



УДК 338.1

ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Тетяна Кузь; Людмила Малюта; Галина Островська; Галина Нагорняк

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Представлено аналіз існуючих наукових підходів до управління туристичними підприємствами, що розроблялися вітчизняними вченими протягом останніх років. Відзначено актуальні проблеми туризму України в умовах сьогодення. Авторами зазначено, що туризм в Україні варто розглядати як стратегічний напрям розвитку вітчизняної економіки. Визначено, що до актуальних проблем туризму України в теперішніх умовах можна віднести низький професійний рівень підготовки кадрів; непрофесійні методи управління та неякісне обслуговування; екологічні проблеми; недостатній розвиток системи зв'язку та комунікацій. Запропоновано розглядати туризм в Україні, в якості пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної економіки, у контексті ключових складових сталого розвитку суспільства, а саме: економічній, соціальній, екологічній. Визначено поняття стратегічного управління як систему підготовки, розроблення та організації комплексу стратегічних рішень, яка базується на взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти. Для проведення організації стратегічного управління в туристичній галузі запропоновано використовувати сучасні підходи, а саме: синергетичний, інноваційний та кластерний. Відзначено три основні напрями розвитку інноваційної діяльності в туризмі України, ґрунтуючись на положеннях Генеральної угоди про торгівлю послугами. Визначено необхідну наявність факторів для залучення нововведень у розвиток туристичної галузі. Вказано, які заходи на рівні держави необхідно вживати по залученню інноваційних принципів управління туристичною та суміжних галузей, які безпосередньо впливають на якість та ефективність надання туристичних послуг. Підкреслено, що основним завданням створення туристичного кластеру є підвищення привабливості території для потенційних туристів шляхом використання диференційованої економічної політики. Відзначено, що особливістю кластеру є створення в його рамках ряду позитивних ефектів, що забезпечують переваги даної форми організації підприємницьких взаємозв'язків, а саме: ефект масштабного виробництва, ефект синергії, мультиплікативний ефект, інноваційно-орієнтований ефект. Зазначено, що при дії цих факторів неприбуткові підприємства кластеру можуть подолати нижню межу рентабельності за допомогою спеціалізації, що забезпечує продуктивність праці та зниження собівартості створених благ.

Ключові слова: стратегічне управління, туристична галузь, туристичний кластер, інновації, туристична діяльність.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085

Отримано 17.08.2021

UDC 338.1

APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING THE TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT

Tetiana Kuz; Liudmyla Maliuta; Halyna Ostrovska; Halyna Nahorniak

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. Analysis of existing scientific approaches to the management of tourism enterprises, developed by domestic scientists in recent years is presented in this paper. The current problems of tourism in Ukraine under existing conditions are noted. The authors note that tourism in Ukraine should be considered as a strategic direction of the domestic economy development. It is determined that the current problems of tourism in Ukraine,

in the current conditions, include the low professional level of training; non-professional management methods and poor service; environmental issues; insufficient development of the communication system. It is proposed to consider tourism in Ukraine, as priority areas of the domestic economy development, in the context of key components of sustainable development of society, such as: economic, social, environmental. The concept of strategic management is defined as a system of preparation, development and organization of a set of strategic decisions, which is based on the interaction of state, business, science and education. In order to organize strategic management in tourism industry, it is proposed to use modern approaches, such as: synergetic, innovative and cluster. Three main directions of the development of innovative activity in tourism in Ukraine are noted. They are based on the provisions of the General Agreement on Trade in Services. The necessary presence of factors for attracting innovations in the development of tourism industry is determined. It is indicated which measures at the state level, should be taken to attract innovative principles of tourism management and related industries that directly affect the quality and efficiency of tourism services. It is emphasized that the main task of tourism cluster creation is to increase the attractiveness of the territory for potential tourists due to the use of differentiated economic policies. It is noted that the cluster feature is the creation of a number of positive effects that provide the benefits of this form of business relationships, namely: the effect of large-scale production, synergy effect, multiplier effect, innovation-oriented effect. It is noted that under the influence of these factors, non-profit enterprises of the cluster can overcome the lower limit of profitability through specialization, which ensures productivity and reduces the cost of goods created.

