

чинників, а також постійно контролювати корупцію та організовану злочинність, здійснювати оцінку рівня тіньової економіки.

**Ключові слова:** економічна система, економічна безпека, загрози економічної безпеки, економічні показники.

УДК 338.486.4

О.В. Макара

А.Ю. Котинський

### ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ТУРИЗМУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

*Викладено результати досліджень щодо розвитку та формування ефективної стратегії у туристичній сфері. На основі досліджень виявлено проблеми щодо визначення стратегічних рішень підприємствами сфери туризму. Запропоновано структурно-логічну модель прийняття стратегічних рішень туристичного бізнесу в умовах конкуренції.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічні рішення, сфера туризму, конкурентоспроможність, управління.

DOI 10.34079/2226-2822-2020-10-20-48-55

**Постановка проблеми.** Сфера туризму забезпечує вирішення економічних, соціальних, екологічних завдань. Ця галузь у світовій економіці випереджає нафтовидобуток й автомобілебудування за темпами зростання доходів та становить значну частину валового продукту.

Сфера туризму пов'язана з діяльністю більш як 50 галузей, її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища, а також підвищує рівень інноваційності національної економіки, сприяє гармонізації відносин між різними країнами і народами [1].

В період глобалізаційних процесів, інформатизації, макроекономічної відкритості залучення громадян до пізнання навколишнього світу є новою компонентою сучасної парадигми туризму. Людська мобільність доступу до соціокультурного середовища різних країн і народів є ключовим завданням євроінтеграційного курсу держави, що має забезпечити відкритість вітчизняної економіки. Це потребує чіткого визначення стратегічних рішень підприємствами сфери туризму, що буде першоосновою на шляху підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні, методичні і практичні аспекти дослідження конкурентних переваг підприємств сфери туризму знайшли відображення в працях зарубіжних вчених, як Дж. Даннінг, М. Енрайт, Б. Йонсон, Б.-А. Лундвалль, Р. Уотермен, М. Портер, Б. Скотт, А. Томпсон та ін. Питання, пов'язані з визначенням та формуванням стратегії розвитку туристичної галузі знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких: Н. Алексєєва, М. Борушак, Д. Басюк, С. Білоус, Г. Горіна, В. Квартальнов, Н. Корж, М. Мальська, М. Моїсєєва, Л. Погребняк, О. Савіцька, Н. Савіцька, Т. Ткаченко, О. Шершньова. Так, проблеми пошуку ефективних стратегій розглядаються в публікаціях таких сучасних вітчизняних науковців, як С. Дем'яненко, М. Круглової, В. Герасименко, Л. Балабанової.

Різні аспекти організації туристської діяльності відображені в дослідженнях О.Амоші, О. Любіцевої, О. Макари, Т. Ткаченко, Л. Шульгіної та ін.

Відповідно до нових умов розвитку туристичної індустрії України, інтеграції країни у світовий туристичний простір, питань перегляду чи скасування безвізового режиму з країнами європейського туристичного бізнесу сьогодні актуальним є розробка ефективного стратегічного управління сфери туризму в країні.

Залишаються недостатньо розробленими питання щодо розв'язання науково-методичних та практичних проблем дослідження ролі стратегічних рішень підприємствами сфери туризму в умовах конкуренції.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах глобалізації конкурентоспроможність країни є основним показником її економіки та розвитку. Важливим моментом у підвищенні конкурентоспроможності країни є ефективна національна стратегія, яка має змінюватись і пристосовуватись до змінних умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Ефективна стратегія у туристичній сфері має передбачати перспективні гео економічні напрями розвитку країни, яка має постійно нарощувати економічний, соціальний, екологічний потенціали.

Стратегія розвитку туристичних регіонів повинна бути інструментом зовнішньої і внутрішньої промоції регіону, який би демонстрував перспективи регіону; організації майбутньої діяльності регіональних органів влади, забезпечення інтеграції, всесторонності та єдності політики органів регіональної влади [2, с. 3].

Відповідно до визначення Л.В. Балабанової: «Стратегія є моделлю прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства, тип економічної і людської організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство, а також природу економічних досягнень, які воно має намір запропонувати покупцям і суспільству в цілому [3, с. 85].

