорт має в своєму розпорядженні 10 готелів, котеджі і гуртожитки, побудовані у формі вітряних млинів різних країн і епох [13].

Гірськолижні курорти Туреччини відносно молоді, але їм характерний досить динамічний і швидкий розвиток. Найбільші серед них – Улудаг і

Паландокен, але є та інші, трохи менші (див. рис. 1.16): Ерчийес, Карталкайя, Давраз Даги, Хасан Даги, Зігана Даги, Коп Даги, Сарикамиш. Відпочинок на гірськолижних курортах цієї традиційно пляжної країни має свої дуже вагомі переваги: поєднання якісного



**Рис. 1.16. Гірськолижні курорти Туреччини**

обслуговування і прийнятних цін, система «все включено», інструктори-гірськолижники тут розуміють російську мову [11].

З грудня по березень лижні бази Південної Кореї переповнені любителями зимового відпочинку. Нині відкрито 13 гірськолижних курортів. 6 курортів в провінції Канвон-до: «Альп», «Демюн Вівальді Парк», «Енпхен», «Фенікс парк», «Хенде Санву», «LG Ганчон». 5 курортів в провінції Кенгі-до: «Беарс Таун», «Янджі пайн», «Джісан Форест», «Старий Хилл», «Сеул Ськи». 1 курорт в провінції Чхунчхонбук-до: «Суанбо Саджо». 1 курорт в провінції Джоллабук-до: «Муджу». Гірськолижні курорти Кореї пропонують широкий вибір готелів різного класу [13]. Також до гірськолижних країн належать: Ліван (Сидар, Лаклук, Факра, Фарайя, Канат-бакиш, Заарур), Ізраїль (Хермоне), Іран (Дізін, Шемшак, Тошаль), Росія (Червона Поляна, Абзаково, Гладенькая, Волен, Сорочани), Узбекистан (Чімган, Бельдерсай) [11].

Американські гірськолижні курорти не можуть похизуватися такою багатю історією, як альпійські, однак вони досить непогано розвинені та заслуговують належної уваги. Найперший курорт з'явився в США в 1935 р. Це Сонячна Долина. Більше 50 гірськолижних центрів країни знаходяться в трьох обширних регіонах: Ski-West. Це регіон озера Тахо в Каліфорнії з десятком гірськолижних центрів, зв'язаних єдиним ski-pass (Ськво-Веллі). Ski-Center. Найбільша кількість гірськолижних курортів знаходиться в штаті Колорадо, зокрема 11 найпопулярніших знаходиться саме тут (Спен, Вейл, Парк-сіті, Дір-Веллі і Сноуберд). Ski-East – гірськолижні центри в Аппалачах (Лейк-плесід) [124]. Канада входить в елітну сім'ю гірськолижних держав завдяки перемогам її спортсменів і авторитету канадських зимових спортивних центрів, де постійно проводяться найбільші змагання (етапи Кубка світу у тому числі) [124].

Серед гірськолижних курортів регіону також можна виділити: Чилі (Портільо, Термас де Чильян і Вальє Невадо) [12] та Аргентину (Барілоче, Каваху, Кастор, Ла Хойя, Пенітентес, Капелько) [11]. Досить непогано розвиваються, однак приносять незначні прибутки гірськолижні курорти наступних регіонів та країн: Австралії та Океанії - Австралія (Бау-Бау, Маунт Буллер, Перишер Блю, Требдо, Фоллс Крік, Фоллс Крік [11]. Нова Зеландія (Північний острів: Уакапапа і Туроа; Південний острів: Маунт Хатт, Кардрона [12]. Африки-Марокко (Укаймеден, Іфран) [12]. ПАР (Тіффінделе) [11].

Відтак, для уточнення та систематизації вищевикладеної інформації пропонуємо розглянути таблицю (див. табл. 1.3), яка доповнить уявлення про рівень розвитку гірськолижного туризму, інфраструктури і технічної оснащеності в різних регіонах країн центру світового туристичного простору.

Дослідження природно-кліматичних умов у різних зарубіжних і вітчизняних гірськолижних районах показало, що найбільш популярні з них розташовані на висоті 1500 - 1800 м над рівнем моря, характеризуються помірно низькими температурами (середня температура січня мінус 5 - 6 ° С), тривалим сонячним освітленням ( 1900 - 2000 год на рік), великою кількістю

снігу (у смузі освоєння до 3м), розміщенням місць активного відпочинку поза лавино-небезпечних зон.

Найбільшою мірою цим параметрам відповідають гірськолижні курорти країн центру світового туристичного простору. Країни цього регіону випереджають світ і за кількістю зимових курортів, і за загальною протяжністю та оснащеності трас.

**Таблиця 1.3**

**Інфраструктура і технічна оснащеність гірськолижних курортів країн центру світового туристичного простору**

	Регіон	Європа	Азія	Америка	Австралія та Океанія
Протяжність трас, км	зелених*	678	1233	277	70
	синіх**	7576	1277	277	105
	червоних***	10221	1275	277	42
	чорних****	3940	1246	277	72
	бігові	8320	1227	308	42
Кількість підйомників	телекабіна	977	11	84	32
	крісельні	2897	16	88	41
	бутельні	183302	60	86	58
Пропускна здатність, чол/год		6689515	83350		92905
Кількість готелів та закладів розміщення	2*	374	13	141	
	3*	767	706	1	
	4*	14	16	24	
	5*	24	24		
Максимальна кількість спальних місць		403014	600		

\* легкі траси \*\*траси середньої складності \*\*\*складні траси \*\*\*\*дуже складні траси (для професіоналів) [45].

Отже, найбільшим гірськолижним регіоном світу є Європа, яка характеризується високим рівнем життя, сервісу, розгалуженою системою послуг в сфері туризму. Досить прогресивно розвивається гірськолижний туризм в країнах Америки, особливо США. Дуже незначний акцент на розробку нових та прогресивний розвиток уже існуючих гірськолижних курортів

робиться в країнах Азії. Досить малу частку прибутку складають прибутки, які надходять від гірськолижної сфери в країнах Африки, Австралії та Океанії, що пов'язано з не досить сприятливими кліматичними умовами для розвитку гірськолижного туризму.

## Висновки до розділу 1

1. Проаналізувавши дослідження гірськолижного туризму, ми виділили 5 основних напрямів: географічний, економічний, екологічний, соціально-психологічний та архітектурно-містобудівний. Наукові праці в основному присвячено визначенню рекреаційного потенціалу територій та об'єктів, а також вивченню кліматичного впливу на організацію гірськолижного туризму.

Уточнено визначення терміну «гірськолижний комплекс», що є одним великим підприємством чи групою туристичних підприємств, які мають єдину систему громадського та господарського обслуговування, об'єднані спільним планувальним вирішенням території й призначені для заняття зимовими видами спорту з домінуванням гірськолижного.

На основі проаналізованих вітчизняних та наукових праць визначається проблема детальнішого дослідження гірськолижного туризму, враховуючи композиційний аспект ландшафтно-просторових об'єктів.

2. Основними передумовами гірськолижного туризму є ландшафтно-просторові об'єкти до яких відносять: історичні, соціально-економічні, природно-ландшафтні та містобудівні.

На основі історичного аналізу виявлено такі основні етапи розвитку гірськолижного туризму:

- австрійський період: початок і становлення (друга половина XIX ст. – 1914р.);
- польсько-румунсько-чехословацький період: розвиток у міжвоєнний час (1918-1939рр.);
- «радянський період» (1945-1990рр.);

- період незалежної України (1991р. – до сьогодні).

3. Виявлено, що під час композиційної побудови гірськолижної зони преважують природно-ландшафтні чинники, а під час вирішення зони забудови гірськолижного комплексу однаково враховують як природно-ландшафтні, так і архітектурні чинники.

Визначено такі основні типи елементи композиційної структури гірськолижного туризму:

- просторові вузли: торгові площі та алеї, відпочинкові майданчики, спортивні майданчики, транспортно-пересадкові вузли, побутові майданчики;
- комунікаційні простори: пішохідні доріжки, лижні траси, технічні просіки для підйомників;
- переходи між просторами, або «брами»: вхідні, сполучні (з'єднання однакових функціональних типів просторів), перехідні (перехід між різними функціональними типами просторів);
- межі між просторами: внутрішня межа між гірськолижною зоною й зоною забудови гірськолижного комплексу, зовнішні межі між гірськолижним комплексом та природним середовищем і наявним поселенням;
- орієнтири, або домінанти: функціональні (нижні та верхні станції підйомників, елементи канатно-підйомного транспорту, центри обслуговування відвідувачів та ін.).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ГІРСЬКОЛИЖНОГО ТУРИЗМУ ТА ЙОГО ІНФРАСТРУКТУРИ В ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ

#### **2.1. Характеристика тенденцій розвитку ринку гірськолижного туризму в Україні та конкурентної ситуації на ньому**

Гірськолижний туризм є засобом активного відпочинку, що сприяє гармонійному розвитку людини і зміцненню її здоров'я. Зростання популярності зимових видів спорту і відпочинку призвели до створення цілої індустрії гірськолижного туризму в Україні. Вивчення територіальної організації, особливостей та індивідуальних характеристик зимових курортів України дозволить скласти уявлення про гірськолижний потенціал її окремих територій.

В останні десятиліття все більш популярними стають спортивні види туризму і відпочинку. Особливий інтерес туристи проявляють до поїздок у зимовий період до гірськолижних центрів.

На сучасному етапі розвитку гірськолижний туризм в Україні знаходиться в занепаді. Якщо за радянських часів кількість туристів-лижників можна було оцінити кількома тисячами і культивувався він у 15-17 регіонах нашої країни, то зараз ним займаються 100-200 чоловік і представництво регіонів становить 8-10 територій. Заразлий туристсько-спортивний загаль України можна оцінити у 200-300 чоловік, що є надзвичайно низьким показником і свідчить про кризу в цьому виді туризму та спорту [67, с.72].

Кардинально ситуація може змінитися у випадку отримання Україною права на проведення однієї з наступних зимових Олімпіад. Однак суспільно-політична ситуація в Україні робить мало ймовірним такий розвиток подій. З метою виявлення особливостей розвитку гірськолижного туризму в Україні проведемо районування території. Як чинник диференціації районування виступатиме не тільки місцезнаходження гірськолижних курортів, але й зона



тяжіння цих атрактивних об'єктів. Зона тяжіння є доволі динамічним явищем.

Виділимо такі гірськолижні райони із зонами тяжіння:

- Західна Україна з Карпатським регіоном інтенсивного розвитку гірськолижного туризму (Львівська, Закарпатська, Чернівецька та Івано-Франківська області) й зоною максимального тяжіння у складі Волинської, Рівненської, Тернопільської та Хмельницької області. Основні курорти – Буковель (Івано-Франківська обл.), Драгобрат (Закарпатська обл.), Славське (Львівська обл.);
- столичний регіон з курортом Протасів Яр (м. Київ) та зоною тяжіння, яка складається з Житомирської, Чернігівської та Вінницької областей. Потенційним місцем розвитку гірськолижного туризму в цьому регіоні є Словечано-Овруцький кряж, який більшою своєю частиною знаходиться у Житомирській та Вінницькій областях;
- Донбас – Донецька й Луганська області. Курорти – Святогірськ і «Аляска Центр» Донецької області;
- Північно-Східна Україна (Слобожанщина) – Харківська й Полтавська області (курорти «Екстрим-стиль» Харківської області та Сорочин Яр Полтавської області). Зона тяжіння – Сумська область;
- Південно-Західна Україна – Одеська область. Курорт – Березівка Одеської області. Зона тяжіння – Миколаївська область;
- Центральна Україна – Черкаська та Дніпропетровська області – Водяники (Черкаська обл.), Лавина (Дніпропетровська обл.). Зона тяжіння – Кіровоградська, Запорізька й Херсонська області;
- Автономна республіка Крим – Ай-Петрі, Ангарський перевал.

Відзначимо, що зони тяжіння вирізняються значною динамікою. Так, практично вся Україна (за винятком, насамперед, АР Крим і Херсонської області) входила до зони тяжіння гірськолижних курортів Карпатського регіону, конкурентні переваги якого очевидні на ринку гірськолижного туризму. Після анексії Криму РФ тяжіння в бік найбільших гір України стало ще більш вагомим. Указані в районуванні зони тяжіння найбільш повно відповідають

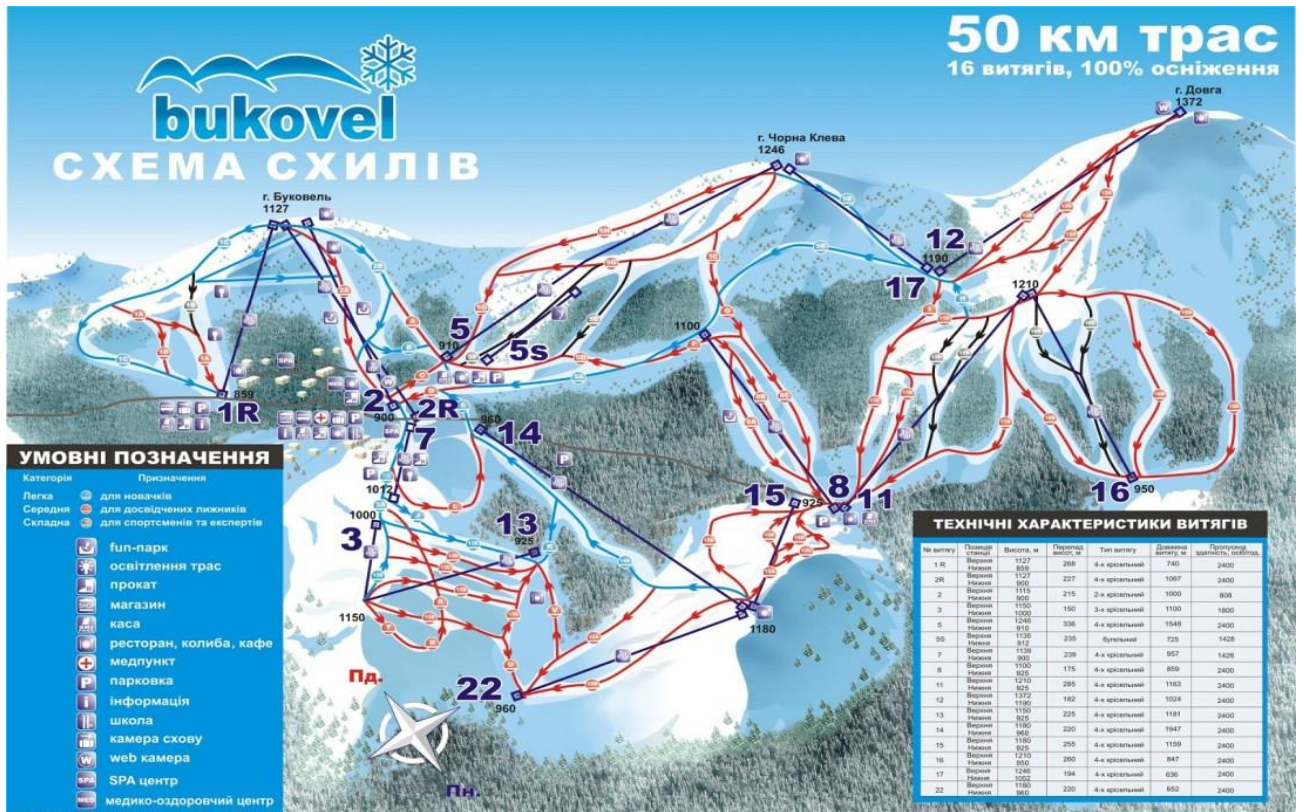
короткостроковому та середньостроковому відпочинку людей із середнім та нижче середнього рівнями доходів.

Найкращими умовами Карпатського регіону характеризується курорт Драгобрат, який знаходиться на висоті 1400 метрів, що є найкращим показником серед гірськолижних курортів країни (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Гірськолижний курорт «Драгобрат»

Однак за багатьма іншими показниками він значно поступається Буковелю (див. рис. 2.2). В останньому в 4 рази більше трас різної складності, удвічі більше підйомників, в 15 разів більший номерний фонд (за наявності 4-ох та 5-тизіркових номерів), наявність освітлювальних трас і можливість стати свідком спортивних змагань різного рівня тощо. До того ж Буковель дуже ефективно вирішує проблему сезонності. Влітній період працює туристичний комплекс «Буковель-Артек». У цілому, Буковель має кращі умови в регіоні за технічною оснащеністю, місткістю бази проживання та різноманітністю послуг, що надаються відпочивальникам. Єдиним недоліком даного курорту є високі ціни на основні та додаткові послуги. Інші недоліки легко компенсуються сучасними інфраструктурними компонентами [9; 41].



