

3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Яворська О.М. Удосконалення економічного механізму забезпечення охорони та якості атмосферного повітря : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.06 "Економіка природокористування і охорони навколишнього середовища" / О.М. Яворська. – Львів, 2009. – 20 с.

Яворская О.М., Иконников О.В. Статистический анализ качества атмосферного воздуха в Украине

Проанализировано качество атмосферного воздуха в Украине на основании статистических данных. Осуществлены расчеты относительно выбросов вредных веществ в атмосферный воздух от стационарных источников загрязнения в расчете на душу населения и на квадратный километр. Установлено, что статистика очень важна в охране окружающей среды, в том числе и атмосферного воздуха. Она дает возможность упорядочить, правильно понять и правильно воспользоваться данными, которые нам известны, этим самым обеспечивая эффективность борьбы с источниками загрязнения.

Ключевые слова: качество, атмосферный воздух, статистический анализ, источники загрязнения.

Yavorska O.M., Ikonnikov O.V. Statistical analysis of atmospheric air quality in Ukraine

Analysis of atmospheric air quality in Ukraine on the basis of statistical data is given. Harmful substances emissions in atmospheric air from stationary sources per capita and per square kilometre are calculated. It is set that statistics are very important in the guard of environment, including atmospheric air. It enables to put in an order, correctly to understand and correctly take advantage of information which known us, providing efficiency of fight against the sources of contamination this same.

Keywords: quality, atmospheric air, statistical analysis, sources of pollution.

УДК 338.48 (477.8)

Магістр М.Ю. Грицюк;

доц. Л.І. Максимів, канд. екон. наук – НЛТУ України, м. Львів

ЗАДАЧІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

Розглянуто загальні поняття стратегічного управління туристичною галуззю в регіоні Українських Карпат, на конкретних прикладах наведено особливості формування портфелю проектів за залежністю "витрати – ефект", а також залучення додаткових фінансових ресурсів – узяття кредиту. Встановлено, що стратегічна мета перспективного розвитку Карпатського регіону базується на оптимальному використанні природних, матеріально-технічних, трудових і інтелектуальних ресурсів.

Ключові слова: туристична галузь, регіон Українських Карпат, економічний розвиток Карпатського регіону, формування портфелю проектів, понесені витрати, очікуваний ефект, прийняття управлінських рішень, залежність "витрати – ефект".

Актуальність проблеми. Туристичний бізнес є прибутковою галуззю для багатьох країн світу. Наприклад [6], в Іспанії він кожного року приносить 17 млрд. дол., що становить 30 % доходів від щорічного її експорту, в Італії – 11 %, в Данії і в Австрії – по 8 %. Економічні показники українського туризму набагато менші від зарубіжних, проте в Карпатах є окремі території, в господарській структурі яких домінує туристична галузь. На сьогодні Карпатсь-

кий регіон займає друге місце в Україні за обсягом доходів від туристичного бізнесу (22 % від сумарного показника по Україні) і поступається тільки Криму (відповідно 42 %), випереджаючи Причорномор'я (17 %) і Приазов'я (13 %) [10].

Поточний стан та перспективи розвитку туризму в Карпатському регіоні достатньо ґрунтовно проаналізовано у наукових працях Л.І. Гонтаржевської, Н.А. Гук [5], Ю.П. Гуменюк, О.В. Колотуха, А.Г. Охріменко, Л.М. Томаневич, І.В. Черніна, В.В. Шмагіна, В.С. Кравціва [10], П.В. Жука, Ф.Ф. Мазура [11], Медяник А.М. [12] та ін. Згідно з їхніми дослідженнями, функціонування туристичного бізнесу є надзвичайно складною проблемою, яка вимагає постійного аналізу та всебічного вивчення. Насамперед ця проблема полягає у формулюванні задач та розробленні стратегій розвитку туристичної галузі в регіоні Українських Карпат.

Стратегічна мета перспективного розвитку Карпатського регіону базується на оптимальному використанні природних, матеріально-технічних, трудових і інтелектуальних ресурсів, а також на його історичних і географічних особливостях створення ефективної туристичної галузі, яка забезпечить матеріальний добробут населення і екологічну безпеку території [12]. Освоєння природного, економічного, наукового і технічного потенціалу є найбільш пріоритетними напрямками для розвитку Карпатського регіону [8, 9]. Підґрунтям для цього є такі основні аргументи:

- наявна природно-ресурсна база, яка налічує понад 800 джерел і свердловин з лікувальними мінеральними водами, багато з них – унікальні [4];
- існують перспективи розвитку різних видів туризму, вишукані потреби яких задовольняють мальовничі ландшафти, гірські вершини, пам'ятки старовини;
- вигідне географічне положення регіону сприяє залученню туристів не тільки з колишніх країн СНД, але й з Центральної Європи;
- територіальний поділ праці, який забезпечує суспільні потреби в рекреаційних послугах, не перешкоджає розвитку Причорномор'я та Приазов'я;
- відносно висока екологічна безпека регіону, природа якого в багатьох місцях зберегла свій первісний стан, сприяє розвитку інфраструктури туристичного бізнесу, залучаючи до відпочинку і місцеве міське населення;
- соціально-економічна специфіка гірських районів, де проживає близько 1,3 млн. населення, створює важкі умови для землеробства [8], проте сприяє розвитку туристичної галузі;
- економічна конкурентоздатність рекреаційної сфери, яка з часом приносить значні прибутки від її розвитку.