Key words: Strategic management, tourism industry, tourism cluster, innovations, tourism activity.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085

Received 17.08.2021

Постановка проблеми. Україна як держава з багатими природними ресурсами та самобутньою історико-культурною спадщиною має всі передумови для сталого розвитку економіки за рахунок надходжень від сфери туризму. Це зазначено у постанові Верховної Ради України від 13 липня 2016 року № 1460–VIII «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України».

Туристичні підприємства є важливим рушієм структурної перебудови економіки, підвищення якості життя населення шляхом залучення інвестицій у формування місцевої інфраструктури, надходжень від зростаючих туристичних потоків, ефективного використання історико-культурних та природно-рекреаційних ресурсів території, її активного включення в національну та міжнародну торгівлю послугами.

Актуальність стратегічного управління й доцільність його використання туристичними підприємствами визначена стрімким розвитком ринку туристичних послуг. У зв'язку з тим відбувається постійне нарощування масиву знань у цій сфері. Водночас зберігає актуальність і наукове завдання аналізу та оцінювання існуючих підходів до стратегічного управління підприємствами туристичної галузі й відбору тих з них, що найкраще відповідають вимогам сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над проблематикою управління туристичними підприємствами замислювались такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Анософф, І. Альтшулер, Б. Бернан, І. Білецька, М. Бойко, В. Віссемо, В. Данильчук, І. Димиденко, Л. Дяченко, О. Загорулькіна, К. Каца, Р. Кожухівська, А. Мартова, С. Мельниченко, С. Нездоймінов, І. Соколовська, Р. Сорока, Д. Стеченко, Т. Ткаченко, Т. Пінчук, Л. Шульгіна та інші. У працях цих вчених розглянуто ті чи інші компоненти системи управління туристичним підприємством, напрями їх розвитку тощо. Утім не визначено комплексного підходу до формування системи стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії, чому і присвячується дана стаття.

Метою дослідження є визначення підходів стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної галузі.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність туризму як напряму розвитку вітчизняної економіки. Визначити, які параметри мають стратегічне значення і, відповідно, потребують

стратегічних рішень. На основі використання сучасних підходів розглянути, як проводити організацію стратегічного управління в туристичній галузі.

Виклад основного матеріалу. Індустрія туризму є ефективним мультиплікатором, що прямо або опосередковано впливає на більшість галузей економіки: а саме – промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівлю, транспорт, інформаційні технології, зв'язок, житлово-комунальне господарство, страховий бізнес, культуру, спорт та ін.

Економічний вплив туризму на стан суспільства варто розглядати як сукупну вартість витрат туристами, а не з позиції прибутку окремого виду бізнесу. Цей економічний вплив включає прибуток бізнесу, що є традиційно орієнтованим на туризм, а саме – готельного-ресторанний, розважальний бізнес, роздрібну торгівлю, прибуток від яких досить часто перевищує прибуток від оренди житла. Тобто туристи платять за всі ці речі, що й резиденти. Відповідно будь-яка галузь, що продає будь-що споживачам, отримує кошти від туристів.

До актуальних проблем туризму України в нинішніх умовах можна віднести низький професійний рівень підготовки кадрів; непрофесійні методи управління та неякісне обслуговування; екологічні проблеми; недостатній розвиток системи зв'язку та комунікацій.

Туризм в Україні в якості пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної економіки варто розглядати у контексті ключових складових сталого розвитку суспільства.