**Рис. 2.2. Гірськолижний курорт «Буковель»**

Курорт володіє 16 функціонуючими підйомниками (DOPPELMAYR та LEITNER) і розвиненою інфраструктурою (готелі, багатоповерхові парковки, ресторани). На п'ятигорах (Довга, Буковель, Бульчиньоха, Бабин Погар, Чорна Клева) розташовано в цілому близько 60 км трас різних рівнів складності (сині, червоні та чорні). На всіх трасах є снігові гармати, працюють ратраки, кілька трас обладнані стаціонарним освітленням. Курорт активно розвивається, більша частина існуючих споруд, доріг і трас зведена у 2005-2009 роках.

Заявлений період функціонування лижних трас – листопад-травень, хоча через погодні умови це не завжди виконується повною мірою.

Але не тільки гірськолижні спуски приваблюють на відпочинок у Буковель. із цього курорту можна відправитися на екскурсії по околицях Карпат і в місто Івано-Франківськ, який не менш відомий своєю архітектурою, ніж Львів. Курорт Буковель є не лише гірськолижним, а й бальнеологічним, оскільки тут наявні два цілющі мінеральні джерела, близькі за складом до

трускавецької «Нафтусі». На базі туркомплексу вже діє повноцінний медичний центр із технікою нового покоління.

Славське, з найменшою висотою над рівнем моря серед гірськолижних курортів Карпатського регіону, вирізняється насамперед близькістю до м. Львів та унікальною «долиною чайників», яка є найкращим містом в Україні для підготовки початківців (див. рис. 2.3).

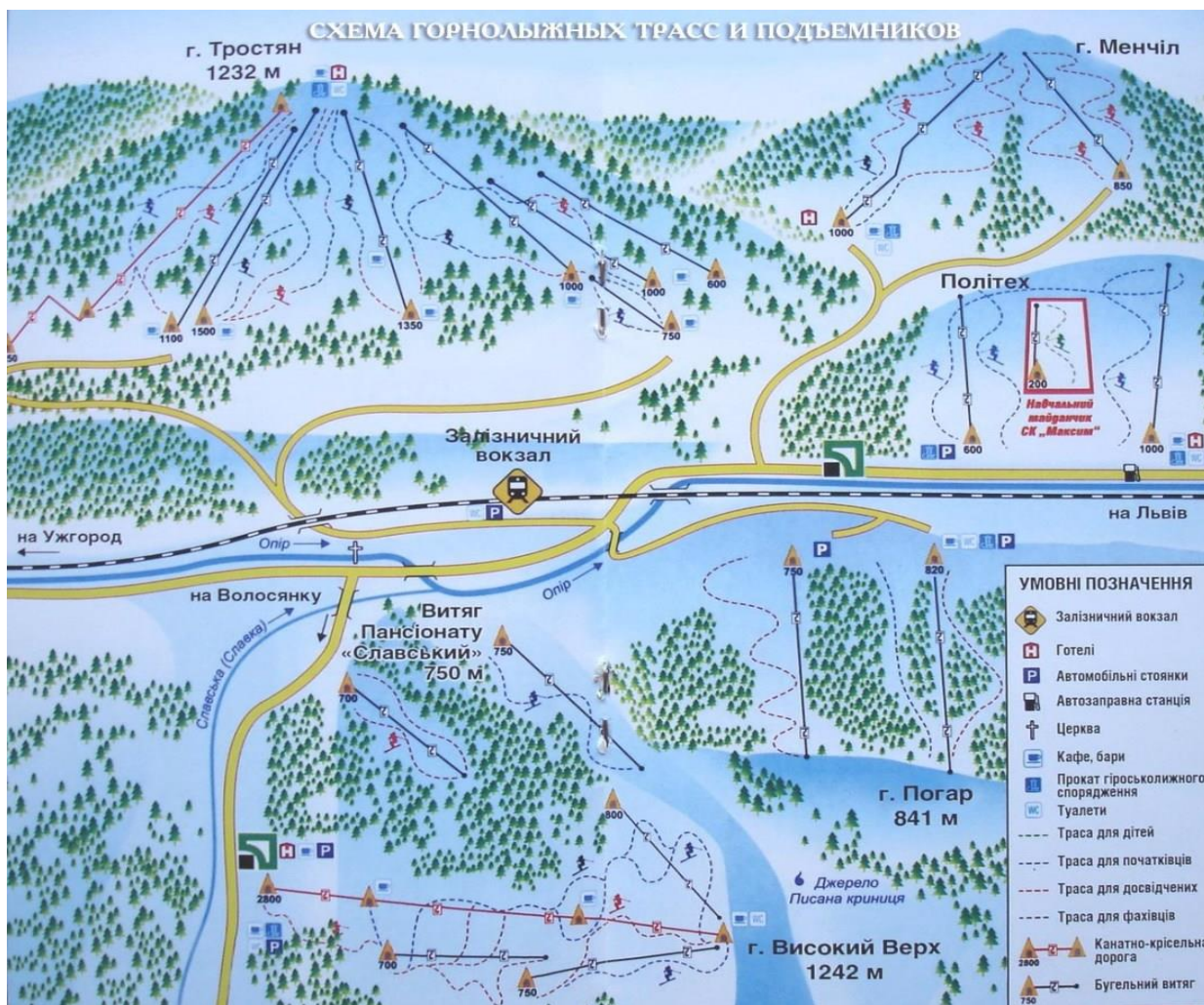


Рис. 2.3. Гірськолижні траси «Славське»

Це місце, незважаючи на значно нижчу ніж в Драгобраті та Буковелі висоту над рівнем моря, зберігає природний сніговий покрив із грудня по квітень. До того ж тут є джереломінеральної води. При цьому даний курорт вирізняється відносною доступністю цін на послуги. Однак для подальшого

розвитку треба покращити стан технічного оснащення та підвищити рівень надаваних послуг [23].

Відзначимо, що гірськолижному курорту Буковель доцільно було б переглянути рівень цін на послуги, що надаються, а курортам Славське й Драгобрат, які мають всі передумови для подальшого росту, варто розвивати інфраструктуру для підвищення своїх позицій на ринку гірськолижних послуг.

Незважаючи на глобальне підвищення температури, з розвитком технологій з'явилася можливість розвивати зимові види спорту в цілому та гірськолижний туризм зокрема. Слід відзначити два основні напрями розвитку гірськолижного туризму (див. табл. 2.1):

**Таблиця 2.1**

**Особливості гірськолижних курортів України  
(за винятком Карпатського регіону та АРКрим)\***

<b>Назва курорту</b>	<b>Висота над рівнем моря, м</b>	<b>Перелік послуг</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<i>Столичний регіон</i>				
Прогасів Яр	194	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 траси різної довжини та складності;</li> <li>- 2 підйомники;</li> <li>- нічне катання;</li> <li>- інструкторські школи, прокат спорядження, ресторани та кафе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перший та єдиний гірськолижний комплекс неподалік Києва;</li> <li>- є базою олімпійської підготовки збірних України з гірськолижного спорту та сноубордингу, місцем проведення всеукраїнських та міжнародних змагань з гірськолижного спорту та сноубордингу;</li> <li>- у міжсезоння на території проводяться тренування і змагання любителів екстремального виду спорту - зорбінгу;</li> <li>- доступні ціни на підйом, харчування та навічання в школах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька висота гори;</li> <li>- снігове покриття штучне, лежить до квітня;</li> <li>- мала кількість трас;</li> <li>- висока вартість нічного катання;</li> <li>- малорозвинена інфраструктура</li> </ul>

Продовження табл. 2.1

Донбас				
Аляска Центр	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>-2 гірськолижні траси та 2мульти-ліфти;</li> <li>- кафе,пейнтбольниймайданчик, велотраса, великий вибір настільних ігор(електронний дартс, аерохокей,шахи,нарди,настільний теніс,більярд ) і дитячестітчо;</li> <li>- нічне катання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знаходиться вцентрі міста Маріуполь(Донецька обл.);</li> <li>- цілорічний центрспорту та відпочинкуміста;</li> <li>- доступні ціни нахарчування,проживання, послуги інструктора та прокат спорядження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька висота схилів;</li> <li>- штучне снігове покриття за допомогою сніговихгармат(лише занаявностіморозної погоди та відсутності потеплень тадощів);</li> <li>- мала кількість трас;</li> <li>- у зв'язку з несприятливою політичною ситуацією у регіоні, його відвідування є небезпечним для життя та здоров'ятуристів</li> </ul>
Святогірськ	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>-одна траса для катання;</li> <li>- один підйомник;</li> <li>- база відпочинку таготель;</li> <li>- пункт прокату гірськолижногоспорядження;</li> <li>- послуги інструктора;</li> <li>- санки, каток, дискотека, сауна, басейн, спа-центр, більярд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-знаходитьсянеподалік містаСвятогірськ;</li> <li>- доступні ціни наспорядження,проживання та послугинструктора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька висота схилу;</li> <li>- мала кількість трас;</li> <li>- штучне снігове покриття;</li> <li>- відсутність освітленнясхилів;</li> <li>- у зв'язку з несприятливою політичною ситуацією врегіоні, його відвідування єнебезпечним для життя таздоров'я туристів</li> </ul>

Продовження табл. 2.1

Північно-східна Україна

Екстрим-стиль	150	-2 траси (для новачків та професіоналів) та гірка для навчання; - 2 підйомника; - нічне катання; - кафе; - кваліфікована інструкторська школа	- знаходиться у передмісті Харкова; - сучасне технічне обладнання; - доступні ціни на спорядження, підйоми та послуги інструктора	- низька висота трас; - система штучного засніження; - відсутня власна база для проживання
Сорочин Яр	225	- 2 траси; - 2 підйомника; - ресторани, кафе; - інструкторська школа; - прокат спорядження	- знаходиться в 14 км від міста Полтава; - сучасне технічне обладнання; - доступні ціни на спорядження, підйоми та послуги інструктора	- низька висота схилів; - система штучного засніження; - відсутня власна база для проживання
<b>Південно-західна Україна</b>				
Березівка	135	-2 траси (для новачків та професіоналів) та гірка для навчання; - 2 підйомника; - кафе; - сноутюбінг	- знаходиться у 100 км від міста Одеса; - доступні ціни на спорядження, підйоми та послуги інструктора	- низька висота трас; - системаштучного засніження; - відсутня власна база для проживання; - відсутня лижна школа; - малорозвинена інфраструктура
<b>Центральна Україна</b>				
Водяники	230	-3 траси (червона, зелена, синя); - 2 підйомника; - готель на 15 номерів; - лижна школа; - прокат спорядження; - ресторан, кафе; - сноутюбінг, трек для бігових лиж, грана льоду Айсшток, сани, бордеркрос	-сучасне технічне обладнання; - доступні ціни на спорядження, підйоми та послуги інструктора; - перший в Україні пайп (U-образна траса для катання на сноуборді)	- низька висота схилів; - система штучного засніження; - висока вартість проживання в межах курорту

**Продовження табл. 2.1**

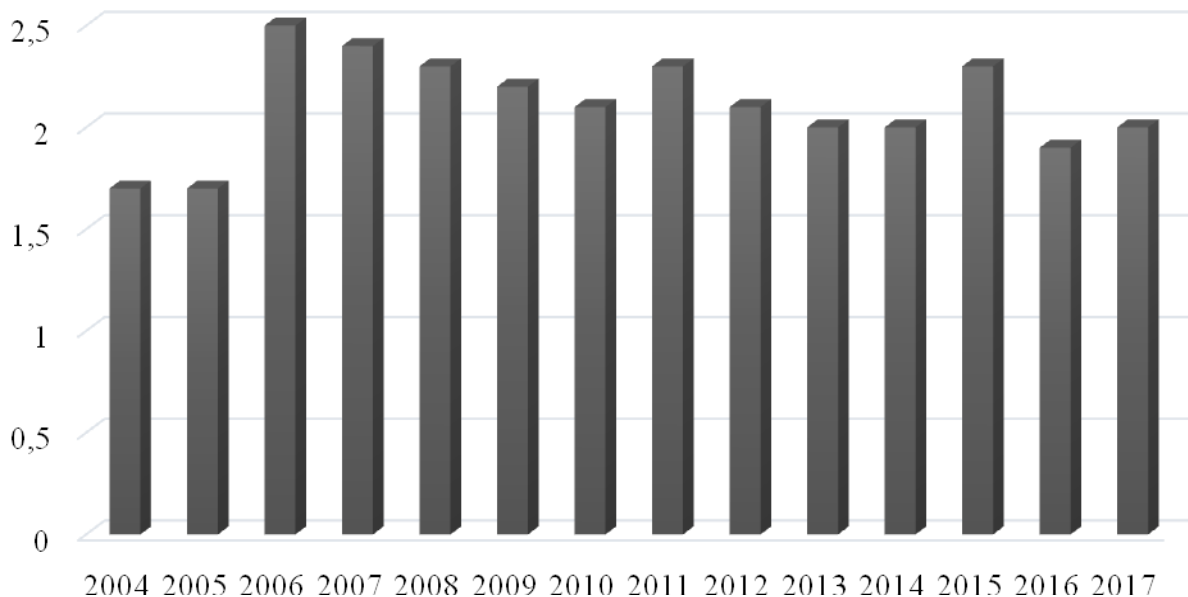
Лавина		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 траса;</li> <li>- 1 підйомник;</li> <li>- прокат гірськолижного інвентарю, ковзанів;</li> <li>- лижна школа;</li> <li>- кафе таресторани національної української, грузинської, японської та європейської кухні;</li> <li>- каток, школа фігурного катання;</li> <li>- прогулянки на конях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знаходиться в місті Дніпропетровськ;</li> <li>- доступні ціни на спорядження, підйоми та послуги інструктора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька висота траси;</li> <li>- система штучного засніження;</li> <li>- високі ціни на навчання у інструкторській школі;</li> <li>- відсутня власна база для проживання</li> </ul>
--------	--	--	--	---

\*таблиця складена за матеріалами [24 – 30]

- в місцях з багатою історією зимових видів спорту формуються нові для цього регіону спортивні комплекси (Протасів Яр – Київська область, Сорочин Яр – Полтавська область);
- в економічно розвиненіших у порівнянні з іншими регіонами країни – Донбас та Центральна Україна (індустріальне Придніпров'я) виникли орієнтовані на місцевого споживача курорти. Винятком є гірськолижний курорт Березівка Одеської області, який знаходиться поблизу міста Одеса, але має малі висоти.

Беручи до уваги наведений огляд сучасного стану гірськолижного туризму в Україні сьогодні є всі передумови для його розвитку. Зручне географічне розташування, сприятливий клімат, різноманітний рельєф, унікальне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурно-історична спадщина, розгалуження санаторно-курортної бази, – всі ці фактори зумовлюють конкурентні переваги країни у пропозиції туристичної [23]. Туристичний потенціал України на сьогодні розкрито не повною мірою, про що свідчить 1,5–2,5 %-ва частка галузі у структурі ВВП країни (див. рис. 2.4). Основними перепонами, що перешкоджають розвитку гірськолижного сектору в Україні, сьогодні є переважно чинники управлінського, економічного, екологічного, соціального та культурного характеру.





**Рис. 2.4. Частка прямих надходжень від туристичної сфери до ВВП України**

З огляду на усі представлені обставини, безумовно, найкращі перспективи має Карпатський регіон, який вирізняється найбільш сприятливим рельєфом та кліматом. Поєднання цих двох чинників зумовлює найбільш стійкий сніговий покрив. Однак і тут ця характеристика не дозволяє місцевим гірськолижним курортам конкурувати з курортами Східної Європи. У зв'язку з цим необхідно відзначити, що перед усіма гірськолижними курортами України постають багато в чому однакові проблеми, але різняться їх масштаб.

Курорти інших регіонів України більшою мірою орієнтовані на задоволення потреб міського населення у відпочинку та розвагах, меншою – зі спортивною метою. Причин такої тенденції: нижчі висоти, невелика кількість трас, штучність снігового покриву тощо.

На нашу думку, розвиток гірськолижних курортів за межами Карпатського регіону має бути пов'язаний насамперед з наданням послуг, які не мають прямої взаємозалежності з висотою території над рівнем моря. Так, на курорті створений

перший в Україні пайп. Аналогічні інфраструктурні об'єкти можуть бути побудовані і в інших гірськолижних курортах рівнинної частини України.

## 2.2. Оцінювання ефективності послуг розвитку гірськолижних комплексів в Західних областях України

Традиційно до Західного регіону України відносять сім областей зі значними розбіжностями в туристичному потенціалі, які належать до різних економічних районів (див. табл. 2.2). Чотири з цих областей (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька) належать до Карпатського економічного району, основним туристичним потенціалом якого є природа Карпатських гір.

