

УДК 332.1:338.49

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-02

Альбещенко О. С., кандидат економічних наук, докторант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-9920-7049

e-mail: aalbeschenko@gmail.com

Розробка стратегії управління туристично-готельного підприємництва в об'єднаних територіальних громадах

Анотація. Досліджено стан та доцільність розробки стратегії управління туристично-готельними підприємствами в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Вказано на необхідність побудови нових ефективних принципів співпраці державних органів і приватного підприємництва. Визначено чинники, які впливають на зміст стратегії розвитку підприємств туристичної галузі України.

Розглянуто основні проблеми туристичної галузі в залежності від рівня управління: регіонального, державного та міжнародного. Установлено доцільність створення туристичних кластерів в Україні з огляду на підвищення конкурентоспроможності українських туристично-готельних послуг на світовому ринку. Доведено, що кластер використовуючи регіональний потенціал, буде сприяти розвитку конкурентоспроможності туристично-готельних підприємств. Аналіз показав, що стратегії розвитку та управління туристично-готельними підприємствами повинні ґрунтуватися на сформовані й прогнозовані фактори соціально-економічного середовища функціонування підприємства, основні закони функціонування й розвитку підприємств туризму, концепцію управління, інноваційну та технічну політику.

Ключові слова: стратегія; управління; послуги; підприємство; туристична галузь.

Albeshchenko Oleksii, PhD in Economics, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Development of a Management Strategy for Tourism and Hotel Entrepreneurship in United Territorial Communities

Abstract. Introduction. In the conditions of the transformation processes taking place in Ukraine, the issue of managing the development of tourist and hotel enterprises in the newly created united territorial communities requires special attention. This requires the construction of new effective principles of cooperation between state bodies and private entrepreneurship.

Purpose. The purpose of the article is to determine the expediency of developing strategic priorities for the development of tourism and hotel entrepreneurship at the regional level, to substantiate the prospects for its development in conditions of decentralization.

Results. The state and expediency of developing a management strategy for tourist and hotel enterprises are analyzed. The system of strategic management of the enterprise includes strategic management of marketing, finance, production, innovative activities and personnel. The system allows to generalize, process and analyze the information coming from the main functional subsystems of enterprise management. The lack of strategy implementation by one of the subsystems of the strategic management system negatively affects others. In order to build an effective and effective development strategy, it is necessary to determine which aspects and features need to be developed, and which are better to abandon or reduce their negative impact on the general activity of the enterprise. The main problems of the tourism industry are highlighted depending on the level of management: regional, state and international.

The expediency of creating tourist clusters in Ukraine is considered in view of increasing the competitiveness of Ukrainian tourist and hotel services on the world market. The complex combination of natural and recreational resources, cultural and historical objects constitutes a real potential for the development of competitive tourist clusters in the regions of Ukraine. The creation of regional clusters will contribute to the growth of the economic activity of small and medium-sized businesses.

Conclusions. In our opinion, it is appropriate to develop an alternative model of strategic management of tourism development, which is able to combine elements of domestic state regulation of the industry, as well as the experience of other European countries, which attach great importance to public initiative management and cooperation with private entities of the tourism industry.

Keywords: strategy; management; services; enterprise; tourism industry.

JEL Classification: R580; L830.

Постановка проблеми. За сучасних умов розвитку світової економіки стратегічне управління є необхідною складовою успішної діяльності підприємств будь-якої сфери. Галузь туризму є дуже специфічною, вона побудована на взаємозв'язках виробничої й

невиробничої сфери діяльності. В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, особливої уваги потребує питання управління розвитком туристично-готельних підприємств у новостворених об'єднаних територіальних громадах. Адже це потребує

¹Стаття надійшла до редакції: 15.10.2022

Received: 15 October 2022

побудови нових ефективних принципів співпраці державних органів і приватного підприємництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У доповідях світових організацій викладено багато різноманітних аспектів стратегії розвитку туризму: «World Tourism Organization. UNWTO» [1], «World Travel and Tourism Council WTTC» [2], «The Economic Impact of Travel & Tourism. European Union» [3]. Серед українських вчених, які займалися цим питанням можна відзначити роботи: Т. В. Гринько, І. О. Тарасенко, Н. В. Чорненської, М. П. Мальської, М. М. Покоłodної, В. І. Стафійчук, Н. В. Фоменко, О. О. Бейдик, О. П. Слюсарчук та ін. На даний час не існує єдиної наукової роботи, у якій би комплексно були представлені всі аспекти стратегії розвитку туристично-готельних підприємств на регіональному рівні.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є визначення доцільності розробки стратегічних пріоритетів розвитку туристично-готельного підприємництва на регіональному рівні, обґрунтування перспектив його розвитку в умовах децентралізації.

