

УДК 338.48
JEL L 83, O 18, R 23, L 10
DOI 10.31375/2226-1915-2023-4-134-144

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕГІОНІ

Н.Є. Каличева

д.е.н., професор, професор кафедри економіки
та управління виробничим і комерційним бізнесом
ORCID: 0000-0003-3523-1071
kalycheva_natash@ukr.net

М.В. Корінь

д.е.н., доцент, професор кафедри економіки
та управління виробничим і комерційним бізнесом
ORCID: 0000-0002-4671-5162
miraslava87@ukr.net

Є.В. Лобанова

магістр
lobanowa.ltn@gmail.com

Український державний університет залізничного транспорту, Харків, Україна

***Анотація.** На сьогодні дуже важливим є розробка нових стратегічних проектів (програм) розвитку регіонів. Це особливо важливо в умовах децентралізації влади та формування нових територіальних громад. Туристична сфера є саме таким напрямом.*

Стаття присвячена проблемам стратегічного розвитку туристичних підприємств на регіональному рівні для розробки напрямів його подальшого розвитку в територіальних громадах в контексті структурних перетворень економіки. Окреслено основні проблеми туристичної сфери, а саме: низький рівень розвитку туристичної інфраструктури, недостатня пропускна здатність транспортної інфраструктури, висока вартість проживання та харчування у готельних комплексах, невигідні умови для бізнесу, низький рівень якості наданих туристичних послуг, недостатня кількість кваліфікованого персоналу тощо. Зазначено, що формування стратегії розвитку туристсько-рекреаційної діяльності є багатоступеневим процесом, в основі якого знаходяться загальновизнані закономірності, адаптовані до кризових явищ сучасної економіки. Розкрито, що кластерний підхід у туризмі в сучасних умовах конкуренції на світових ринках є важливим інструментом, що дозволяє створювати стабільні конкурентні переваги у регіонах.

***Ключові слова:** туристичні підприємства, територіальні громади, ринок туристичних послуг, стратегія, розвиток, конкурентоспроможність.*

© Каличева Н.Є., Корінь М.В., Лобанова Є.В., 2023

UDC 338.48

JEL L 83, O 18, R 23, L 10

DOI 10.31375/2226-1915-2023-4-134-144

FORMATION OF THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST ENTERPRISES IN THE REGION

Natalia Kalycheva

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department
of Economics and Management of Production and Commercial Business

ORCID: 0000-0003-3523-1071

kalycheva_natash@ukr.net

Myroslava Korin

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department
of Economics and Management of Production and Commercial Business

ORCID: 0000-0002-4671-5162

miraslava87@ukr.net

Evgeniya Lobanova

master

lobanova.ltn@gmail.com

Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine

Abstract. *Tourism is one of the most compatible types of economic development with other types of economic activity, which improves the quality of life of the population, preserves cultural heritage and traditions, contributes to the protection and improvement of the environment, activates the use of community buildings, and forms the concrete capacity of the region. Ukraine is a large tourist country, which before the was visited by millions of foreigners every year. However, after the beginning of Russian aggression, the tourism sector began to experience losses. Despite the tendency to decrease the total number of tourism entities, the market of tourist services continues to function – consumers want to rest, so enterprises in the field are forced to find new directions of development, to work on defining the segment of the consumer market and priorities for the formation of a tourist product, in order to survive in today's extremely difficult conditions. Rely not only on the existing register of tourist resources, but also take into account the effectiveness of tourism in the regions and Ukraine. In addition, because the current rates of change in economic and political situations are very fast, strategic planning becomes the only way to formally forecast future problems and opportunities. It is worth noting that the main task of the process of developing a strategy for the development of tourism entrepreneurship is the assessment of the tourist socio-economic value of the objects of the territorial community, which may be interesting for tourists, according to the following elements: nature, science, culture and economic development. The strategy of the development of tourist activity is a multi-stage process, which based on generally recognized laws adapted to the crisis phenomena of the modern economy. First, a comprehensive assessment of the potential is necessary: natural resource,*

personnel, investment, infrastructure and innovation, industry, regulatory, social and marketing. It is also necessary to evaluate the influencing factors: socio-economic development of the region, established and promising specialization, degree of state support, investment projects, management standards, monitoring system of key indicators. In addition, it is necessary to evaluate the factors that transform the object of management (quality, mechanism, tools, technologies, methods and functions of management).

Keywords: *tourist enterprises, territorial communities, market of tourist services, strategy, development, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сфера туризму має важливе значення у соціально-економічній діяльності багатьох країн, в тому числі й нашої, проте пандемія COVID-19 та військова агресія 2022-2023 років вкрай негативно позначилася на індустрії туризму та гостинності.

Після перемоги розвиток туристичного підприємництва може стати рушієм місцевого економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості регіонів та їх конкурентоспроможності. Адже туристичне підприємництво є локомотивом економічного, соціального, екологічного і культурного розвитку територіальних громад.