Таблиця 2.2

### Диференціація природно-ресурсного потенціалу економічних регіонів України, млрд грн.

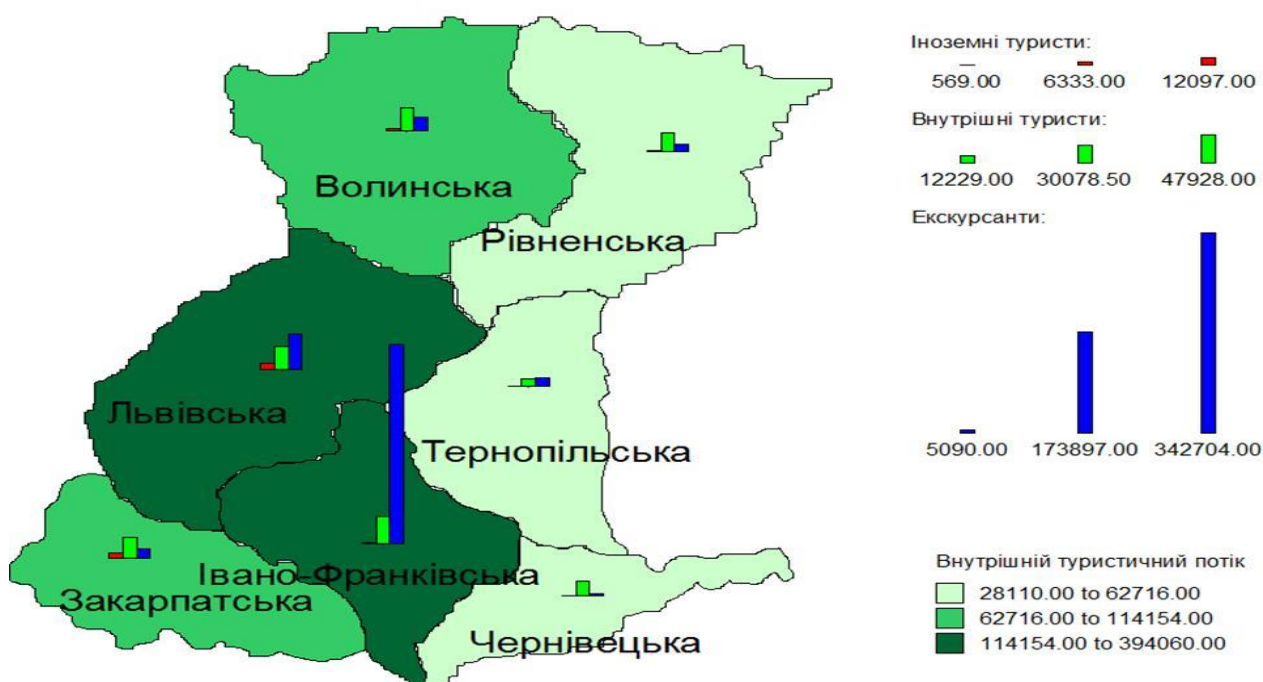
Економічний район	Потенціал						
	Мінеральний	Водний	Земельний	Лісовий	Фауністичний	Рекреаційний	Інтегральний
Донецький	41,532	3,206	8,829	0,346	0,086	2,743	56,742
Придніпровський	22,404	3,518	11,514	0,170	0,175	2,159	39,940
Північно-Східний	2,964	3,514	17,492	1,277	0,257	3,360	28,864
Столичний	1,899	3,848	16,930	2,245	0,201	2,766	27,889
Центральний	1,358	2,000	11,238	0,501	0,123	1,063	16,283
Причорноморський	2,139	7,831	23,990	0,531	0,262	7,068	41,821
Подільський	0,524	2,701	17,166	0,882	0,081	1,234	22,588
Північно-Західний	0,281	1,604	5,132	1,508	0,054	0,736	9,315
Карпатський	3,123	7,052	7,441	3,789	0,039	4,878	26,322
Україна	76,224	35,274	119,732	11,249	1,278	26,007	269,764

Джерело: [90]

Дві області (Волинська та Рівненська) розташовані на території Північно-західного економічного району, найбільшого регіону України за природними ресурсами, проте багатого на історичні та культурні пам'ятки. Тернопільська

область входить до складу Подільського економічного району, також багатого на історичну спадщину. Відповідно, розбіжності в туристичному потенціалі областей Західного регіону України привели до істотних розбіжностей туристичних потоків в областях (див. рис. 2.5).

У зв'язку з такими істотними розбіжностями в туристичному потенціалі областей більшість наукових досліджень туристичної сфери Західного регіону України оперує не комплексним аналізом всіх областей, а вибірками відповідно до об'єкта дослідження.



**Рис. 2.5. Туристичні потоки в Західному регіоні України у 2018 році**

Зокрема, в дослідженні «Розвиток гірськолижного туристично-рекреаційного комплексу в Західному регіоні» розглядають Закарпатську, Львівську, Івано-Франківську та Чернівецьку області [66]. У дослідженні «Особливості розвитку гірськолижної туристичної сфери в Західному регіоні України» аналіз базується на даних за Волинською, Львівською, Закарпатською, Івано-Франківською та Чернівецькою областями [120]. Найчастіше під час аналізу послуг гірськолижної туристичної сфери Західного регіону України досліджують стан в областях Карпатського регіону

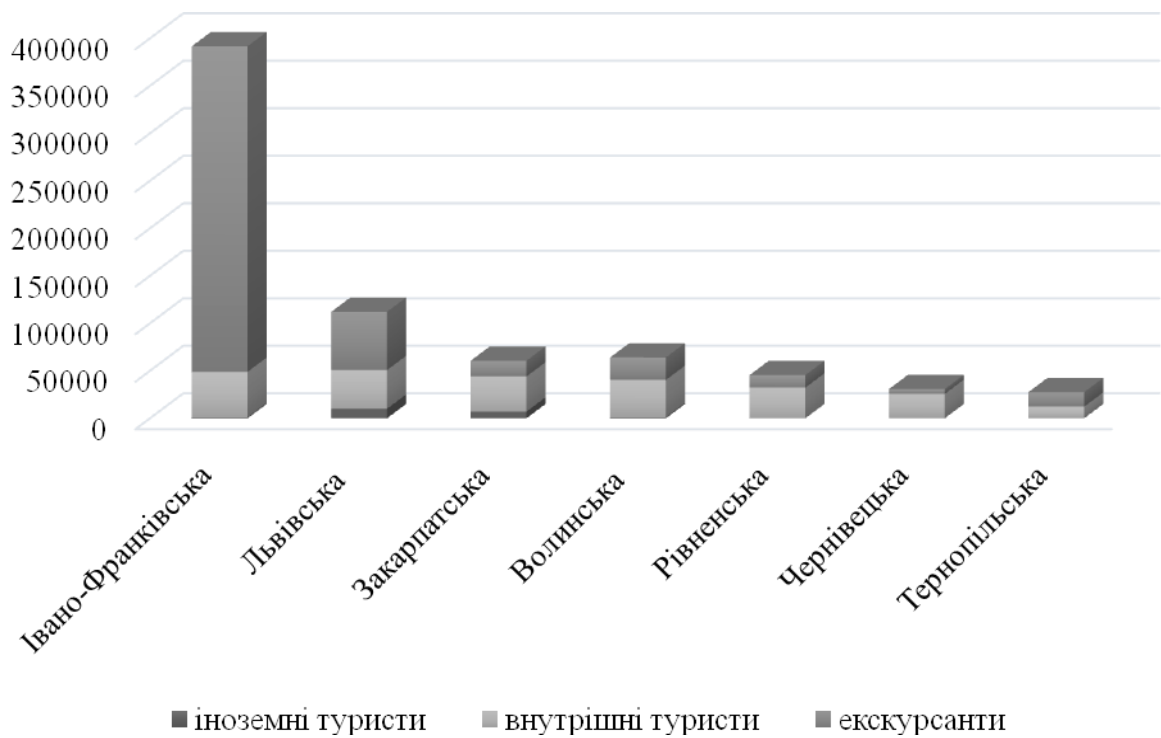
та Чернівецької області. У цьому дослідженні оцінено тенденції ринку в усіх областях Західного регіону та визначено оптимальні напрями розвитку гірськолижного туризму для кожної з областей.

Як видно з рис. 2.5, у Західному регіоні України за обсягами туристичних потоків виокремлюють три групи областей:

- перша група – це Івано-Франківська та Львівська області, що у 2018 році обслужили понад 100 тис. туристів за рік. Характерною відмінністю цих областей є істотна частка у туристичних потоках. В Івано-Франківській області саме екскурсанти забезпечили 87,0 % туристичного потоку області;
- друга група – Закарпатська та Волинська області – обслуговують у межах 60-70 тис. туристів на рік;
- три області-аутсайдери – Чернівецька, Тернопільська та Рівненська – щороку приймають менше ніж 50 тис. туристів.

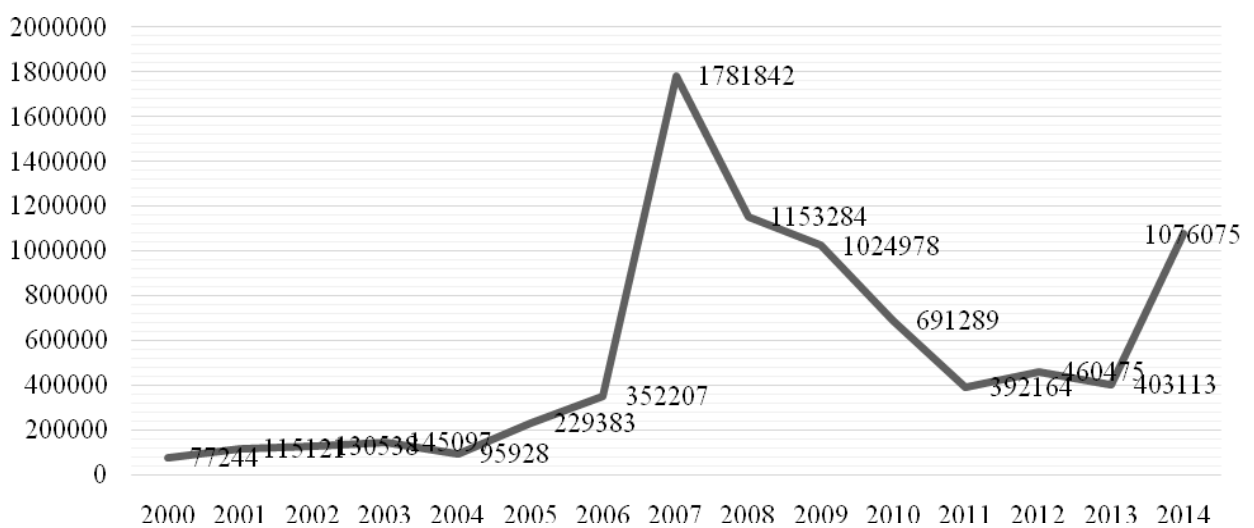
Майже в усіх областях Західного регіону України, за винятком Львівської та Івано-Франківської, туристичний потік переважно формується за рахунок внутрішніх туристичних потоків. Практично в усіх областях внутрішній туристичний потік коливається в межах 30-50 тис. туристів на рік. Виняток становлять Чернівецька та Тернопільська області, де внутрішній потік - менше ніж 30 тис. туристів на рік. У всіх областях регіону, за винятком Львівщини та Закарпаття, частка іноземних туристів не перевищує 5 % від загального туристичного потоку (див. рис. 2.6).

Аналіз динаміки розвитку туристичних потоків дає змогу виокремити три групи тенденцій на туристичному ринку. Динаміка туристичних потоків в Івано-Франківській області до 2004 року загалом відповідала загальній динаміці областей-лідерів регіону: Львівської, Волинської та Закарпатської.



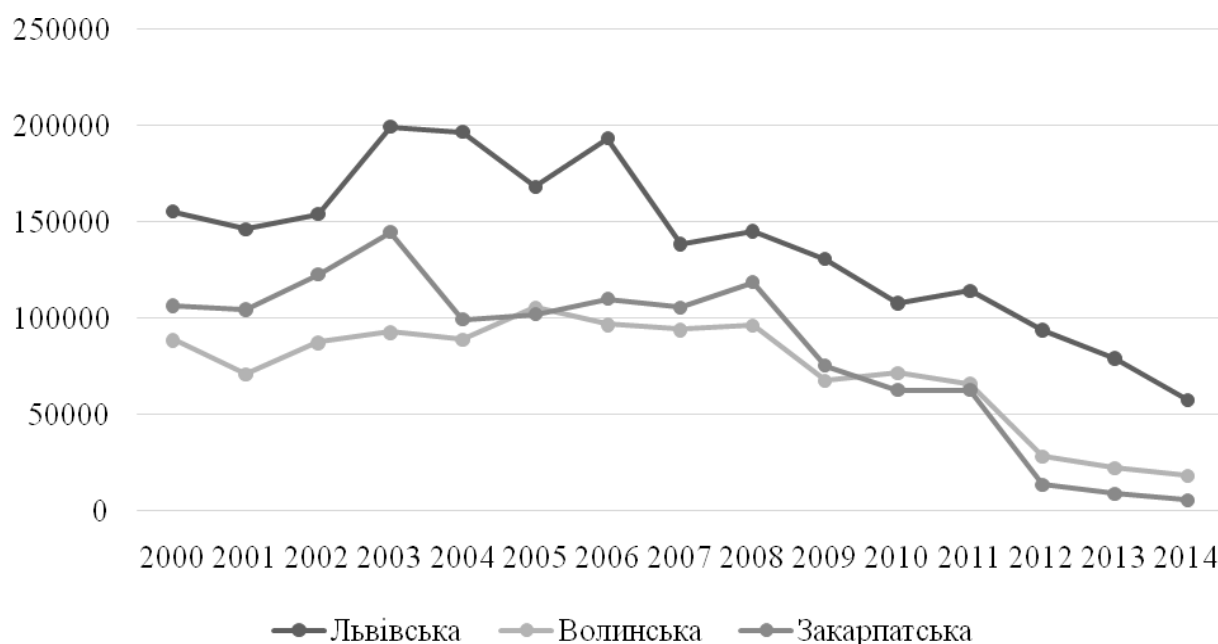
**Рис. 2.6. Структура внутрішніх туристичних потоків у Західному регіоні України у 2018 р.**

Така тенденція була зумовлена введенням у 2004 році в експлуатацію гірськолижного курорту «Буковель» та зростанням його популярності (див. рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Динаміка туристичних потоків в Івано-Франківській області**

Проте мода на курорт «Буковель» стрімко минула, що було зумовлено, по-перше, загальною економічною кризою в Україні, а, по-друге, невідповідністю його позиціонування (див. рис. 2.8). З 2008 року туристичний потік в Івано-Франківській області почав стрімко скорочуватися, хоча область досі залишається лідером гірськолижного туристичного ринку Західного регіону України.



**Рис. 2.8. Динаміка туристичних потоків у Львівській, Волинській та Закарпатській областях**

Відтак, необхідно зазначити, що тенденції, які відбувалися у кризовий період 2012-2014 років у Західному регіоні України, показують, що скористатися переорієнтацією внутрішніх потоків з Автономної республіки Крим та регіону Донбасу, залучивши додаткових туристів у регіоні, змогла лише Івано-Франківська область. У другій групі областей у цей період відбувалося повільне скорочення кількості внутрішніх туристів, тоді як у третій – туристичні потоки скоротилися доволі різко.

Також, істотні розбіжності між областями Західного регіону України виявляються під час аналізу туристичних потоків за метою відвідування.

За даними Державної служби статистики, основний туристичний потік формують туристи, що відвідують регіон з метою відпочинку та дозвілля. Туристичні потоки з діловою метою перевищують 10 тис. осіб лише в Закарпатській та Чернівецькій областях. Відносно високий рівень лікувального туризму спостерігається лише у Львівській області завдяки наявності популярних курортів Трускавця та Моршина. У Волинській, Івано-Франківській та Рівненській областях на лікувальний туризм припадає близько 2000 осіб на рік. В інших областях оздоровлюється щонайбільше 100 осіб на рік. Основним оператором гірськолижного туризму є Івано-Франківська область завдяки курорту «Буковель». Назвайого походить від однойменної гори висотою 1129 м. Сніг тут випадає рано й у великій кількості. На території комплексу діють бугельні і крісельні підйомники. До послуг відпочиваючих пункти прокату гірськолижного устаткування (гірські лижі, бігові лижі, сноуборди), лижна школа, девисококваліфіковані інструктори розробляють індивідуальну програму навчання, працює дитяча лижна школа й інструктори по сноубордингу. Завдяки вдалому розташуванню й унікальним кліматичним умовам, сніг у Буковелі випадає рано й у великій кількості, що в сполученні з раціональною й ефективною роботою по снігонапиленню і підготовці трас забезпечує прекрасне сніжне покриття, що зберігається з листопада до середини травня. Висвітлення схилів дозволяє кататися у вечірній час [122].