Позаяк розвиток туризму в регіоні Українських Карпат не викликає сумніву, але досягти відразу необхідних результатів неможливо, стимулюючи тільки економічні процеси в цьому напрямі [6]. Для цього потрібно прийняти важливі стратегічні рішення та розробити продумані тактичні дії на довготривалий період. Тому розвиток туризму в Карпатському регіоні доцільно розглядати як одну із складових перебудови його господарського комплексу, в стратегічній моделі якого ця галузь повинна домінувати. Саме туристичний бізнес має значно поповнити місцевий бюджет.

1. Загальні положення стратегічного управління туристичною галуззю

Для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку в Карпатському регіоні туристичної галузі потрібно [3]: сформувати портфелі проектів різної вартості з альтернативними варіантами їх реалізації; проаналізувати масштаби змін при переході від однієї альтернативи до іншої; співставити і комплексно оцінити різні чинники та критерії, обмеження та умови; зробити власний принциповий вибір і обґрунтувати його. Якщо стратегічний вибір зроблено, то далі залишається конкретизувати програму дій і контролювати їх реалізацію так, щоб досягти очікуваного результату. Ці, так звані, тактичні завдання за характером реалізації не надто масштабні, не вимагають принципових рішень, здебільшого вони легко вирішуються в повсякденній роботі [2].

Функціонування туристичної галузі як окремої ланки економіки – цілісний процес господарської діяльності, направлений на задоволення певних потреб суспільства в наданні відповідних послуг [11]. Ця діяльність має такі основні області застосування:

- зв'язки із зовнішнім середовищем: ринок надання послуг – конкуренти; ринок споживання послуг – туристи та відпочиваючі; ринок постачальників туристичного спорядження – виробники; ринок праці – місцеве населення; ринок фінансів – внутрішні та зовнішні інвестиції; ринок взаємодії – стосунки з місцевими і регіональними властями і ін.;
- управління власною діяльністю: забезпечення туристичних об'єктів послугами в потрібних обсягах і належної якості; управління фінансами; координація роботи між туристичними об'єктами і ін.

Важливими елементами стратегічного управління туристичною галуззю (наприклад, протягом року чи декількох років) є встановлення категорій цілей та визначення критеріїв їх реалізації [12]. Чітке формулювання цілей і критеріїв дає змогу управляти туристичним бізнесом залежно від досягнутих результатів, створювати систему мотивації персоналу, співставляти та оцінювати варіанти вироблених рішень і зосереджувати сили на пріоритетних напрямках діяльності, які забезпечують успіх туристичної галузі загалом. В табл. 1 наведено найважливіші категорії цілей та критерії їх реалізації, які найкраще вписуються в господарську діяльність Карпатського регіону [5].

Табл. 1. Елементи стратегічного управління туристичною галуззю

№ п/п	Категорії цілей	Критерії реалізації	Типові цільові установки
1	2	3	4
1.	Ринкові цілі	- рівень ризику; - види та обсяг надання послуг; - зміна програми дій; - пріоритети у туристичній політиці	- збільшити обсяг надання послуг у 1,5 рази за рахунок залучення нових працівників; - облаштування відпочинкових зон замість будівництва туристичних притулків; - сприяння екологічному туризму, пасивне відношення до сільського зеленого туризму тощо.
2.	Виробничі цілі	- обсяг незавершеного та капітального	- забезпечити своєчасне введення в експлуатацію об'єктів туристичного бізнесу до

1	2	3	4
		будівництва; - техніко-економічні показники; - поточні та капітальні ремонти; - показники якості	такого-то терміну; - збільшити будівництво туристичних комплексів загалом у 1.2 рази; - покращити якість надання послуг згідно з рекомендаціями маркетингових досліджень тощо.
3.	Фінансово-економічні цілі	- обсяг обігових коштів; - собівартість надання послуг; - прибуток; - рентабельність; - фінансова стійкість; - приріст власності; - ліквідність основних фондів і ін.	- стабільне забезпечення фінансовими ресурсами пріоритетних напрямів розвитку туристичного бізнесу; - збільшення прибутку на 10 %, зростання рентабельності на 20 %; - збільшення основних фондів за рахунок будівництва нових туристичних баз і реконструкції наявних у 1.2 рази; - збільшення обігових коштів на 30 % за рахунок іноземних інвестицій тощо.
4.	Соціальні цілі	- зарплата працівників; - рівень життя працівників; - соціальна захищеність і ін.	- підвищення середньої зарплати на 25 % за рахунок виконання додаткових робіт чи надання послуг; - покращення рівня життя на 15 % за рахунок газифікації та водопостачання; - надання оплачуваних відпусток, оплата лікарняних тощо.
5.	Інші цілі, пов'язані з вирішенням першочергових проблем і розвитком пріоритетних напрямів туристичного бізнесу, що приводять до стратегічно важливих змін, які повинні контролюватися керівництвом туристичної галузі		

Для досягнення поставлених цілей формуються портфелі проектів (комплекс проектів, пакет проектів, програма дій – назви бувають різні), оцінюються наявні та необхідні ресурси, а також терміни їх реалізації. Окрім цього, кожен проект оцінюється за ефектом, який планується отримати при досягненні поставлених цілей.

