

УДК 338.48

*Стойка В. О.,*

*к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та комерційного і трудового права, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань*

*Стойка С. О.,*

*викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань*

### **Роль стратегічного управління у стимулюванні розвитку туристичної галузі**

*V. O. Stoyka,*

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and business and labor law, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman*

*S. O. Stoyka,*

*Teacher at the Department of Tourism and Business of Hotel-Restaurant, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman*

### **Role of regional authorities in promoting tourism industry's development**

**Анотація.** У статті розглянуто структуру стратегічного управління туристичною галуззю. Охарактеризовано основні етапи стратегічного управління. Визначено переваги та недоліки стратегій розвитку на рівні країни (регіонів), програм соціально-економічного розвитку, програм розвитку туризму в регіонах.

Для стимулювання розвитку туристичної галузі у регіонах України запропоновано створити регіональні департаменти сприяння розвитку туризму, в підпорядкування яких повинні входити туристичні інформаційні центри, відділи туристичного інжинірингу, відділи міжнародної маркетингової діяльності, інноваційні бізнес-інкубатори, фонди спільного фінансування розвитку туризму.

Формування такого апарату управління стане фундаментом для розробки довгострокової стратегії розвитку туризму в Україні і дасть можливість створити унікальний туристичний образ регіонів країни; розробляти ексклюзивні туристичні продукти; забезпечити транспортну доступність та безпеку відпочинку; сформувати комфортне інформаційне середовище; створити комфортні та різноманітні умови розміщення і проживання; удосконалити сучасні механізми, способи доведення інформації до суб'єктів господарської діяльності та споживачів; підтримувати бережне ставлення до навколишнього середовища.

**Summary.** The article deals with the structure of the strategic management of tourism industry. There given the characteristic of the three main stages of strategic management. Defined the main advantages and disadvantages of development strategies at the national (regions) level, socio-economic development programs, programs of the tourism development in the regions.

For promoting tourism industry's development in the regions of Ukraine we suggested to establish regional departments of promoting tourism development. Tourist informational centers, tourist departments of engineering, departments of international marketing activities, innovative business incubators and co-financed funds of tourism development should be in its submission.

Creating such administrative apparatus will be the basis for the formation of the long-term strategy for tourism development in Ukraine. It will give the opportunity to create a unique tourism image of the country regions; to develop exclusive tourism products; to provide transport accessibility and holiday safety; to

create a comfortable informational environment; to provide a variety of accommodation and living conditions; to improve modern mechanism and methods of providing information to business entity and customers; to support the careful attitude towards the nature environment.

**Ключові слова:** стратегія соціально-економічного розвитку, програма розвитку туризму, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, державна політика.

**Keywords:** strategy of socio-economic development, tourism development program, strategic analysis, strategic choice, implementation strategy, public policy.

**Постановка проблеми.** Довгостроковий розвиток економіки України передбачає підвищення її конкурентоспроможності як у традиційних, так і нових секторах, покращення якості інтелектуального капіталу та зростання продуктивності праці і спрямування інноваційних факторів на забезпечення розширеного економічного відтворення. Вирішення цих завдань вимагає створення системи чіткої взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти на основі використання ефективних інструментів інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості державного управління та регулювання розвитку туристичної галузі, необхідність розробки і застосування ефективних інструментів державної політики досліджено у працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених В. Беседіна, В. Гуляєва, М. Долішнього, М. Кабушкіна, М. Крачила, П. Курмаєва, О. Любіцевої, В. Мацоли, А. Музиченка, С. Поповича, В. Савченка, В. Свиридової, В. Семенова, Д. Стеценка, В. Федорченка, В. Цибух, І. Школи та інших.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є розробка рекомендацій щодо стабілізації та стимулювання розвитку туристичної галузі

на місцевому, регіональному і національному рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Туризм повинен стати одним із ключових пріоритетів економічного розвитку України, особливо з урахуванням поточної кризи. В Україні є значна кількість регіонів та районів, які володіють високим потенціалом для розвитку туризму, однак він стримується низкою проблем, характерних майже для кожного регіону: недостатньо розвинена інфраструктура, відсутність висококваліфікованих кадрів з досвідом роботи в галузі, невисока якість маркетингових кампаній, низький рівень управління, планування та контролю в галузі.

