

Матвишин Е. Г., канд. экон. наук, доцент кафедры экономической политики и экономики труда Львовского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, emat@ua.fm



ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТЕРРИТОРИЙ С ТУРИСТИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

В статье описаны подходы к формированию стратегических документов, определяющих задания по развитию конкурентоспособности территорий с туристическим потенциалом. Показан опыт работы Совета по вопросам конкурентоспособности при Львовском городском совете. Уделено внимание маркетинговым мероприятиям по развитию туристической привлекательности территорий.

Ключевые слова: конкурентоспособность территорий, стратегическое управление, маркетинг территорий, туризм.

Введение

В современных условиях территории экономически конкурируют между собой. Целью конкуренции является достижение условий, благоприятных для проживания, работы и посещения соответствующего региона, района или населенного пункта. Условия рынка требуют реагирования субъектов, управляющих территорией, на изменяющийся спрос потребителей товаров и услуг. В случае потери конкурентоспособности территория может оказаться в статусе депрессивной (непривлекательной, маргинальной), из которого намного сложнее выбраться, чем предотвратить деградацию.

В среде исследователей рассматривается вопрос о целесообразности формирования теории конкуренции как отдельной отрасли знаний, определяется место конкурентоспособности в системе представлений

теории конкуренции¹. Одним из направлений такой отрасли может рассматриваться конкурентоспособность территорий.

Конкурентоспособность территорий

Исследователи предлагают разнообразные определения конкурентоспособности территории. Например, Н. А. Леонова (Челябинский государственный университет) ссылается на сформулированные российскими учеными (приводятся в скобках) определения конкурентоспособности территории на уровне государства, региона, города²:

¹ Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21).

² Леонова Н. А. Конкурентоспособность территории: понятие, факторы, оценка // Вестник Челябинского государственного университета. 2006. №5 (78). С. 56–58.

- территориальная конкуренция на уровне государства рассматривается как способность промышленности страны вводить новшества и модернизироваться. Кроме того, в достижение успешной конкурентоспособности того или иного государства вносят вклад различия в национальных ценностях, культуре, структуре экономики и историческом развитии (Б. М. Гринчель, Н. Е. Костылева);

- конкурентоспособность региона рассматривается как продуктивность использования региональных ресурсов, и в первую очередь рабочей силы и капитала, по сравнению с другими регионами, которая результируется в величине валового регионального продукта на душу населения, а также в его динамике (Л. С. Шеховцева);

- конкурентоспособность города определяется как способность урбанизированной территории соревноваться на равных с аналогичными ей территориями на рынке инвестиционных ресурсов, соперничать на рынке товаров и услуг, которые соответствуют требованиям мирового и национального рынков, представляют более высокую ценность по сравнению с аналогичными продуктами, производимыми на территории других городов, а также возможность создавать в результате благоприятные условия для жизни горожан (Е. Анимидца).

Некоторые исследователи используют как синоним конкурентоспособности региона его привлекательность. Например, Г. А. Морозова рассматривает регион как место размещения различных видов деятельности. Причем регион должен быть привлекательным не только для предприятий, но и для населения, являющегося одним из важнейших ресурсов, которые территория может предложить предприятиям³. Для оценки факторов формирования конкурентоспособности региона в целом и возможно-

сти воздействия региональных органов власти на ее составляющие Г. А. Морозова считает целесообразным использование модели «национального ромба», предложенной М. Портером для уровня страны. Соответственно, роль региона в создании конкурентных преимуществ фирм можно исследовать по четырем взаимосвязанным направлениям, образующим «региональный ромб»:

- параметры факторов (природные ресурсы, квалифицированные кадры, капитал, инфраструктура и др.);

- условия спроса (уровень дохода, эластичность спроса, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг и др.);

- родственные и поддерживающие отрасли (обеспечивают необходимыми ресурсами, комплекующими, информацией, банковскими, страховыми и другими услугами);

- стратегии фирм, их структура и соперничество, в результате чего создается конкурентная среда и развиваются конкурентные преимущества.

Важно не просто анализировать факторы, определяющие конкурентоспособность конкретной территории, но и управлять ею. Исследователи уделяют внимание управлению, ориентированному на поддержание и развитие факторов конкурентоспособности. Ученые В. П. Шорохов и Д. Н. Колькин обращают внимание на две точки зрения относительно формирования региональной конкурентоспособности⁴.