2. Формування портфелів проектів за залежністю "витрати – ефект"

Для оцінки потенціалу туристичної галузі і, тим самим, потенційної можливості досягнення поставлених цілей формуються портфелі проектів, на підставі яких будується залежність "витрати – ефект", після чого проводиться детальний аналіз проектів за відповідними критеріями їх реалізації. Розглянемо спочатку на конкретному прикладі особливості формування одного портфелю проектів, а потім – їхньої множини різної вартості [2, 3].

Нехай визначена множина потенційно можливих проектів, дані про які наведено в табл. 2. Критеріями їх реалізації нехай будуть такі показники: понесені витрати та очікуваний ефект, очікувана ефективність.

Для наповнення портфелю проектами необхідно змінити їх номери так, щоб, наприклад, найефективніший з них отримав номер 1, наступний за ним – номер 2 і т.д. При новій нумерації проектів будуюмо табл. 3, в якій доповнюємо стовпці з витратами і ефектом у наростаючому підсумку.

Табл. 2. Набір проектів, реалізація яких сприятиме розвитку туристичної галузі, ум. од.

Проекти	Понесені витрати, S	Очікуваний ефект, Q	Ефективність, $E = Q/S$
Π_1	390	710	1,82
Π_2	1280	2910	2,27
Π_3	550	640	1,16
Π_4	460	1260	2,74
Π_5	610	1020	1,67

Табл. 3. Набори проектів зі зміненою їх нумерацією та наростаючим підсумком витрат і ефектів залежно від критеріїв впорядкування, ум. од.

Номери проектів	Понесені витрати, S		Очікуваний ефект, Q		Ефективність, $E = Q/S$
	одиничні	наростаючий підсумок	одиничні	наростаючий підсумок	
Впорядкування за критерієм зменшення ефективності, $S_1(Q)$					
$\Pi_{1(4)}$	460	460	1260	1260	2,74
$\Pi_{2(2)}$	1280	1740	2910	4170	2,27
$\Pi_{3(1)}$	390	2130	710	4880	1,82
$\Pi_{4(5)}$	610	2740	1020	5900	1,67
$\Pi_{5(3)}$	550	3290	640	6540	1,16
Впорядкування за критерієм зменшення витрат, $S_2(Q)$					
$\Pi_{1(2)}$	1280	1280	2910	2910	2,27
$\Pi_{2(5)}$	610	1890	1020	3930	1,67
$\Pi_{3(3)}$	550	2440	640	4570	1,16
$\Pi_{4(4)}$	460	2900	1260	5830	2,74
$\Pi_{5(1)}$	390	3290	710	6540	1,82
Впорядкування за критерієм збільшення ефекту, $S_3(Q)$					
$\Pi_{1(3)}$	550	550	640	640	1,16
$\Pi_{2(1)}$	390	940	710	1350	1,82
$\Pi_{3(5)}$	610	1550	1020	2370	1,67
$\Pi_{4(4)}$	460	2010	1260	3630	2,74
$\Pi_{5(2)}$	1280	3290	2910	6540	2,27

Таблиця можливих витрат і очікуваного ефекту, у якій проекти пронумеровані в порядку зменшення їх ефективності, і є залежністю "витрати – ефект" за відповідним критерієм, а її геометрична інтерпретація показана на рис. 1. Зокрема, крива $S_1(Q)$ вказує на очікуваний ефект, який можна отримати від реалізації портфелю проектів залежно від понесених витрат. Фактичний ефект є дещо меншим за рахунок умови дискретності реалізації проектів. Дійсно, якщо маємо 1700 ум. од. фінансового ресурсу, то не можемо реалізувати перші два проекти, які вимагають 1740 ум. од. Реальний варіант – реалізувати другий і третій проекти ($1280 + 390 = 1670$ ум. од.), які дають сумарний ефект $2910 + 710 = 3620$ ум. од., що загалом вистачає з надлишком для реалізації усіх решти проектів: $460 + 610 + 550 = 1620$ ум. од. Звичайно, якби кожен проект можна було реалізувати частково, тобто з пропорційним зменшенням поточних витрат і очікуваним ефектом, то залежність $S_1(Q)$ відповідала б реальному ефекту при будь-якому обсягу витрат. На рис. 1 наведено й інші криві – $S_2(Q)$ і $S_3(Q)$, які вказують на очікуваний ефект за іншими критеріями їх впорядкування.

