

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

**М. Г. АКУЛОВ**, кандидат економічних наук, доцент  
(Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини)

**Анотація.** Метою статті є вдосконалення методичних рекомендацій із формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу, що забезпечує досягнення соціально-економічної стійкості. **Методика дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем функціонування і сталого розвитку соціально-економічних систем. В основу дослідження покладено системний і комплексний підходи до вирішення регіональних проблем, методологія стратегічного управління, інтеграційний підхід до управління територіальними господарськими комплексами. **Результати.** Проаналізовано стратегічну концепцію сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери, яка повинна обумовлюватися сучасним напрямом еволюції, мати наскрізний характер і втілюватися у сфері людської діяльності. Досліджено ефективне структурне оновлення в організаціях туристично-рекреаційної сфери, яке повинно реалізовуватися з урахуванням запропонованих етапів структурних змін та стратегічного управління ними на основі сучасних методик статистичного аналізу. Запропоновано використання концепції інтегрованого управління стратегічними змінами, що дозволяє зв'язати стратегічне планування і реалізацію стратегії в єдиний процес та сформуванню ефективну систему управління туристично-рекреаційними комплексами. Удосконалено методичні підходи щодо формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу, який забезпечує досягнення соціально-економічної стійкості системи. **Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що обумовлені результати можуть слугувати основою для формування і реалізації стратегії розвитку туристично-рекреаційних регіонів України. Наукові рекомендації дозволять регіональним органам управління розробити систему дієвих заходів для підвищення ефективності розвитку та функціонування територіальних туристично-рекреаційних комплексів.

**Ключові слова:** територіальний туристично-рекреаційний комплекс, стратегія сталого розвитку, концепція інтегрованого управління, соціально-економічна стійкість.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний туристичний ринок України слід розглядати як потенційний сегмент світового туристичного ринку, як додатковий та ефективний напрям розширення його місткості та як додаткове джерело

платоспроможного попиту на світовий туристичний продукт [2].

Український ринок туристично-рекреаційних послуг вступив у ту стадію, коли відсутність обґрунтованої стратегії розвитку цієї сфери є серйозною перешкодою для досягнення її стабільності та сталого розвитку.

Тому регулювальна і координувальна роль державного управління ринком туристичних послуг спрямовується на стратегічний розвиток регіонів, що спеціалізуються на розвитку галузей економіки з яскраво вираженою сезонністю, до яких належать туристично-рекреаційні регіони, акцентуючи увагу на виробленні організаційної та функціональних стратегій.

До організаційної стратегії управління регіональним розвитком рекреаційних послуг, можна віднести створення і використання в довгостроковій перспективі механізму своєчасного та гнучкого реагування на економічні, фінансові, соціальні, інвестиційні, нормативно-правові, інноваційні зміни зовнішнього середовища, що впливають як на обсяги, різновиди, так і на якість комплексу послуг. У якості основних функціональних стратегій, притаманних кожній із функцій стратегічного управління, можуть виступати економічні, фінансові, інноваційні, соціальні, маркетингові, організаційні, міжрегіональні, медико-оздоровчі й інші стратегії або їх елементи в різному поєднанні та ступені присутності у сформованих стратегіях управління тим чи тим суб'єктом господарювання або територіально-економічною системою [1].

