

графічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 4. С. 83–90.

8. Ткаченко Т. Тенденції розвитку світового туризму. Вісник КНТЕУ. 2004. № 6. С. 80–85.

9. Шматків А.С., Терентьєва О.В., Шуть Р.А. Роль міжнародного туризму в економіці Італії. Туризм і культурна спадщина. URL: <http://infotour.in.ua/kuskov.htm>.

10. Gladchenko A., Sardak S., Dzhyndzhoian V. Foreign experience of public administration in the context of the economic equilibrium of synthetic economic crisis. Modern European Researches. Salzburg, Austria, 2017. № 2. P. 44–52.

**ДЖИНДЖОЯН В. В.,**  
кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

**ЄМЕЛЬЯНОВА М. О.,**  
магістрант кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

**ШТОНДА Г. А.,**  
магістрант кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

УДК 338.24 : 346.7

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

У статті розкрито значення туристичної галузі в економіці країни. Встановлено, що стратегічне управління розвитком туризму виступає безперервним динамічним процесом. Розкрито етапи розробки стратегії та головні завдання стратегічного управління розвитком туризму. Наведено переваги стратегічного управління для вітчизняних підприємств сфери туризму.

**Ключові слова:** стратегічне управління, туристична галузь, етапи розробки стратегії, завдання стратегічного управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, переваги стратегічного управління.

В статье раскрыто значение туристической отрасли в экономике страны. Установлено, что стратегическое управление развитием туризма выступает непрерывным динамическим процессом. Раскрыты этапы разработки стратегии



и главные задачи стратегического управления развитием туризма. Приведены преимущества стратегического управления для отечественных предприятий сферы туризма.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, туристическая отрасль, этапы разработки стратегии, задачи стратегического управления, субъект управления, объект управления, преимущества стратегического управления.

The article reveals the importance of the tourism industry in the country's economy. It was established that strategic management of tourism development is a continuous dynamic process. The stages of development of strategy and main tasks of strategic management of tourism development are revealed. The advantages of strategic management for domestic tourism companies are presented.

**Key words:** strategic management, tourism industry, stages of strategy development, strategic management tasks, subject of management, object of management, advantages of strategic management.

**Вступ.** Стратегічне управління виступає нині важливим елементом ефективної діяльності суб'єктів господарювання у будь-якій галузі економіки. Розвиток туристичної індустрії суттєво залежить від професіоналізму керівників різноманітних рівнів даної сфери, а також від компетентності державного управління. Через це найбільша проблема, яка потребує негайного вирішення, полягає у формуванні ефективної системи стратегічного управління розвитком туризму.

Дослідження проблем стратегічного управління, зокрема у туристичній сфері здійснювали такі вчені, як Е.Р. Абдураїмова, Е.Б. Адельсеїтова, А.М. Гришук, К.В. Желуденко, З.О. Іванова, В.С. Кучеренко, С.М. Лихопад, Н.М. Майданська, М.П. Мальська, Ю.О. Масюк, С.Е. Сардак, І.О. Шаповалова та інші.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розкритті особливостей стратегічного управління розвитком туризму.

**Результати дослідження.** Туризм, як соціально-економічний феномен, забезпечує значні грошові надходження до бюджету відповідного регіону, зайнятість; стимулює реструктуризацію регіональної економіки, орієнтуючи її на економічне зростання. У багатьох розвинених країнах туризм перетворився у найважливішу індустрію, покликану забезпечити якісний і раціональний відпочинок туристів і займає по доходах провідне місце серед економічних галузей [11, с. 49].

Головне завдання підприємств туристичної галузі полягає в організації комфортного та якісного забезпечення мотиваційних вимог туриста. Відповідність вимогам гарантує ефективність їх діяльності на ринках різного рівня. Туристична галузь функціонує і розвивається, скерована державною туристичною політикою у сфері туризму. Функцією підприємств туристичної галузі є створення, реалізація та організація споживання послуг та товарів туристичного призначення, виробництво турпродукту [8, с. 116]. Туристична галузь складається з підприємств, що надають послуги гостинності, транспортні послуги, та підприємств, що створюють комплексний туристичний продукт і організують його споживання (туроператори і турагенції) [4, с. 185].

Управління у сфері туризму полягає в особливому сполученні системного, адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності [3, с. 65].