Іншими словами, стратегія підприємств сфери туризму – це перш за все формування підприємствами сфери туризму напрямків їх діяльності, цілей, завдань та основних шляхів реалізації цих завдань. Коли часто відбуваються зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, тоді є важливим вибирати відповідну нову стратегію для підприємств сфери туризму і приймати відповідні рішення. Мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища вимагає враховувати такі умови і водночас повністю або ж частково змінювати рішення для досягнення поставлених цілей.

Якщо йдеться про стратегії розвитку, то вони ґрунтуються на проникненні в сутність умов, у рамках яких працює визначена сфера економіки, галузь; усвідомленні задач, що стоять перед організаціями. Це сприяє виникненню різноманітних проєктів розвитку, що дозволяють вибрати варіант, що забезпечить виживання компанії і можливість їй вийти на гарні економічні результати [4, с. 112-117].

Тому, стратегія розвитку підприємств сфери туризму є інтегрованим поняттям, що включає в себе стратегічні напрями розвитку, які мають забезпечувати конкурентоспроможність підприємств. Водночас конкурентоспроможність підприємств сфери туризму змінюють свої позиції на ринку відповідно до конкурентних переваг.

З огляду на це, конкурентні переваги у сфері туризму можна розділити:

✓ випадкові конкурентні переваги, які обумовлені існуванням сприятливих подій та умов, які обумовлені внутрішнім потенціалом країни, дією чинників екзогенного характеру;

✓ конкурентні переваги, які формуються суб'єктами господарської діяльності;

✓ потенційні конкурентні переваги, що формуються у результаті реалізації заходів державної політики для підвищення конкурентоспроможності компаній чи країни в цілому.

Конкурентні переваги у сфері туризму, які створені підприємствами, мають бути наслідком розроблення та втілення стратегії розвитку сфери туризму. Підприємства сфери туризму повинні адаптувати свою діяльність у відповідності з вимогами зовнішнього середовища, які впливають на організацію мережі з просування туристичного продукту та його продажу.

Як зазначають А.М. Гришук, Ю.О. Масюк, «під час розробки ефективної стратегії туристична компанія повинна взяти до уваги як своїх існуючих та потенційних споживачів, так і своїх конкурентів. Вона повинна постійно займатися аналізом конкурентів та розробляти відповідні стратегії, які забезпечать їй ефективне позиціонування щодо конкурентів та нададуть максимально можливу конкурентну перевагу. Аналіз конкурентів передбачає: 1) виявлення основних конкурентів туристичної фірми на основі аналізу конкуренції як в межах індустрії туризму, так і взагалі на ринку; 2) збір туристичною фірмою інформації про стратегії, цілі, сильні і слабкі риси та спектр можливих дій і реакцій конкурентів» [5, с. 410-414].

Процес прийняття стратегічних рішень підприємствами сфери туризму в умовах конкуренції повинен базуватись на методології, відповідних положеннях. Базовими положеннями мають бути стратегії туристичних підприємств, які створюють ієрархічну систему із взаємопов'язаними елементами. Ця система має відповідати національній стратегії розвитку сфери туризму в Україні, об'єднуючи макро-, мезо-, мікрорівні стратегічного управління сфери туризму (рис. 1). Модель прийняття стратегічних рішень підприємствами сфери туризму будуть специфічними. В процесі розроблення стратегій розвитку сфери туризму необхідно враховувати цілі, завдання, що притаманні кожному рівню системи. Водночас стратегії розвитку сфери туризму мають відображати націленість на прийняття стратегічних рішень в умовах конкуренції.