На туристичному ринку також відбувається накопичення досвіду створення інтеграційних механізмів управління на рівні асоціацій економічної взаємодії підприємств, бізнес-центрів і регіонів. Подібні інтеграційні механізми територіально-галузевого управління особливо доцільні для вирішення складних проблем розвитку туристично-рекреаційної діяльності в Україні. Успішне функціонування таких утворень залежить від формування системи стратегічного управління, яка дозволить сформулювати ефективний механізм господарського управління як єдиний комплекс, збалансувавши функціонування всіх його галузей, підпорядковуючи їх діяльність головній меті – задоволення туристських і рекреаційних потреб населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що різним аспектам стратегічного розвитку та проблемам функціонування туристично-рекреаційних комплексів присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних учених, як О. О. Вишневецька [3], А. Ю. Парфіненко [8], І. М. Писаревський [10], С. К. Харічков [11], С. І. Берлін [1], М. В. Виноградова [2], Е. А. Джанджугазова [4], Р. Н. Лавренов [5], Ю. Б. Миронов [6], Ф. М.-Г. Топсахалова [9], зазначена проблема потребує додаткового дослідження і наукового осмислення у зв'язку із змінами та принципово новими завданнями, що стоять перед органами територіального управління сучасної України.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вдосконалення методичних рекомендацій із формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу, що забезпечує досягнення соціально-економічної стійкості системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аналізуючи сучасні проблеми стратегії формування територіального туристично-рекреаційного комплексу, можна відмітити, що становлення сучасної моделі економіки України обумовлює докорінні зміни у всьому туристично-рекреаційному комплексі держави. Рекреаційні технології, орієнтовані на обслуговування масових потоків туристів, виявилися нежиттєздатними, так як практично припинилася державна соціальна підтримка населення. Це призвело до різкого падіння рекреаційного й туристичного попиту, унаслідок чого всі національні туристично-рекреаційні регіони останнім часом перебувають у складних умовах.

За таких умов є необхідність створити нову концепцію розвитку туристично-рекреаційного комплексу України. Така концепція повинна стати органічним продовженням традицій вітчизняної індустрії рекреації, тобто, створюючи нову модель функціонування галузі в умовах ринкового господарства, необхідно зберегти наступність у традиціях, що склали основи функціонування туристично-рекреаційної і курортної справи.

Необхідною та особливою умовою розвитку туристично-рекреаційних регіонів є розвиток туристичної діяльності, так як санаторно-курортна сфера та пропонований нею курортний продукт повинні бути доповнені різноманітними туристичними пропозиціями: різні види туризму, у тому числі бізнес-туризм, у свою чергу, здатні стати каталізатором розвитку інших сфер рекреації. Курортна політика повинна бути побудована так, щоб забезпечити туристично-рекреаційними послугами всі верстви населення. З метою успішного вирішення головного завдання – оздоровлення населення – курортні установи України повинні являти собою єдиний комплекс, інтегрований на основі загального організаційно-методичного забезпечення і контролю за виконанням державних гарантій населенню, регламентованих законодавством. Проте, донині, не розроблено єдиного методичного підходу до формування основ функціонування та розвитку територіальних туристично-рекреаційних комплексів. У сучасній господарській практиці механізм стратегічного управління перебуває на стадії становлення і його необхідно

будувати на принципах самостійності й соціальної відповідальності суб'єктів управління. Для цього необхідно враховувати та прогнозовано оцінювати можливі стратегічні зміни й застосовувати даний підхід на підприємствах туристично-рекреаційного комплексу, який дозволить їм планувати ключові напрями своєї виробничої діяльності.

В умовах регіонального господарювання стратегії розробляються і змінюються з урахуванням поглядів зацікавлених груп, перш за все, владних структур, органів місцевого самоврядування, місцевої спільноти. Отже, необхідно пов'язати традиційне стратегічне планування і реалізацію стратегії в єдиний процес, що являє собою використання інтегрованого управління стратегічними змінами як найбільш сучасного та результативного методу стратегічного управління. Інтегроване управління стратегічними змінами дає можливість побудувати таку організацію, яка працюватиме, незважаючи на несприятливі умови зовнішнього середовища, так як забезпечить участь усіх зацікавлених сил. Основним критерієм оптимальності формованої територіальної стратегії виступатиме прагнення до максимізації добробуту населення в рамках сталого соціо-еколого-економічного розвитку територіального туристично-рекреаційного комплексу [4].

Вивчення проблеми стратегії сталого розвитку показало, що вона характеризується еколого-економічною рівновагою, а також відносно високим рівнем і динамікою розвитку кінцевих соціально-економічних показників. Звідси виникає питання дослідження критеріїв розвитку та способів їх визначення, що являє собою складну й багатогранну проблему. При цьому в основу сталого розвитку покладено такі економічні механізми, які, з одного боку, приводять до ефективного використання природних ресурсів і збереження навколишнього середовища, а з іншого боку – до задоволення потреб і поліпшення якості життя нині живучих і майбутніх поколінь людей.