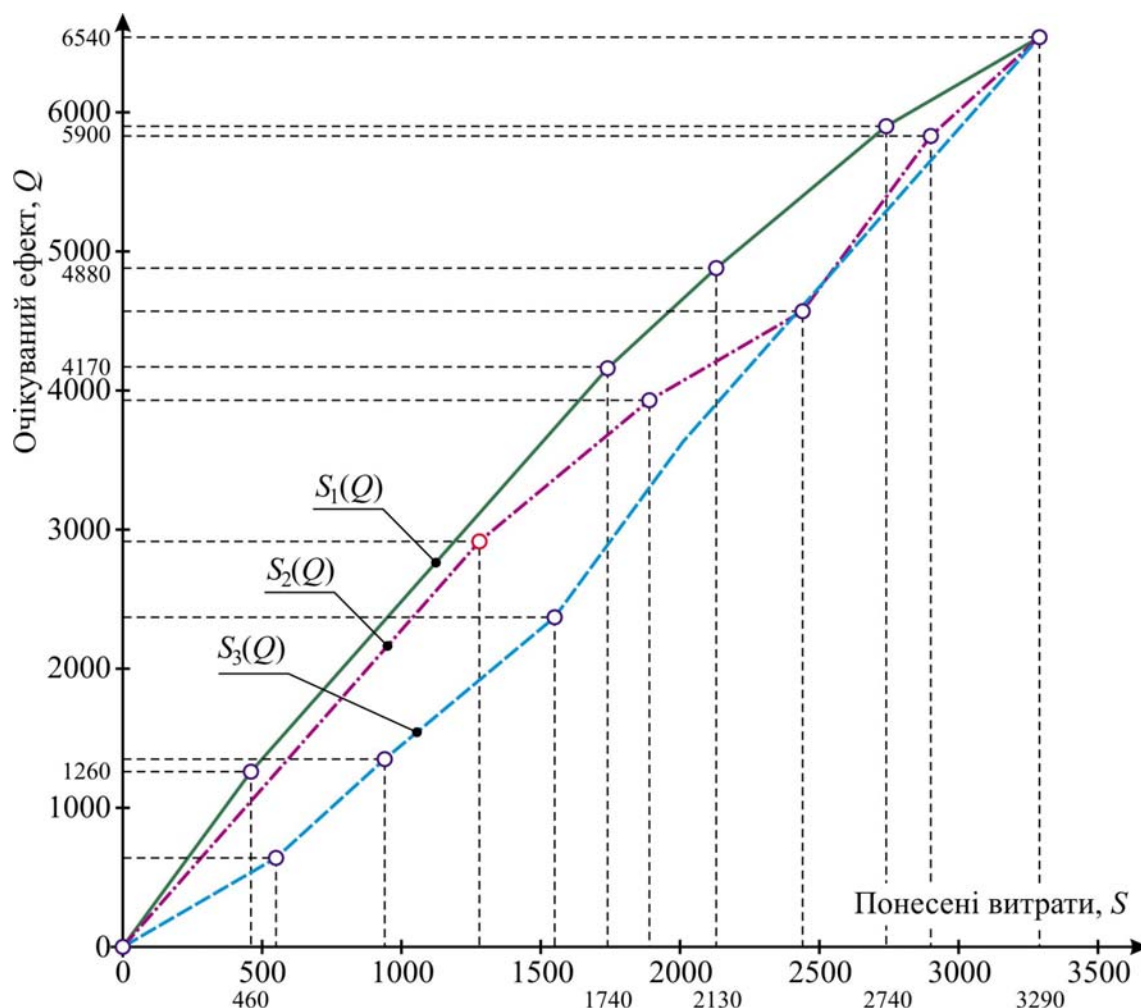


Рис. 1. Графіки залежностей "витрати – ефект" за різними критеріями впорядкування: $S_1(Q)$ – за зменшенням ефективності; $S_2(Q)$ – за зменшенням витрат; $S_3(Q)$ – за збільшенням ефекту

Для формування портфелів проектів різної вартості, зберігаючи при цьому залежність "витрати – ефект", необхідно розв'язати так звану задачу про ранець [1], задаючи різні обсяги фінансування, на які можна надіятися в процесі їх реалізації. Наведемо математичне формулювання цієї задачі.

Позначимо через $x_i = 1$, якщо i -ий проект реалізується, і через $x_i = 0$ – його реалізація є недоцільною. Нехай обсяг фінансування становить G ум. од. Необхідно вибрати такі номери проектів, реалізація яких забезпечить отримання максимального ефекту:

$$Q_{\Sigma} = 1260x_1 + 2910x_2 + 710x_3 + 1020x_4 + 640x_5 \rightarrow \max$$

при обмеженні на наявні обсяги фінансування:

$$460x_1 + 1280x_2 + 390x_3 + 610x_4 + 550x_5 \leq G.$$

Для розв'язання цієї задачі при різних значеннях G використаємо метод динамічного програмування [7]. Його реалізація передбачає побудову системи координат (рис. 2), вісь абсцис якої відповідає набору проектів, а вісь ординат – наявному обсягу фінансування. З початку системи координат (точки t_0) проводимо дві дуги – одну горизонтальну до точки з координатами $(1; 0)$, а іншу похилу – до точки t_1 з координатами $(1; 460)$, де 1 – номер проекту, а 460 – обсяг його фінансування. Перша дуга відповідає випадку, коли

проект не фінансується, а друга – коли на його реалізацію виділено кошти. З кожної отриманої точки $((1; 0)$ і $(1; 460))$ проводимо також по дві дуги для другого проекту. Отримуємо вже чотири точки – $(2; 0)$ і $t_2 - (2; 1280)$, $(2; 460)$ і $t_3 - (2; 1740)$, які відповідають чотирьом можливим варіантам реалізації для двох перших проектів (якби обидва проекти вимагали однакового фінансування, то отримали б три точки). Продовжуючи далі аналогічні дії, отримуємо мережу розв'язків задачі про ранець, результати розрахунку значень показників якої наведено в табл. 4, а графічна інтерпретація – на рис. 2.