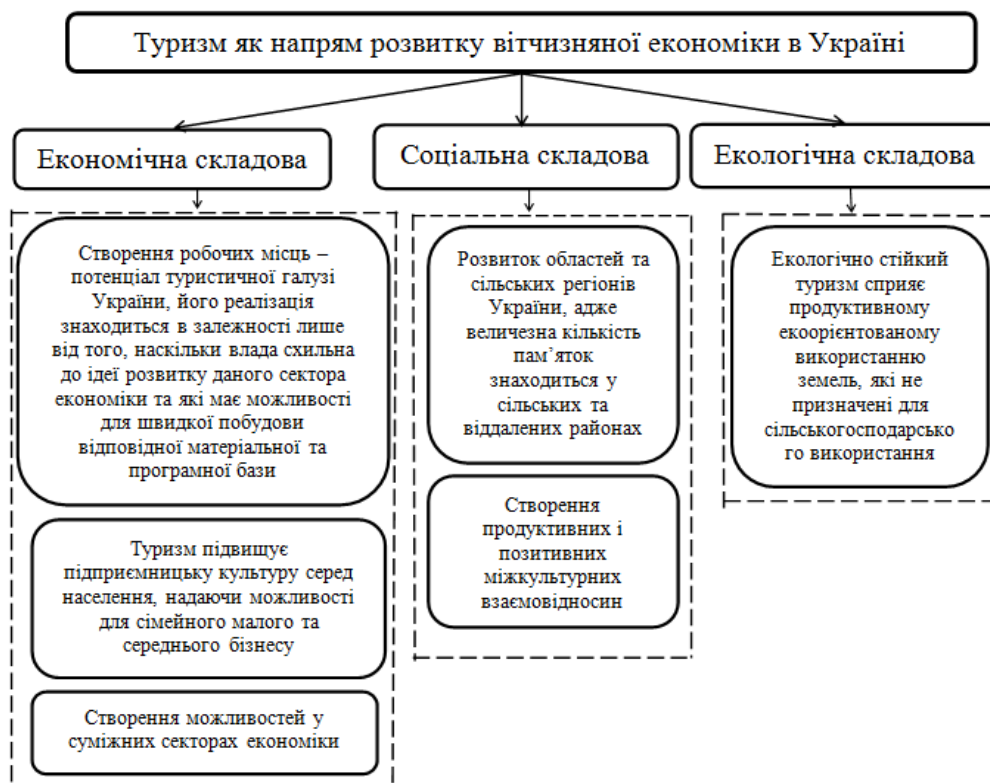


Рисунок 1. Туризм як напрям розвитку вітчизняної економіки в Україні [4, 7, 8, 9]

Figure 1. Tourism as a direction of the domestic economy development in Ukraine [4, 7, 8, 9]

Саме ці параметри мають стратегічне значення і, відповідно, потребують стратегічних рішень.

Для забезпечення рівноваги інтересів у вирішенні проблем розвитку туризму стратегічне управління, на наш погляд, варто розглядати як систему підготовки, розроблення та організації комплексу стратегічних рішень, яка базується на взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти.

Тому на основі використання сучасних підходів розглянемо, як проводити організацію стратегічного управління в туристичній галузі.

Проаналізувавши різні наукові джерела зазначимо, що новим міждисциплінарним напрямом досліджень є синергетичний підхід, який є досить перспективним науковим підходом, що вивчає загальні закономірності виникнення, формування й розвитку систем, для яких є характерними складність, біфуркація, відкритість, самоорганізація та нелінійність.

Синергетичний підхід до стратегічного управління розвитком туристичної галузі полягає у посиленні інтеграційних і коопераційних зв'язків, що існують між суб'єктами туристичної індустрії і суміжних галузей економіки, збалансованості цілей та інтересів, тісної взаємодії, співробітництві й координації діяльності бізнес-одиниць.

Основою синергетичного підходу до процесу формування ефективного функціонування і розвитку туристичної галузі служать природні ресурси та історико-культурна спадщина, які, своєю чергою, визначають специфіку розвитку туризму в галузі, що формує туристичний продукт чи послугу.