Зростання частки товарного виробництва забезпечило розвиток економічної діяльності в усіх галузях суспільного виробництва. У зв'язку з цим відбувається поступове збільшення обсягу наданих послуг населенню, а, отже, дана тенденція несе із собою сприятливі зміни у структурі сфери послуг, зокрема і в туристичній галузі. Очікувані позитивні зміни висувують на перший план стратегічне управління розвитком туристичної галузі у рамках удосконалення механізму її розвитку [3, с. 134].

Стратегічне управління є системним підходом до визначення майбутнього вектору розвитку країни чи її конкретного регіону і містить у собі два взаємодоповнюючі блоки: аналіз та визначення стратегічних позицій і управління в реальному масштабі часу.

На сучасному етапі розвитку суспільства існує багато моделей стратегічного управління, які в тій чи іншій мірі деталізують послідовність кроків цього процесу, проте три основні етапи є спільними для всіх моделей:

- стратегічний аналіз;
- стратегічний вибір;
- реалізація стратегії.

Етап стратегічного аналізу інтерпретує стратегічне положення регіону за допомогою, по-перше, визначення змін, які виникають в економічній системі держави, і виявлення їх дії на соціально-економічну систему регіону визначення переваг і ресурсів регіону в залежності від цих змін [5, с. 119–

120].

Основна мета стратегічного аналізу – оцінка ключових дій на теперішнє і майбутнє положення регіону і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір.

Одним з результатів стратегічного аналізу є визначення загальних цілей регіону, які визначають сферу його діяльності. На підставі цілей визначаються завдання. Вони використовуються для представлення показників стратегічного планування.

Стратегічний аналіз включає наступні компоненти:

– перший компонент стратегічного аналізу визначає мету та основні завдання, які складають фон, в умовах якого формулюються стратегії подальшого розвитку регіону, а також критерії, за якими вони оцінюються. Основні завдання визначають, що необхідно зробити, щоб соціально-економічна система регіону могла досягти поставленої мети в середньостроковому і довгостроковому планах;

– другим компонентом стратегічного аналізу є дослідження характеристик зовнішнього середовища, в якому існує регіон. На регіональну систему впливає багато факторів зовнішнього середовища (політичні, технологічні, соціальні і економічні). Зовнішнє становище зазнає значних зміни, що ставить перед регіоном найважливіші стратегічні питання;

– третій компонент стратегічного аналізу – аналіз внутрішніх ресурсів, визначає якість та обсяги ресурсів, що є у розпорядженні регіону по основним функціональним напрямкам його діяльності. Мета аналізу полягає в тому, щоб розробити загальний план внутрішніх дій з урахуванням обмежень, що накладаються на стратегічний вибір. Внутрішній аналіз зосереджується на двох напрямках: виявлення сильних і слабких сторін соціально-економічної системи регіону і визначення можливостей впливу на процес стратегічного планування.

Другий етап стратегічного управління – стратегічний вибір – має чотири компоненти процесу стратегічного вибору:

- розробка стратегічних варіантів розвитку соціально-економічної системи регіону;
- оцінка розроблених стратегічних варіантів;
- вибір стратегії розвитку соціально-економічної системи регіону;
- розробка плану функціонування соціально-економічної системи регіону.

Третім ключовим етапом стратегічного процесу є реалізація стратегії розвитку соціально-економічної системи регіону. Особливо значущими чинниками при реалізації стратегії є розробка плану подальшого розвитку соціально-економічної системи регіону, в якому враховуються використання інвестиційних ресурсів [5, с. 120].

Необхідним елементом формування конкурентоспроможної туристичної індустрії виступає реалізація державної політики України у сфері туризму, яка базується на визначенні основних напрямів державної політики, пріоритетних напрямів розвитку туризму, класифікації та оцінки туристичних ресурсів України, їх використання та охорона, спрямування бюджетних коштів на розробку та реалізацію програм розвитку туризму. Важливе значення для реалізації державної політики є виявлення основ безпеки туризму, нормативного регулювання відносин у галузі туризму, ліцензування, стандартизації і сертифікації туристичних послуг, видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу, встановлення системи статистичного обліку і звітності в галузі туризму та курортно-рекреаційного комплексу, організація і здійснення державного контролю за дотримання законодавства у галузі туризму.