Популярний спортивний туризм і в Рівненській області. Низький показник спортивно-оздоровчого туризму у Львівській області за наявності популярного гірськолижного курорту «Славське» може свідчити про неабияку тіньову складову цього сегмента на Львівщині. Низькі показники спеціалізованого туризму в усіх областях, крім Чернівецької, радше зумовлені відсутністю чітко визначеного поняття спеціалізованого туризму, завдяки чому більшість туристів цього сегмента у статистичній звітності потрапляє до розділу «Інше». Найбільше представників спеціалізованого та іншого туризму припадає на Волинську, Чернівецьку, Рівненську та Закарпатську області, які

через обмеженість природних ресурсів приділяють увагу розвитку різних типів туризму, котрі здебільшого, власне, й належать до спеціалізованого туризму. Натомість на Львівщині та в Івано-Франківську, де основна частка туристів обирає міське дозвілля або природу Карпат, спеціалізовані види туризму не поспішають розвивати (див. табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Туристичні потоки в Західному регіоні України за метою відвідування у 2018 році**

Область	Ділова	Дозвілля	Лікування	Лижний	Спеціалізований	Інше
Волинська	6 271	28 567	1 788	4 689	21	10 705
Закарпатська	11 393	36 887	92	1 034	4	2 670
Івано-Франківська	2 315	22 955	1 990	25 592	0	481
Львівська	2 544	143 911	7 372	91	2	19
Рівненська	7 097	17 985	2 437	8 005	40	4 138
Тернопільська	133	16 857	16	2 600	224	119
Чернівецька	10 343	46 394	50	1 180	1 533	4 584

Джерело [104, с. 37]

Варто зауважити, що всі види гірськолижного туризму можуть активно доповнювати один одного, розширюючи асортимент послуг та зменшуючи ризики сезонних коливань.

Відтак, в результаті проведеної оцінки ефективності послуг розвитку гірськолижних комплексів в Західних областях України, що визначають економічну активність, виділяють [53; 105]:

- планування та регулювання розвитку гірськолижних комплексів з урахуванням наявних обмежень природно-рекреаційного потенціалу;
- підвищений контроль за цільовим використанням природних ресурсів, розташованих в межах гірськолижних комплексів, включаючи землю;
- регулювання оподаткування надавачів гірськолижних послуг;
- стимулювання інвестицій в розвиток та облаштування гірськолижних комплексів.



Окрім загальних тенденцій, варто відзначити, що в Україні реалізовувалася концепція розвитку гірськолижних комплексів, спрямована на популяризацію серед вітчизняних та іноземних потенційних споживачів привабливості українських туристичних продуктів (послуг).

1) Концепція розвитку гірськолижних комплексів (створення оптимальної системи надання доступної та ефективної послуги і відпочинку для широких верств населення відповідно до гарантованого рівня, забезпечення потреб громадян України та іноземців курортно-рекреаційними послугами на рівні світових стандартів, а також екологічно збалансованого і ефективного природокористування).

2) Концепція Загальнодержавної програми розвитку гірськолижних комплексів на період до 2019 року.

3) Концепція Державної цільової програми розвитку гірськолижного туризму на період до 2022 року (створення умов для збільшення потоку туристів, створення конкурентоспроможної розвинутої туристичної інфраструктури шляхом раціонального використання туристичних ресурсів, що сприятиме збільшенню обсягу надходжень до бюджетів усіх рівнів від провадження туристичної діяльності).

Регулювання розвитку гірськолижного туризму та ринку послуг лижних туристичних комплексів також здійснюється за допомогою цінового регулювання (регулювання цін і тарифів). Держава (в особі уповноважених органів регулювання) може значимо впливати на формування цінових параметрів (масштабу цін) на ринку послуг за кількома напрямками:

- встановлення цін (тарифів) за спеціальне використання природних ресурсів;
- встановлення цін (тарифів) за провадження господарської діяльності у сфері бізнесу (включаючи оренду землі, приміщень, бази тощо);
- встановлення цін на послуги, що надаються споживачам із використанням механізмів соціального страхування;
- формування цінової пропозиції;

- розробка фінансово-бюджетної політики для створення системи пільг для зменшення податкового навантаження на ринку туристичних послуг;
- формування ефективної моделі державного управління, розроблення державної та місцевої програм розвитку гірськолижного туризму;
- впровадження інноваційних технологій у процес удосконалення матеріально-технічної бази гірськолижних закладів;
- формування міжнародного позитивного гірськолижного іміджу держави.

### **2.3. Методика проведення SWOT-аналізу туристичних гірськолижних комплексів в Західних областях України**

Гірськолижний туризм є видом активного туризму, який спрямований на гармонійний розвиток людини та зміцнення її здоров'я. Динамічні темпи зростання гірськолижного відпочинку та формування системи сучасних гірськолижних курортів призвели до створення цілої системи індустрії гірськолижного туризму, яка включає елементи таких видів туризму як лікувально-оздоровчого, рекреаційного та екологічного. Для окремих регіонів України, гірськолижний туризм став напрямком сталого розвитку, який позитивно впливає на економіку, розширює сферу зайнятості місцевих жителів, формує позитивний імідж території, в тому числі як території «зимової рекреації».

Досвід провідних туристичних країн свідчить про те, що дієвим засобом у проведенні ефективної політики гірськолижного туризму є використання конкурентних стратегій, які забезпечують активний розвиток цієї галузі в країні, сприяють створенню конкурентоспроможного туристичного продукту та допомагають зайняти вагоме місце на міжнародному ринку туристичних послуг. Одним із методів проведення діагностики розвитку туристичних гірськолижних комплексів є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу. Матриця якісного аналізу – SWOT є необхідним кроком в систематичному оцінюванні положення певної географічної зони як туристичного продукту на ринку, виявленні її ключових

проблем з метою визначення ситуації та стратегії подальшого розвитку території.

Позитивним у географічному положенні Західних областей України є те, що по її території пролягають міжнародні комунікації.

Варто також зазначити, що здійснений аналіз основних складових гірськолижних комплексів конкурентоспроможності нашої країни показав, що, незважаючи на ресурсну забезпеченість, вона, на жаль, не може конкурувати з розвиненими туристичними державами.

Скорочення SWOT походить від перших літер англійських слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози) [97]. В процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, якими володіє об'єкт дослідження. Зробивши SWOT-аналіз, можна буде визначити основну стратегію розвитку гірськолижного туризму в Західних областях України і конкретні напрямки стимулювання розвитку цього напрямку галузі, як найдинамічнішої, високорентабельної, екологічно чистої, низькоенергоємної. На основі SWOT-аналізу можна пояснити стратегічну інтерпретацію впливу описаних факторів на тенденції гірськолижного туризму [57, с. 437].

Існує багато визначень поняття SWOT-аналіз, але всі вони зводяться до оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. В загальному вигляді визначення поняття SWOT-аналізу як важливого інструменту менеджменту в гірськолижному туризмі надамо наступне:

- SWOT-аналіз – це аналіз, що дає змогу узагальнити сильні та слабкі сторони галузі гірськолижного туризму, дестинації (внутрішнє середовище), можливості та загрози з боку інших галузей туризму (зовнішнє середовище), результати якого є основою для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку галузі гірськолижного туризму.

Найбільш важливим етапом SWOT-аналізу, на нашу думку, є усвідомлення саме загроз. Загрози – це зовнішні чинники, що є бар'єром, перешкодою, небезпекою або тягнуть за собою додаткові витрати [118, с. 156]. Оскільки

загрози існують і на них вплинути важко, то необхідно вжити заходів уникнення негативних наслідків. Ігнорування загроз може призвести до втрати ринків, гальмування розвитку гірськолижного туризму, а це, своєю чергою, до зниження темпів розвитку економіки загалом. Усвідомивши перешкоди, які можуть похитнути створену інфраструктуру гірськолижного туризму, ретельно оцінивши проблеми, які будуть виникати на шляху розвитку досліджуваної галузі, зможемо сформулювати заходи для їхнього уникнення або зменшення їх дії на розвиток туристичної галузі, зокрема. Наступним кроком буде побудова ієрархії можливостей, що їх може використати галузь для досягнення позитивних результатів через здійснення стратегічних цілей. Це нові можливості, які в майбутньому будуть необхідними та корисними для постійного оновлення гірськолижних послуг та поступу вперед [57, с. 437]. В загальному вигляді можливості – це тенденції та зміни в бізнес-середовищі, які можуть бути використані для стимулювання розвитку та долання існуючих труднощів [118, с. 156].

Урахування усіх чотирьох складових SWOT-аналізу у комплексі дасть змогу визначити основні стратегічні напрямки розвитку гірськолижного туризму, сформулювати цілі та конкретні завдання. Крім того, SWOT-аналіз дасть змогу намітити план стратегічного розвитку гірськолижного туризму в майбутньому, передбачити необхідні дії та засоби, врахувати нові можливості.

Нижче наведено узагальнений SWOT-аналіз розвитку гірськолижного туризму для географічних зон Буковель (Українські Карпати, Україна) та Закопане (Польські Татри, Польща).

Для оцінювання всіх означених критеріїв використано бальний метод на основі оцінок. Оцінювання проведене за 5-бальною шкалою, де:

- 5 балів – максимально значна сила дії фактору;
- 4 бали – значна сила дії фактору;
- 3 бали – відчутна сила дії фактору;
- 2 бали – помірна сила дії фактору;
- 1 бал – незначна сила дії фактору.

Загальна оцінка сили дії кожної групи факторів визначається сумою балів. Відповідні карти SWOT наведено у табл. 2.4. Загальна оцінка сили дії кожної групи факторів, визначена сумою балів, така:

- сила дії сильних сторін – 22 бали;
- слабких сторін – 20 балів;
- сила дії можливостей – 23 бали;
- загроз – 21 бал.

З метою визначення, в якому саме полі взаємодії факторів впливу матриці SWOT знаходяться найоптимальніші стратегії, яких необхідно дотримуватися, доцільно з'ясувати, яке поєднання факторів має найбільший вплив на процес розвитку об'єкта, для якого будується матриця. Для цього оцінка сили взаємодії факторів знаходиться як добуток сум бальних оцінок відповідних факторів за формулами (1)–(4):

$$X_{so} = \Sigma^X_{s \times o} \Sigma^X_o \quad (2.1)$$

Де  $X_{so}$  – кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання сильних сторін та можливостей;  $X_{xs}$  – загальна оцінка сили дії сильних сторін, визначена сумою балів;  $\Sigma^X_o$  – загальна оцінка сили дії можливостей, визначена сумою балів;

$$X_{st} = \Sigma^X_{s \times t} \Sigma^X_t \quad (2.2)$$

де  $X_{st}$  – кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання сильних сторін та загроз;  $\Sigma^X_t$  – загальна оцінка сили дії загроз, визначена сумою балів;

$$X_{wo} = \Sigma^X_{w \times o} \Sigma^X_o \quad (2.3)$$

де  $X_{wo}$  – кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання слабких сторін та можливостей;  $\Sigma^X_w$  – загальна оцінка сили дії слабких сторін, визначена сумою балів;

$$X_{wt} = \Sigma^X_{w \times t} \Sigma^X_t \quad (2.4)$$

де  $X_{wt}$  – кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.4

## Карта SWOT гірськолижного курорту Буковель

Можливості	Бал	Загрози	Бал
- інвестиційний та інноваційний потенціал території;	5	-зниження рівня конкурентоспроможності гірськолижного регіону	5
-організація програми туристичного брендингу на місцевому та державному рівнях;	5	-зниження реальної підтримки малого та середнього туристичного готель-но-ресторанного бізнесу	4
-розробка та впровадження євростандартів обслуговування;	4	-податковий тиск; - погіршення екологічного стану;	5 3
- розвиток високоякісних послуг у приватному секторі;	4	- зниження рівня популярності;	4
- формування позитивного іміджу курорту	5		
<b>СУМА БАЛІВ</b>	<b>23</b>	<b>СУМА БАЛІВ</b>	<b>21</b>
-вигідність географічного положення;	5	- незадовільний стан матеріально-технічної бази;	3
-унікальність природних ресурсів;	4	- відсутність єдиної програми ініціатив у сфері територіального маркетингу	5
- розвиненість транспортної інфраструктури;	4		
-розвиненість готельно-ресторанного сервісу;	5	-нестача професійних кадрів; - відсутність регулярної політики зовнішніх комунікацій;	5 5
-популярність курорту	4	-рівень відповідності ціни/якості послуг	2
<b>СУМА БАЛІВ</b>	<b>22</b>	<b>СУМА БАЛІВ</b>	<b>20</b>

У результаті, матимемо узагальнюючу матрицю SWOT для вибору оптимальної стратегії поведінки об'єкта аналізу на ринку. Узагальнююча SWOT-матриця для гірськолижного курорту Буковель наведена у табл. 2.5.

У матриці аналізу відбувається взаємодія факторів, внаслідок чого утворюються такі області: *СiМ* – область взаємодії сильних сторін і можливостей; *СлiМ* – область взаємодії слабких сторін і можливостей; *СiЗ* –

область взаємодії сильних сторін і загроз; *СліЗ* – область взаємодії слабких сторін і загроз. Відповідно до парних взаємодій, які знаходяться в цих областях, будується подальша економічна бізнес-модель.

Таблиця 2.5

Узагальнююча SWOT-матриця гірськолижного курорту Буковель

		Можливості	Загрози
		$\Sigma X_o = 23$ бали	$\Sigma X_T = 21$ бал
Сильні сторони	$\Sigma X_s = 22$ бали	<i>СіМ</i> $X_{so} = 22 \times 23 = 506$	<i>СіЗ</i> $X_{st} = 22 \times 21 = 462$
Слабкі сторони	$\Sigma X_w = 20$ балів	<i>СліМ</i> $X_{wo} = 20 \times 23 = 460$	<i>СліЗ</i> $X_{wt} = 20 \times 21 = 420$

Згідно з результатами розрахунку, найбільше значення відображене в полі взаємодії сильних сторін і можливостей, де кумулятивна бальна оцінка складає 506 балів. Графічно результати обрання вектору альтернативної стратегії SWOT наведено на рис. 2.9.

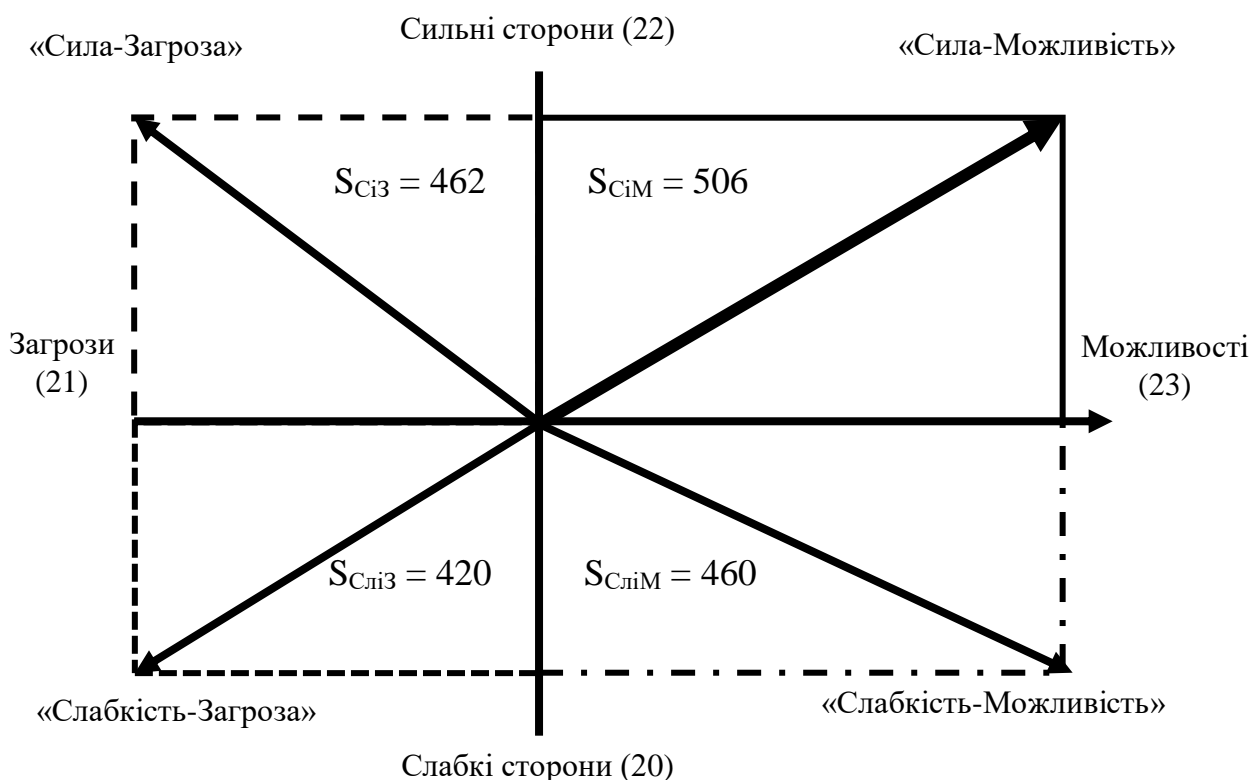


Рис. 2.9. Карта векторів альтернативних стратегій SWOT гірськолижного курорту Буковель

Відповідно, вектор стратегії визначається площею прямокутників, які характеризують відповідну область взаємодії факторів сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Вибір оптимальної стратегії поведінки доцільно здійснювати відповідно до максимізації площі прямокутника області взаємодії факторів:

$$\left. \begin{aligned}
 S_{сiм} &= X_{so} = \Sigma^X_s \times \Sigma^X_o \rightarrow \max \\
 S_{слім} &= X_{wo} = \Sigma^X_w \times \Sigma^X_o \rightarrow \max \\
 S_{сiз} &= X_{sT} = \Sigma^X_s \times \Sigma^X_T \rightarrow \max \\
 S_{сліз} &= X_{wT} = \Sigma^X_w \times \Sigma^X_T \rightarrow \max
 \end{aligned} \right\} (2.5)$$

Оптимальною буде стратегія поєднання тих факторів, добуток бальних оцінок і, відповідно, площа прямокутника взаємодії яких є максимальним.