Табл. 4. Результати розрахунку задачі про ранець методом динамічного програмування

Позначення	Набори проектів, Π_i					Сума витрат, Σs_i	Сума ефекту, Σq_i
	1	2	3	4	5		
Витрати, s_i	460	1280	390	610	550	3290	
Ефект, q_i	1260	2910	710	1020	640		6540
Точки, t_i	Матриця відповідності					Значення показників	
0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	460	1260
2	0	1	0	0	0	1280	2910
3	1	1	0	0	0	1740	4170
4	0	0	1	0	0	390	710
5	1	0	1	0	0	850	1970
6	0	1	1	0	0	1670	3620
7	1	1	1	0	0	2130	4880
8	0	0	0	1	0	610	1020
9	1	0	0	1	0	1070	2280
10	0	1	0	1	0	1890	3930
11	0	0	1	1	0	1000	1730
12	1	1	0	1	0	2350	5190
13	1	0	1	1	0	1460	2990
14	0	1	1	1	0	2280	4640
15	1	1	1	1	0	2740	5900
16	0	0	0	0	1	550	640
17	1	0	0	0	1	1010	1900
18	0	1	0	0	1	1830	3550
19	0	0	1	0	1	940	1350
20	0	0	0	1	1	1160	1660
21	1	1	0	0	1	2290	4810
22	1	0	1	0	1	1400	2610
23	1	0	0	1	1	1620	2920
24	0	1	1	0	1	2220	4260
25	0	1	0	1	1	2440	4570
26	0	0	1	1	1	1550	2370
27	1	1	1	0	1	2680	5520
28	1	1	0	1	1	2900	5830
29	1	0	1	1	1	2010	3630
30	0	1	1	1	1	2830	5280
31	1	1	1	1	1	3290	6540

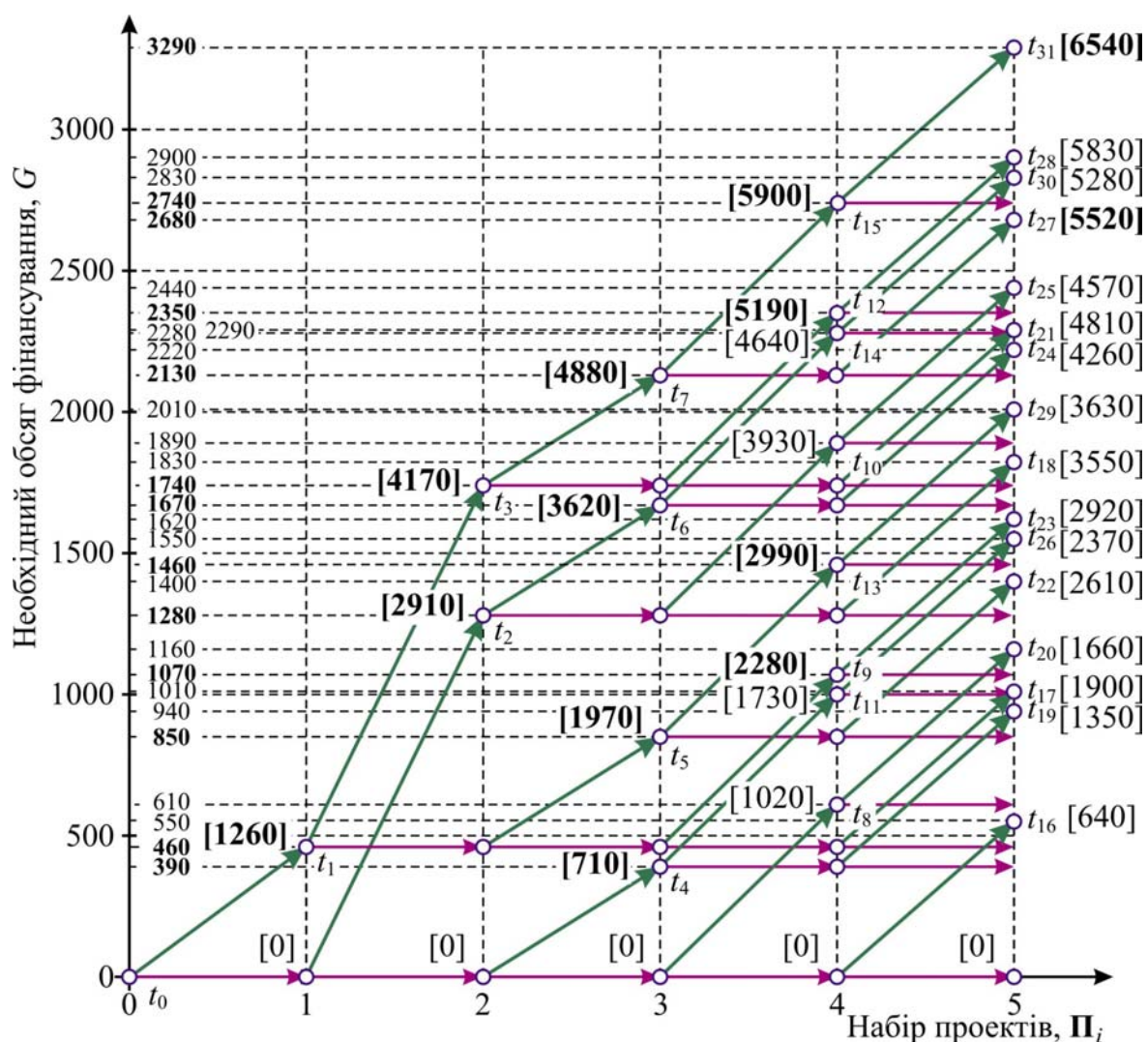


Рис. 2. Мережа розв'язків задачі про ранець методом динамічного програмування

Очевидно, що будь-який шлях, позначений у мережі розв'язків дугами, наприклад, з початкової вершини (0; 0) в кінцеву (5; 3630), відповідає деякому портфелю проектів. І навпаки, будь-якому портфелю проектів відповідає цілком певний шлях у мережі розв'язків, що з'єднує початкову вершину з кінцевою. Значення координат відповідають потрібному обсягу фінансування відповідного портфелю проектів.