Пріоритетними напрямками державної політики в галузі туризму є:

- удосконалення правових засад регулювання відносин у галузі туризму;
- забезпечення становлення туризму як високорентабельної галузі економіки країни;
- розвиток в'їзного та внутрішнього туризму сільського, екологічного

(зеленого) туризму;

- розширення міжнародного співробітництва утвердження України на світовому туристичному рівні;

- створення сприятливих для розвитку туризму умов шляхом спрощення податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання;

- забезпечення доступності туризму та екскурсійних відвідувань для дітей, молоді, людей похилого віку, інвалідів та малозабезпечених громадян шляхом запровадження пільг стосовно цих категорій осіб.

На сучасному етапі розвитку туристичної галузі в Україні необхідно сформулювати чітку стратегію управління розвитком туристичної галузі, яка б дала можливість розкрити туристично-рекреаційний потенціал країни повною мірою і забезпечити наповнення хронічно дефіцитного бюджету.

Стратегії та програми соціально-економічного розвитку частини регіонів України містять розділи, у яких описуються основні пріоритети, цілі та завдання стимулювання розвитку туристичної галузі.

Наприклад, у Стратегії соціально-економічного розвитку Черкаської області до 2015 року поставлено ціль підвищити ефективність функціонування туристично-рекреаційної сфери. Пріоритетом є відновлення пам'яток історії і культури та розвиток їх туристичної привабливості [7].

Критеріями реалізації пріоритету визначено:

- відродження та розвиток туристичних центрів: історичних, культурних, духовних, природних та інших;

- проведення комплексних наукових досліджень та економічних обґрунтувань щодо розвитку туристичної галузі, проведення робіт з реставрації, підтримки та упорядженні туристичних об'єктів та територій;

- відкриття туристичних маршрутів Умань – Монастирище – Жашків – Маньківка – Тальне – Звенигородка – Шпола – Кам'янка – Черкаси – Канів – Чигирин – Золотоноша. Створення сучасної інфраструктури;

- розвиток міжнародного співробітництва у сфері туризму та

рекреацій;

– розробка обласної програми розвитку туризму, враховуючи положення Державної цільової програми розвитку туризму і курортів до 2017 року;

– створення обласного комунального підприємства «Туристично-інформаційний центр Черкащини» [7].

Описано конкретні завдання, які необхідно для цього виконати: інвентаризація туристичних ресурсів області, формування та ведення відповідного реєстру; реставрація історичних пам'яток та пам'яток культури; завершення робіт на об'єктах Шевченківського Національного заповідника у м. Каневі; продовження будівельних робіт на об'єктах Національного історико-культурного заповідника «Чигирин»; створення на території області рекреаційних зон та сучасної туристичної інфраструктури; відкриття туристичних маршрутів для відвідування об'єктів, що мають особливу культурну та історичну цінність, створення інноваційно-анімаційних програм для туристичного обслуговування; сприяння впровадженню водних туристичних та прогулянкових маршрутів з тематичними анімаційними програмами, включення їх у регіональну мережу туристично-екскурсійних маршрутів; створення належних умов для прийому релігійних туристів; розробка проектів самобутніх (брендових) заходів з подієвого туризму (туристичних фестивалів, свят, парадів, карнавалів, змагань, естафет тощо) та впровадження їх у регіонах області; популяризація пам'яток, історичних і культурних центрів Черкащини в засобах масової інформації, публікація науково-популярних та довідково-інформаційних видань про визначні історико-культурні об'єкти регіону [7].

У Стратегії соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року визначено умови перетворення туристично-рекреаційної діяльності на галузь спеціалізації області. До таких віднесено:

– формування рекреаційних парків зі спеціальним правовим режимом рекреаційно-господарської діяльності;



- збереження та утримання в належному стані пам'яток архітектури;
- розвитку нетрадиційних форм туризму – сільського, екологічного (зеленого), наукового, історичного тощо, пов'язаних з прийомами гостей в будинках місцевих жителів, приватних пансіонатах, готелях;
- правової підтримки сільського та інших видів туризму;
- збереження і подальшого розвитку народних традицій, ремесел, культур [8].

Встановлено, що найвищого розвитку мають в перспективі отримати: райони з природно-рекреаційною привабливістю: Чернігівський (з найбільшою), Ріпкинський і Новгород-Сіверський (з високою), Козелецький, Прилуцький, Борзнянський, Менський і Щорський (із середньою); райони з культурно-рекреаційною привабливістю: Чернігівський, Ніжинський, Ічнянський, Бахмацький, Новгород-Сіверський [8].