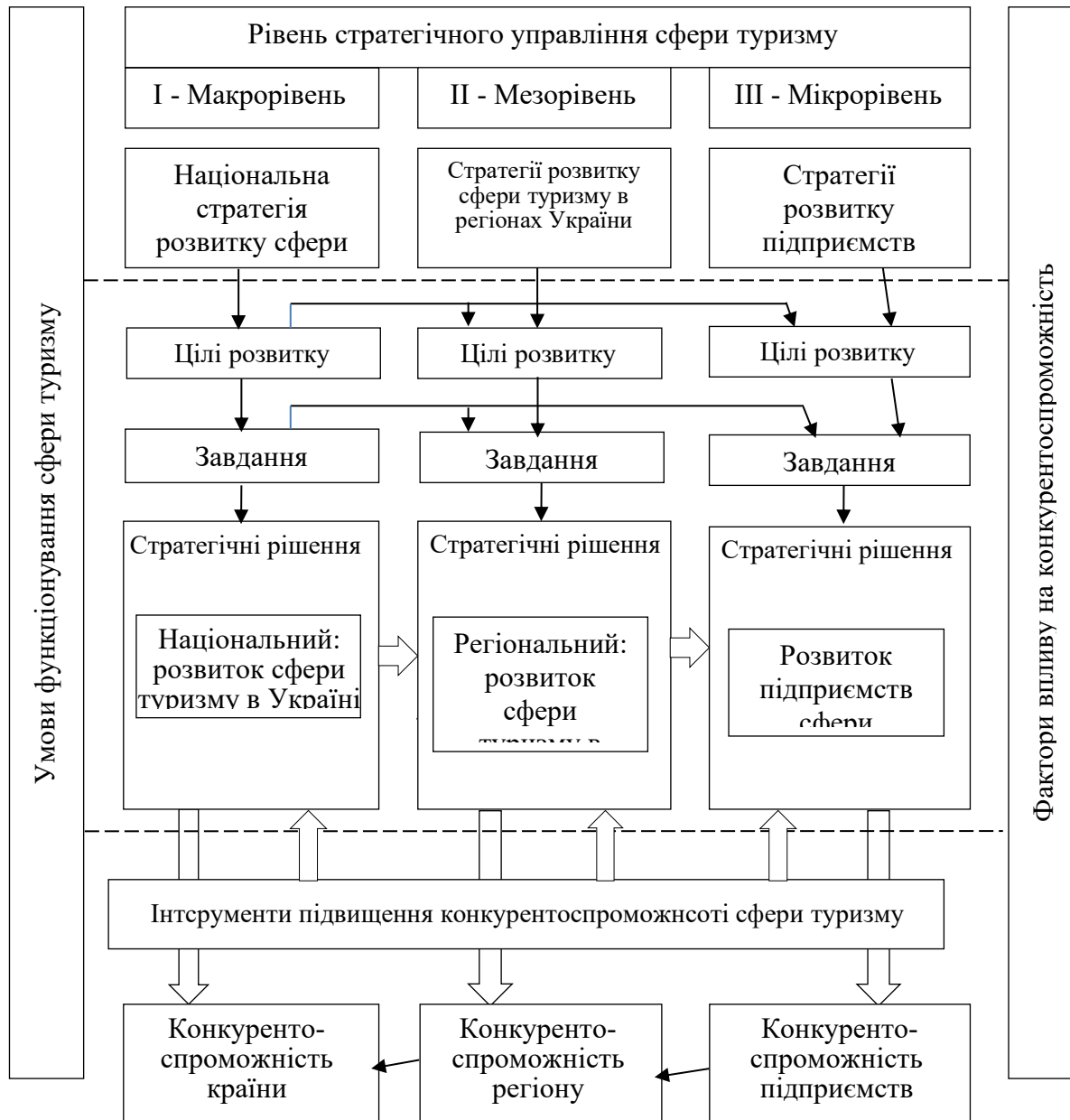
Як бачимо з рис. 1 ієрархія розроблення стратегій розвитку сфери туризму представлена трьома основними рівнями, які є певною основою для прийняття стратегічних рішень підприємствами сфери туризму в умовах конкуренції.

I -Макрорівень. Національний розвиток сфери туризму в Україні. Оцінка цього рівня здійснюється на основі даних макроекономічних показників, що характеризують розвиток сфери туризму в державі, а саме: динаміка туристичних потоків, динаміка обсягу наданих туристичних послуг, платежі до бюджету від туристичних послуг, зайнятість в туризмі, частка туристичного сектора у ВВП, надходження в економіку України від міжнародного туризму тощо.

Важливим показником розвитку туризму в Україні є дані рейтингу туристичної конкурентоспроможності країн світу, що оприлюднює Всесвітній економічний форум.

Всесвітній економічний форум проводить дослідження конкурентоспроможності країн світу у сфері подорожей і туризму кожні два роки. Цей звіт у вигляді рейтингів часто слугує інструментом стратегічного управління для бізнесу та урядів країн в питаннях розроблення стратегій розвитку сфер подорожей і туризму. Рейтинг має велике значення для прийняття стратегічних рішень підприємствами сфери туризму в умовах конкуренції.

