

**Джерелюк Ю. О.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Херсонського національного технічного університету  
**Фролова Н. Є.**  
доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Херсонського національного технічного університету

**Dzhereliuk I. O.**  
Candidate of Economic Sciences (Ph.D), Docent,  
Associate Professor at the Department of management and marketing,  
Kherson National Technical University  
**Frolova N. E.**  
Docent,  
Associate Professor at the Department of management and marketing,  
Kherson National Technical University

## СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

**Анотація.** У статті розглянуто особливості сучасного рівня розвитку туризму в Херсонській області. Графічно показано сучасну картину стану. Висвітлено особливості, проблеми туристичної галузі та відображено ключові тенденції розвитку ринку туристичних послуг, запропоновано рекомендації щодо перспектив розвитку туристичної галузі.

**Ключові слова:** туризм, туристичні потоки, турагенти, туроператори, структура доходів, ключові тенденції.

**Вступ та постановка проблеми.** Сьогодні туризм виступає однією з високодохідних галузей господарювання, яка в сучасних умовах глобалізації безперервно та динамічно розвивається, сприяючи вирішенню цілого комплексу життєво важливих соціально-економічних проблем. Протягом останніх десятиліть відбулися суттєві трансформації у розвитку туристичної діяльності в Україні, які зумовили виникнення низки проблем, зокрема стихійності, неконтрольованості, суттєвої територіальної нерівномірності розвитку, недосконалості нормативно-правової бази, різкої переорієнтації на виїзний туризм, згоргання масового внутрішнього туризму, погіршення матеріально-технічної бази галузі тощо.

За даними досліджень, розвиток туризму в Україні позитивно впливає на такі сектори економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку, та є одним із найперспективніших напрямів структурної перебудови економіки, що підтримує національні традиції, стимулює розвиток народних промислів, відродження рецептів приготування цікавих і смачних страв, вимагає збереження природи та створення сприятливих соціальних умов для свого функціонування [1].

Сучасний туризм – це сфера економіки та життєдіяльності суспільства, яка загалом тісно чи іншою мірою інтегрує практично всі галузі. Саме це й повинно стати головним у формуванні нового державного підходу до туризму як галузі, пріоритетний розвиток якої може позитивно вплинути на економічний і соціальний стан країни, стимулювати важливі галузі економіки, сприяти зміцненню позитивного іміджу України на світовій арені.

Туристичні підприємства сьогодні перебувають під негативним впливом комплексу чинників мега-, макро- та мезосередовища, непередбачуваних за своїми обсягом, силою впливу та характером. Серед таких чинників – політичні, соціальні та екологічні колапси,

воєнна агресія та інтервенція окремих територій країни, повільні темпи ліквідації наслідків світової фінансово-економічної кризи, нові проблеми щодо співвідношення попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг, слабка мобільність структурних змін у секторі туризму, не готовність персоналу підприємств швидко й ефективно реагувати на зміни.

Для України в світлі євроінтеграційних процесів саме галузь туризму

треба розглядати як одну з найбільш перспективних і, що особливо важливо, валютоформуючих сфер економічної діяльності. Це потребує налагодження системи постійного моніторингу ситуації, запровадження заходів із формування передумов зменшення сили впливу негативних чинників, ринкових досліджень змін геопросторових векторів туристських потоків для швидкого реагування на потреби та задоволення відкладеного платоспроможного попиту споживачів, розроблення стратегічних заходів відновлення і розвитку туристичної діяльності підприємств. На мікро рівні успіх залежить від того, наскільки гнучко підприємств пристосовується до зовнішнього середовища в умовах невизначеності. Чи зуміє воно своєчасно розпізнати загрози для свого існування, чи буде стійким, чи не втратить можливості, що надані йому, чи зможе досягти максимальної вигоди із цих можливостей – ось головні критерії ефективності всієї системи управління підприємством [2, с. 127].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні аспекти туристичної діяльності в Україні та світі викладено в працях багатьох вітчизняних учених, зокрема: Г.В. Балабанова, І.І. Винниченка, Л.В. Воротиної, Н.А. Гук, О.П. Корольчук, Т.І. Ткаченко, Л.М. Шульгіної та ін.

Незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблемам і тенденціям розвитку туристичної галузі в Україні, та на певні успіхи в дослідженнях туризму як

рушій соціально-економічного розвитку країни, актуальним залишається питання дослідження сучасного стану туристичної галузі в Херсонській області та перспектив її розвитку в майбутньому.

**Метою** дослідження є аналіз статистичних даних і виявлення тенденцій розвитку туризму в Херсонській області.

#### Результати дослідження.

Завдяки своїм природним і кліматичним умовам Херсонщина належить до унікальних туристичних об'єктів світу. Сучасний розвиток туризму в Херсонській області характеризується наявністю проблем у спрямованості розвитку, стані якісних і кількісних характеристик. Одним із заходів, що впливають на стан та розвиток туристичної галузі в Херсонській області, є проведення аналізу діяльності суб'єктів туристичної галузі. Проте, незважаючи на низку несприятливих чинників, туристична галузь в Україні до 2012 р. динамічно розвивалася. Фінансово-економічна криза, що продовжується в останні роки в Україні, події, пов'язані з анексією Автономної Республіки Крим, та події на Сході країни, негативно вплинули на в'їзний туристичний потік, структуру туризму та туристичні можливості країни як на внутрішньому, так і зовнішньому туристичних ринках. Чисельність туристичних потоків України дає змогу стверджувати, що потоки характеризуються стрибкоподібним зниженням відвідувань у 2014 р. внаслідок політичної нестабільності, військового конфлікту, несприятливого криміногенного стану в країні. Проведений аналіз порівняльної динаміки осіб, які виїжджали за кордон, і осіб, які відвідали Україну за 2000–2017 рр., показує, що в туристичних потоках у 2005–2015 рр. співвідношення становило близько 49%

та 51%, тоді як у 2000 р. та 2014–2017 рр. частка осіб, що виїжджала за кордон, становила 65% проти 35% осіб, які відвідали Україну.

Вигідне економіко-географічне положення Херсонської області, особливо вихід до Чорного та Азовського морів, сприятливі кліматичні умови сприяють формуванню у регіоні потужного туристично-рекреаційного комплексу, розвиток якого впродовж останніх років характеризується динамічним зростанням (табл. 1).

Різке зниження ділової і туристичної активності, зниження доходів населення, погіршення соціально-економічного положення, нестабільне політичне становище в країні в 2014 р. призвели до різкого спаду туристичних потоків у Херсонській області. Особливо це простежується на основі даних щодо іноземних туристів. Розвиток іноземного туризму здатен забезпечити одержання валютних коштів за туристичний продукт, формування позитивного іміджу регіону на міжнародній арені.

З одного боку, сучасний стан туризму в Херсонській області розцінюється як кризовий, пов'язаний із різким падінням досягнутих раніше обсягів надання туристських послуг, скороченням матеріальної бази у сфері туризму й значною невідповідністю потребам населення в туристичних послугах. З іншого боку, відзначаються високі темпи будівництва туристичних об'єктів, що відповідають найвищим світовим стандартам, значне збільшення виїздів українців у закордонні поїздки, зростання числа суб'єктів туристичної діяльності, розроблення нових маршрутів, зростання рівня обслуговування туристів.