Метою розвитку туристично-рекреаційної сфери області, згідно Стратегії, є надання населенню загальнодоступного і повноцінного відпочинку та оздоровлення, глибше ознайомлення з історико-культурною спадщиною рідного краю та України в цілому, зростання надходжень до державного та місцевих бюджетів від туристичної діяльності.

Стратегічні завдання по досягненню мети є наступними: впровадження ефективних механізмів фінансово-економічного регулювання розвитку галузі; будівництво нових, реконструкцію та модернізацію діючих туристично-рекреаційних об'єктів; розбудова інфраструктури туристичних центрів; раціональне використання, збереження і відновлення природного та історико-культурного середовища; удосконалення організаційних структур управління туристсько-рекреаційною сферою [8].

У Стратегії регіонального розвитку Вінницької області до 2015 року подано SWOT-аналіз, у якому до переваг, які створюють умови для гармонійного розвитку віднесено вигідне географічне розташування – близькість до кордону та столиці країни; незайнятість ряду сегментів ринку, зокрема надання послуг, туризму та готельний бізнес [6].

До сприятливих можливостей розвитку туристичної галузі можна віднести покращення іміджу Вінницької області, забезпечення екологічної безпеки та використання рекреаційного потенціалу, зацікавленість зовнішніх інвесторів регіоном тощо [6].

Звісно, визначено і загрози, основними з яких є різкі зміни валютного курсу та інфляція, підвищення цін на енергоносії, прискорення економічного розвитку областей-конкурентів, зростання тіньового сектору економіки тощо.

Одним з пріоритетних напрямів у Стратегії визначено забезпечення екологізації свідомості населення, виробництва і систем господарювання, створення ефективної екологічної та рекреаційно-туристичної інфраструктури області, що забезпечуватиметься шляхом розвитку м. Хмільника, як міста-курорту, розвитку курортно-лікувального бізнесу на базі лікувальних вод Придністров'я (Садковецький, Броницький), розвитку екологічного та сільського туризму, велотуризму (м. Липовець), розвитку туристичних маршрутів по історичних місцях Вінниччини, розширення інфраструктури для організації туристичних маршрутів тощо [6].

Окремі результати стратегічного управління на регіональному рівні за 2013 рік відображені у програмах економічного та соціального розвитку областей України.

Зокрема у Черкаській області це відкриття історико-туристичного комплексу «Шполянщина – географічний центр території України» з відкриттям фонтану «Центр України» в центрі міста Шпола; залучення інвестицій у розвиток інфраструктури прийому паломників в регіоні, зокрема, у м. Умань; презентація економічного потенціалу області на всеукраїнських та міжнародних виставках, ярмарках, форумах зокрема: міжнародній виставці UITT 2013 «Україна – Подорожі та туризм» тощо.