1. Региональная конкурентоспособность разворачивается как совокупность конкурентоспособностей субъектов хозяйствования, находящихся в границах данного региона. Это означает, что интересы субъектов хозяйствования, которые находятся в регионе и способны прибыльно производить продукцию, соответствующую требованиям рынка, совпадают с интересами (стратегией) региона в целом. Поэтому региональную конкуренто-

³ Морозова Г. А. Конкурентоспособность региона // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2005. № 1. С. 524.

⁴ Шорохов В. П., Колькин Д. Н. Оценка конкурентоспособности региона // Проблемы прогнозирования. 2007. № 1. С. 92–93.

способность можно определить как способность региональной экономики оптимизировать свои внутренние ресурсы в целях конкуренции на национальном и мировом рынках, а также возможность адаптироваться к происходящим на этих рынках изменениям.

2. Региональная конкурентоспособность является производной макроэкономической конкурентоспособности. В этом случае применительно к региональной конкурентоспособности действуют некоторые ограничения. Так, отдельные законы, которыми регулируется международная торговля, не всегда функционируют на региональном уровне. Например, межрегиональная миграция мобильных факторов (капитала и труда) может быть реальной угрозой для регионов.

Регион включает в себя муниципальные образования. В связи с этим рациональной является точка зрения А. Н. Береговских и И. М. Пеньевского, состоящая в том, что конкурентоспособность региона тесно связана с конкурентоспособностью муниципального образования, а поэтому представляется необходимым определить механизм и инструменты управления развитием муниципального образования с целью повышения конкурентоспособности соответствующей территории⁵.

Документированные инструменты управления конкурентоспособностью территорий

А. Н. Береговских и И. М. Пеньевский предлагают использовать в качестве дополнительных инструментов управления конкурентоспособностью территории два стратегических документа: план реализации документа территориального планирования и програм-

му инвестиционного освоения территории. Различия между ними определяются законодательными требованиями к составу содержащейся в них информации. Эти документы являются инструментами управления конкурентоспособностью территории, поскольку позволяют создать основу для согласования деятельности предприятий и органов местного самоуправления в виде детального плана совместных действий по градостроительному развитию территории, а также повысить «прозрачность» рынка недвижимости для местной власти, бизнеса и населения.

В Украине законодательно предусмотрено подготовка соответствующих документов, которые создают условия для планирования и реализации стратегических действий местных властей, бизнеса и жителей для развития конкурентоспособности территории. Например, в ноябре 2011 года правительством Украины утвержден «Порядок разработки, проведения мониторинга и оценки реализации региональных стратегий развития»⁶. В соответствии с этим документом региональные стратегии разрабатываются на срок действия Государственной стратегии регионального развития и с учетом ее положений. В упомянутом документе приводится стандартная структура региональной стратегии и примерные перечни внутренних и внешних факторов развития региона, которые могут использоваться для SWOT-анализа. Для разработки региональной стратегии могут создаваться рабочие группы, в которые могут входить представители субъектов хозяйствования, научных и общественных организаций.

Туризм как вид экономической деятельности

Стратегическое управление конкурентоспособностью территории состоит в ком-

⁵ Береговских А. Н., Пеньевский И. М. Комплексный проект управления градостроительным развитием муниципальных образований как инструмент повышения инвестиционной привлекательности // Управление развитием территории. 2008. №2. URL: <http://gisa.ru/47132.html>.

⁶ Порядок разработки, проведения мониторинга и оценки реализации региональных стратегий развития: утвержден постановлением Кабинета Министров Украины от 16.11.2011 №1186.

плексной деятельности по изучению внутренней и внешней среды, формированию стратегий и планированию мероприятий, ориентированных на выполнение миссии территории как места, привлекательного для проживания, работы и посещения. Последний аспект (привлекательность территории для посещения) особенно актуален для территорий, ориентированных на туризм как приоритетный сектор местной экономики, что неоднократно подчеркивалось исследователями, в том числе и на страницах журнала «Современная конкуренция»⁷.