Для удосконалення управління туристичною галуззю варто виділити ще один підхід – інноваційний. Одним із шляхів підвищення ефективності функціонування туристичної індустрії, збільшення її внеску в економіку регіону варто вважати залучення інноваційних методів у розвиток туризму. І важливу роль у створенні сприятливого клімату для інноваційної діяльності, сприянню використанню нових знань і технологій для розвитку галузі відіграють саме органи державної влади.

Ґрунтуючись на положеннях Генеральної угоди про торгівлю послугами, інноваційна діяльність у туризмі розвивається за трьома основними напрямками [2]:

1. Залучення організаційних інновацій, пов'язаних із розвитком системи та структури управління туристичним бізнесом (організаційні інновації).

2. Створення періодичних інновацій (продуктових інновацій), що спрямовані на зміну споживчих властивостей туристичного продукту, його позиціонування та конкурентні переваги.

3. Залучення маркетингових комунікацій, що дозволяють виявляти й задовольняти потреби цільових споживачів, а також залучати ще не охопленій на цей період контингент клієнтів.

Таким чином, для залучення нововведень у розвиток туристичної галузі необхідна наявність таких факторів: ринкова конкуренція, підготовлені кадри, які бажають залучати інновації (підприємці, спеціалісти, менеджери), наявність законодавчої і нормативної бази для підтримки й комерціалізації новацій, а також відповідні ресурси (фінансові, інфраструктурні, виробничі та інші).

Вагомим фактором, що впливає на необхідність залучення інновацій у туризм, є те, що туристична діяльність не тільки формує на території сферу послуг з організації подорожей, але є й джерелом прибутку регіону, сприяє розвитку багатьох суміжних з нею секторів економіки – дестинацій.

Як показує зарубіжний досвід, багато країн світу створюють спеціальні національні організації для просування різного роду інновацій в туризмі, вважаючи, що саме інноваційна активність є головним фактором економічного зростання. Подібні організації є у Фінляндії, Іспанії, Польщі, Великобританії та інших країнах.

З позиції державного регулювання, залучення нововведень повинно реалізовуватись як на рівні державного управління, так і на рівні підприємств туристичної індустрії.

На рівні держави необхідно вживати заходи із залучення інноваційних принципів управління туристичною галуззю і суміжних галузей, які безпосередньо впливають на якість та ефективність надання туристичних послуг.

На нашу думку, активна участь держави у створенні сприятливих умов для розвитку інвестиційного процесу позитивно вплине на зайнятість населення, продуктивність праці приватного сектора, за рахунок зниження непродуктивних витрат, економії часу, підвищення розвитку послуг, інфраструктури, що впливатимуть на економічний розвиток загалом.

Отже, інноваційну стратегію суб'єкта туристичної діяльності необхідно розробляти залежно від завдань, котрі потрібно вирішувати, враховуючи його місце на ринку, спеціалізацію діяльності, можливі конкурентні переваги, які можуть забезпечити його інноваційний потенціал.

Слід зазначити також, що важливу роль при організації стратегічного управління туризмом відіграє кластерний підхід. Саме підтримка й розвиток туристичних кластерів зазначена практично в усіх документах стратегічного розвитку туристичної галузі, які активно розробляються й реалізуються як на національному, так і на регіональному рівнях управління. Тому проблема виявлення туристичних кластерів, оцінювання їх впливу на економіку регіону, а також управління розвитком кластерних утворень у сфері туризму набувають все більшої актуальності.

Поняття «кластер» можна використовувати як в цілях практичної діяльності, так і в цілях аналізу.

У першому випадку кластер є об'єктом підтримки в рамках стратегій регіонального розвитку, розробники яких часто розраховують на те, що кластери підвищують продуктивність, конкурентоспроможність, прибуток та зайнятість на підприємствах, що знаходяться в даному регіоні. Загалом, кластер може бути створений практично в будь-якій галузі економіки [4].