Згідно з даними Всесвітнього економічного форуму, за останні два роки Україна піднялася на 10 пунктів в Індексі конкурентоспроможності в сфері подорожей і туризму. Країна перемістилася з 88-го на 78 місце і набрала 3,7 бали з 7 максимально можливих. Рейтинг складають з 15 факторів: від бізнес-умов до стану гігієни [6].



**Рис. 1. Структурно-логічна модель прийняття стратегічних рішень підприємствами сфери туризму в умовах конкуренції**

*Джерело: розроблено автором*

Україна стає все популярнішою серед іноземних відвідувачів. Одна з найвідоміших телекомпаній світу CNN склала окремий рейтинг з топ-11 туристичних міст України. До цього рейтингу ввійшли Львів, Чернівці, Умань, Київ, Переяслав-Хмельницький, Харків, Чернігів, Одеса, Ужгород та Кам'янець-Подільський. Основну роль для іноземних туристів відіграють унікальні особливості кожного міста. У м. Києві рекомендовано іноземним туристам відвідання двох об'єктів, які віднесено до Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, це Києво-Печерська Лавра (Монастир печер) й Софійський собор, а також Андріївський узвіз й Будинок з химерами. Місто Львів класифіковано «культурною столицею України з найбільш приголомшливою архітектурою в країні», а місто Чернівці – «перлиною Західної України» й «Маленьким Віднем» [7].

Основні стратегічні рішення сфери туризму, що базуються на основних макроекономічних показниках та даних рейтингу туристичної конкурентоспроможності, повинні відображатись у національній стратегії розвитку сфери туризму в Україні.

II - Мезорівень. Регіональний розвиток сфери туризму в регіонах України охоплює 24 області та тимчасово окуповану територію АР Криму. Нами запропоновано в межах стратегій розвитку сфери туризму в регіонах України розробляти та затверджувати програми розвитку сфери туризму кожної області. Водночас до фінансування таких програм залучати місцеві бюджети.

До прикладу, Програма розвитку туризму та рекреації у Волинській області на 2016 – 2020 роки, затверджена рішенням Волинської облради від 18.01.2016 р. №12. Фінансове забезпечення Програми здійснюється в межах коштів, передбачених на її виконання обласними і місцевими органами виконавчої влади в місцевих бюджетах та за рахунок інших джерел. Загальний обсяг фінансування заходів цієї Програми на 2016–2020 рр. становить 11056 тис. грн. [8].

Основною метою Програми є втілення заходів, спрямованих на створення якісного, конкурентного на вітчизняному та міжнародних ринках туристичного продукту, здатного максимально задовольнити потреби широких верств населення, забезпечити соціально-економічний розвиток краю, зберегти та популяризувати природну та історико-культурну спадщину, забезпечити додаткові грошові надходження до бюджетів усіх рівнів.

Стратегічними завданнями цієї Програми є:

- забезпечення сталого розвитку туристичної галузі, високого рівня послуг;
- збільшення кількості туристичних та екскурсійних відвідувань краю;
- створення нових робочих місць;
- збільшення частки доходів від туристичної галузі у бюджетах усіх рівнів;
- створення позитивного іміджу області на всеукраїнському та міжнародному рівнях.

Реалізація заходів Програми дасть змогу зміцнити матеріально-технічну базу, розширити мережу закладів туристичної інфраструктури області, підвищити якість туристичних послуг та безпеку туристів, поживати розвиток сільського туризму, підвищити рівень зайнятості населення; утримувати в належному стані об'єкти історико-культурної спадщини, створить передумови для залучення інвестицій, покращить якість науково-методичного та кадрового забезпечення, збільшить кількість туристичних відвідувань краю та надходження від туризму до бюджетів усіх рівнів, у тому числі від туристичного збору.

Як бачимо, на сьогодні існує практика розробки та реалізації таких програм і стратегій місцевими органами влади в сфері туризму, але до кінця не відпрацьовані координація та контроль за виконанням Програми. Стратегії розвитку сфери туризму в регіонах України повинні передбачати не лише заходи розвитку та джерела їх фінансування, а й відповідні механізми контролю, моніторингу та звітності.

III - Мікрорівень. Розвиток підприємств сфери туризму (туроператорів, турагентів, закладів розміщення, харчування та інших суб'єктів господарювання, що надають туристичні послуги).