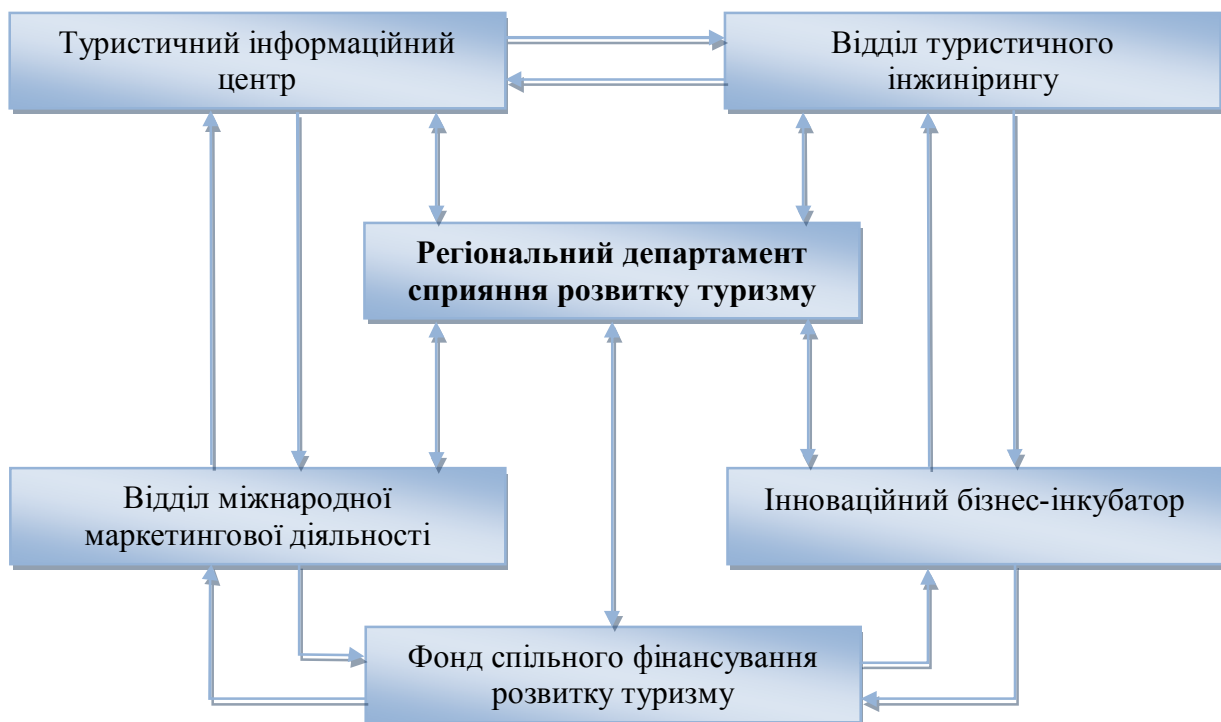
У Чернігівській області проведено Міжрегіональний туристичний форум «Чернігівщина туристична-2013»; розроблено цільову Програму розвитку туризму в Чернігівській області на 2013-2020 роки; створено та реалізовується проект «Організація транскордонного кластеру сільського

туризму «Дніпро» тощо [2].

У Вінницькій області це презентація на Міжнародній туристичній виставці «Туристичний потенціал України» в рамках проекту Європейське містечко під час проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу та під час загальнодержавної виставкової акції «Барвіста Україна»; розроблено туристичний сайт «Вінниччина запрошує», який заплановано реалізувати як туристично-інформаційний центр, що зосередить всю необхідну інформацію про область для туристів; розроблено 37 туристично-екскурсійних маршрутів: 17 автобусних, 7 водних, 6 пішохідних, 6 велосипедних, 1 лижний тощо [4].

Незважаючи на розроблені відділами облдержадміністрацій стратегії, програми та плани, існують деякі перешкоди на шляху до реалізації окремих напрямів розвитку регіонів. Серед основних можна виділити наступні:

- недостатня фінансова підтримка об'єктів туристичної інфраструктури;
- слабка нормативно-правова база;



**Рис. 1 Структура апарату управління розвитком туристичної галузі регіону**

– відсутність у більшості регіонів реально діючих туристичних інформаційних центрів тощо.

Окремі аспекти вище розглянутих проблем досліджують сучасні вчені-економісти у своїх працях [1; 3; 5].

Проаналізувавши праці вчених з даної проблематики вважаємо за необхідне запровадити наступні заходи. Для забезпечення стабільного розвитку туристичної галузі України, на нашу думку, необхідно створити регіональні департаменти сприяння розвитку туризму (рис. 1), в підпорядкування яких повинні входити туристичні інформаційні центри, відділи туристичного інжинірингу, відділи міжнародної маркетингової діяльності, інноваційні бізнес-інкубатори, фонди спільного фінансування розвитку туризму.

**Висновки та пропозиції.** Проведений аналіз стратегій та програм соціально-економічного розвитку свідчить про незадовільний стан функціонування туристичної галузі. Саме тому, на нашу думку потрібно більше уваги приділяти розвитку туристичної галузі на регіональному та місцевому рівнях. Це у свою чергу дасть позитивний соціально-економічний ефект для країни в цілому, що буде проявлятися у надходженні коштів з-за кордону та створенні нових робочих місць.

Для реалізації вище поставлених завдань ми пропонуємо створити апарат управління, який слугуватиме основою для формування довгострокової стратегії розвитку туризму в Україні. Це в свою чергу дасть можливість створити унікальний туристичний образ регіонів країни; розробляти ексклюзивні туристичні продукти; забезпечити транспортну доступність та безпеку відпочинку; сформувати комфортне інформаційне середовище; створити комфортні та різноманітні умови розміщення і проживання; удосконалити сучасні механізми, способи доведення інформації до суб'єктів господарської діяльності та споживачів; підтримувати бережне ставлення до навколишнього середовища.