На тепер існує чимало трактувань сутності поняття «стратегічне управління». Так, С. Лихопад та Н. Майданська розглядають стратегічне управління як діяльність підприємства в умовах невизначеності та поділяють його у залежності від виду ресурсів підприєм-



ства: стратегічне управління персоналом, стратегічне управління прибутком підприємства тощо [5, с. 265].

І.Е. Шаповалова стверджує, що стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. Крім цього, науковець стверджує, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [9, с. 92].

На думку К.В. Желуденко, стратегічне управління – це процес установалення перспективних напрямів розвитку підприємств, аналізу і вибору ефективних стратегій та розроблення комплексу конкретних дій щодо їх реалізації, що забезпечить досягнення поставлених завдань та життєздатність організації в умовах, що змінюються. Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розроблення та контролю над виконанням стратегій підприємств. Але перш ніж їх формулювати, необхідно вивчити ринок та скорегувати діяльність підприємств відповідно до їх потреб [2, с. 90].

Стратегічне управління можна визначити як таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати у довгостроковій перспективі [1, с. 7].

Отже, стратегічне управління є областю дослідження, що охоплює процес, через який фірми визначають свою місію, бачення, цілі і завдання, а також розробляють і реалізують стратегії на різних рівнях управлінської ієрархії компанії, щоб створити і зберегти конкурентну перевагу. Це допомагає організаціям визначити, що для них є важливим і що забезпечує цілісне уявлення про організацію. Стратегічне управління тягне за собою два окремих етапи, які мають справу як із формуванням, так і з реалізацією стратегії у рамках організаційного оточення.

Стратегічне управління туристичним суб'єктом господарювання можна визначити як процес управління, що насамперед формується за рахунок людського потенціалу, орієнтує виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам з боку оточення, і дозволяють виживати у довгостроковій перспективі туристичним підприємствам [3, с. 64].

Аналіз стратегічного управління галуззю туризму показує, що його також не можна трактувати однозначно, а радше звести до трьох альтернативних підходів:

1. Перший підхід ґрунтується на тому факті, що регіональна туристична політика часто інтегрується у політику інших галузей, оскільки туризм функціонує на межі різних галузей економіки. Тому його варто розвивати у контексті загального соціально-економічного розвитку регіону.

2. Другий підхід передбачає розробку індивідуальних стратегій розвитку туризму для території з високим туристичним потенціалом та розвинутою інфраструктурою. Цей підхід є доцільним за умови обґрунтування того, що розвиток туризму сприятиме динамічному і збалансованому розвитку регіону, оскільки стратегічний план – це документ, метою якого є збільшення конкурентоспроможності території.

3. Третій підхід враховує таку специфічну рису туризму як те, що нерідко туристично привабливі об'єкти розташовані у межах декількох адміністративно-територіальних одиниць, що вимагає співпраці між їхніми представниками, а також зумовлює координацію дій місцевої влади з державними органами вищих рівнів [6, с. 79].

Процес стратегічного управління починається з визначення бізнесу та місії організації. Далі здійснюється постановка стратегічних цілей за чотирма рівнями управління. Етап



розробки стратегії складається з кількох підетапів. Перший етап – аналіз конкуренції, другий етап – аналіз внутрішнього середовища організації, третій етап – формування портфеля стратегій. Етап реалізації стратегії включає два підетапи: перший – адаптація (формування) структури організації до вимог стратегічного плану, другий – адаптація культури до вимог стратегічного плану. Оскільки процес стратегічного управління є безперервним, то його цикл замкнутий. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими і виконується корекція попередніх етапів [1, с. 7].

Послідовна реалізація етапів є мірою цілей правильної побудови стратегії і за умови її ефективності конкретні цілі підпорядковуються головній меті визначеної стратегії. В умовах економічних змін туристичних підприємств необхідно застосовувати стратегічне управління, яке охоплює певну програму дій за визначенням конкретних цілей і засобів реалізації обраного шляху розвитку. В основі стратегічного управління важливу роль грає стратегічне управління, яке охоплює безліч питань і дає можливість представити перспективу проєктів, кадрової та фінансової діяльності фірми на плановій основі [3, с. 66].