Для западного региона Украины характерным является значительный туристический потенциал. Во-первых, здесь расположено множество привлекательных уголков природы, особенно в горных районах; во-вторых, некоторые территории обладают целебными источниками; в-третьих, в регионе находятся многочисленные исторические и культурные памятники; в-четвертых, близость к западным границам дает возможность привлекать туристов из восточноевропейских стран. В условиях упадка промышленности, для некоторых территорий туризм становится главным сектором местной экономики. Поэтому целесообразно уделить внимание вопросу управления конкурентоспособностью территорий с туристическим потенциалом.

Важным преимуществом туризма перед другими видами экономической деятельности является то, что развитие данного сектора экономики ослабляет противоречие между экономическим развитием и сохранением

ем положительной экологической ситуации. Ведь деятельность по созданию условий для развития туризма благоприятствует улучшению природной среды, а также сохранению памятников архитектуры, зодчества, ландшафтных парков и т. д.

Стратегическое управление конкурентоспособностью: опыт Львова

Деятельность по стратегическому управлению конкурентоспособностью территории в сфере туризма предполагает привлечение широкого круга участников. Интересным с точки зрения совместной работы властей, бизнеса и общественности по развитию конкурентоспособности территорий с туристическим потенциалом является опыт украинского города Львова.

С целью поддержания обратной связи с общественностью города, разработки инициатив по стратегии экономического развития, наблюдения за ее реализацией, согласования действий местных структур власти, вузов и организаций, при Львовском городском совете создан Совет по вопросам конкурентоспособности. Благодаря совместной работе людей, привлеченных в этот общественный орган, и специалистов Львовского городского совета было проведено исследование с целью определения приоритетных сфер городской экономики, развитие которых лучше всего способствовало бы конкурентоспособности Львова. Важно привлекать к сотрудничеству студентов, молодых ученых и представителей молодежных общественных организаций: они — будущие жители территории, а поэтому особенно заинтересованы в сохранении и развитии ее конкурентоспособности.

Совместная работа дает возможность максимально привлечь имеющиеся источники информации и экспертные мнения. Львов — один из немногих украинских городов, который начал успешно двигаться

⁷ См. статьи: *Львова Т. В.* Конкурентоспособность кластера развлекательного туризма Сочинского региона // Современная конкуренция. 2011. № 2 (26). *Морозов М. А., Львова Т. В.* Дестинация как инструмент формирования конкурентных преимуществ туристского региона // Современная конкуренция. 2012. № 4 (34). *Морозов М. А., Щедловская М. В.* Анализ конкурентных преимуществ (привлекательности) туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района // Современная конкуренция. 2013. № 2 (38).

в сторону определения и реализации своих стратегических целей. Во Львове и раньше было разработано несколько стратегических программных документов для города и отдельных отраслей его жизнедеятельности. Их авторами и инициаторами были властные структуры, общественные организации, научно-исследовательские учреждения, образовательные заведения и просто небезразличные инициативные жители города. Большое количество документов стратегического характера в городе вовсе не свидетельствует об отсутствии четкого единственного направления развития. Напротив, это, в первую очередь, неоценимое сокровище, богатство, которое представляет собой мнение экспертной, научной, общественной среды. Интегрирование этих ценных наработок с современными документами, с мнением экспертов позволяет учесть все возможные точки касания благосостояния общества со стратегическими целями и заданиями. Один из таких документов — «Стратегия повышения конкурентоспособности города Львова до 2015 года» — показывает, что для повышения своей конкурентоспособности город может использовать ряд активов: культурное наследие под защитой ЮНЕСКО, высокий потенциал человеческих ресурсов, конкурентную оплату труда, западную ментальность⁸. Также в этом документе определены те барьеры, которые тормозят развитие города: теневая экономика, нехватка инноваций, отток интеллекта, коррупция и непрозрачные процессы регулирования, неудовлетворительное состояние инфраструктуры города. Разработчиками этой стратегии было рассмотрено 15 ключевых экономических кластеров во Львове, из которых кластеры туризма и бизнес-услуг были избраны локомотивами экономического роста города.

⁸ Стратегия повышения конкурентоспособности города Львова до 2015 года: утверждена решением Львовского городского совета от 07.05.2010 №3460.