Результати оцінювання демонструють необхідність обрання вектору альтернативної стратегії «Сила-Можливості», що свідчить про необхідність підтримки інвестиційної та інноваційної привабливості гірськолижного курорту, спрямування зусиль на формування позитивного іміджу гірськолижного курорту на європейському ринку, а також впровадження євростандартів обслуговування, в т.ч. у приватному секторі, задля подальшого просування даного гірськолижного курорту за допомогою маркетингових інструментів як серед вітчизняних так і іноземних споживачів.

Отже, для того щоб гірськолижний туристичний бізнес в Україні розвивався, необхідно налагодити стабільний сервіс, створити цілісний бренд країни через розроблення нових тематичних турів на основі історичних, географічних та ландшафтних багатств України, завдяки чому нівелювати загрозу переміщення потоку туристів закордон.

## Висновки до розділу 2

Україна має всі об'єктивні передумови, щоб стати однією з передових рекреаційно-туристичних держав світу, однак аналіз сучасного стану функціонування гірськолижних комплексів свідчить про її недостатню



ефективність. На сучасному етапі вони зазнають впливу великої кількості негативних чинників, особливо нестабільної політичної та економічної ситуації в державі, недосконалого механізму управління з її боку. Це стримує формування інвестиційного клімату, знижує соціальну ефективність, скорочує фінансування та гальмує розвиток туристичної індустрії взагалі.

1. Так, до негативних факторів, які впливають на розвиток гірськолижних

туристичних послуг в Україні, належать: значні втрати рекреаційно-туристичного потенціалу внаслідок анексії та військових дій; низька якість послуг; недосконалість організаційно-економічних механізмів регулювання; невідповідність рекреаційно-туристичної інфраструктури міжнародним нормам і стандартам; слабкість інформаційно-рекламного забезпечення на внутрішньому та особливо зовнішньому ринках; погіршення рівня та якості життя населення, зменшення його платоспроможного попиту тощо.

2. Динаміка і структура туристичних гірськолижних послуг характеризуються наступними тенденціями:

- зростають обсяги виїзного туризму,
- скорочується чисельність внутрішніх та в'їзних туристів,
- незадовільною є частка туристичних послуг у структурі ВВП та загальному обсязі валютних надходжень.

У 2016–2017 рр. Україна втратила близько 60 % іноземних туристів, що відповідно зменшило надходження до бюджету, знизило рівень зайнятості населення, яка в курортних регіонах має стабільно сезонний характер.

3. Встановлено, що сучасна інформаційна база даних про обсяги туристичних потоків гірськолижних комплексів забезпечує повноту й достовірність поданої інформації частково, ґрунтується на різних методологічних підходах до розрахунку показників, не охоплює неформальні сектори обслуговування туристів тощо. В інтересах ефективного державного управління туристичним сектором необхідне вдосконалення наявної статистичної звітності та використання в управлінській практиці сучасних методик дослідження гірськолижного туристичного ринку.

Результати досліджень статистики туристичних потоків засвідчують недостатність розвитку у країні гірськолижного туризму, що виявляється в низькій питомій частці внутрішніх туристів (20–30%) у загальному їх обсязі. Умовою нарощення туристичних потоків є стабілізація військово-політичної ситуації у країні та широке застосування механізмів стимулювання інтересу іноземців до туристичного потенціалу країни.

4. Встановлено, що Західний регіон України має всі передумови для розвитку конкурентоспроможного гірськолижного туризму, проте незадовільний стан і низький рівень ефективності використання окремих складових її формування вимагають удосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТИ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОСТОРОВИХ СИСТЕМ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ГІРСЬКОЛИЖНИХ КОМПЛЕКСІВ

#### **3.1. Підходи до стратегічного планування розвитку туристичних гірськолижних комплексів**

Сучасний динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання своєчасної адаптації до тих змін, які відбуваються у всіх сферах суспільного життя, що створення потенціалу зміни, здатності малих підприємницьких структур належним чином відповідати на виклик з боку оточення, стало центром їхньої стратегічної поведінки. Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління остаточно звели розуміння стратегічної поведінки малих підприємницьких структур до такого управління організацією, при якому основою стратегічних рішень стає вибір таких альтернатив, які поєднують економічний стан сьогодення зі стратегічним розвитком підприємницької структури в майбутньому. Отже, рішення визначається виникаючими обставинами, але в той же час має на увазі, що його виконання повинне не тільки дати відповідь на виклик з боку оточення, але й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які відбудуться в зовнішньому середовищі.

Стратегічними пріоритетами розвитку гірськолижного туризму є, безумовно, створення, вдосконалення і підтримка туристичного продукту («Туристичний продукт»); розбудова простору гірськолижних комплексів («Простір»); розвиток інфраструктури («Інфраструктура»); промоція («Маркетинг»); підсилення спроможності людських ресурсів й активізація підприємництва («Люди та підприємництво»); інституалізація гірськолижного туристичного сектору («Інституції»). Розглянемо кожен з цих пріоритетів детальніше.

Пріоритет «Туристичний продукт» нині включає в себе не тільки не тільки лижний спорт, але й інші види зимових розваг, а й різноманітні

активності, що забезпечують перебування відвідувачів на певній території. Такий підхід передбачає, що зони катання є лише однією з цілого комплексу активностей, які, власне, і утворюють туристичний продукт гірськолижних центрів. Важливим є те, що кількість активностей певною мірою визначає стадію життєвого циклу туристичної дестинації гірськолижних центрів – розвинена дестинація має ширший перелік. Окрім того, чим більш диференційованою є пропозиція, тим довше відвідувач може залишитись на території гірськолижних комплексів, тим більше приводів має для повторного відвідування і тим ширшими стають сезони. Урізноманітнення туристичної пропозиції безумовно тягне за собою збільшення туристичних витрат, а отже – має позитивний економічний ефект для розвитку території. Цікавим прикладом постійного нарощування переліку активностей є Буковель, менеджмент якого заохочує розвиток на його території різноманітних розважальних проєктів.

Специфічною активністю для відвідувачів, яка одночасно може розглядатись і як засіб туристичного маркетингу, є подієві заходи – івенти. Власне, івентивний портфель гірськолижних центрів, тобто перелік івентів, що проводяться на їх території у тому числі з метою залучення відвідувачів, стає невід’ємною складовою туристичного продукту. Особливо це важливо для дестинації гірськолижних центрів на стадії залучення до туристичного процесу, коли поїздка на захід стає для людей чи не єдиним способом дізнатись про атракції території.

Варто зауважити, що реалізація пріоритету «Туристичний продукт» залежить від рівня підприємницької активності в регіоні та від ступеня розбудованості механізмів державно-приватного партнерства.

Виділення пріоритету «Простір» означає насамперед необхідність створення всередині кожного гірськолижного курорту поєднання якісного обслуговування і прийнятних цін, система «все включено». Основними завданнями тут можна вважати благоустрій: спеціально обладнанні для дитячого катання місця (стиль катання в основному стрибки та виконання акробатичних трюків з трамплінів і карнизів). Простір формує не тільки

об'єктивне, а й суб'єктивне сприйняття гірськолижної дестинації, забезпечує її атмосферність, а отже – емоційну складову відвідування.

Пріоритет «Інфраструктура» – це встановлення завдань як щодо інфраструктурних мереж загального користування (розбудова, реконструкція, модернізація транспортної, комунальної, комунікаційної мереж тощо), так і щодо об'єктів, що забезпечують перебування відвідувачів (заклади розміщення, харчування, виставкові центри, тематичні парки, розважальні комплекси тощо). Перша група заходів, як правило, узгоджується з іншими стратегічними та програмними документами території. Виключенням стають лише проекти, що потребують спеціальної підтримки.

Щодо об'єктів, які забезпечують перебування відвідувачів, то серед них спеціально можна виділити групу так званих якірних, тобто тих, що забезпечують або будуть забезпечувати туристичну спеціалізацію гірськолижної дестинації.

Найбільшою популярністю користуються такі гірські території, як: м. Косів, села Шешори та Тюдів Косівського району; Поляниця (ТК «Буковель»), с. Вишків Долинського району, селище Верховина та с. Ільці Верховинського району; Яблуниця і Ворохта Яремчанської міської ради.

Варто зазначити, що без реалізації пріоритету «Промоція» важко уявити собі гірськолижний туристичний розвиток. Проте завдання промоції для гірськолижних комплексів на різних стадіях життєвого циклу сильно відрізняються. Стадія залучення, на якій цільові ринки не мають чіткого уявлення про гірськолижні комплекси, вимагає створення навколо неї інформаційного шуму, тобто розповсюдження інформації про її туристичний потенціал переважно засобами зв'язків з громадськістю та івентивного маркетингу. Паралельно має формуватися унікальна пропозиція гірськолижних комплексів, туристичний бренд території гірськолижних комплексів з усіма його атрибутами. Результатом має стати планомірне нарощування потоку відвідувачів. Стадія зростання означає не тільки «підключення» нових сегментів, подальшу популяризацію туристичних продуктів, у тому числі – через використання як традиційних засобів маркетингових комунікацій, так і

цифрового маркетингу, а й планування зусиль щодо підвищення інвестиційного іміджу гірськолижних комплексів.

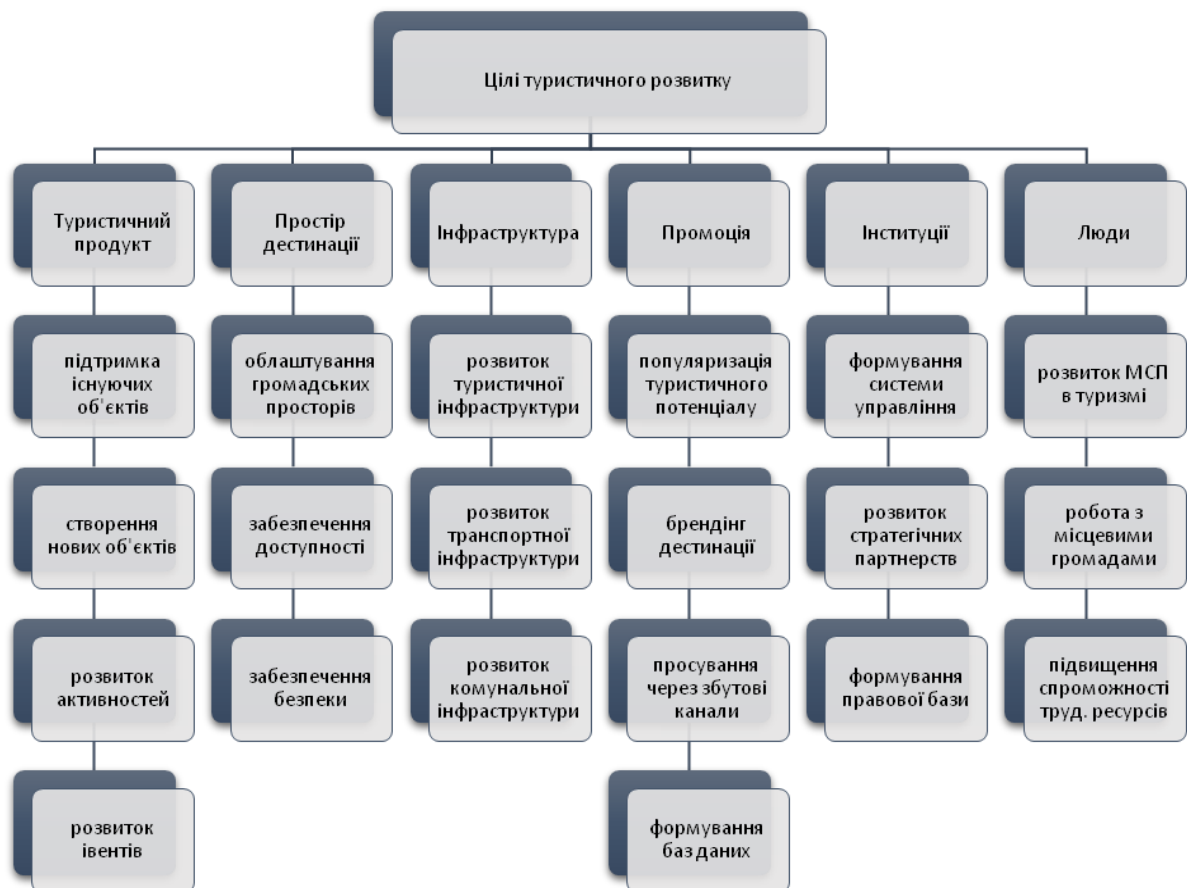
Реалізація пріоритету «Люди» часто стає вирішальним для розвитку гірськолижного туризму та має включати заходи стимулювання підприємницької активності місцевого населення (що є надзвичайно важливим для деяких регіонів України); підвищення компетентностей існуючих підприємницьких структур; навчання трудових ресурсів, що можуть бути задіяні до обслуговування відвідувачів; роботу з громадами, націлену на формування лояльності до гірськолижного туризму як до виду людської діяльності. Основними засобами підсилення спроможності людських ресурсів є навчальні заходи різного формату (очні і дистанційні), організовані для зацікавлених сторін.

Пріоритет «Інституції» передбачає створення оптимальних організаційних структур, а також норм і правил взаємодії їх учасників у межах конкретної територіальної одиниці. Варто зазначити, що висока інертність наявної системи регіонального та місцевого управління, відсутність традиції державно-приватного партнерства та відповідного законодавчо-нормативного поля, недовіра підприємців до державних і громадських ініціатив у сфері гірськолижного туризму роблять розвиток гірських територій України хаотичним і некерованим, а їх туристичний продукт – недостатньо конкурентоспроможним, унеможлижують вирішення в рамках окремої територіально-адміністративної одиниці конкретних маркетингових та інноваційно-інвестиційних завдань. Встановлення норм і правил всередині гірськолижних дестинацій та вирішення можливих конфліктних ситуацій може відбуватись як за участю органів державної влади, так і без їх втручання, за допомогою спеціальних інституційних структур – переважно громадських організацій, яким делегуються певні повноваження та права суб'єктів.

Комплексна реалізація названих пріоритетів забезпечує розвиток гірськолижного туризму в цілому, проте значення кожного з них для конкретної території та їх конфігурація в ієрархії стратегічних і операційних цілей може сильно відрізнитись.

Досвід стратегічного планування розвитку туристичних гірськолижних комплексів показав, що залежно від поставлених завдань, особливостей території, розміру та стадії життєвого циклу, можливим є застосування одного з таких підходів до визначення стратегічних і операційних цілей і завдань:

- Функціональний підхід є універсальним для гірськолижних комплексів будь-якого рівня та розміру, особливо у випадку, якщо мова йде про перші спроби визначення стратегії розвитку гірськолижного туризму. Підхід є також доцільним для малих локальних гірськолижних комплексів з моно туристичною спеціалізацією. За такого підходу стратегічні цілі формулюються відповідно названих вище пріоритетів, а операційні – конкретизують їх, виходячи з нагальних потреб гірськолижних комплексів, визначених за допомогою методів стратегічного аналізу (див рис. 3.1).
- Територіальний підхід є оптимальним для туристичних регіонів: великих міст, областей та їх об'єднань, районів, об'єднаних територіальних громад. Його застосування є доцільним при наявності очевидних диспропорцій, видимих полюсів зростання туризму всередині територій. Так, простір областей типу Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської, Чернівецької не є однаково привабливими для відвідувань, навіть у перспективі, і саме це визначає можливість виділення на їх території полюсів зростання та розроблення операційних цілей і завдань для кожного з таких полюсів. З часом конфігурація виділених як полюси зростання територій може видозмінюватись (див. рис. 3.2).