Багаторічна господарська практика показала, що туризм і рекреація повинні розвиватися на комплексній і стійкій основі із застосуванням принципів розумного й ефективного планування, тільки в цьому випадку ресурси будуть зберігатися і відтворюватися для використання в майбутньому. У зв'язку з цим необхідний усебічний облік специфічних особливостей природного, історичного, економічного й науково-технічного потенціалу територій. Повинні бути забезпечені такі умови, щоб доходи економічних агентів від використання ресурсного потенціалу

відображали їх внесок у досягнення суспільного добробуту. Тільки таке положення дозволить досягти економічної рівноваги та стабільності.

Необхідно визначити взаємозв'язок між економічною ефективністю і соціальною справедливістю при використанні ресурсного потенціалу. Практично така дилема виступає досить часто, особливо у сферах діяльності, де широкомасштабне використання природних ресурсів є найважливішою умовою. Зокрема, у сфері туризму та рекреації нелегко знайти рівновагу між економічною ефективністю і стійким станом природного середовища, так як збільшення туристичних потоків посилює антропогенне навантаження на природне середовище, що погіршує його стан.

Розвиток туризму викликав жвавий інтерес до проблеми вимірювання впливу туризму на економічний розвиток країн і регіонів. Швидке зростання доходів від туризму привертає інтерес інвесторів не тільки до туристичної діяльності, що сприяє виділенню методології вимірювання впливу туризму в окремий напрям економічного аналізу та створення спеціальних баз статистичних даних. У такій ситуації економіко-статистичну оцінку туристичних впливів доцільно проводити у трьох основних напрямках: оцінка економічного впливу; оцінка соціального впливу та взаємодій туристів і місцевого населення; оцінка екологічного впливу туризму. Обчислення сумарного впливу зазначених чинників може здійснюватися на основі аналізу мультиплікаторів, які визначаються як відношення зміни загальної величини доходу або витрат (включаючи зміни, викликані туризмом у регіоні) до величини зміни доходу або витрат безпосередньо у сфері туризму. Мультиплікатори можуть розраховуватися на основі математичної моделі міжгалузевого балансу або моделі економічної бази. Однак, слід зазначити, що мультиплікатори, розраховані на основі економічної бази, підпорядковані великій кількості обмежень через високий ступінь агрегації, але в той же час відрізняються простотою, і розрахунок показників вартуватиме дешевше.

Нині статистичному вимірюванню підлягають лише прямі доходи, отримані від туризму. Саме за сукупністю цих доходів регіональні органи державної влади оцінюють внесок туризму в економіку країни або її окремого регіону, що фактично не дає можливості врахувати всі реальні доходи, які отримуються від туризму. Крім того, абсолютно не враховується той факт, що туризм і рекреація ініціюють витрати туристів у процесі відпочинку або подорожі, що призводить до збільшення непрямих доходів від туриз-

му. Відсутність грамотної системи вимірювань та обліку доходів від туристичної діяльності призводить до постійного зниження вкладу туризму. У зв'язку з цим велике значення для визначення ступеня впливу туризму на розвиток території має аналіз туристичних витрат.

Необхідно обґрунтувати методичні та практичні підходи, що дозволяють оцінити можливості туристично-рекреаційних регіонів із точки зору доходу за рахунок різних складових туристичного продукту й виявити основні резерви в галузі формування доходів від туристичної діяльності, що дає можливість зосередитися на найбільш перспективних напрямках розвитку туристично-рекреаційної діяльності. Найбільш об'єктивним і кращим методом дослідження туристичних витрат є вибіркове спостереження, яке проводиться методом анкетування і в результаті якого можна виявити, скільки туристи витратили грошей за час свого перебування в регіоні за визначеними напрямками туристичних витрат.

Разом із тим доцільними є варіанти застосування казуальних методів, основою яких є оцінка сумарного економічного значення туризму для економіки регіону з використанням мультиплікаторів туризму. На підставі проведених досліджень впливу туризму та рекреації на регіональний розвиток формулюються узагальнені висновки, які розкривають вигоди, що приносить туризм, і проблеми, з якими стикаються туристичні та рекреаційні регіони. Це надасть підстав для комплексного аналізу основних факторів та умов розвитку туристично-рекреаційних територій.