Вважатимемо, що довжини горизонтальних дуг дорівнюють 0, а довжини похилих дуг – очікуваному ефекту від реалізації відповідного проекту (числа у квадратних дужках). У цьому випадку довжина шляху, що з'єднує початкову вершину з однією з кінцевих, буде дорівнювати сумарному очікуваному ефекту від реалізації портфелю проектів, які відповідають цьому шляху. Отже, шлях максимальної довжини, що з'єднує початок координат і точку (5; G), відповідатиме портфелю проектів, який дає максимальний ефект за умови реалізації відповідного набору проектів при наявному обсягу фінансування у сумі G ум. од. Таким чином, внаслідок виконання зазначених дій отримуємо допустимі портфелі проектів при будь-яких обсягах фінансування (у нашому випадку їх отримано 32 варіанти, включаючи і нульовий варіант, тобто не реалізацію жодного проекту).

Аналізуючи наведену мережу розв'язків задачі про ранець (рис. 2), можна побачити деякі цікаві моменти. При наявності фінансування, наприклад, в обсязі 1280 ум. од., отримуємо ефект у розмірі 2910 ум. од., а при збільшенні обсягу фінансування на 120 ум. од. ефект становить всього 2610 ум. од., тобто на 300 ум. од. менше. Аналогічна ситуація спостерігається внаслідок порівняння ефектів при обсягах фінансування 1000 і 1010 ум. од., 1740 і 1830, 2130 і 2220, 2680 і 2830 і т.д. Здебільшого на просте запитання, в якому випадку буде більший ефект – при фінансуванні в 1280 чи 1400 ум. од., толковий економіст відповість: за більшого обсягу фінансування можна очікувати дещо більший економічний ефект при визначенні оптимального набору проектів. У нашому випадку такі моменти виникають через умову дискретності реалізації проектів. Тому варіанти, які порушують монотонність (на рис. 2 вони нумеруються звичайним шрифтом), в мережі розв'язків задачі про ранець не беруться до уваги.