Згідно Закону України «Про туризм» до суб'єктів туристичної діяльності України відносять [9]: туристичних операторів (туроператорів); туристичних агентів (турагенти);

інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;



гідів-перекладачів, екскурсоводів, спортивних інструкторів, провідників та інші фахівців туристичного супроводу – фізичних осіб, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування;

фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

Стратегії розвитку підприємств сфери туризму мають охоплювати процес взаємодії суб'єктів туристичної діяльності, визначати фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ та напрями розвитку. Тільки ефективна взаємодія суб'єктів туристичної діяльності в розробленні й реалізації стратегічних цілей розвитку дасть змогу правильно виокремити пріоритети, підвищить якість і актуальність стратегічних рішень в умовах конкуренції. Важливим аспектом у виробленні стратегії розвитку підприємств сфери туризму може стати створення комплексної інформаційної бази, яка є важливою в підвищенні ефективності управління підприємствами.

Використання новітніх інформаційних технологій підприємствами сфери туризму дасть змогу вирішити проблеми з просуванням вітчизняного національного туристичного продукту на міжнародний і національний ринки, покращити процес прийняття стратегічних рішень на різних рівнях регулювання сфери туризму, забезпеченням ефективного виконання економічних, соціальних і екологічних функцій, що сприятиме збереженню навколишнього середовища та культурних цінностей, виконанням бюджетів усіх рівнів, створенням робочих місць та збільшенням частки доходів від сфери послуг у ВВП.

**Висновки.** Формування позитивного іміджу України на міжнародному туристичному ринку є важливим у процесі створення національного конкурентоздатного туристичного продукту та стратегій розвитку сфери туризму на макро-, мезо-, мікрорівні стратегічного управління, що має передбачати прийняття та реалізацію таких стратегічних рішень: досягнення європейських і світових параметрів співвідношення якості послуг і цін на ці послуги; розвиток ринкових механізмів в сфері туризму; створення нових робочих місць; залучення коштів туристичних структур, банківських кредитів, інвестицій; збільшення частки доходів від сфери туризму у бюджетах усіх рівнів; активізація природоохоронної діяльності для створення нормальних умов проживання населення і екологічної безпеки території; створення програм та планування подальших перспектив розвитку сфери туризму; використання сучасних інформаційних технологій підприємствами сфери туризму.

#### Бібліографічний список

- Балабанова, Л.В., Холод, В.В. та Балабанова, І.В., 2008. *Стратегічний маркетинг*. Донецьк: ДонНУЕТ.
- Волинська Обласна Рада, 2016. *Про програму розвитку туризму та рекреації у Волинській області на 2016-2020 р.* Доступно: <<http://volynrada.gov.ua/session/4/10-0>> (Дата звернення 15 жовтня 2020).
- Гришук, А.М. та Масюк, Ю.О., 2007. Особливості прийняття стратегічних інноваційних рішень туристичними фірмами в умовах конкуренції. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 579: Проблеми економіки та управління, с.410–414.
- Закон України Про туризм № 324/95-ВР, 1995. *Верховна Рада України*. [онлайн] Доступно: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>> (Дата звернення 15 жовтня 2020).

- Кабінет міністрів України, 2017. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження № 168-р від 16 березня 2017. *Урядовий портал*. [онлайн] Доступно: <<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>> (Дата звернення 15 жовтня 2020).
- Крук, М., 2001. Разработка корпоративных стратегий компаний. *ЭКО*, 6, с.112-117.
- Львівська обласна державна адміністрація, 2016. *Стратегія розвитку Львівської області на період до 2020 року*. Доступно: <[https://loda.gov.ua/upload/users\\_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L\\_vivs\\_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku\(1\).pdf](https://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L_vivs_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku(1).pdf)> (Дата звернення 15 жовтня 2020).
- Fedykovych, P., 2018. Ukraine: 11 best places to visit. *CNN Travel*, [online] 24 August. Available at : <<https://edition.cnn.com/travel/article/11-mostbeautiful-places-in-ukraine>> (Accessed 15 October 2020).
- The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2019. *World Economic Forum's*. Available at: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)> (Accessed 15 October 2020).