Завданнями стратегічного управління розвитком туризму є: залучення інвестицій шляхом поліпшення інвестиційного клімату у сфері туризму; підвищення податкової ефективності з боку усіх учасників цього процесу внаслідок впровадження прозорих та справедливих правил для кожного учасника; стимулювання споживчої активності населення шляхом підвищення якості надання туристичних послуг; раціональне використання туристичного потенціалу з охороною та збереженням природних об'єктів та екосистем на територіях, де розташовується велика кількість туристичних об'єктів; забезпечення безпеки туристів і осіб, що подорожують тощо [7, с. 53].

Попри суттєву вагомість, індустрія туризму стикається з серйозними проблемами. Комерційна діяльність у сфері туризму перебуває у складному навколишньому бізнес-середовищі, яке динамічно розвивається [10]. Тенденції на макрорівні, такі як зміни у законодавстві, регіональні або глобальні економічні та політичні кризи, соціокультурні тенденції, більш витончені смаки клієнтів, жорстка конкуренція, тероризм, безпека, глобальне потепління, культурне різноманіття, глобалізація, злиття і поглинання компаній, брак робочої сили, а також прогресивні технологічні розробки – все це створює певні труднощі для керування стратегіями на підприємствах індустрії туризму.

Так, зовнішній вигляд продукту, сегментація ринку, франчайзинг, інвестиційні фонди нерухомості, а також концепції нового продукту є у повному розумінні слова рушійними силами стратегічного розвитку, які служать причиною високої динамічності цієї сфери діяльності. Всі ці тенденції і події вимагають від організацій індустрії туризму переосмислення своїх стратегічних методів управління через безперервний процес.

Що ж до основних учасників процесу стратегічного управління розвитком туризму, то ними виступають суб'єкт управління (державні та недержавні органи управління у туризмі, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на його розвиток) та об'єкт управління (туристична галузь країни у цілому, яка представлена туристичними операторами; туристичними агентами; іншими суб'єктами підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг; гідями-перекладачами, екскурсоводами, спортивними інструкторами, провідниками та іншими фахівцями туристичного супроводу; фізичними особами, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо; туристичними ресурсами: природними (ландшафтні, водні, кліматичні, НПП, природні, біосферні заповідники, дендро-, зоопарки, ботанічні сади); історико-культурними (пам'ятки архітектури, археології, історії, мистецтва, етнографії); соціально-економічними (матеріально-технічна база суб'єктів-постачальників туризму та інфраструктурних галузей, шляхи сполучень, дорожнє господарство тощо) споживачами туристичних товарів і послуг (туристами) [7, с. 67].

Більшість вітчизняних підприємств сфери туризму лише нещодавно почали засвоювати технологію стратегічного управління, виокремивши для себе такі основні його переваги:



– стратегічне управління – це основа для розробки стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування і реалізації організаційних змін;

– наявність стратегії дозволяє визначити основні напрями та шляхи розвитку туристичного підприємства у довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах;

– стратегічний план передбачає можливість постійного оперативного уточнення у процесі господарської діяльності та змін при умові добре налагодженого зворотного зв'язку [4, с. 185].

Варто підкреслити, що стратегічне управління є важливим не тільки для підприємств сфери туризму, але й для всіх організацій, незалежно від їх типу і розміру. Проте, необхідно зазначити, що підприємства, які спеціалізуються в області туризму, діють в унікальній по суті зовнішній і внутрішній ситуації, що робить особливо важливим розуміння і слідування сучасним теоріям і практикам стратегічного управління. Наприклад, індустрія туризму зазнала різкі зміни у потребах і очікуваннях потенційних клієнтів. Компаніям необхідно не тільки постійно розробляти нові концепції продуктів і послуг, але й також раціонально розпоряджатися своїми витратами і управляти трудовими ресурсами.

Незалежно від розміру, типу і обраного сегмента споживачів, всі підприємства сфери туризму беруть участь у прийнятті відповідальних управлінських рішень з точки зору їхніх намірів при реалізації і розподілі відповідних ресурсів. Коли організація сфери туризму успішно підготовлена до майбутніх змін і активно реагує на зміни та вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, вона може забезпечити свою безпеку на ринку і розробити стійкі конкурентні переваги.

Важливо також підкреслити, що навіть успішні організації стикаються з проблемами, які можуть привести до ірраціональних інвестицій. При здійсненні подібних вкладів або аналогічних управлінських помилок, з'являється ймовірність виникнення деяких наслідків, які, можливо, піддадуть ризику саме існування компанії.