Формування регіональних програм сталого розвитку туристичних і рекреаційних регіонів значною мірою відрізняється від традиційних підходів до планування, так як кінцевим продуктом туристично-рекреаційного виробництва є туристичний або рекреаційний продукт, який виробляється підприємствами різних галузей і носить комплексний характер. Отже, цей продукт утворюється на стику різних галузей. Тоді під час формування регіональних програм сталого розвитку туристично-рекреаційних регіонів доцільно розглядати конкретний регіон як самостійний територіальний господарський комплекс, дотримуючись необхідних пропорцій.

При цьому стратегічні зміни в регіональних програмах можна планувати за такими напрямками: розвиток матеріально-технічної бази, залучення інвесторів, розробка нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки, пошук нових каналів збуту, підвищення кваліфікації персоналу тощо. Реалізація стратегії відбувається, голо-

вним чином, через управління людьми й діловими процесами.

Крім того, стратегії розробляються та змінюються з урахуванням поглядів зацікавлених груп: владних структур, органів місцевого самоврядування, місцевої громадськості. Отже, стратегічне управління повинно спиратися на сучасні методи управління, зокрема на інтегроване управління стратегічними змінами. Такий підхід дозволяє пов'язати традиційне стратегічне планування і реалізацію стратегії в єдиний процес, так як складається із двох взаємоповнювальних підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Ефективне структурне оновлення в організаціях туристично-рекреаційної сфери може реалізовуватися такими етапами:

1. Мотивація змін туристично-рекреаційної сфери.

- створення готовності до змін в організації туристично-рекреаційної сфери;
- подолання внутрішнього виробничого та соціального опору змінам.

2. Розробка (бачення концепції) змін:

- активізація творчого мислення команди менеджерів організації;
- опис бажаного стану туристично-рекреаційних організацій у майбутньому.

3. Створення політичної опори (підтримка змін):

- вибір лідерів – агентів змін у туристично-рекреаційній сфері;
- визначення зацікавлених груп;
- розробка інструментів впливу на зацікавлені групи.

4. Керування переходом на якісно новий рівень розвитку:

- планування діяльності туристично-рекреаційної організації з урахуванням змін;
- розподіл нових обов'язків та повноважень;
- створення спеціальних структур для керування змінами в організаціях.

5. Підтримка рушійних сил структурного оновлення туристично-рекреаційної сфери:

- ресурсне забезпечення змін;
- створення систем підтримки для агентів змін в організаціях туристично-рекреаційної сфери;
- розвиток нових змін і готовності до них виконавців;
- закріплення нової поведінки, атестація персоналу.

Це дозволяє зробити висновок, що управління стратегічними змінами відбувається на постійній основі й у кінцевому підсумку реалізація стратегії полягає в побудові такої структури організації, яка могла б працювати успішно, не-



зважаючи на несприятливі умови зовнішнього середовища.

1. За таких умов основними етапами процесу інтегрованого управління стратегічними змінами в організаціях туристично-рекреаційної сфери є:
2. Проведення стратегічного аналізу регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг.
3. Розробка та вибір нової стратегії розвитку організації.
4. Вироблення плану стратегічних змін туристично-рекреаційної організації.
5. Здійснення запланованих стратегічних змін в організації.

Стратегічний аналіз, крім традиційної діагностики організації та його зовнішнього середовища, повинен виявити ступінь готовності персоналу туристично-рекреаційних організацій до змін. У свою чергу, формування регіональних цільових програм у даний період має спиратися на справжнє прагнення до технологічної переваги включених у неї підприємств, галузей і регіонів. Крім того, цільове програмування дозволить розробити нові підходи до вирішення питання про співпрацю та спільну діяльність підприємств один з одним і владою на рівні адміністрації регіонів. Особливо ефективно в цьому випадку використовувати інтегровані форми організації бізнесу й можливості стратегічного партнерства через створення стратегічних альянсів і груп підприємств.