### References

- Balabanova, L.V., Kholod, V.V. and Balabanova, I.V., 2008. *Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]*. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian).
- Cabinet of Ministers of Ukraine, 2017. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [On approval of the Tourism Development and Resorts Development Strategy for the period up to 2026]: Order № 168-r of March 16, 2017. *Government portal*. [online] Available at: <<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>> (Accessed 15 October 2020). (in Ukrainian).
- Fedykovych, P., 2018. Ukraine: 11 best places to visit. *CNN Travel*, [online] 24 August. Available at: <<https://edition.cnn.com/travel/article/11-mostbeautiful-places-in-ukraine>> (Accessed 15 October 2020).
- Hryshchuk, A.M. and Masiuk, Yu.O., 2007. Osoblyvosti pryiniattia stratehichnykh innovatsiinykh rishen turystychnymy firmamy v umovakh konkurentsii [Features of making strategic innovative decisions by travel agencies in conditions of competition]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 579: Economics and Management Issues, pp.410–414. (in Ukrainian).
- Kрук, М., 2001. Razrabotka korporativnykh strategiy kompaniy [Development of corporate strategies of companies]. *ECO Journal*, 6, pp.112-117. (in Russian).
- Lviv Regional State Administration, 2016. *Stratehiia rozvytku Lvivskoi oblasti na period do 2020 roku [Development Strategy of Lviv Region until 2020]*. Available at: <[https://loda.gov.ua/upload/users\\_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L\\_vivs\\_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku\(1\).pdf](https://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L_vivs_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku(1).pdf)> (Accessed 15 October 2020). (in Ukrainian).
- The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2019. *World Economic Forum's*. Available at: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)> (Accessed 15 October 2020).
- Volyn Regional Council, 2016. *Pro prohramu rozvytku turyzmu ta rekreatsii u Volynskii oblasti na 2016-2020 r. [On the program of tourism and recreation development in the Volyn region for 2016-2020]*. Available at: <<http://volynrada.gov.ua/session/4/10-0>> (Accessed 15 October 2020). (in Ukrainian).
- Zakon Ukrainy Pro turyzm № 324/95-BP [Law of Ukraine On Tourism № 324/95-BP], 1995. *Verkhovna Rada of Ukraine*. [online] Available at:

<<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>> (Accessed 15 October 2020). (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 02.11.2020.

**O. Makara**  
**A. Kotinsky**

## COMPETITION CONDITIONED STRATEGIC DECISION MAKING BY TOURISM ENTERPRISES IN UKRAINE

*The article is devoted to the disclosure of theoretical and methodological foundations and development of practical recommendations for strategic tourism management in Ukraine. The main components of an effective strategy in the field of tourism are identified as well as the main levels of tourism development and appropriate tools for implementing this development.*

*The authors have analysed the process of strategic decision making by enterprises in the field of tourism in a competitive environment. The strategies of tourism enterprises should be the basic provisions creating a hierarchical system with intertwined elements. This system should be in line with the national strategy for the development of tourism in Ukraine, combining macro-, meso-, and micro-levels.*

*The ratified Programme of the sphere of tourism development of Volyn region exemplifies the practice of development and realisation programme and strategy by local authorities in the field of tourism. It has been concluded that coordination and control over the implementation of the Programme remain unsettled. Apart from the development measures and sources of funding the strategies for tourism development in the regions of Ukraine should also provide appropriate mechanisms for control, monitoring and reporting.*

*The study of tourism has shown that this industry is currently experiencing at the stage of development, which is due to the long process of reforming Ukraine's economy. In this connection, the author has proposed the following measures aimed at withdrawing the tourism sector out of development: achieving European and world parameters of the balance of service quality and prices for these services; development of market mechanisms in the field of tourism; development of tourism in a mixed form of ownership; raising funds from the tourist structures independently, as well as bank loans and investments; development of an investments protecting mechanism, including the foreign ones; creation of a favourable tax policy to support tourism development, intensification of environmental activities to create normal living conditions and environmental safety of the territory; creation of programmes and further prognosticating the sphere of tourism development*

**Key words:** *strategy, strategic decision making, tourism sphere, competitiveness, management.*

УДК 338.48

**О.В. Макара**  
**В.М. Майборода**

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

*Розглянуто систему менеджменту туризму як сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою. Розкрито сутність складових менеджменту туризму та їх функціонування. Розглянуто концепцію розвитку менеджменту туризму*