Важным с точки зрения стратегического развития Львова является его Генеральный план⁹. Это основной планировочный документ, который устанавливает в интересах населения направления и пределы территориального развития Львова. Он определяет условия и принципы комплексного градостроительного освоения прилегающих к городу земель, функциональное назначение и строительное зонирование территорий в пределах города, содержит принципиальные решения относительно размещения объектов общегородского значения, организации сети магистральных улиц, движения транспорта и пешеходов, инженерного оборудования, благоустройства, охраны природы и историко-культурного наследия. В соответствии с Генеральным планом целью развития Львова является превращение его в комфортный город, открытый для мира. Для достижения этой цели необходимо на период до 2025 года исполнить три группы заданий:

- сохранение материального ресурса (естественной среды, историко-архитектурного наследия, планировочной структуры и силуэта города), духовного и научного потенциала (религиозных и бытовых традиций, культуры, науки, образования);

- возрождение статуса неофициальной столицы Западного региона Украины (к примеру, до Первой мировой войны Львов считался «восточной столицей Австрии») и центра разных видов деятельности (культуры, образования, науки, спорта, торговли, производства), воссоздание потерянных ценных элементов среды;

- развитие города как международного туристического центра, как промышленного центра на базе наукоемких и безотходных производств, как международного транспортного узла, центра международных торговых связей, как культурного, об-

⁹ Генеральный план Львова // Львовский городской совет. URL: http://www.city-adm.lviv.ua/adm/images/stories/arhitect/123/01_genplan.pdf.

разовательного и научного центра; развитие пригородной зоны, ландшафтно-рекреационных территорий (формирование естественного экологического каркаса города, создание бестранспортных зон в историческом центре города); развитие системы утилизации отходов и защиты окружающей среды (внедрение современных технических решений для гарантированного комфорта и безопасности проживания и пребывания в городе).

Описанные выше стратегические документы города вместе с другими программами учтены в Комплексной стратегии развития Львова на 2012–2025 годы¹⁰. Таким образом, вопросы конкурентоспособности города отражены в главных документах, определяющих стратегию его развития.

Маркетинг территорий

Важное место в развитии конкурентоспособности территорий с туристическим и рекреационным потенциалом занимают маркетинговые мероприятия. С их помощью территории могут привлечь больше туристов и получить дополнительные инвестиции¹¹. Под маркетингом города подразумевается системная деятельность по разработке, продвижению и реализации городского продукта с целью удовлетворения потребностей жителей и посетителей города и содействия росту финансовых поступлений в городской бюджет.

Ученые предлагают исходить из удовлетворения потребностей потребителей, используя систему ценностей «4С», которая включает: *customer needs* (потребности по-

купателя), *cost to customer* (затраты покупателя), *convenience* (удобство), *communication* (коммуникация). Особое место для территорий, ориентированных на туризм, занимает маркетинг имиджа. Целью стратегии маркетинга имиджа является создание, развитие и распространение позитивного образа территории. Ведущим инструментом реализации данной стратегии является преобладание коммуникативных средств. Учитывая усиление глобализационных процессов, важно активно и последовательно расширять контакты с зарубежными партнерами с целью привлечения инвестиций и повышения экономической безопасности территории.

Маркетинг территорий: опыт Львова

Львовский опыт такой деятельности демонстрирует успешные результаты. Активное развитие туризма в последние годы поспособствовало тому, что в 2011 году Львов первым среди украинских городов был принят в Международную ассоциацию «European Cities Marketing». Это объединение 133 городов из 33 стран Европы уделяет внимание увеличению потока туристов с помощью эффективных маркетинговых технологий. За последние три года во Львове создано много туристических продуктов, ориентированных на европейского клиента. Как результат — количество гостей города за два года выросло на 30%. Планируется увеличить их число в течение следующих 5–10 лет в 2–3 раза, превысив показатель в 1 миллион посетителей в год.

Можно выделить три группы основных преимуществ Львова в сфере туризма, которые используются и развиваются. Во-первых, во Львове свыше 300 исторических достопримечательностей находятся под защитой ЮНЕСКО. Более 750-летняя история города богата на события и выдающихся людей. Во-вторых, чтобы вдохнуть жизнь в давнюю архитектуру, разра-

¹⁰ Комплексная стратегия развития Львова на 2012–2025 гг. // Сайт института города. URL: http://www.city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=233.