Застосування програмно-цільових методів управління та планування дозволяє розглядати курортне господарство як єдиний і цілісний курортно-туристичний комплекс. Як показує практика функціонування туристично-рекреаційних територій, вони на сьогодні не є реальними комплексами, так як не несуть ознак цілісності та взаємозумовленості. Єдиний господарський комплекс формується на основі усталених зв'язків між окремими містами, районами й розташованими на їх територіях туристичними та рекреаційними підприємствами. Причиною відособленості є існування різних програмних документів, що мають принципово єдину мету. Подібні документи не повинні розроблятися і застосовуватися паралельно, так як це ускладнює консолідацію ресурсів. При цьому передбачувана концепція не повинна являти собою єдиний уніфікований господарський план розвитку територіального курортного комплексу. Під час розробки стратегічного плану розвитку туристично-рекреаційних територіальних утворень, насамперед, слід виділити ключові напрями розвитку для кожної території з урахуванням

її специфічних особливостей і рівня соціально-економічного розвитку.

Так, на основі наявних ресурсних передумов, спеціалізації туристично-рекреаційного комплексу та тенденцій розвитку ринку, туристичних і рекреаційних послуг, стратегія розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіонів України повинна формуватися з урахуванням привабливості туристичних територій, що входять до їх складу, з чітким усвідомленням того, що частина територій нині опинилася на периферії сучасних рекреаційних потоків. У своїй основі така стратегія передбачатиме виділення однорідних груп туристично-рекреаційних регіонів, відповідно з їх конкурентоспроможністю, інфраструктурними, екологічними та іншими особливостями, які слід урахувати під час розробки конкретних програм розвитку.

Стратегічне програмування розвитку дозволить вирішити ряд загальних проблем туристично-курортного комплексу, зосередивши зусилля на основних стратегічних напрямках: поглиблення туристично-рекреаційної спеціалізації курортних міст і районів; відновлення системи координації у сфері туризму й курортної справи на державному та регіональному рівнях через міжвідомчу й міжрегіональну координацію туристичної та санаторно-курортної діяльності; створення інтегрованих систем збуту туристичних і рекреаційних продуктів; розвиток партнерських відносин; розробка й реалізація спільних маршрутів відпочинку, у тому числі з використанням можливостей клубного відпочинку; розробки спільного подієвого календаря курортів; створення, упровадження і розвиток єдиної системи інформаційного забезпечення туристично-курортного комплексу; здійснення спільної комплексної програми автоматизації процесів збору, обробки та систематизації інформації; створення єдиної статистичної бази туристично-рекреаційної сфери.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Стратегічна концепція сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери повинна обумовлюватися сучасним напрямом еволюції, мати наскрізний характер і втілюватися у сфері людської діяльності.

Туризм як інтегрована система, що охоплює всі сторони буття та значну кількість залучених видів економічної діяльності, є пріоритетним об'єктом імплементації критеріїв і принципів сталого розвитку, які обумовлюють вимоги гармонійного співіснування всіх суб'єктів туристичного бізнесу з навколишнім середовищем.