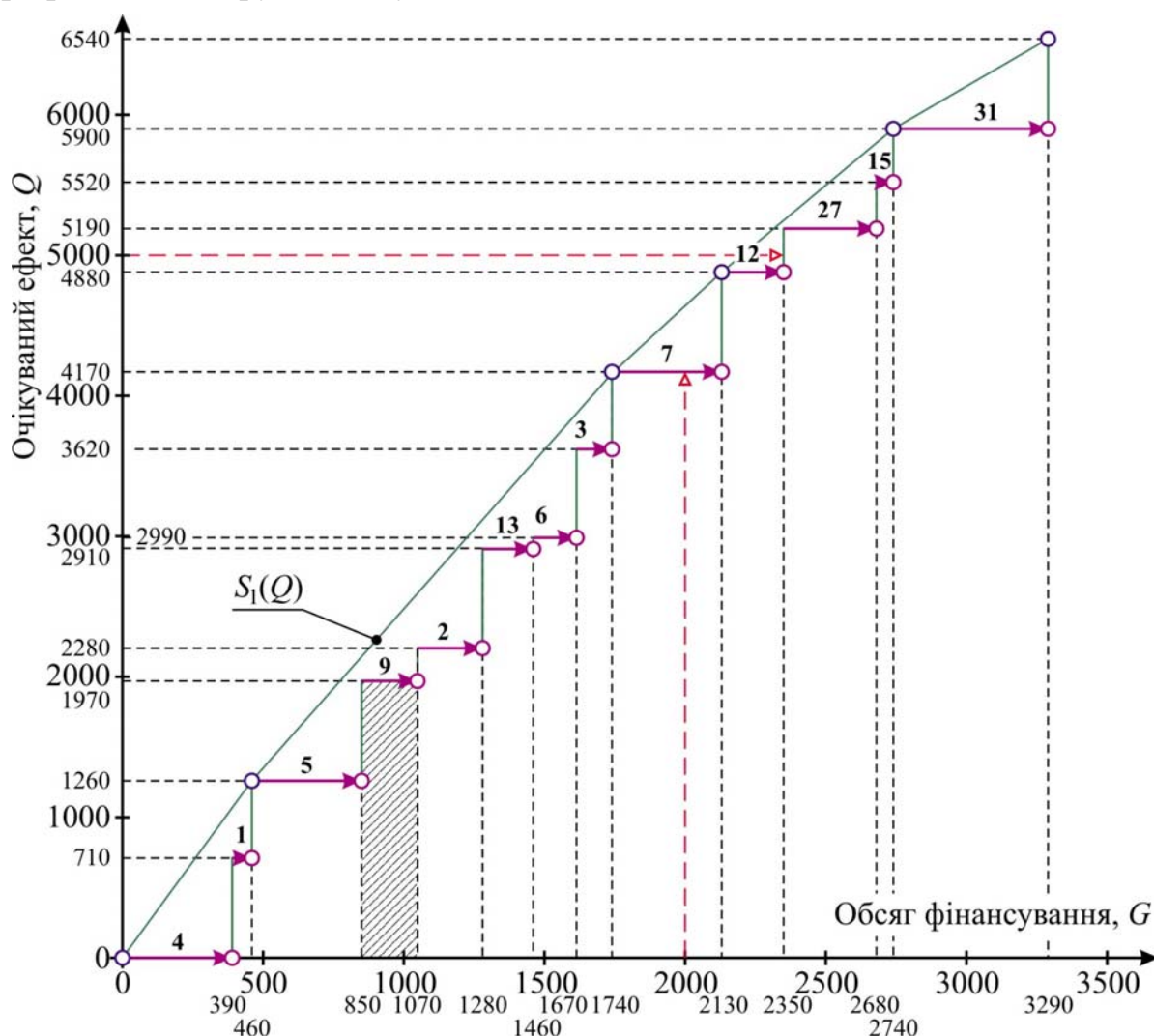


Рис. 3. Очікувані максимальні значення ефекту при різних обсягах фінансування

Отримані оптимальні варіанти портфелів проектів (на рис. 2 вони пронумеровані жирним шрифтом) з максимальними значеннями очікуваного ефекту при різних обсягах фінансування записано в табл. 5. Графік цієї залежності наведено на рис. 3, на якому тонкою лінією $S_1(Q)$ показано попередній графік "витрати – ефект" (див. рис. 1). Очевидно впорядкування набору

проектів за критерієм зменшення ефективності є виправданим, позаяк ближче до завершення планового періоду бажано реалізовувати малоефективні проекти. З рис. 3 видно, що у випадку наявності фінансування від 850 до 1280 ум. од. при реалізації портфелю проектів № 2 отримаємо значення максимального ефекту в сумі 1970 ум. од. Аналогічна ситуація спостерігається і для інших обсягів фінансування.

Табл. 5. Оптимальні варіанти очікуваного ефекту від реалізації портфелів проектів при різних обсягах фінансування, ум. од.

Портфелі проектів	4	1	5	9	2	13	6	3	7	12	27	15	31
Обсяг фінансування, S	390	460	850	1070	1280	1460	1570	1740	2130	2350	2680	2740	3290
Очікуваний ефект, Q	710	1260	1970	2280	2910	2990	3620	4170	4880	5190	5520	5900	6540

3. Залучення додаткових фінансових ресурсів – узяття кредиту

Часто у реальному бізнесі, в тому числі і туристичному, виникає потреба залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема, узяття кредиту. Маючи залежність "витрати – ефект", цю задачу легко розв'язати. Розглянемо механізм її реалізації на конкретному прикладі [6].

Нехай, наприклад, виділено $S_0 = 1000$ ум. од. фінансового ресурсу, а кредит можна узяти під 50 % на рік. Необхідно взнати, які будуть фінансові втрати при реалізації кожного набору проектів?

З графіка на рис. 3 видно, що портфелі проектів під номерами 4, 1 і 5 можна реалізувати і при наявному обсягу фінансування. Реалізація ж усіх решти портфелів проектів вимагає кредитування. У нашому випадку потрібно розглянути 10 варіантів узяття кредиту: $1070 - 1000 = 70$, $1280 - 1000 = 280$, $1460 - 1000 = 460$ ум. од. і т.д. Наприклад, при узятті кредиту в сумі 280 ум. од. з часом необхідно повернути $250 \cdot (1 + 0.5) = 420$ ум. од., тобто отриманий ефект становитиме $2910 - 420 = 2490$ ум. од. Якщо узяти кредит у розмірі 1130 ум. од., то сума повернення кредиту становить $4880 - 1695 = 3185$ ум. од. і т.д. У табл. 6 показано розрахунок фінансових втрат при реалізації 10-ти портфелів проектів, а також очікувані і отримані при цьому ефективності.

Табл. 6. Розрахунок фінансових втрат при реалізації 9-ти портфелів проектів

Портфель проектів	Обсяг фінансування	Очікуваний ефект	Сума взятого кредиту	Сума повернутого кредиту	Отриманий ефект	Ефективність	
						очікувана	отримана
9	1070	2280	70	105	2175	2,13	2,03
2	1280	2910	280	420	2490	2,27	1,95
13	1460	2990	460	690	2300	2,05	1,58
6	1670	3620	670	1005	2490	2,17	1,49
13	1740	4170	740	1110	3060	2,40	1,76
7	2130	4880	1130	1695	3185	2,29	1,50
12	2350	5190	1350	2025	3165	2,21	1,35
27	2680	5520	1680	2520	3000	2,06	1,12
15	2740	5900	1740	2610	3290	2,15	1,20
31	3290	6540	2290	3435	3105	1,99	0,94

Залежність "витрати – ефект" (рис. 3) характеризує потенціал туристичної галузі за відповідним критерієм. Знаючи цю залежність, можна визначити мінімальний обсяг фінансування, достатній для досягнення поставлених цілей. І навпаки, при обмежених фінансах визначається максимальний ефект, який можна досягти за даним критерієм. Так, наприклад, якщо поставлено мету забезпечити за даним критерієм ефект у розмірі 5000 ум. од., то при портфелі проектів № 12 для цього потрібно не менше 2350 ум. од. фінансових ресурсів. З графіка видно, що очікуваний ефект становитиме 5190 ум. од., але при зменшенні обсягу фінансування він відразу спадає до 4880 ум. од., тобто поставлена мета не досягається. Якщо ж є всього 2000 ум. од. фінансового ресурсу, то максимальний ефект, який можна досягти, становитиме 4170 ум. од. при реалізації портфелю проектів № 7. У цьому випадку достатньо для досягнення поставленої мети всього 1740 ум. од. ресурсу. З таких міркувань якраз і потрібно виходити при взятті кредиту, розраховуючи на той чи інший очікуваний ефект.