Для прикладу, у сфері туризму, для залучення найбільшої кількості іноземних туристів, готелю недостатньо просто підвищити якість послуг, що надаються. Важливо, щоб весь їх спектр відповідав міжнародним стандартам якості (перебування в аеропорту, відвідування ресторанів, магазинів, культурно-історичної спадщини, поїздка у таксі тощо).

Успіх одного учасника кластеру стимулює розвиток іншого. В результаті робота в кластері стає економічно вигіднішою для усіх зацікавлених.

Основним завданням створення туристичного кластеру є підвищення привабливості території для потенційних туристів шляхом використання диференційованої економічної політики [6]. Його суть полягає в особливості взаємозв'язку підприємств кластеру, які формують систему доданої вартості та її накопичення, що сприяє:

- зниженню невизначеності та ризику;
- отримання технологічних та організаційних інновацій;
- підтримка іміджу;
- створення умов для результативного маркетингу та отримання синергетичного ефекту;
- розвитку регіональної економіки.

Ще однією особливістю кластеру є створення в його рамках ряду позитивних ефектів, що забезпечують переваги даної форми організації підприємницьких взаємозв'язків. В першу чергу, це ефект масштабного виробництва, за рахунок чого і

відбувається зниження витрат. Цей ефект використовується також і поза межами кластерів, проте глибина координації, тісні взаємозв'язки учасників кластеру дають можливість досягти значно більшої вигоди в аналогічні часові періоди.

Оскільки кластер залучає значні інвестиції, він стає чимось більшим, ніж проста сума окремих його частин, тобто спрацьовує ефект охоплення. При групуванні фірм у кластери ефект охоплення значно підсилюється за рахунок того, що виникає можливість використовувати фактори багатофункціональності на різних підприємствах при мінімізації транзакційних витрат щодо використання екологічних ресурсів. Таким чином, учасники кластеру отримують додаткові конкурентні переваги під сукупним впливом ефектів масштабу охоплення й синергії.

Ще однією перевагою кластеру є ефект синергії, що проявляється в об'єднанні різних сфер діяльності однієї організації чи у збільшенні ефективності взаємодії елементів у межах однієї системи [3]. Основні форми вираження синергетичного ефекту – синергія інноваційної діяльності, синергія обслуговування потокових процесів, синергія використання знань, синергія використання інфраструктури.

Мультиплікативний ефект є сукупністю непрямих ефектів, оцінювання яких дасть змогу визначити загальний внесок кластеру в національний ВВП [1], вплив діяльності кластеру на суміжні галузі, соціально-економічне положення регіонів. Основні форми вираження мультиплікативного ефекту – мультиплікатор обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, мультиплікатор розвитку транспортного ринку України, мультиплікатор логістичного ринку.

Не менш важливим є ще й фактор інноваційно-орієнтований. Кластери, як правило, формуються там, де очікується або здійснюється «прорив» в області техніки й технологій виробництва, що супроводжуються подальшим виходом на ринок. У зв'язку з цим, багато розвинених країн, а також ті, що розвиваються, використовують кластеризацію для підтримки найперспективніших напрямів і форм підприємницької діяльності, в формуванні і регулюванні своїх інноваційних систем [7].

Таким чином, при ефективній дії зазначених вище чинників (масштабу, охоплення, синергії, мультиплікатора та інноваційно-орієнтованого фактора) неприбуткові підприємства кластеру можуть подолати нижню межу рентабельності за допомогою спеціалізації, що забезпечує продуктивність праці та зниження собівартості створених благ. Водночас підприємства кластеру отримують і додаткові конкурентні можливості та переваги на ринку послуг.

Висновки. Сучасна економічна наука повинна впроваджувати нові системи та методи стратегічного управління туристичною галуззю, побудовані на комплексній взаємодії синергетичного, інноваційного та кластерного підходів у контексті забезпечення розвитку сучасної індустрії гостинності.

Conclusion. In the context of the above mentioned we can conclude that modern economics should implement new systems and methods of strategic management of the tourism industry, based on the integrated interaction of synergetic, innovative and cluster approaches in the context of ensuring the development of modern hospitality industry.