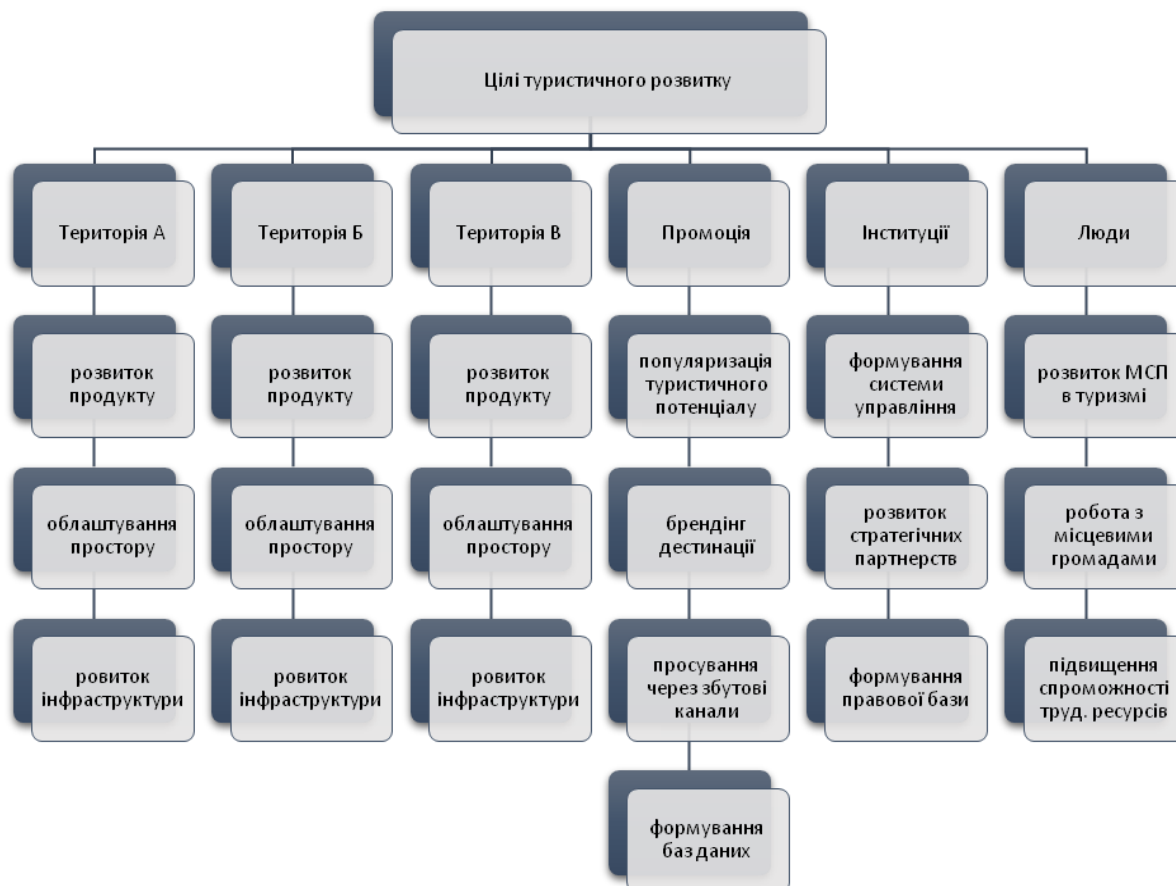
**Рис. 3.1. Ієрархія стратегічних і оперативних цілей розвитку гірськолижного туризму за функціональним підходом**

Структура стратегічних і операційних цілей та їх ієрархізація за таких умов включає завдання щодо оптимізації простору (інфраструктура, благоустрій, навігація, облаштування, розбудова, безпека тощо) та його максимальної адаптації до туристичного споживання. Якщо мова йде про планування на національному або регіональному рівнях, можливим є також уточнення для кожного перспективного регіону завдань популяризації, розвитку людського капіталу та інституалізації.

- Продуктний підхід варто застосовувати у тих випадках, коли туристичний продукт гірської території є недиференційованим або взагалі відсутній, імідж розмитим, а завданням дестинації є визначення видової туристичної спеціалізації і/або налагодження механізмів державно-приватного партнерства в рамках певної продуктової концепції. Такий підхід означає насамперед розроблення концепцій гірськолижного



туристичного продукту, актуальних для дестинації і перспективних з точки зору ринкових тенденцій(див. рис. 3.3).

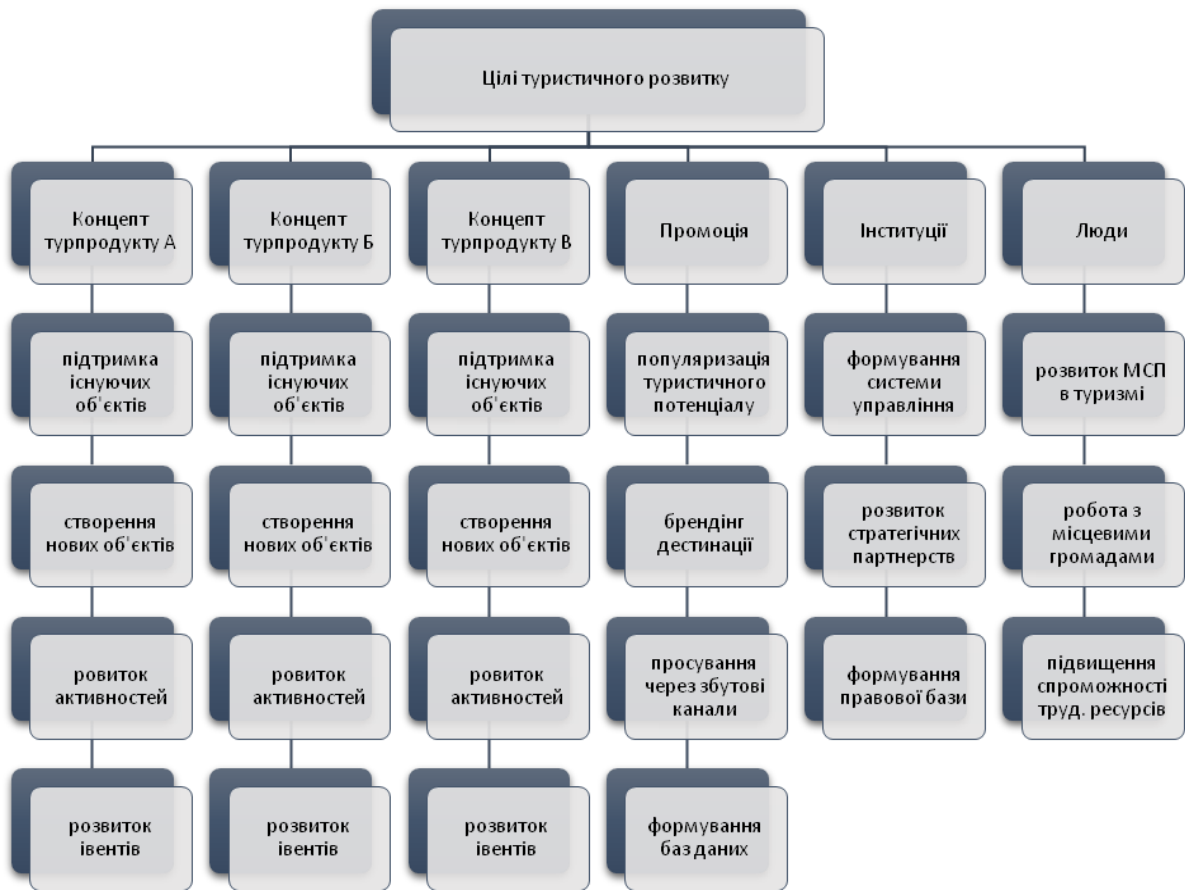


**Рис. 3.2. Ієрархія стратегічних і оперативних цілей розвитку гірськолижного туризму за територіальним підходом**

У рамках кожної розробленої концепції формуються оперативні цілі стосовно підтримки, реставрації, реконструкції, відновлення існуючих об'єктів гірського туристичного показу й інфраструктури; створення нових об'єктів і реалізації інноваційних проектів; вдосконалення івентивного портфеля. Також уточнюються задачі популяризації кожного концепту.

Таким чином, важливим в плані стратегії розвитку туристичних гірськолижних комплексів є проведення моніторингу туристичних потоків, тобто вивчення потенційних покупців туристичних продуктів, які пропонуються даним гірськолижними туристичними центрами. Враховуючи мету подорожі, тривалість перебування та відпочинку, місця походження

туристів, а також доступності та привабливості гірськолижних туристичних центрів, визначають стратегічні сегменти ринку. На основі отриманих даних визначають ємність ринку [125].



**Рис. 3.3. Ієрархія стратегічних і оперативних цілей розвитку гірськолижного туризму за продуктивним підходом**

Доцільніше, на нашу думку, аналізувати конкретні туристичні ринки. Місцева влада, гірськолижні туристичні комплекси мають реально оцінювати конкурентні можливості конкретного продукту і орієнтуватися в конкурентному середовищі, виходячи зі своїми туристичними продуктами на регіональний, національний чи глобальний ринок.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що учасниками або виконавцями таких заходів з розвитку стратегічних продуктів у межах стратегічного плану, які є важливими для певного гірськолижного туристичного комплексу, є суб'єкти підприємництва, які безпосередньо

зацікавлені в реалізації заходів, тому такий підхід є більш адресним і відповідає вимогам сучасного ринку.

### **3.2.Рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг гірськолижними комплексами в Україні**

Туристичний ринок послуг гірськолижними комплексами в Україні знаходиться на стадії становлення. Стан ринку послуг гірськолижними комплексами конкурентний стану економіки і визначається соціально-економічними та політичними процесами, що відбуваються в країні, відтворюючи перебіг реформування суспільного життя. Україна належить до країн, де гірськолижний туризм як активний спосіб проведення дозвілля заохочувався державою, пропагувався та стимулювався шляхом соціалізації туристичних послуг і тому був сприйнятий більшістю населення як складова способу життя. Поліпшення рівня та умов життя вводить гірськолижний туризм до споживчої суспільної моделі, особливо міського населення, стимулюючи попит і формуючи ринок туристичних послуг. Розглядаючи проблемуудосконалення розвитку українського гірськолижного туризму, вважаємо за доцільне акцентувати нашу увагу також на положенні про те, що саме регіональна туристична конкурентоспроможність є невід'ємною складовою процесу розвитку та вдосконалення туризму гірської галузі в цілому по країні. Очевидно, що й гірськолижний туризм варто розглядати як потужний самостійний міжгалузевий господарський комплекс. Найбільш сильні та інноваційні позиції мають посідати провідні місця в самій стратегії розвитку гірськолижного туризму в країні, а слабкі необхідно поступово нейтралізувати [79, с. 89]. При цьому для кожної із груп конкурентних позицій слід використовувати відповідно специфічні типи конкурентних стратегій, які у своїй сукупності буде закладено в основу загальної стратегії розвитку гірськолижного туризму.

Слід зауважити, що конкурентні позиції розвитку гірськолижного туризму в Західних областях України необхідно посилювати шляхом

послідовної реалізації відповідних заходів. Для вирішення цих проблем необхідно застосувати програмно-цільовий метод. Його може бути представлено комплексом найбільш загальних заходів, які необхідно деталізувати та реалізовувати в регіональних стратегічних документах.

Проблему браку кваліфікованих кадрів можна вирішити за рахунок створення необхідних умов для професійної підготовки та підвищення кваліфікації робітників, що займаються безпосередньо обслуговуванням туристів гірськолижного напрямку. Детермінанта, що характеризує параметри факторів виробництва туристичних послуг гірськолижними комплексами, визначається наявністю людських, фізичних ресурсів, знань і технологій, а також розвитком інфраструктури туризму як самостійної економічної галузі. Оцінка наявності людських ресурсів дозволяє дійти висновку, що в гірськолижному секторі України спостерігається, з одного боку, насиченість ринку трудових ресурсів, але, з іншого – кваліфікація фахівців даної галузі досі не відповідає світовим стандартам. Спеціалізована освіта працівників цієї галузі є запорукою кваліфікованого підходу до процесу надання туристичних послуг. Важливу роль також має постійне підвищення кваліфікації з урахуванням змін та інновацій у сучасному світовому розвитку гірськолижного туризму. Невід'ємною частиною процесу підвищення кваліфікації вважаємо дистанційне навчання працівників, реалізацію з його допомогою тренінгових програм, що дозволяє комплексно та системно підвищувати рівень професійних знань без відволікання від процесу надання послуг. Важливо також акцентувати увагу на закордонному стажуванні спеціалістів в рамках корпоративних обмінів і міжнародних проєктів [14].

Вирішення питання щодо низької фондоозброєності гірськолижних туристських комплексів Західних областей України нерозривно пов'язані з розвитком лізингу безпосередньо в самому регіональному туризмі за рахунок залучення розвинених лізингових компаній та створення регіональних амортизаційних фондів.

Підвищити рівень розвитку гірськолижної туристичної інфраструктури доцільно за допомогою стимулювання конкуренції через залучення компаній,

що надають сертифіковані послуги, активізації державних інвестицій в інфраструктуру, в тому числі за рахунок створення локальних гірськолижних туристичних комплексів та розвитку супутніх інфраструктур (дорожньої мережі, комунікацій, енергетичної, соціальної інфраструктур). Важливим у цьому аспекті вважається також використання системи конкурсних відборів при реалізації пріоритетних інвестиційних проектів у сфері регіонального гірськолижного туризму.

Активізувати маркетингову діяльність регіонального гірськолижного інформаційного центру необхідно шляхом створення і просування туристських брендів на базі унікальних карпатських туристичних послуг та продуктів.

Розвиток контрактної спеціалізації регіональних гірськолижних комплексів з великими корпораціями для можливості використання корпоративних каналів просування і реалізації послуг, активізація франчайзингу на базі карпатських туроператорів – заходи, які спроможні перетворити конкурентно слабкі регіональні позиції туристичної галузі на сильні. Дуже важливий для розвитку гірськолижного туризму параметр ресурсу знань та технологій, що у свою чергу характеризується недостатньою кількістю та невисокою якістю друкованої та електронної літератури рекламного характеру. На жаль в Україні немає жодного видання, яке було б спрямоване на створення позитивного іміджу гірських регіонів України як об'єктів гірськолижного туризму не тільки регіонального, але й міжнародного значення.

Створення туристичного іміджу країни має супроводжуватися впровадженням різноманітних маркетингових заходів в гірських регіонах та за їх межами з метою популяризації гірськолижних комплексів. При цьому важливо надавати інформацію не тільки стосовно великих гірськолижних комплексів, але й стосовно приватних засобів розміщення, що є ефективним маркетинговим засобом для розвитку малого бізнесу в гірськолижному туристичному секторі країни [21, с. 37].

Питання формування сучасних державних механізмів з удосконалення технологій у гірськолижній туристичній галузі, перш за все, пов'язані з

комп'ютерними та комунікаційними технологіями. Як свідчить світовий досвід, центром, який пов'язує різних виробників в рамках гірськолижних комплексів галузі, є інформація. Саме інформаційні потоки, а не товари, забезпечують зв'язки між виробниками лижних послуг; вони йдуть не тільки у вигляді потоків даних, але виступають також у формі послуг і платежів.

Що стосується ресурсу технологій гірськолижних комплексів, то вони пов'язані, в першу чергу, з комп'ютерними та комунікаційними технологіями:

- система інформаційних технологій у галузі гірськолижного туризму охоплює комп'ютеризовану систему резервування, телеконференції, відеотекст, відео, відеоброшури, інформаційні менеджмент-системи, супутникові принтери, електронні інформаційні системи авіакомпаній, електронні перекази коштів, цифрові телефонні мережі, а також мобільний зв'язок.

Причому кожний з вищеперерахованих елементів системи має бути взаємопов'язаний з рештою [89, с. 84].

Однак найбільш проблемним для виходу України на світовий ринок туристичних послуг гірськолижними комплексами є детермінант грошових ресурсів. Саме брак коштів є основним перешкоджаючим чинником на шляху розвитку вітчизняної гірськолижної галузі. Основним джерелом надходження коштів, що можуть бути спрямовані в гірськолижну туристичну галузь, є інвестиційні ресурси. Слід відзначити, що доцільно проводити політику щодо залучення як іноземного інвестора, так і внутрішніх ресурсів, тобто власних коштів туристичних підприємств і підприємств суміжних галузей на розвиток гірськолижної туристичної галузі. Обсяг внутрішніх інвестицій, на жаль, залишається незначним. Він безпосередньо пов'язаний із грошовими ресурсами детермінант, що характеризує наявність і рівень розвитку гірської інфраструктури.