Аналіз динаміки кількості підприємств – виробників комплексного туристичного продукту за 2011–2017 рр. свідчить про наявність від'ємної тенденції, яка бере свій

Таблиця 1

Туристичні потоки Херсонської області, осіб

Рік	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності – всього, осіб	Іноземні туристи		Туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон		Внутрішні туристи	
		усього, осіб	у % до загальної кількості	усього, осіб	у % до загальної кількості	усього, осіб	у % до загальної кількості
2000	61275	5929	9,68	1116	1,82	54230	88,50
2005	70183	4979	7,09	5273	7,52	59931	85,39
2006	69203	7133	10,31	5084	7,34	56986	82,35
2007	71054	7785	10,96	5574	7,84	57695	81,20
2008	94200	6412	6,81	6694	7,10	81094	86,09
2009	128096	4356	3,40	6284	4,91	117456	91,69
2010	94156	3494	3,71	6046	6,42	84616	89,87
2011	37672	1623	4,31	3696	9,81	32353	85,88
2012	17494	35	0,20	6512	37,22	10947	62,58
2013	16122	5	0,03	7863	48,77	8254	51,20
2014	15818	1	0,01	8332	52,67	7485	47,32
2015	11720	0	0,00	7234	61,72	4486	38,28
2016	16584	0	0,00	10090	60,84	6494	39,16
2017	20278	0	0,00	14747	72,72	5531	27,28
Темпи приросту кількості туристів, %							
2017/2000	-66,74	-	-	1221,4	-	-89,80	-
2017/ 2013	25,78	-	-	87,55	-	-32,99	-
2017/2015	73,02	-	-	103,86	-	23,29	-
2017/2016	22,27	-	-	46,15	-	-14,83	-
2017/2009	-84,17	-	-	134,68	-	-95,29	-
Середньорічний приріст,%	-6,27	-	-	16,40	-	-12,57	-

Джерело: складено на основі [3]

початок із 2014 р. Зазначена негативна тенденція спостерігається як у функціонуванні фізичних осіб – підприємців, так й у юридичних суб'єктів. У Херсонській області кількість суб'єктів туристичної діяльності в 2017 р. порівняно з 2011 р. зменшилася на 15 одиниць, або на 18,29%. Питома вага кількості туристичних підприємств Херсонської області у загальній кількості суб'єктів туристичної діяльності коливається у межах 1,67–1,97%, у тому числі підприємств юридичних осіб – 0,80–1,00%, фізичних осіб – підприємців – 1,85–3,42% (рис. 1).

Порівняно з 2011 р. кількість фізичних осіб – підприємців Херсонської області скоротилася на сім господарських одиниць, що становило 11,67%, із них кількість турагентів зменшилася з 52 одиниць до 51 одиниці (1,92%), кількість суб'єктів, що здійснювали екскурсійну діяльність, зменшилася з восьми до двох одиниць (75,0%).

Загальна кількість юридичних осіб скоротилася на 36,36%, або на вісім підприємств, із них – три туристичних оператора (-60,0%), п'ять турагентів (38,46%), кількість суб'єктів, які здійснювали екскурсійну діяльність, не змінилася.

Якщо порівняти ці дані із загальною кількістю суб'єктів туристичної діяльності в Україні, то загальна кількість аналізованих підприємств знизилася на 1 324 одиниці, або на 27,62%, та становила в 2017 р. 3 469 підприємств. Порівняно з 2011 р. кількість фізичних осіб – підприємців скоротилася на 625 господарських одиниць, або на 26,58 %, із них кількість турагентів зменшилася з 2 041 до 1 630 одиниць (20,14%), кількість суб'єктів, що здійснювали екскурсійну діяльність, зменшилася з 310 до 96 одиниць (69,03%).

Така тенденція є результатом двох складників. По-перше, політична нестабільність, проведення АТО, зменшення платоспроможності населення

спричинили об'єктивну передумову зниження туристичних потоків і туристичної активності населення держави, регіону та туристичної привабливості країни для іноземних відвідувачів, що, своєю чергою, призвело до підвищення конкуренції серед підприємств – виробників туристичного продукту України та Херсонської області й перевищення пропозиції над споживанням туристичних послуг. По-друге, скорочення пов'язане з відсут-

ністю вірогідних даних з АР Крим та частин Донецької та Луганської областей.