Список використаної літератури

1. Бойко М. Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 4. С. 23–32.
2. Генеральна угода про торгівлю послугами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_017#Text. Режим доступу: 07.05.2021.
3. Ефект синергії у функціонуванні підприємства. URL: <http://5balov.com.ua/pomoshch-v-uchebe/234-efekt-sinergiji-u-funktsionuvanni-idpriemstva>. Режим доступу: 10.05.2021.
4. Кузь Т. І. Державне та приватне партнерство в умовах об'єднаних територіальних громад (організація розвитку інфраструктури та сервісного обслуговування). Галицький економічний вісник. 2020. Том 63. № 2. С. 199–207. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.199

5. Офіційний сайт The World Tourism Organization is a specialized agency of the United Nations. URL: www.unwto.org. Режим доступу: 10.05.2021.
6. Малюта Л. Я. Кластеризація як засіб підвищення ефективності інноваційного розвитку в галузевих та регіональних розрізах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2009. Випуск 1 (2). С. 131–143.
7. Сорока Р. Ю. Промислова політика та кластеризація економіки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=104>. Режим доступу: 01.05.2021.
8. Стеченко Д. М. Передумови і напрямки формування туристичного ринку України. Туризм: теорія і практика. 2009. № 1. С. 5–11.
9. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 537 с.
10. Пробоїв А., Станіславська Г. Передумови та перспективи ефективного розвитку туристичної галузі України в контексті політики державного регулювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2011. С. 164–169.

References

1. Boiko M. Efekt multiplykatsii u turyzmi: obmezhenia ta mozhlyvosti. [The effect of animation in tourism: limitations and opportunities]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. 2016. No. 4. P. 23–32.
2. Heneralna uhoda pro torhivliu posluhamy. [General Agreement on Trade in Services]. UBR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_017#Text.
3. Efekt synerhii u funktsionuvanni pidpriemstva. [The effect of synergies in the functioning of the enterprise.]. URL: <http://5balov.com.ua/pomoshch-v-uchebe/234-efekt-sinergiji-u-funktsionuvanni-idpriemstva>.
4. Kuz T. Maliuta L., Ostrovska H. Derzhavne ta pryvatne partnerstvo v umovakh obiednanykh terytorialnykh hromad (orhanizatsiia rozvytku infrastruktury ta servisnoho obsluhovuvannia). [Public and private partnership in the conditions of united territorial communities (organization of infrastructure development and service)]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Т.: TNTU, 2020. Tom 63. No. 2. P. 199–207. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.199
5. Ofitsiynyi sait The World Tourism Organization is a specialized agency of the United Nations. [Official site The World Tourism Organization is a specialized agency of the United Nations]. URL: www.unwto.org.
6. Maliuta L. Ya. Klasteryzatsiia yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti innovatsiinoho rozvytku v haluzevykh ta rehionalnykh rozrizakh [Clustering as a means of increasing the efficiency of innovative development in sectoral and regional sections]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2009. Vol. 1 (2). P. 131–143.
7. Soroka R. Yu. Promyslova polityka ta klasteryzatsiia ekonomiky. [Industrial policy and clustering of the economy.]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2010. No. 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=104>.
8. Stechenko D. M. Peredumovy i napriamky formuvannia turystychnoho rynku Ukrainy. [Prerequisites and directions of formation of the tourist market of Ukraine.]. *Turyzm: teoriia i praktyka*. 2009. No. 1. P. 5–11.
9. Tkachenko T. I. Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu. [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities.]: monohrafiia. К.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2006. 537 p.
10. Proboiv A., Stanislavska H. Peredumovy ta perspektyvy efektyvnoho rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy v konteksti polityky derzhavnoho rehuliuвання. [Prerequisites and prospects for effective development of the tourism industry of Ukraine in the context of state regulation policy.]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. 2011. P. 164–169.