Основні результати дослідження. Питання стратегічного управління у сфері туристичного підприємства є особливо актуальними. Система стратегічного управління підприємством містить в собі стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваційною діяльністю та персоналом [4, с. 92]. Система дозволяє узагальнювати, обробляти та аналізувати інформацію, що надходить від основних функціональних підсистем управління підприємством. Відсутність реалізації стратегії однією з підсистем системи стратегічного управління негативно позначається на інших. Для побудови дієвої та результативної стратегії розвитку, необхідно визначитися, які аспекти та особливості потрібно розвивати, а від яких краще відмовитись чи зменшити їхній негативний вплив на загальну діяльність підприємства.

Які саме зміни потрібно внести можна визначити тільки після комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення позиції, яку підприємство посідає на момент діагностики, сильних та слабких характеристик, можливостей та загроз для подальшого розвитку.

Під час аналізу поточної ситуації, яка склалася на підприємстві, переважно виділяють такі стани: нормальний; стан розвитку; стан спаду. Така класифікація не дає вичерпної характеристики та конкретизованої інформації й має певні вади та погрешності з різних точок зору [5, с. 119].

Стратегії які використовують туристично-готельні підприємства для планування свого розвитку не відрізняються від загальноприйнятих у науковій літературі. Це: традиційна, імітаційна, залежна, опортуністська, оборонна та наступальна [6]. Розробка стратегії розвитку та управління туристично-готельного підприємства повинна спиратися на сформовані й прогнозовані фактори соціально-економічного середовища функціонування підприємства, основні закони функціонування й розвитку підприємств туризму, концепцію управління, інноваційну та технічну політику. На зміст стратегії розвитку підприємств туристичної галузі

України впливають такі чинники: ставлення вищого керівництва підприємства до нововведень; ставлення працівників підприємства до нововведень, їх кваліфікація, досвід; система управління інноваціями; інвестиції; інноваційний потенціал підприємства туристичної сфери тощо [7]. Яку стратегію обрати на довгостроковий період, як підвищити ефективність реалізації послуг, яку організаційну структуру управління, впровадити вирішує кожне підприємство в залежності від своїх цілей і ресурсів.

Держава своєю чергою має створювати сприятливі умови для розвитку готельних і туристичних підприємств. Для цього розробляються законодавчі та фінансово-економічні параметри розвитку туристичної галузі; створюються сприятливі інвестиційні механізми; формуються програми підготовки та перепідготовки кадрів; створюються умови для розвитку малого та середнього бізнесу; розробляються регіональні туристичні бренди. При аналізі факторів привабливості території та залучення туристичних потоків, необхідно чітко визначитись, на кого, в першу чергу, розрахована політика розвитку туризму: на залучення туристів (довготривала складова туристичного потоку) або на залучення екскурсантів (складова туристичного потоку)? Який бренд території і які ключові фактори успіху використовувати? Правильно оцінюючи можливості того чи іншого регіону, необхідно зробити відповідний вибір, який і лягає в основу політики. [8, с. 47].

На державному рівні було схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 р. [9], де враховані усі можливості туристичного потенціалу України. Відповідно до цього, мають бути створені всі умови для комфортного, безпечного та різноманітного відпочинку в Україні. Планується фінансування програм підтримки розвитку туризму [10].

Відповідно до цієї Стратегії держава ставить перед собою завдання, які сприятимуть ефективному використанню туристичного потенціалу України та сприятимуть розвитку галузі туризму у довгостроковому періоді:

- створення якісного туристичного продукту, базуючись на ефективній маркетинговій діяльності, спрямованої на формування бренду, конкурентоспроможного на міжнародному ринку;
- ефективного й комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного туристичного потенціалу, шляхом розв'язання проблеми природокористування й охорони навколишнього природного середовища та удосконалення інфраструктури сфери туризму;
- підвищення матеріально-технічної бази шляхом залучення іноземних інвестицій;
- формування сприятливого інвестиційного клімату та поліпшення політичної ситуації в країні;
- забезпечення відповідності ціни та якості турпродуктів через створення умов оптимізації структури діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва, надання податкових канікул, зелених коридорів;

- організація системи якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу та обслуговування, інших професій сфери туризму та курортів [11].

За сучасних умов важливим аспектом у виробленні стратегії розвитку туристично-готельних підприємств на регіональному рівні стає високий коефіцієнт присутності громадської думки, яка повинна бути ключовою під час формування стратегічного бачення, місії, стратегічних і операційних цілей [12].