¹¹ Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, Питер, 2005.

батываются уникальные программы отдыха в городе, а выставки, фестивали, кулинарные праздники активно интегрированы в городскую среду. Посещаемость таких мероприятий зафиксирована на уровне от 5 до 15 тысяч гостей. Поэтому Львов справедливо называет себя фестивальным городом. В-третьих, для своего продвижения город разрабатывает туристические бренды: начиная от овечьего легендами средневекового подземелья и заканчивая культурным открытием Европы — скульптором Иоанном Георгом Пинзелем, творцом барокковых шедевров, которые экспонировались в Лувре. Заслуживают внимания и «вкусные бренды» Львова. Кто едет сюда, знает, что это город кофе, шоколадных мастерских и уютных кафешек. В городе много креативных авторских ресторанов, стилизованных под исторические эпохи и легенды города. Уже несколько лет Львов известен серией «гастрономических» фестивалей — Праздник пампуха (пончика), Праздник шоколада, а также вина, сыра и известного на весь мир львовского кофе.

Кроме того, большой потенциал Львов имеет для развития «образовательного туризма». Это проявляется в привлечении украинских и иностранных молодых людей во львовские вузы для получения высшего образования. Сейчас Львов занимает четвертое место в Украине по численности студентов после Киева, Харькова и Днепропетровска.

Информационная инфраструктура: опыт Львова

Во Львове развивается информационная инфраструктура, ориентированная на иностранных гостей. Здесь впервые в Украине разработана по европейским нормам система туристического обозначения. Установлено более тысячи табличек с названиями улиц (на украинском языке и транслитерацией) в исторической части города,

информационных таблиц с картами города, указателей туристических аттракций, картосхем на въезде в город, новых автомобильных знаков для автотуристов, а также для обозначения велосипедного движения и пешеходных маршрутов в парках. В пределах проекта «Создание туристической информационной инфраструктуры во Львове» изданы многоязычные информационные буклеты и карманные карты, которые распространяются бесплатно через сеть информационных центров. С 2009 года работает муниципальный Центр туристической информации, расположенный в здании горсовета. Высокую посещаемость имеет туристический сайт www.lviv.travel и туристические разделы официального сайта города со справочной и тематической информацией, анонсами львовских фестивалей, перечнем гостиниц и галерей города, с видеофильмом и чудесной фотогалереей о Львове. Некоторые львовские мероприятия уникальны для Украины. В частности, в центре города установлены электронные информационные пункты, где можно получить всю необходимую информацию для туриста — о городе, местах питания, проживания, выбрать туры, а также посмотреть интерактивную карту, подключенную к сети Интернет. Второй уникальный продукт — бесплатные mp3-экскурсии в проекте «Выходные во Львове за 0 гривен», который ориентирован на молодежь и студентов. Экскурсии можно загрузить в mp3-плеер или мобильный телефон, распечатать карту и вместе с виртуальным экскурсоводом пройтись по старинному Львову. Маршрут начинается с информационного центра, захватывает основные достопримечательности архитектуры, включая центр, храмы, дворцы и парки, заканчивается вечером живой музыки и танцами.

Заключение

Условия жизни, работы и пребывания в конкретной территории определяются ее конкурентоспособностью. Для территорий

с туристическим потенциалом, кроме традиционных факторов конкурентоспособности (производственные мощности, человеческие и природные ресурсы и др.), важную роль играют специфические факторы привлекательности. Таковыми являются: исторические сооружения или места исторических событий, аттракции (фестивали, празднования), природные ландшафты, условия для отдыха, а также гостеприимство жителей и заведений, удобство и безопасность пребывания.

Стратегическое управление конкурентоспособностью таких территорий предполагает разработку стратегических документов с привлечением представителей общественности (особенно молодежи), ученых и предпринимателей. В новых стратегических документах должны быть учтены положения предыдущих стратегий и планов. Цели и задачи должны соответствовать миссии территории и учитывать имеющийся туристический потенциал, возможности международного сотрудничества. Особое внимание должно быть уделено мероприятиям по маркетингу территории, в том числе по маркетингу ее имиджа.