У доходах суб'єктів туристичної діяльності України переважають доходи туроператорів, питома вага яких коливається у межах 84,42–94,19%, питома вага доходів турагентів – 8,2–15,17%. Питома вага доходів від екскурсійної діяльності незначна і становить 0,24–1,11%.

У Херсонській області маємо зовсім іншу тенденцію у розподілі доходів між суб'єктами туристичної діяльності: у 2017 р. дохід туроператорів становив 7 742,5 тис. грн. (3,82%), дохід турагентів – 189 238 тис. грн. (95,71%), дохід від екскурсійної діяльності – 731,4 тис. грн. (0,37%). Тобто дохід турагентів на 181 495,5 тис. грн. вище, ніж у туроператорів (у 24,4 рази). Це пов'язано зі значним зростанням кількості підприємств фізичних осіб – підприємців (2016 р. – 30,19%) та зменшенням кількості підприємств юридичних осіб (у 2017 р. порівняно з 2012 р. – на 46,15%).

Структуру доходів суб'єктів туристичної діяльності Херсонської області у 2011–2017 рр. наведено на рис. 2.

Отже, необхідно підвищити привабливість екскурсійної діяльності для споживачів шляхом створення нових екскурсійних маршрутів, підвищення якості обслуговування на наявних маршрутах, створення інформаційної підтримки екскурсійної діяльності в засобах масової інформації, мережі Інтернет, створення нових робочих місць, підготовки або перепідготовки кваліфікованих кадрів.

У структурі доходів суб'єктів туристичної діяльності Херсонської області у 2017 р. переважають доходи фізичних осіб – підприємців, питома вага яких становила 84,54% (зростання – 41,95 в. п. порівняно з 2011 р.). Туроператори, які є юридичними особами, надають 100% доходу, фізичні особи – турагенти – 88,24%, суб'єкти екскурсійної діяльності – юридичні особи – 75,85% доходу, фізичні особи – підприємці – 24,15%.

На підґрунті діагностики тенденції розвитку ринку туристичних послуг України та Херсонської області встановлено такі ключові тенденції (2000–2017 рр.): збільшення обсягів виїзних туристичних потоків та зменшення в'їзних та внутрішніх туристичних потоків; зменшення обсягів прямого і опосередкованого внесків туристичної галузі України до ВВП; зниження обсягів капітальних

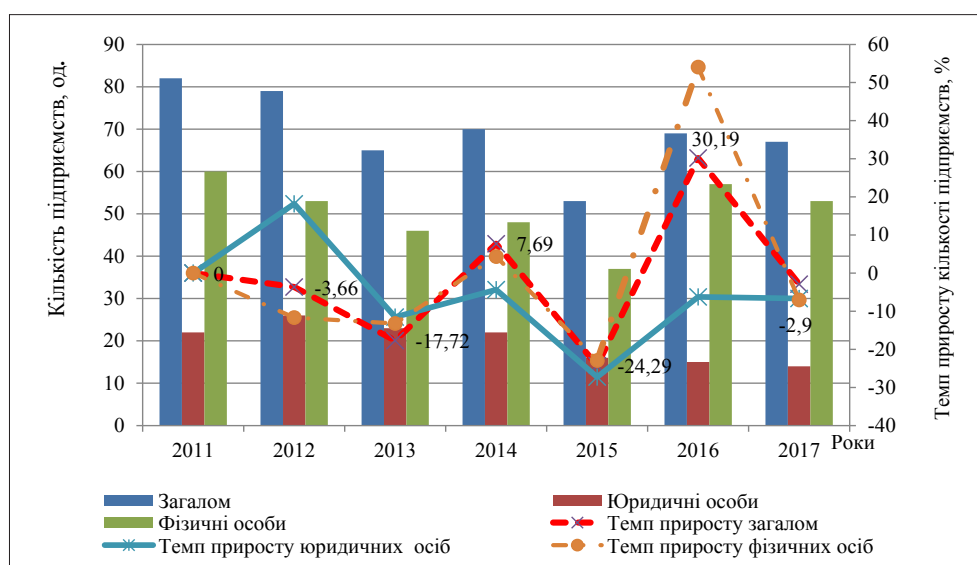


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств – суб'єктів туристичної діяльності Херсонської області в 2011–2017 рр.