Протягом останніх десяти років більшість туристичних компаній намагаються організувати єдине управління для всіх складових туристичного комплексу – від створення різноманітних продуктів туристичного призначення до забезпечення надійності та реалізації плану просування туристичної пропозиції. Ми погоджуємось з думкою вчених про те, що основними особливостями стратегічного управління, на які насамперед слід акцентувати увагу, є наступні:

1) стратегічне управління – це радше приблизний прогнозований розвиток компанії, а не точний та детальний опис її становища і розташування у бізнес-середовищі;

2) система стратегічного управління – це своєрідна філософія та ідеологія бізнесу, яка не повинна зводитись до формалізованого набору процедур, оскільки при розробці стратегії разом з правилами необхідним є поєднання також інтуїції, професіоналізму і креативності менеджерів, здатних втягнути всіх працівників компанії у реалізацію стратегії;

3) у ринкових умовах помилки, допущені при виборі стратегії неможливо виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що може привести до поразки у конкурентній боротьбі [1, с. 8].

Відомо, що коефіцієнт банкрутства серед малих і середніх підприємств сфери туризму досить високий. Застосування стратегічних принципів і концепцій управління, безумовно, може бути результативним не тільки в області подолання порушень у процесі прийняття управлінських рішень та розподілу ресурсів, а й у підвищенні ефективності діяльності організації.

Необхідно дати чітке уявлення про напрямки розвитку підприємств індустрії туризму, в яких стратегічний менеджмент може посприяти. Такими напрямками можуть бути:

– зосередження уваги на стратегічно важливих аспектах діяльності;

– забезпечення взаємозв'язку між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства; аналіз мінливого зовнішнього середовища;

– аналіз стратегічних ресурсів організації;



- чітке визначення суті стратегічного бачення та напрямків розвитку;
- розробка конкретних цілей і завдань діяльності підприємства;
- визначення ключових ресурсів і джерел інвестування;
- формулювання певних рішень і їх реалізація;
- управління змінами;
- координування організаційних заходів і напрямків розподілу ресурсів;
- визначення ролі і значення організаційної структури і культури у процесі розробки і реалізації стратегії;
- зменшення невизначеності діяльності всередині організації та управління нею;
- вимір запланованих і незапланованих результатів процесу формування та впровадження стратегії.

**Висновки.** Стратегічне управління розвитком туризму виступає безперервним динамічним процесом, мета якого полягає у забезпеченні реалізації мети розвитку туризму у сучасних мінливих умовах із використанням наявного туристичного потенціалу. Даний процес завершується розробкою та реалізацією стратегії розвитку туризму у країні за допомогою застосування його основних інструментів (функцій, принципів, методів та завдань). Здійснення стратегічного управління потребує безперервного контролю ще від його початкової стадії. Індустрія туризму згідно з її специфікою виступає такою галуззю діяльності, де подібний підхід є життєво необхідним та неодмінним.

#### Список використаних джерел:

1. Адельсеїтова Э.Б., Абдураїмова Э.Р. Стратегическое управление предприятиями индустрии туризма. Культура народов Причерноморья. 2012. № 235. С. 7-8.
2. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 14. С. 89-93.
3. Іванова З.О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі. Вісник КНУТД. 2015. № 6 (93). С. 65-68.
4. Кучеренко В.С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: Економіка, право, політологія, туризм: Зб. наук. ст. К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту НАУ-друк, 2010. Вип. 1. С. 184–192.
5. Лихопад С.М., Майданська Н.М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету: зб. наук.-техн. пр. Вип. 15.5 Львів: НЛТУ України, 2005. С. 265-267.
6. Мальська М.П., Грищук А.М., Масюк Ю.О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. Економічний часопис-XXI. 2015. № 155. С. 78-81.
7. Масюк Ю.О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Львів, 2017. 318 с.
8. Пурігіна О.Г., Сардак С.Е., Джинджоян В.В. Маркетинг: навч. посіб. Д.: Інновація, 2010. 241 с.
9. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. Том 18. № 3. С. 91-95.
10. Dzhyndzhoian V. Application of elements of project market management for management of supply tourism enterprises. Efficient economy. 2018. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
11. Sardak S., Korneyev M., Dzhyndzhoian V., Fedotova T., Tryfonova O. Current trends in global demographic processes. Problems and Perspectives in Management, LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”. 2018. Volume 16. Issue 1. PP. 48-57.