## Література.

1. Курмаєв П. Ю. Програмні методи державного регулювання соціально-економічного розвитку / П.Ю. Курмаєв // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – Вип. 79. – Умань : УНУС, 2012. – С.172–183.
2. Обласна цільова програма розвитку туризму в Чернігівській області на 2013-2020 роки. – Режим доступу : [cg.gov.ua/web\\_docs/1/2012/12/docs/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82.doc](http://cg.gov.ua/web_docs/1/2012/12/docs/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82.doc).
3. Пілюшенко В. Л. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу / В. Л. Пілюшенко, І. О. Аракелова // Маркетинг і менеджмент інновацій . – 2013. – № 4. – С. 133–142.
4. Регіональна програма розвитку малого і середнього підприємництва у Вінницькій області на 2013-2014 роки. – Режим доступу : [www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/29c5e29e532470c2257ade0033d37f/\\$FILE/Програма\\_проект.doc](http://www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/29c5e29e532470c2257ade0033d37f/$FILE/Програма_проект.doc).
5. Рудакова Т. В. Стратегія управління інноваційною діяльністю соціально-економічної системи регіону / Т. В. Рудакова // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 2(1). – С. 119–122.
6. Стратегія розвитку Вінницької області на період до 2015 року. – Режим доступу : [www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/923de3853e8317cec22573df002bd169/\\$FILE/СТРАТЕГІЯ%20до%202015%20року.pdf](http://www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/923de3853e8317cec22573df002bd169/$FILE/СТРАТЕГІЯ%20до%202015%20року.pdf).
7. Стратегія розвитку Черкаської області до 2015 року (зі змінами, внесеними рішенням обласної ради від 28.12.2011 №12-1/VI). – Режим доступу : [www.oda.ck.ua/docs/prog/Strategiya2015.pdf](http://www.oda.ck.ua/docs/prog/Strategiya2015.pdf).
8. Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року. – Режим доступу : [cg.gov.ua/oda/doc/STR2015.ZIP](http://cg.gov.ua/oda/doc/STR2015.ZIP).

## References.

1. Kurmayev, P. Y. (2012), "Programmatic methods of government control of socio-economic development", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva*, no. 79, pp. 172–183.
2. "The regional target program of development of tourism in the Chernihiv region 2013-2020 years" (2013), available at: [cg.gov.ua/web\\_docs/1/2012/12/docs/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82.doc](http://cg.gov.ua/web_docs/1/2012/12/docs/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82.doc).
3. Pilyushenko V. (2013), "Strategy of innovative management of sphere of services on the basis of marketing approach", *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, no. 4, pp. 133–142.
4. "Regional program of the development of small and medium enterprises in Vinnytsia region for 2013-2014 years" (2013), available at: [www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/29cecee29e532470c2257ade0033d37f/\\$FILE/Програма\\_проект.doc](http://www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/29cecee29e532470c2257ade0033d37f/$FILE/Програма_проект.doc).
5. Rudakova T. (2013), "The strategy of managing innovative activities of socio-economic system of the region", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika*, vol. 18, no. 2 (1), pp. 119–122.
6. "The development strategy of Vinnytsia region until 2015" (2010), available at: [www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/923de3853e8317cec22573df002bd169/\\$FILE/СТРАТЕГІЯ%20до%202015%20поку.pdf](http://www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/7c5fe6cc4acf8b00c2256e9e00365a4a/923de3853e8317cec22573df002bd169/$FILE/СТРАТЕГІЯ%20до%202015%20поку.pdf).
7. "The development strategy of Cherkasy region until 2015 (with the changes brought in by the decision of regional soviet from 28.12.2011 №12-1/VI)" (2008), available at: [www.oda.ck.ua/docs/prog/Strategiya2015.pdf](http://www.oda.ck.ua/docs/prog/Strategiya2015.pdf).
8. "The strategy of socio-economic development of Chernihiv region period up to 2015" (2008), available at: [cg.gov.ua/oda/doc/STR2015.ZIP](http://cg.gov.ua/oda/doc/STR2015.ZIP).