Джерело: складено на основі [4–9]

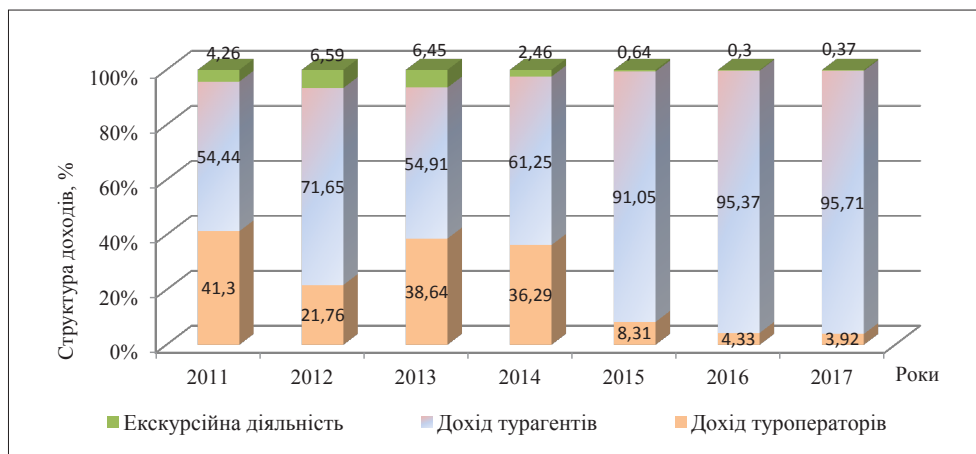


Рис. 2. Структура доходів суб'єктів туристичної діяльності Херсонської області в 2011–2017 рр.

Джерело: складено на основі [4–9]

інвестицій у туризм; зниження кількості зайнятого населення у туристичній галузі України; низький рівень конкурентоспроможності туристичної галузі країни на світовому ринку туристичних послуг, незважаючи на наявність значних культурно-історичних, інфраструктурних та соціальних ресурсів.

**Висновки.** У розвитку туризму в Херсонській області є певні особливості: зміна співвідношення обсягів внутрішнього та зовнішнього туризму на користь останнього, незначна кількість іноземних туристів, поступове зменшення кількості громадян, охоплених внутрішнім туризмом.

Проведене дослідження засвідчило про наявність нереалізованого потенціалу підприємств сфери туризму в Херсонській області. Водночас туристичні підприємства

відчувають проблеми, пов'язані зі складною соціально-економічною та геополітичною ситуацією, відсутністю ефективної державної політики у сфері туризму. При цьому значну увагу слід приділити збільшенню інформаційно-рекламної підтримки туристичної галузі; використанню лікувального потенціалу області; розвитку фестивального, наукового туризму в період міжсезоння, а також підтримці історико-культурних та природних об'єктів області. Доцільно визначити перспективні екскурсійні об'єкти області, розробити програму використання об'єктів природно-заповідного фонду для потреб туристичної галузі, досліджувати можливість використання лікувальних грязей, термальних та мінеральних вод. Херсонська область володіє привабливим інвестиційним кліматом у зонах, перспективних для розвитку туризму.

#### Список використаних джерел:

1. Ангелко І.В. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. Український соціум. 2014. № 2. С. 71–79.
2. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2010. 596 с.
3. Головне управління статистики в Херсонській області. URL: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/>.
4. Туристична діяльність в Україні у 2016 році. Статистичний збірник. Київ, 2017. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm).
5. Туристична діяльність в Україні у 2015 році. Статистичний збірник. Київ, 2016. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm).
6. Туристична діяльність в Україні у 2014 році. Статистичний збірник. Київ, 2015. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm).
7. Туристична діяльність в Україні у 2013 році. Статистичний збірник. Київ, 2014. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm).
8. Туристична діяльність в Україні у 2012 році. Статистичний збірник. Київ, 2013. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm).
9. Туристична діяльність в Україні у 2011 році. Статистичний збірник. Київ, 2012. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm).

#### СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В ХЕРСОНСКОЙ ОБЛАСТИ

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности современного уровня развития туризма в Херсонской области. Графически показана современная картина состояния. Освещены особенности, проблемы туристической отрасли и отображены ключевые тенденции развития рынка туристических услуг, предложены рекомендации относительно перспектив развития туристической отрасли.

**Ключевые слова:** туризм, туристические потоки, турагенты, туроператоры, структура доходов, ключевые тенденции.



MODERN STATUS AND TRENDS  
OF THE TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT IN KHERSON REGION

**Summary.** In the article features of a modern level of development of tourism in the Kherson area are considered. The modern picture of the state is graphically shown. The peculiarities and problems of the tourism industry are highlighted, and key trends in the development of the tourism services market are displayed, and recommendations on the prospects for the development of the tourism industry are suggested.

**Key words:** tourism, tourist flows, travel agents, tour operators, revenue structure, key trends.

УДК 658.5

**Другова О. С.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Шевченко М. М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Druhova E. S.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor international Business  
and finance National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

**Shevchenko M. M.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor international Business and finance  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА  
ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

**Анотація.** Статтю присвячено контролінгу як складовій частині управління підприємством. Визначено місце контролінгу в системі управління підприємством як підсистеми. Окреслено завдання та сфери застосування контролінгу. Розкрито сутність завдань стратегічного контролінгу. Обґрунтовано необхідність запровадження контролінгу на підприємствах України.

**Ключові слова:** контролінг, управління, стратегія, концепція, цілі підприємства, взаємозв'язок системи.

**Вступ та постановка проблеми.** Формування ефективної системи управління підприємства безпосередньо пов'язане із системою контролінгу, яка, відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, забезпечує синтетичний і цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому та системний підхід до виявлення та вирішення наявних і потенційних проблем діяльності. Зі зростанням актуальності контролінгу постає питання про оцінку його ефективності у зв'язку із відсутністю єдиного методичного інструментарію її здійснення. Контролінг є новою концепцією ефективного управління, однією з причин виникнення і запровадження якої є необхідністю у системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами підприємства. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну взаємодію всіх функцій менеджменту, знаходячись на перехресті інформаційного забезпечення, обліку, контролю, прогнозування, планування, аналізу й регулювання, посідає особливе

місце в управлінні підприємством, згрупує, інтегрує й координує всі функції управління. Однак питання кількісно-якісної оцінки ефективності його запровадження на підприємствах України потребують більш детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність контролінгу вивчали такі вчені, як: Д. Хан, Е. Майер, Р. Манн, О.О. Терещенко, Д.М. Морозов, Е.Л. Попченко, А.М. Кармінський, Н.І. Оленев, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько, Ю.П. Яковлев, М. Білуха, А. Бодюк, Ф. Бутинець, В. Мурашко, Є. Романів, Л. Сухарева та ін. Теоретичні та практичні аспекти контролінгу досліджували у своїх працях зарубіжні і вітчизняні вчені: І. Ансофф, Ю. Вебер, Н. Брохун, О. Вербжицький, А. Даїле, О. Деменіна, С. Голов, Т. Говорушко, Н. Гладких, І. Давидович, С. Данілочкін, М. Максимова, Е. Майер, М. Мескон, Р. Манн, О. Півнюк, В. Міщенко та ін.

Сьогодні серед науковців не існує узгодженої думки щодо сутності контролінгу як теоретичної категорії. Мало уваги приділяється вивченню принципів функціонування та струк-