Данні Світового економічного форуму свідчать що, Україна використовує лише третину від наявного туристичного потенціалу, існує цілий ряд проблем вирішення яких потребують комплексного підходу. Серед основних (в залежності від рівня) можна виділити наступне:

1. На регіональному рівні ігнорують принципи сталого розвитку туризму, порушують екологізацію туристичної діяльності, нераціонально використовують об'єкти історичної та культурної спадщини України.

2. На державному рівні потребує удосконалення законодавство щодо ведення туристичного бізнесу. Діяльність туристичної та рекреаційної сфери в Україні визначається Законом України «Про туризм» та Законом України «Про курорти». Держава не приділяє необхідної уваги інституційній підтримці розвитку туризму. Відсутня налагоджена робота туристичних інформаційних центрів [13].

3. На міжнародному рівні майже відсутня актуальна інформація про різноманітність та переваги туристичних дестинацій в Україні. Відсутнє консолідоване представлення туристично-рекреаційних можливостей та підприємств туристичної галузі України на всеукраїнських та міжнародних туристичних та інвестиційних заходах у світі.

Одним з можливих способів подолання вищезгаданих проблем, на нашу думку, можуть стати туристичні кластери. Такі кластери повинні

об'єднувати постачальників, виробників, споживачів товару (послуги), промислову інфраструктуру та дослідницькі інститути. Кластер використовуючи регіональний потенціал (ресурсний та людський), буде сприяти розвитку конкурентоспроможності туристично-готельних підприємств. Саме туристична сфера найбільш придатна для того, щоб стати основою створення рекреаційно-туристичних кластерів в Україні та почати з цього процес економічного відродження та економічного зростання на регіональному та, у кінцевому підсумку, на загальнонаціональному рівні. Комплексне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурних та історичних об'єктів становить реальний потенціал для розвитку в регіонах України конкурентоспроможних туристичних кластерів. Створення регіональних кластерів сприятиме зростанню економічної активності малого та середнього бізнесу (у сфері транспортно-транзитних перевезень, у сфері готельного та ресторанного бізнесу, у сфері розваг). Поряд з цим, активізується робота регіональних підприємств харчової промисловості, медичних установ, сфери роздрібної та оптової торгівлі та всіх інших сфер.

В об'єднаних територіальних громадах України мають бути створені туристичні кластери, що сформулюють підґрунтя для подальшого розвитку та зростання ВВП країни в цілому. Туристична сфера є важливим чинником створення додаткових (нових) робочих місць, джерелом гарантованого поповнення валютних надходжень до державного бюджету. Туризм підвищує авторитет країни у світі.

Проаналізувавши досвід Європейських підприємств у сфері туризму, можемо зробити висновок, що для успішного розвитку ресурсної бази галузі, задоволення потреб у висококваліфікованих кадрах, нарощування обсягів наданих туристичних послуг, ефективної рекламно-інформаційної діяльності об'єднаним територіальним громадам слід розробити середньострокову стратегію розвитку (рис. 1).



Рисунок 1 – Стратегія розвитку громади у сфері туризму

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [11, 14]

На нашу думку, доцільною є розробка альтернативної моделі стратегічного управління розвитком туризму, що здатна поєднати елементи вітчизняного державного регулювання галуззю, а також досвід інших країн Європи, які надають велике значення в управлінні громадській ініціативі та співпраці з приватними суб'єктами туристичної індустрії. На нашу думку, для ефективної побудови стратегії розвитку туристично-готельних підприємств потрібно дотримуватись наступних кроків:

1. Комплексне використання наявного природного потенціалу (розв'язання проблеми природокористування та охорони навколишнього природного середовища).
2. Створення якісного та диверсифікованого туристичного продукту (раціональне використання наявних на регіональному рівні туристичних та рекреаційних ресурсів).
3. Створення туристичних кластерів на регіональному рівні.
4. Удосконалення й розвиток інфраструктури сфери туризму.
5. Забезпечення відповідності ціни та якості туристичних послуг (оптимізація і контроль діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва).

6. Забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації працівників туристичної сфери.

7. Формування позитивного іміджу України.