Інвестиційна політика держави у галузі гірськолижного туризму має бути спрямована на забезпечення його стійкого розвитку, а також передбачати залучення інвестицій в усі сфери туристичної індустрії та посилення державного контролю за їх ефективністю. В основі інвестиційної політики

повинні бути формування сприятливого інвестиційного клімату, створення стабільних умов для здійснення підприємницької діяльності, забезпечення недоторканності приватної власності, свободи переміщення послуг і товарів гірського туристського призначення, використання інноваційних інструментів залучення інвестицій, забезпечення економічного стимулювання впровадження нових високоефективних технологій у сфері гірськолижної індустрії [91].

Головною метою розвитку гірськолижного туризму Західних областей України, вважаємо підвищення конкурентоспроможності існуючого регіонального продукту на українському та закордонному ринках. Для вирішення цієї проблеми уявляється необхідним закріплення існуючої спеціалізації гірськолижного туристичного сектора та його поступова диверсифікація, збільшення обсягу туристичного потоку, розвиток інфраструктури гостинності, зовнішніх інфраструктур та інституційного середовища [93, с. 99]. Рівень продуктивності залежить від здатності гірськолижних комплексів забезпечувати собі довгострокові та стійкі конкурентні переваги на ринку. Причому інформаційний вік, який характеризується більш високим ступенем невизначеності, стрімкими змінами на ринку і впливом глобалізації, висуває нові вимоги. Сьогодні не стільки важливі ресурси, якими володіє гірський регіон, скільки здатності регіональних влад і бізнесу, у відповідь на виклики ринку, швидко адаптувати існуючі ресурси, а також розвивати і створювати нові [94].

В умовах домінування приватного бізнесу регіональна адміністрація має можливість впливати на підприємства виключно через створення привабливого туристичного клімату на своїй території. Так, професор Гарвардського університету М. Портер (Porter's competitive advantage theory) у своїй теорії кластерів показав, що бізнес-клімат є основою конкурентоспроможності регіону [88, с. 20]. Вважаємо також за доцільне погодитися з положенням М. Портера про те, що на світовому ринку існує конкуренція фірм, а не урядів. Уряди можуть лише сприяти успіху конкурентної боротьби вітчизняних виробників. Держава може посилити фактори успіху фірми шляхом виваженої економічної політики, підтримки інноваційного процесу і стимулювання

експорту. Забезпечити конкурентоспроможність можна тільки певними і цілеспрямованими діями, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонального бізнесу, за допомогою створення привабливих умов для його розвитку.

Таким чином, гірські регіони мають потребу в розробці стратегії розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності. Практично всі українські гірські регіони сьогодні мають програми соціально-економічного розвитку, розроблені як самостійно, так і за підтримки зовнішніх консультантів. Однак, звичайно, це декларативний документ, що містить деякий аналіз бюджету та ресурсів, можливі перспективи розвитку та перелік інвестиційних проектів. Як правило, такі програми створюються для того, щоб обґрунтувати можливість отримання коштів на, так звані федеральні програми, фінансування яких здійснюється з федерального бюджету. З іншого боку, численні регіональні програми соціально-економічного розвитку так і залишаються на папері. Проблема не тільки в якості розроблених документів, а ще й в тому, що автори програм соціально-економічного розвитку гірського регіону не беруть до уваги фундаментальні відмінності України від інших країн.

Оскільки отримання конкурентної переваги на основі даних факторів визначається не їх наявністю, а ефективним використанням, то можна зробити висновок, що українська практика розвитку гірськолижного туристичного ринку в рамках даного детермінанту характеризується негативними тенденціями та недовикористанням тих потенційних можливостей, які має країна взагалі та її гірські регіони зокрема.

Таким чином, розвиток гірськолижного туризму можна вважати перспективним напрямком бізнесу в гірських регіонах. Необхідно сприяти міжнародним туристичним здобуткам і впроваджувати в туристичну практику різноманітні види гірськолижного туризму (джип-тури, катання на сноуборді, сноубайк, катання на скутерах, катання на скутерах, катання на снігосходах, катання на квадроциклах на гусеницях, катання на «Segway», сноутюбінг, прогулянки на собачих упряжках, картинг, джиббінг, «RollerCoasterzipline» - спуск на підвішених канатах). Гірськолижний туризм може принести істотний



дохід до державного бюджету. На багатьох територіях гірського регіону гірськолижний туризм може стати галуззю спеціалізації представляючи конкурентоспроможну альтернативу тим видам діяльності, що руйнують природу. На основі вже наявної організаційної туристської бази перспективно було б активніше розвивати гірськолижний туризм (як ще більш широкого поняття, що включає в себе екотуризм), який передбачає спорт, бізнес, відпочинок, оздоровлення, пригоди в чистому вигляді.

Отже, переваги від туристської діяльності з точки зору ринку і суспільства різні: туристська фірма прагне максимізувати свій прибуток, а суспільство зацікавлене у зростанні добробуту нації в цілому. Комерційний початок, який сьогодні превалує в гірськолижному бізнесі України, часто негативно позначається на соціально-економічній ситуації в країні. Тому виникає об'єктивна необхідність чіткого концептуального державного регулювання у галузі гірськолижного туризму, створення реального інституційного та економічного механізму, який буде сприяти розвитку гірськолижного туризму і забезпечувати ефективне поєднання суспільних інтересів та інтересів підприємництва.

Зусилля держави в цьому напрямку повинні бути зосереджені на виявленні конкретних переваг гірських регіонів, чиї туристські продукти формують національний гірськолижний туристський ринок і пропозицію України на світовому ринку. Ефективне регіональне регулювання і стимулювання розвитку гірськолижного туризму має стати головним чинником зростання української індустрії туризму з урахуванням формування та реалізації програми дій з вирішення основних проблем розвитку галузі, серед яких такі:

- інформаційний розвиток сфери регіонального гірськолижного туризму;
- матеріально-технічне забезпечення;
- організація управління регіональними гірськолижними комплексами;
- правове забезпечення розвитку регіонального гірськолижного туризму;
- соціальні, економічні, політичні та ін.

Практично будь-який регіон володіє ресурсами, які можуть бути так чи інакше використані в туристських цілях за наявності певних умов соціального, економічного, політичного, технічного, екологічного характеру [96, с. 30]. Регіон – це самобутність (природно-географічна, історико-культурна, національна тощо), що вже виступає базовим туристським ресурсом. Однак ресурсний потенціал гірськолижного туризму Західних областей України індивідуальний і має розходження у складі кількісних і якісних характеристиках. Тому вплив, вивчення і оцінка туристських ресурсів виступають необхідною початковою умовою планування розвитку гірськолижного туризму в гірському регіоні та формування регіонального туристичного продукту. Від характеру туристських ресурсів гірського регіону, їх цінності, кількості та доступності -залежить можливість віднесення гірськолижного туризму до числа пріоритетних галузей (галузей спеціалізації) гірського регіону або до другорядних напрямків господарства. Важливо також враховувати, що регіональна туристська політика може мати два рівня вияву: національний та місцевий. Перший пов'язаний з тим, що туристська політика в національних масштабах, як правило, припускає втілення її основних принципів в розвитку конкретних, у першу чергу найбільш пріоритетних регіонів і центрів. У той же час, як уявляється, основне, першорядне виявлення регіональної туристської політики відбувається на місцевому рівні. Сам же механізм реалізації гірськолижної туристської політики держави включає в себе таке:

- вироблення концепції розвитку гірськолижного туризму;
- розробку цільових програм розвитку гірськолижного туризму;
- розробку конкретних заходів для досягнення поставлених цілей, державне регулювання туристської діяльності.

У процесі розвитку гірськолижного туризму як на національному, так і на регіональному рівнях, виділяються два провідних аспекти – ринковий і соціальний. При цьому:

- соціальний аспект гірськолижного туризму повинен виступати як основна мета;

- ринковий – засіб її реалізації.

Як об'єкт туристської політики гірського регіону його туристський продукт розглядається як результат діяльності регіональних органів держави із залучення й обслуговування туристів, і відповідно – з розвитку гірськолижного туристського комплексу та використання потенціалу туристських ресурсів, а ефективного створення, просування і реалізацію регіонального туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринках – як ключове завдання регіональної туристської політики в її ринковому аспекті. Виходячи з цього, уявляється необхідним використання елементів маркетингу при розробці та здійсненні регіональної туристської політики, проведення її в рамках маркетингової стратегії гірськолижного туризму з орієнтацією на позитивний економічний і соціальний ефект [101, с. 79]. Даний підхід дозволяє таке:

- активізувати інноваційні процеси в компанії, максимально залучити в процес розробки стратегії менеджмент і ключових співробітників;
- у найкоротші терміни розробити реалістичну стратегію, яка враховуватиме можливості для розвитку бізнесу та ймовірні загрози;
- створити збалансовану систему індикаторів ефективності розвитку регіонального гірськолижного туризму;
- побудувати фінансові прогнози розвитку регіонального гірськолижного туризму.

Отже, гірськолижний туризм починає, хоч і дуже повільними кроками, покращувати свої показники. Але не можна зупинятися на досягнутому. Саме від того, яким шляхом піде зараз розвиток досліджуваного напрямку, залежить усе її майбутнє та майбутнє державного сектора економіки, а отже, і життя України в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

На основі аналізу теоретичних напрацювань поглиблено розуміння сутності поняття «гірськолижного туризму» як об'єднання ресурсів державного та приватного секторів економіки на взаємовигідній основі за безпосередньої

участі місцевого населення гірської території, що приймає туристів, з урахуванням принципів сталого розвитку та задоволення потреб туристів.

1. У результаті чого встановлено, що найбільш прийнятним підходом до організації процесу стратегічного планування розвитку туристичного гірськолижного центру є партнерський, що передбачає створення структури в складі адміністрації, комісії з планування економічного розвитку на загальноміському рівні і агентства з економічного розвитку як самостійної, незалежної від адміністрації і приватного бізнесу організації. Цей підхід забезпечує участь у плануванні та погодження інтересів влади, представників туристичного бізнесу, громадських організацій, а формулювання основних напрямів, введення до плану конкретних заходів повинно здійснюватися на основі повного консенсусу зацікавлених сторін.

2. Застосування концепції стратегічного управління в сфері гірськолижного туризму можливе тільки з урахуванням специфіки інтересів споживачів туристичних послуг, існуючих умов конкуренції та принципів сталого розвитку.

Концепція гірськолижного туризму з'явилась у відповідь на дві проблеми: з однієї сторони, потреби розвивати прибуткову для нашої держави галузь, а з іншої, враховувати обмеження щодо наявних природних ресурсів, їх збереження та примноження для майбутніх поколінь.

Масштабність і важливість гірськолижного туризму свідчать про його приналежність до стратегічних галузей економіки та потенційного інвестиційно-привабливого виду економічної діяльності. Необхідна цілісна система управління, що відповідає сучасним і перспективним вимогам динамічного розвитку та реалізується на різних рівнях: державному, регіональному, окремого підприємства.

3. Оскільки основними учасниками туристичних дестинацій є гірськолижні комплекси з невеликою кількістю персоналу, то застосування складних систем управління для реагування на несподівані стратегічні зміни не є доцільним, хоча б у силу обмеженості кількості працівників. Тому виникає необхідність у

створенні більш простої моделі нейтралізації несподіваних стратегічних змін з урахуванням стратегічної позиції комплексів.

Кожна компанія-учасниця туристичної дестинації повинна обрати для себе певну цільову установку, відповідно до якої буде вироблена стратегічна позиція та власне сама стратегія діяльності (мінімізація ризику, захист лідерства, зміцнення переваги, мінімізація втрат, проникнення на ринок тощо). На основі аналізу стратегічних позицій всіх учасників дестинації, можна зробити висновок щодо вибору стратегії для цілої туристичної дестинації. Цей підхід є ефективним для організації стратегічного управління розвитком гірськолижного туризму на регіональному рівні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беркович В. І. Тенденції та перспективи розвитку туристично-рекреаційної галузі в Закарпатській області / Беркович В. І. // Стратегічні пріоритети. – 2009. - № 2. – С. 218-224.
2. Биркович В.І. Сільський зелений туризм – пріоритет розвитку туристичної галузі України. Стратегічні пріоритети / В.І. Биркович // Науково-аналітичний щоквартальний збірник. – 2008. – №1 (6). – С. 138-143.
3. Биржаков М.Б. Введение в туризм / Биржаков М.Б. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2007. – 576 с.
4. Біль М. М. Організаційно-управлінський механізм забезпечення розвитку туристичної галузі країни [Електронний ресурс] / М. М. Біль // Державне будівництво. - 2008. - № 1. - Режим доступу : [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n\\_1\\_2008/doc/2/13.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_1_2008/doc/2/13.pdf).
5. Біль М. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект) : наук. розробка / М. Біль, Г. Третяк, О. Крайник. - К. : НАДУ, 2009.-40 с.
6. Бойко-Бойчук О.В. Стратегії розвитку міст України: Практичний посібник. – К.: Універ. вид.-во “Пульсари”, 2002. –156 с.
7. Бойко М. Г. Організаційно-економічний механізм формування національного бренду / М. Г. Бойко // Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 21. - 2010. - С. 304-311.
8. Бриггс С. Маркетинг в туризмі. – К.: Знання-Прес, 2005. – 358 с.
9. Буковель [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://ru-wiki.org/wiki/Буковель>
10. Визгалов Д.В. Маркетинг города. – М. Фонд «Институтэкономикигорода», 2008. – 110 с.
11. Все о туризме и путешествиях [Електронний ресурс]: Режим доступу – [ski.travel.ru](http://ski.travel.ru)

12. Державна служба туризму і курортів України [Електронний ресурс]: Режим доступу – [tourism.gov.ua](http://tourism.gov.ua)
13. Газета «Заграница» №3 (365) [Електронний ресурс]: Режим доступу – [zagran.kiev.ua](http://zagran.kiev.ua)
14. Гаман П. І. Управління ціноутворенням на медичні послуги в санаторно-курортних закладах України / П. І. Гаман, Ю. В. Деркач // Економіка та держава. – 2008. – № 3. – С. 90–95.
15. Гаспарян А.А. Розвиток гірського туризму в Україні / Гаспарян А.А // Бізнес, - 2005, - №5 – С.38.
16. Гірськолижні курорти світу [Електронний ресурс]: Режим доступу – [ski.putivnyk.com](http://ski.putivnyk.com)
17. Гірські лижі // Турбізнес для професіоналів. – 2006. – № 15. – С. 6–72.
18. Гірськолижні траси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.skiinfo.ru](http://www.skiinfo.ru).
19. Головчан А. І. Методика оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій в Україні / А. І. Головчан // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2010. – Вип. 4. – С. 131-137.
20. Головчан А. І. Дослідження ефективності сучасної системи туристичних дестинацій в Україні / А. І. Головчан // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. – 2010. – № 911. – С. 188-194.
21. Горецький А. І. Формування державних механізмів розвитку рекреаційної сфери / А. І. Горецький // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2014. – № 1 (45). – С. 95–101.
22. Горнолыжные курорты мира [Електронний ресурс]: Режим доступу – [skiman.spb.ru](http://skiman.spb.ru)
23. Горнолыжные курорты Украины [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://tonkosti.ru/>

24. Горнолыжный спортивный комплекс «Протасів Яр» [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://gora.com.ua/ru/>
25. Гірськолижний курорт Святогірськ [Електронний ресурс]: Режим доступу – [http://ua.igotoworld.com/ua/poi\\_object/71829\\_gornolyzhnyy-kurort-svyatogorsk.htm](http://ua.igotoworld.com/ua/poi_object/71829_gornolyzhnyy-kurort-svyatogorsk.htm)
26. Горнолыжный курорт Экстрим-Стиль [Електронний ресурс]: Режим доступу: [http://www.stejka.com/rus/xarkovskaja/xarkov/ski/gornolyjnyy\\_kurort\\_je\\_kstrimstil/](http://www.stejka.com/rus/xarkovskaja/xarkov/ski/gornolyjnyy_kurort_je_kstrimstil/)
27. Горнолыжный курорт Березовка [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://berezovka.at.ua/>
28. Горнолыжный курорт Водяники [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://www.doroga.ua/SkiingResort/Vodyanyky>
29. Горнолыжный комплекс Сорочин Яр [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://sorochin-yar.com.ua>
30. Горнолыжный комплекс Лавина [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://www.doroga.ua/skiingresort/lavina>
31. Гостєва Н. П. Адміністративний механізм державного регулювання туристичної галузі України [Електронний ресурс] / Н. П. Гостєва // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2012. - № 12. - Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=513>.
32. Грабовський Ю. А. Спортивний туризм : навч. посіб. / Ю. А. Грабовський, О. В. Скалій, Т. В. Скалій. – Тернопіль : Навч. кн. – Богдан, 2009. – 304 с.
33. Гринів Л. С. Організаційно-економічний механізм формування інвестиційної стратегії розвитку рекреаційного господарства / Л. С. Гринів, Р. В. Славик // Вісник ДІТБ. - 2011. - № 15. - С. 39-45.
34. Гудзь П. В. Механізм розвитку курортнорекреаційних територій у сучасних умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.10.01 / П. В. Гудзь ; НАН України, Ін-т екон.-правовов. дослідж. - Донецьк, 2003. - 36 с.