Висновки

1. Встановлено, що стратегічна мета перспективного розвитку Карпатського регіону базується на оптимальному використанні природних, матеріально-технічних, трудових і інтелектуальних ресурсів. Освоєння природного, економічного, наукового і технічного потенціалу є найбільш пріоритетними напрямками для розвитку Карпатського регіону.

2. Для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку в Карпатському регіоні туристичної галузі потрібно: сформулювати портфелі проектів різної вартості з альтернативними варіантами їх реалізації; проаналізувати масштаби змін при переході від однієї альтернативи до іншої; співставити і комплексно оцінити різні чинники та критерії, обмеження та умови; зробити власний принциповий вибір і обґрунтувати його.

3. Розглянуто загальні поняття стратегічного управління туристичною галуззю в регіоні Українських Карпат, на конкретних прикладах наведено особливості формування портфелю проектів за залежністю "витрати – ефект", а також залучення додаткових фінансових ресурсів – узяття кредиту.

Література

1. Беллман Р. Прикладные задачи динамического программирования : пер. с англ. / под ред. А. А. Первозванского / Р. Беллман, С. Дрейфус. – М. : Изд-во "Наука", 1965. – 457 с.
2. Бурков В.Н. Модели и методы управления организационными системами / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. – М. : Изд-во "Наука", 1994. – 270 с.
3. Бурков В.Н. Экономико-математические модели управления развитием отраслевого производства / В.Н. Бурков, Г.С. Джавахадзе. – М. : ИПУ РАН, 1997. – 64 с.
4. Вачевський М.В. Розвиток рекреаційної сфери в Карпатському регіоні / М.В. Вачевський, О.М. Свінцов, В.Ф. Кузнецов // Український бальнеологічний журнал. – 2001. – № 1. – С. 99-104.
5. Гук Н.А. Перспективні напрямки розвитку туризму в регіоні Українських Карпат. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.tourlib.net/statti_ukr/guk4.htm
6. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 224 с.
7. Калихман И.Л. Динамическое программирования в примерах и задачах / И. Л. Калихман, М. А. Войтенко. – М. : Изд-во "Высш. шк.", 1973. – 268 с.
8. Коробов В.Б. Бальные классификации в геоэкологии: преимущества и недостатки / В.Б. Коробов, Б.И. Кочуров // Проблемы региональной экологии. – 2007. – № 1. – С. 66-70.

9. Коробов В.Б. Экологический туризм. [Электронный ресурс]. – Доступный з <http://www.ecogender.narod.ru/>.

10. Кравців В.С. Рекреаційна політика Карпатського регіону / В.С. Кравців, В.К. Євдокименко, М.М. Габрель. – Чернівці : Вид-во "Прут", 1995. – 68 с.

11. Мазур Ф.Ф. Соціально-економічні умови розвитку рекреаційної індустрії (на прикладі Карпатського регіону) : навч. посібник / Ф.Ф. Мазур. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 96 с.

12. Медяник А.М. Фактори стійкого розвитку підприємств У сегменті міжнародного туризму Карпатського регіону. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/NVUU/Ekon/2009_28_3/statti/1_8.htm.

Грыцюк М.Ю., Максимив Л.И. Задачи стратегического управления портфелями проектов в туристической отрасли Карпатского региона

Рассмотрены общие понятия стратегического управления туристической отраслью в регионе Украинских Карпат, на конкретных примерах приведены особенности формирования портфеля проектов по зависимости "затраты – эффект", а также привлечение дополнительных финансовых ресурсов – взятие кредита. Установлено, что стратегическая цель перспективного развития Карпатского региона базируется на оптимальном использовании природных, материально-технических, трудовых и интеллектуальных ресурсов.

Ключевые слова: туристическая отрасль, регион Украинских Карпат, экономическое развитие Карпатского региона, формирования портфеля проектов, понесенные расходы, ожидаемый эффект, принятие управленческих решений, зависимость "затраты – эффект".

Grytsyuk M.Yu., Maksymiv L.I. Strategic management tasks of projects brief-cases are in tourist industry of Carpathians region

The general concepts of strategic management tourist industry are considered in the region of Ukrainian Carpathians, on concrete examples the features of forming the brief-case of projects are resulted after dependence of "expense is an effect", and also bringing in of additional financial resources is taking of credit. Described that the strategic purpose of perspective development of region of Carpathians is based on the optimum use of natural, material and technical, labour and intellectual resources.

Keywords: tourist industry, region of Ukrainian Carpathians, economic development of region of Carpathians, forming the brief-case of projects, incurred charges, expected effect, acceptance of administrative decisions, dependence of "expense, is an effect".