Висновок. Стратегічне управління туристично-готельними підприємствами являє собою складну й розгалужену систему, ефективне управління такими підприємствами має базуватися на сучасній системі інформаційного забезпечення. Конкуренентоспроможність туристичних підприємств залежить від вміння адаптуватися до нових умов, тому великого значення набувають спеціалізовані інформаційні системи, що забезпечують збір та обробку актуальної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Аналіз закордонного досвіду у сфері стратегічного управління розвитком туристичної галузі, дозволяє зазначити, що Україна може та повинна активно застосовувати досвід європейських країн, які є близькими їй за своїм туристичним потенціалом та організацією системи державних органів управління туризмом. Однак, ефективність його впровадження буде проявлятися лише за умови поєднання стратегічного управління на всіх рівнях розвитку галузі туризму – національному, регіональному та рівні туристичних підприємств, що дасть змогу вивести туристичний бізнес в Україні на якісно вищий щабель розвитку.

Література:

1. World Tourism Organization : офіційний сайт UNWTO. URL : <http://www2.unwto.org/ru> (дата звернення: 10.10.2022).
2. Всесвітня рада з подорожей і туризму : офіційний сайт World Travel and Tourism Council WTTC. URL : <http://www.wttc.org> (дата звернення: 10.10.2022).
3. UNWTO Tourism Highlights. URL : <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> (дата звернення: 10.10.2022).
4. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством : сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4. С. 92.
5. Романюк І. А. Розвиток підприємництва та альтернативних видів діяльності сільського населення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 1 (9). С. 117-121.
6. Тарасенко І. О., Королько О. М., Бежавська К. С. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 133-141.
7. Прохорова В. В., Давидова О. Ю., Проценко В. М. Інноваційні стратегії розвитку підприємств туристичної індустрії як креативна форма організації підприємницької діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 207-215.
8. Красникова Т. С. Туристический потенциал территории и необходимость его развития. *Общество: политика, экономика и право*. 2015. № 6. С. 46-48.
9. Європейська екотуристична мережа. European Ecotourism Network. URL : <http://www.ecotourism-network.eu/en-about-us/en-esolnet> (дата звернення: 10.10.2022).
10. Який туристичний потенціал має Україна? URL : <http://pravda.press/chronicle/analytics/yakiy-uristichniy-potentsial-ma-ukraina-28158> (дата звернення: 10.10.2022).
11. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501>. (дата звернення: 10.10.2022).
12. Трохимець О. І., Шелеметьєва Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 70-78.
13. Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України : Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань. URL : http://www.rada.gov.ua/news/Novyny/Parlamentski_slukhannya/127696.html (дата звернення: 10.10.2022).
14. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 04.09.2015. № 676-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>. (дата звернення: 10.10.2022).

References:

1. World Tourism Organization. UNWTO. Retrieved from : <http://www2.unwto.org/ru> [in English].
2. World Travel and Tourism Council WTTC. Retrieved from : <http://www.wttc.org> [in English].
3. UNWTO Tourism Highlights. Retrieved from : <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> [in English].

4. Yermakova, O. M. (2015). Strategic enterprise management : essence and features. *Naukovyy visnyk Polissya*. 4. 92 [in Ukrainian].
5. Romaniuk, I. A. (2014). Development of entrepreneurship and alternative activities of rural population. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 1 (9). 117-121 [in Ukrainian].
6. Tarasenko, I. O. Korolko, O. M., & Belyavska, K. S. (2009). Evaluation of innovative activity of the enterprise in the strategic management system. *Aktualni problemy ekonomiky*. 9. 133-141 [in Ukrainian].
7. Prokhorova, V. V., Davydova, O. YU., & Protsenko, V. M. (2018). Innovative strategies for the development of enterprises in the tourism industry as a creative form of business organization. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 63. 207-215 [in Ukrainian].
8. Krasnikova, T. S. (2015). Tourist potential of the territory and the need for its development. *Obshchestvo : politika. ekonomika i pravov*. 6. 46-48 [in Russian].
9. European Ecotourism Network. Retrieved from : <http://www.ecotourism-network.eu/en-about-us/en-ecolnet> [in Ukrainian].
10. What is the tourist potential of Ukraine? Retrieved from : <http://pravda.press/chronicle/analytics/yakiy-turistichniy-potentsial-ma-ukraina--28158/> [in Ukrainian].
11. On approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026. Retrieved from : <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501> [in Ukrainian].;
12. Trokhymets, O. I., & Shelemeyeva, T. V. (2018) The practice of strategic planning in the management system of tourism development in Ukraine. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*. 4. 70-78 [in Ukrainian].
13. Informational and analytical materials for parliamentary hearings on the topic : Development of the tourism industry as a tool for economic development and investment attractiveness of Ukraine. Retrieved from : http://www.rada.gov.ua/news/Novyny/Parlamentski_slukhannya/127696.html [in Ukrainian].
14. On the voluntary association of territorial communities : Law of Ukraine (2015). (Act No 676-VIII). Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License