Ефективне структурне оновлення в органі-

заціях туристично-рекреаційної сфери повинно реалізовуватися з урахуванням запропонованих етапів структурних змін та стратегічного управління ними на основі сучасних методик статистичного аналізу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берлин С. И. Формирование региональных стратегий развития в сфере туристско-рекреационных услуг / С. И. Берлин // Стратегия развития регионов. Научный вестник ЮИМ – 2014. – № 1. – С. 33–38 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-regionalnyh-strategiy-razvitiya-v-sfere-turistsko-rekreacionnyh-uslug/viewer> (дата звернення: 14.09.2019). – Назва з екрана.
2. Виноградова М. В. Стратегическое управление развитием регионального туристского комплекса : автореф. дис. на соиск. науч. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (рекреация и туризм)» / М. В. Виноградова. – Москва, 2013. – 44 с.
3. Вишневська О. О. Феномен туризму у сучасному соціокультурному просторі : монографія / О. О. Вишневська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2009. – 296 с.
4. Джанджугазова Е. А. Формирование стратегии развития регионального туристско-рекреационного комплекса : автореф. дис. на соиск. науч. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)» / Е. А. Джанджугазова. – Москва, 2005. – 44 с.
5. Лавренов Р. Н. Формирование стратегии устойчивого развития регионального туристско-рекреационного комплекса : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (рекреация и туризм)» / Р. Н. Лавренов. – Санкт-Петербург, 2011. – 20 с.
6. Миронов Ю. Б. Сутність та чинники сталого розвитку туризму в регіоні / Ю. Б. Миронов // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.11. – С. 117–122.
7. Парадигма сталого розвитку туризму: сутність, принципи, критерії [The paradigm of sustainable tourism development: essence, principles, criteria] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.org/10-55110.html> (дата звернення: 14.09.2019). – Назва з екрана.
8. Парфіненко А. Ю. Туристичне країнознавство : навч. посіб. / А. Ю. Парфіненко – Харків : Бурун-книга, 2009. – 288 с.
9. Топсахалова Ф. М. Стратегическое управление формированием и развитием регионального туристско-рекреационного комплекса в условиях социально-экономической трансформации / Ф. М. Топсахалова, З. Н. Теунаева, Ф. М. Айбазова. Академия Естествознания Москва.: 2012. – 229 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://monographies.ru/en/book/view?id=150> (дата звернення: 14.09.2019). – Назва з екрана.
10. Туризм як національний пріоритет : колективна монографія / за ред. І. М. Писаревського. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 284 с.
11. Харічков С. К. Регіональна парадигма цільової програми розвитку рекреації та туризму / С. К. Харічков, І. М. Дишловий, С. Г. Нездоймінов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 221–230. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_30) (дата звернення: 14.09.2019). – Назва з екрана.

### REFERENCES

1. Berlin, S. I. (2016). Formirovanie regional'nyh strategij razvitija v sfere turistsko-rekreacionnyh uslug [Formation of regional development strategies in the field of tourist and recreational services]. *Strategija razvitija regionov. Nauchnyj vestni*, 1, 33–38. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-regionalnyh-strategiy-razvitiya-v-sfere-turistsko-rekreacionnyh-uslug/viewer> (accessed 01 June 2019) [in Ukrainian].
2. Vinogradova, M. V. (2013). *Strategicheskoe*

- upravlenie razvitiem regional'nogo turist-skogo kompleksa [Strategic management of the development of the regional tourist complex]. Extended abstract of Doctor's thesis. Moskov : FHBU VPO Ros. gos. un-t turizma i servisa [in Russian].
3. Vyshnevskaya, O. O. (2009). Fenomen turizmu u suchasnomu sotsiokulturnomu prostori : monohrafiia [The phenomenon of tourism in contemporary socio-cultural space: a monograph]. Kharkiv : KhNU im. V. N. Karazina [in Ukrainian].
  4. Dzhandzhugazova, E. A. (2005). Formirovanie strategii razvitiia regional'nogo turistsko-rekreacionnogo kompleksa [Formation of a development strategy for a regional tourist and recreational complex] Extended abstract of Doctor's thesis. Moskov : MGU im. M. V. Lomonosova [in Russian].
  5. Lavrenov, R. N. (2011). Formirovanie strategii ustojchivogo razvitiia regional'nogo turistsko-rekreacionnogo kompleksa [Formation of a strategy for sustainable development of a regional tourist and recreational complex]. Extended abstract of candidate's thesis. – S.-Peterb: GOU VPO S.-Peterb gos. un-t ekon. i fin. [in Russian].
  6. Myronov, Yu. B. (2013). Sutnist ta chynnyky staloho rozvytku turizmu v rehioni [The essence and factors of sustainable tourism development in the region]. Naukovyi visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy - Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine, Vols. 23.11., 117–122 [in Ukrainian].
  7. Paradyhma staloho rozvytku turizmu: sut-nist, pryntsypy, kryterii [The paradigm of sustainable tourism development: essence, principles, criteria] Retrieved from <https://lektsii.org/10-55110.html> (accessed 01 June 2019) [in Ukrainian].
  8. Parfinenko, A. Yu. (2009). Turystychno krainoznavstvo [Tourist studies]. Kharkiv : Burun-knyha [in Ukrainian].
  9. Topsahalova, F. M., Teunaeva, Z. N., & Ajbazova, F. M. (2012). Strategicheskoe upravlenie formirovaniem i razvitiem regional'nogo turistsko-rekreacionnogo kompleksa v uslovijah social'no-jekonomicheskoi transformacii [Strategic management of the formation and development of a regional tourist and recreational complex in the context of socio-economic transformation]. Moskva : Izdatel'stvo «Akademiya Yestestvoznaniya». Retrieved from <https://monographies.ru/en/book/view?id=150> (accessed 11 June 2019) [in Russian].
  10. Pysarevskiy, I. M. (2010). Turizm yak natsionalnyi priorytet : kolektyvna monohrafiia [Tourism as a national priority: collective monograph]. Kharkiv : KhNAMH [in Ukrainian].
  11. Kharichkov, S. K., Dyshlovyi, I. M., & Nezdoinov, S. H. (2011). Rehionalna paradyhma tsilovoi prohramy rozvytku rekreatsii ta turizmu [The regional paradigm of social programs for recreation and tourism]. Marketing i menedzhment innovatsiy - Marketing and innovation management, 2, 221–230. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_30) (accessed 07 June 2019) [in Ukrainian].