- 35.Гудзь М. В. Механізм формування та реалізації еколого-економічних стратегій розвитку туризму / М. В. Гудзь // Науковий вісник ЧДІЕУ. - 2012. - № 3 (15). - С. 16–21.
- 36.Данилишин Б. М. Сфера та ринок послуг у контексті модифікації суспільства : монографія / Б. М. Данилишин, В. І. Куценко, Я. В. Остафійчук. - К. : ЗАТ «Нічлава», 2005. - 328 с.
- 37.Дехтяр В. Д. Основи оздоровчо-спортивного туризму / В. Д. Дехтяр. – К. : Наук. світ, 2002. – 202 с.
- 38.Дмитрук О. Ю. Спортивно-оздоровчий туризм: навч. посіб. / О. Ю. Дмитрук, Ю. О. Щур. – К. : Альтерпрес, 2003. – 232 с.
- 39.Дмитрук О.Ю. Екологічний туризм: сучасні концепції менеджменту і маркетингу: навчальний посібник / Дмитрук О.Ю. – К.: Альтерпрес, 2004. – 192 с.
- 40.Добровольська А.Б. Формування ринку міжнародного туризму в Україні і організаційні пріоритети його розвитку. Дис. ...канд. екон. наук.–К., 1997.–170 с.
- 41.Драгобрат. Путеводитель по городу [Електронний ресурс]: Режим доступу –<http://www.stejka.com/rus/zakarpatskaja/dragobrat/>
- 42.Жихаревич Б.С.  
Организационныеструктурыстратегическогопланирования // <http://www.citystrategy.leontief.ru/?it=1040401>.
- 43.Забалдіна Ю.Б. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності туристичних дестинацій // Формування ринкових відносин в Україні.– 2011.– №12. – С. 165–168.
- 44.Забалдіна Ю.Б. Управління розвитком туризму в Карпатському регіоні України // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету.– 2011.– №2. – С. 128–137.
- 45.За Гірськолижні курорти світу [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://ski.putivnyk.com>
- 46.Заїкина О.О Внесок туристичної галузі в подолання економічної кризи- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>

47. Заклекта О. І. Сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні / О. І. Заклекта, Г. Ф. Хартоняк // Сталый розвиток економіки. - 2011. - № 4. - С. 173-177.
48. Зелений туризм – панацея чи черговий міф? [Електронний ресурс] / Н.В. Васильєва – Режим доступу:  
<http://www.greentour.com.ua/ukrainian/news/22>.
49. Зелене досьє. Екологічний менеджмент. Посібник для малих та середніх підприємств. – Таллін, 2008.
50. Иванова Н. В. Спортивно-оздоровительный туризм: общатуристская подготовка, техника и технология туризма : уч. пособие / Н. В. Иванова. – Самара : Самар. муниципальный ин-т упр., 2009. – 221 с.
51. Информационное агентство Sportcom [Електронний ресурс]: Режим доступу – sportcom.ru
52. Казачковська Г. В. Удосконалення організаційно-економічних механізмів функціонування рекреаційно-туристичного господарства / Г. В. Казачковська // Держава і регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2010. - № 4. - С. 69-72.
53. Карсекін В.І. Економіко-організаційні проблеми розвитку лікувально-оздоровчих закладів туристичної сфери в Україні / В.І. Карсекін, Л.М. Гопкало // Проблеми інформатизації рекреаційної та туристичної діяльності в Україні: Перспективи культурного та економічного розвитку : пр. Міжнар. Конгресу. – Трускавець, 2000. – С. 223–226.
54. Квартальнов В.А. Туризм: теорія и практика., Москва., Фінанси і статистика, 2004. - 157с.
55. Кирьянова Л.Г. Маркетинг и брендинг туристских направлений. – Томск: ТПУ, 2011. – 264 с.
56. Клицунова В.А. Зеленые маршруты / Клицунова В.А. – Минск, 2009. – (В рамках проекта программы развития ООН «Устойчивое развитие на местном уровне»).
57. Копець Г.Р. Актуальні проблеми розвитку логістики туризму в Україні. Логістика. 2007. № 594. С. 436-441.

58. Конох А. П. Теоретичні та методичні засади професійної підготовки майбутніх фахівців із спортивнооздоровчого туризму у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... д-ра пед. наук / А. П. Конох. – К., 2007. – 18 с.
59. Коновалова О. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL:  
[http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)
60. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк. – Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. – 322 с.
61. Костриця М.М. Сільський туризм: теорія, методологія, практика: Монографія / М.М. Костриця; За наук. керівництвом і заг. ред. проф. Є.І. Ходаківського, проф. Ю.С. Цал-Цалка. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 196 с.
62. Кравчук Т. А. Теория и методика спортивно-оздоровительного туризма : уч. пособие. – Ч. I. – Изд. 2-е, перераб. и доп. В 2-х ч. / Т. А. Кравчук. – Омск : Изд-во СибГУФК, 2009. – 185 с.
63. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки [Электронный ресурс] / Л. И. Лопатников. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Дело, 2003. - Режим доступа : <http://slovari.yandex.ua/~книги/Лопатников/Нормативный%20подход>.
64. Любцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: “Альтерпрес”, 2003. – 436 с.
65. Лужанська Т.Ю., Махлинець С.С., Тебляшкіна Л.І. Сільський туризм: історія, сьогодення та перспективи: навч. посібник. / Т.Ю. Лужанська, С.С. Махлинець, Л.І. Тебляшкіна; За ред. Волошина І.М. – К.: Кондор, 2008. – 385 с.
66. Магійович Р. І. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу в Західному регіоні / Р. І. Магійович, О. В. Пилип'як, О. О. Шкрібинець // Науковий вісник : зб. наук.-техн. пр. Львівського лісотехнічного університету. – 2008. – Вип. 18.7. – С. 164–169.

67. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – К : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.
68. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге; Питер, 2005. – 382 с.
69. Масляк П. О. Країнознавство : підручник / П. О. Масляк . – К. : Знання, 2008. – 292 с.
70. Масляк П. О. Рекреаційна географія : навч. посіб. / П. О. Масляк. – К. : Знання, 2008. – 343 с.
71. Матвієнко А. В. Еколого-економічні механізми управління територіальним рекреаційним комплексом в умовах глобалізаційних процесів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.06 / А. В. Матвієнко ; Міжнар. ун-т бізнесу і права. - Херсон, 2011. - 20 с.
72. Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
73. Мозговая О. Инструменты управления развитием экологического туризма в регионах мира / О. Мозговая // Белорусский журнал международного права и международных отношений. - 2004 - № 2.
74. Мунін Г.Б. Стан та перспективи створення інвестиційної інфраструктури туристичної індустрії/ Г.Б.Мунін, Р.В.Чабан// Формування ринкових відносин в Україні.- 2008.- №7-8.- С.110-115.
75. Наврозова Ю.О., Кацюк В. Свот-аналіз передумов створення туристичного кластеру в Одеському регіоні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. № 4 (57). 2016. С. 57–72.
76. Никифорова Г.Ю. Оценка эффективности брендинга территории // Российское предпринимательство.– 2011.– №10. – С. 109–116.
77. Оdotюк І. В. Сучасна інноваційна політика України: передумови, основні підходи та напрями реформування / І. В. Оdotюк, О. М. Фащевська, С. М.

Щегель // Вісник Національної академії наук України. - 2012. - № 7. - С. 32-46.

78. О комплексе «Аляска Центр» [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://alaska.in.ua/content/view/80/52/>
79. Орлов Б. В. Правові проблеми визначення понять курортних, лікувально-оздоровчих і рекреаційних територій / Б. В. Орлов // Підприємництво, господарство і право. – 2000. – № 5. – С. 48–50.
80. Панкрухин А.П. Маркетинг територій. – 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
81. Пашкова Г. Брендинг регіону як інструмент державного управління регіональним розвитком // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2015. – Вип. 2 // nbuv.gov.ua.
82. Печери України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://speleo.land.kiev.ua/>
83. Пила В. І. Особливі територіальногосподарські утворення: СЕЗ і ТПП : навчальний посібник / В. І. Пила, О. С. Чмир ; Київ. держ. торг.-економ. ун-т. - Хмельницький : ХІУП, 2000. - 312 с.
84. Подробно о горных лыжах и горнолыжных турах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [skitours.com.ua](http://skitours.com.ua)
85. Поклонский Ф. Е. Особенности развития организационно-экономического механизма интегрированных корпоративных туристических структур / Ф. Е. Поклонский // Вісник ДІТБ. - 2010. - № 14. - С. 304-309.
86. Про затвердження Державної програми розвитку туризму на 2002–2012 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2002 №583 // [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua).
87. Про затвердження Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності : Наказ Державної туристичної адміністрації України та Державного комітету статистики України № 142/394 від 12.11.2003 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://uazakov.com>.

88. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення : ДСТУ 4527:2006. – [Введ. у дію 01.10.2006 р.]. – К. : Держстандарт України, 2006. – 30 с.
89. Розметова О. Г. Важелі прямого державного впливу на розвиток курортно-оздоровчої та туристичної сфер / О. Г. Розметова // Економіка та держава. – 2008. – № 1. – С. 83–85.
90. Руденко В. П. Сучасні проблеми еколого-економічної оцінки природно-ресурсного потенціалу України / В. П. Руденко // Геоінформатика : наук. зб. / Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. – 2009. – № 4. – С. 39-42.
91. Савельєва Т. Трансформація державних підприємств регіону в корпорації підприємницького типу / Т. Савельєва // Схід. – 2001. – № 5 (42). – С. 25–27.
92. Самольотов П.В. Проблеми розвитку гірських територій Українських Карпат та європейська гірська політика / Самольотов П.В.- В зб.: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід 61 Європейського Союзу (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XLIII) част 3. – Львів: ІРД НАН України, - 2003. – С. 108-113.
93. Сенюта І. Я. Право людини на охорону здоров'я та його законне забезпечення в Україні (загальнотеоретичне дослідження) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.01 “Теорія та історія держави і права”/ І. Я. Сенюта. – Львів, 2006. – 16 с.
94. Сисоєва С. І. Державні механізми інвестування в туристичну діяльність в Україні [Електронний ресурс] / С. І. Сисоєва // Державне будівництво : [Електронне наукове фахове видання]. – 2014. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/index.html>.
95. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства: [навчальний посібник] / Т.Г. Сокол. – К., 2006. – 76 с.
96. Специальные экономические зоны: “за” и “против” / Пресс-служба Верховной Рады Украины // Голос України. – 2000. – 16 июня (№ 107). – С. 23–36.

97. Стратегічне управління корпораціями. [текст] навч. посіб. / О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 480 с.
98. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
99. Ткаченко Т.І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Ткаченко Т.І. – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. – 537 с.
100. Туризм и гостиничное хозяйство : уч. пособие / под ред. Л. П. Шматько. – 4-е изд., испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс ; Изд. центр «МарТ», 2010. – 352 с.
101. Туризм у ХХІ столітті: глобальні тенденції і регіональні особливості : матеріали ІІ міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 10-11 жовт. 2001 р. – К. : КІТЕП, 2001. – 235 с.
102. Туризм в Україні: Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm)
103. Туристический портал «Горнолыжныйотдых» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [skitours.com.uaski-info.ru](http://skitours.com.uaski-info.ru)
104. Туристична діяльність в Україні у 2017 році : стат. зб. / Довкілля України 2017 ; Державна служба статистики України. – К., 2018. – 14 с.
105. Туристичні ресурси України : [навч. посіб.] / [О.О. Любіцева, Є.В. Панкова, В.І. Стафійчук]. – К. : Альтерпрес, 2007. – 369 с.
106. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія / А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 388 с.
107. У рейтингу туризму Україна посідає 88 місце. URL: [https://zik.ua/news/2017/04/17/u\\_reytingu\\_turyzmu\\_ukraina\\_posidaie\\_88\\_mis\\_tse\\_\\_zvit\\_davosu\\_1081057](https://zik.ua/news/2017/04/17/u_reytingu_turyzmu_ukraina_posidaie_88_mis_tse__zvit_davosu_1081057) (дата звернення: 13.12.2018).

108. Федотов Ю. Н. Спортивно-оздоровительный туризм : учебник / Ю. Н. Федотов, И. Е. Востоков ; под ред. В. А. Таймазова, Ю. Н. Федотова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Сов. спорт, 2008. – 464 с.
109. Федорченко В.К. Філософія туризму: [навчальний посібник] / За ред. В.К. Федорченка, В.С. Пазенка. – К., 2004.
110. Федорів О. Я. Гірськолижний туризм в Україні. Путівник / О. Я. Федорів 2008. – 106–110 с.
111. Фокін С. П. Організація спортивно-оздоровчого туризму : метод. рек. для студ. / С. П. Фокін. – К. : КУТЕП, 2003. – 79 с.
112. Фролова В.Ю. SWOT-аналіз конкурентоспроможності туристичного ринку України. URL:  
[http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10\\_6.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10_6.pdf) (дата звернення: 13.12.2018).
113. Харрис Годфри, Кац Кеннет М. Стимулирование международного туризма в XXI веке: Пер. с англ. – М: Финансы и статистика, 2000. – 240 с.
114. Хези Израели. Устойчивое развитие сельского туризма / Йехезкель (Хези) Израели // Материалы Международной специализированной конференции «Агротуризм - состояние и перспективы развития». – Минск, 2010. – С. 49.
115. Холлоуей Дж.К. Туристический маркетинг. – К.: Знання, 2008. – 575 с.
116. Храбовченко В.В. Экологический туризм: учеб.-метод. пособие / Храбовченко В.В. – М.: Финансы и статистика, 2004.
117. Чечель А. О. Удосконалення державних механізмів управління розвитком туризму в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління : 25.00.02 / А. О. Чечель ; Донецька державна академія управління. - Донецьк, 2004. - 23 с.
118. Шеленко Д.І., Смушак М.В. Стратегічне управління в системі економічних відносин. URL:  
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%>



- D1%82%D1%8B/Downloads/есupapk\_2012\_9\_37.pdf (дата звернення: 13.12.2018)
- 119.Шиманська В.В. SWOT-аналіз туристичного комплексу Житомирщини. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/21766/1/eui\\_2011\\_1\\_32.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/21766/1/eui_2011_1_32.pdf) (дата звернення: 13.12.2018).
- 120.Шубалий О. М. Особливості розвитку туристичної сфери в Західному регіоні України / О. М. Шубалий, В. А. Книш // Економічний форум : наук. журнал. – 2012. – № 3/2012. – Луцьк : Луцький нац. техн. ун-т, 2012. – С. 242–251.
- 121.Bedberry, S. (2002). A NewBrand World: 8 PrinciplesForAchievingBrandLeadershipinthe 21st Century. NY: VikingPress. 240 p.
- 122.Challengesandprospectsofcrossbordercooperationinthecontextof EU enlargement (Sixthframeworkprogramme, priority 7 citizensandgovernancein a knowledgebasedsociety) / D. Smallbone, L. Labrianidis, U. Venesaar, F.eWelter, P. Zashev. – KingstonUniversity, 2007. – 218 p.
- 123.111. EditedbyWlodzimierzKurekInstituteofgeographyandspatial management JagiellonianuniversityCracow 2003.
- 124.FirstBoardFatal[Електронний ресурс]: Режим доступу – [firstboard.fatal.ru](http://firstboard.fatal.ru)
- 125.MarianNowakowskiTouristdevelopmentstrategyforthemunicipalityofStryzow . Issuesoftourismandhealthresort management, pracegeograficznefascicle 2003.
- 126.MarekDutkowskiStrategictouristmarketsofthePomeranianvoivodshipTheborde rzonetourisminchosenpost-socialistcountries: editedbyT.Palmowski, A.Ilies. UniversityofGdansk; Gdynia-Pelplin 2004.
- 127.Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (2001). DestinationBranding: CreatingtheUniqueDestinationProposition. ButterworthHeinemann. 687 p.
- 128.Researchreport. Scottishenterprise. Perspectivesoninternationalbestpracticegreentourism. – Edinburgh, 2004.
- 129.World Tourism Organization (2018), UNWTO TourismHighlights 2018 Edition, UNWTO, Madrid, 18 p.

130. World Travel & Tourism Council (2018), Travel & Tourism Economic Impact 2018 Ukraine, WTTC, 18 p.