На примере украинского города Львова показан подход к стратегическому управлению конкурентоспособностью территории, для которой локомотивом экономического роста определен кластер туризма. В частности, опыт этого города показал целесообразность создания Совета конкурентоспособности из представителей власти, общественности, бизнеса и научных работников. В результате разработаны стратегические документы, определяющие цели развития города на десятилетия вперед. Особое внимание уделено вопросам маркетинга города Львова как привлекательного места для туризма. Практический опыт реализации маркетинговых мероприятий может стать ценным для других территорий с туристическим потенциалом.

Направлением дальнейших исследований может стать определение перечня дан-

ных, которые характеризуют уровень предоставления туристических услуг. Это даст возможность посредством бенчмаркинга проанализировать деятельность других эффективно функционирующих отечественных и зарубежных территорий с целью адаптации их опыта.

Список литературы

1. *Береговских А. Н., Пеньевский И. М.* Комплексный проект управления градостроительным развитием муниципальных образований как инструмент повышения инвестиционной привлекательности / А. Н. Береговских, И. М. Пеньевский // Управление развитием территории. 2008. № 2. URL: <http://gisa.ru/47132.html> (дата обращения: 25.03.2013).
2. Генеральный план Львова // Львовский городской совет. URL: http://www.city-adm.lviv.ua/adm/images/stories/arhitect/123/01_genplan.pdf.
3. *Жданчиков П. А.* Информационная система экономико-статистического анализа туристической сферы // Прикладная информатика. 2013. № 2 (44).
4. *Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д.* Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Филип Котлер, Кристер Асплунд, Ирвинг Рейн и Дональд Хайдер. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, Питер, 2005. — 382 с.
5. Комплексная стратегия развития Львова 2012–2025 гг. // Сайт института города. URL: http://www.city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=233.
6. *Леонова Н. А.* Конкурентоспособность территории: понятие, факторы, оценка / Н. А. Леонова // Вестник Челябинского государственного университета. 2006. № 5 (78).
7. *Львова Т. В.* Конкурентоспособность кластера развлекательного туризма Сочинского региона // Современная конкуренция. 2011. № 2 (26).
8. *Морозова Г. А.* Конкурентоспособность региона / Г. А. Морозова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2005. № 1. С. 523–528.

9. Морозов М. А., Бубнова Г. В., Львова Т. В., Рубин Ю. Б. Моделирование туристских кластеров дестинации // Прикладная информатика. 2012. №6 (42).
10. Морозов М. А., Бубнова Г. В., Рубин Ю. Б. Модели управления предпринимательскими структурами в туризме в условиях риска и неопределенности // Прикладная информатика. 2012. №6 (42).
11. Морозов М. А., Львова Т. В. Дестинация как инструмент формирования конкурентных преимуществ туристского региона // Современная конкуренция. 2012. №4 (34).
12. Морозов М. А., Щедловская М. В. Анализ конкурентных преимуществ (привлекательности) туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района // Современная конкуренция. 2013. №2 (38).
13. Порядок разработки, проведения мониторинга и оценки реализации региональных стратегий развития: утвержден постановлением Кабинета Министров Украины от 16.11.2011 № 1186 // Законодательство Украины. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-%D0%BF>.
14. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. 2010. №3 (21).
15. Стратегия повышения конкурентоспособности города Львова до 2015 года: утверждена решением Львовского городского совета от 07.05.2010 № 3460 // Сайт института города. URL: http://city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=140&Itemid=188.
16. Шорохов В. П., Колькин Д. Н. Оценка конкурентоспособности региона / В. П. Шорохов, Д. Н. Колькин // Проблемы прогнозирования. 2007. №1. С. 92–104.

Y. Matviishin, PhD (Economics), Associate Professor of Department of Economic Policy and Labor Economics, Lvov Regional Institute of Public Administration of National Academy of Public Administration under the Office of the President of Ukraine, emat@ua.fm

APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT BY COMPETITIVENESS OF TERRITORIES WITH TOURISM POTENTIAL

The approaches to forming strategic documents defining tasks for development of competitiveness of territories with tourist potential are described in the article. The experience of the Council on competitiveness at the Lvov City Council is shown. The attention is paid to the marketing activities for the development of the tourist attractiveness of the territories.

Keywords: competitiveness of territories, strategic management, marketing of territories, tourism.