**М. Г. Акулов**, кандидат экономических наук, доцент (Уманский государственный педагогический университет имени Павла Тычины). **Анализ современных проблем стратегии формирования территориального туристско-рекреационного комплекса.**

**Аннотация.** Целью статьи является усовершенствование методических рекомендаций по формированию стратегии развития туристско-рекреационного комплекса, обеспечивающего достижение социально-экономической устойчивости. **Методика исследования.** Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам функционирования и устойчивого развития социально-экономических систем. В основу исследования положены системный и комплексный подходы к решению региональных проблем, методология стратегического управления, интеграционный подход к управлению территориальными хозяйственными комплексами. **Результаты.** Предложено использование концепции интегрированного управления стратегическими изменениями, что позволяет связать стратегическое плани-

рование и реализацию стратегии в единый процесс и сформировать эффективную систему управления туристско-рекреационными комплексами. **Практическая значимость результатов исследования** заключается в том, что обусловленные результаты могут служить основой для формирования и реализации стратегии развития туристско-рекреационных регионов Украины. Научные рекомендации позволят региональным органам управления разработать систему действенных мер для повышения эффективности развития и функционирования территориальных туристско-рекреационных комплексов.

**Ключевые слова:** территориальный туристско-рекреационный комплекс, стратегия устойчивого развития, концепция интегрированного управления, социально-экономическая устойчивость.

**M. Akulov**, Cand. Econ. Sci., Docent (Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University). **Analysis of modern problems of strategy formation of the territorial tourist and recreation complex.**

**Annotation.** The purpose of the article is to improve methodological recommendations for the development of a strategy for the development of tourist and recreational complex, which ensures the achievement of socio-economic stability. **Methodology of research.** Theoretical and methodological basis of the study were the fundamental works of domestic and foreign scientists on the problems of functioning and sustainable development of socio-economic systems. The basis of the study is a systematic and integrated approach to solving regional problems, methodology of strategic management, integration approach to the management of territorial economic complexes. **Findings.** The strategic concept of sustainable development of tourist and recreational sphere is analyzed, which should be determined by the modern direction of evolution, have a through character and be embodied in the spheres of human activity. Effective structural renewal in the organizations of tourism and recreational sphere is investigated, which should be implemented taking into account the proposed stages of structural changes and their strategic management on the basis of modern statistical analysis techniques. It is proposed to use the concept of integrated management of strategic changes, which allows to link strategic planning and strategy implementation into a single process and to form an effective system of management of tourist and recreational complexes. Improvement of methodological approaches to the formation of a strategy for the development of tourist and recreational complex, which ensures the achievement of socio-economic stability of the system. **Practical value.** The practical significance of the research results is that the stipulated results can serve as a basis for the formation and implementation of a strategy for the development of tourist and recreational regions of Ukraine. Scientific recommendations will allow regional governing bodies to develop a system of actionable measures to increase the efficiency of development and operation of territorial tourist and recreational complexes.

**Keywords:** territorial tourist and recreational complex, sustainable development strategy, integrated management concept, socio-economic sustainability.