Об'єктивна необхідність розвитку туризму в територіальних громадах надає можливості для роботи кваліфікованих і некваліфікованих працівників, адже галузь досить трудомістка; збільшується дохід (мікрота макроекономічний); розвивається інфраструктура, особливо транспортна; стимулюється місцева торгівля; розвиваються місцеві ресурси; диверсифікується економіка громади.

Туризм – це один з найбільш сумісних видів економічного розвитку з іншими видами економічної діяльності, що покращує якість життя населення, зберігає культурну спадщину та традиції, сприяє захисту та

покращенню навколишнього середовища, активізує використання будівель громади, формує конкреноспроможність регіону.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Вивчення особливостей функціонування ринку туристичних послуг у вітчизняній економічній системі розкрито у наукових роботах багатьох дослідників, серед яких Борушак М., Гаврилюк А., Гудзь М., Дребот О., Бабікова К., Сапельнікова Н., Никончук О., Семенов В., Герасименко В., Горбань Г., Богадьорова Л., Токмакова І., Шупік Б., Юхновська Ю. [1-9] та інші. Але, попри значну кількість публікацій із цієї проблематики, сучасні виклики, з якими стикаються туристичні підприємства, призводять до того, що їх діяльність потребує постійного доопрацювання та уточнення напрямів розвитку. Дуже актуальною є проблема внутрішнього недоспоживання вітчизняних туристичних послуг, особливо в регіонах, пов'язана з недостатнім внутрішнім попитом, переорієнтацією на імпорт. Таким чином, можливості туризму як галузі, здатної змінити структурні пропорції економіки країни та її регіонів, дуже обмежені. Успішність розвитку туризму як на національному, так і на місцевому рівні багато в чому залежить від використання стратегічного підходу в уп-

равлінні, що є основою формування відповідних стратегій.

Завдання дослідження. Метою дослідження є формування стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва як ключового фактора розвитку регіонів.

Основний матеріал дослідження. Аналіз діяльності туристичних підприємств за 2018-2023 роки (рис. 1) показує, що до пандемії

Covid-19 туристична сфера активно розвивалася. Але пандемія майже призупинила функціонування ринку по всьому світу та призвела до кризи у туристичній сфері, проте вже у 2021 році відбувалася позитивна динаміка, щодо відновлення сфери завдяки введеним протоколам безпеки для пасажирів та встановленим стандартам діяльності в умовах пандемії.

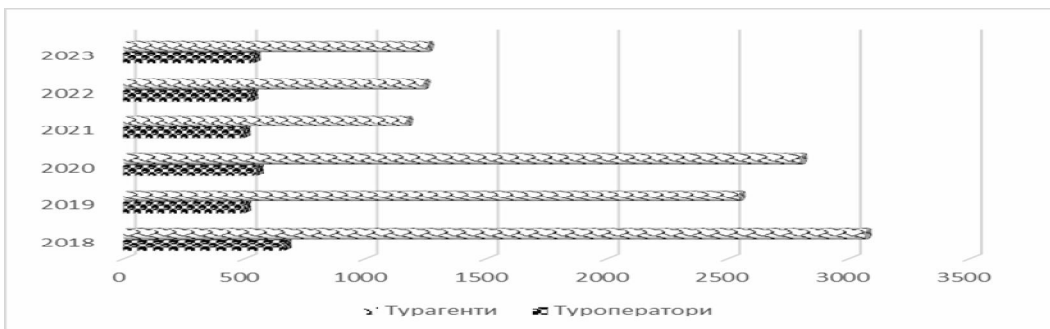


Рис. 1. Показники динаміки суб'єктів туристичної діяльності за 2018-2023 р.

Джерело: [10]

Україна є великою туристичною країною, яку до війни щороку відвідували мільйони іноземців. Однак після початку російської агресії туристична сфера почала зазнавати втрат. Зокрема, у першому кварталі 2023 року Україна зіткнулася зі значним падінням податкових надходжень від туристичної галузі, яке склало 29 % порівняно з відповідним періодом минулого року. При цьому порівняно з тим же періодом 2021 року падіння склало аж 39 %. Загальна кількість платників податків у туристичній галузі зменшилася на 34 %. Кількість юридичних осіб зменшилася на 35 %, а фізичних – на 34 %. Якщо порівняти цю цифру з першим

кварталом 2021 року, то загальне зниження склало 38 % – юридичні особи на 44 %, фізичні особи на 36 %. Найбільше до бюджету заплатили готелі – 233 млн. 693 тис. грн. Проте ця сума на 22 % менша, ніж за аналогічний період 2022 року, коли до казни надійшло майже 300 млн. грн. Водночас у 2021 році готелі сплатили податків на суму 394,5 млн. грн. Частка податку, сплаченого за перші три місяці 2023 року, зменшилася на 48 % від діяльності туристичних баз і таборів відпочинку. Загалом цей сектор сплатив до бюджету 25 млн. 652 тис. грн. Порівняно з відповідним періодом 2021 року

податкові надходження впали на 78 %.

Попри тенденцію до зниження загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності (рисунок 1), ринок туристичних послуг продовжує функціонувати – споживачі бажають відпочинку, тож підприємства сфери для виживання в сучасних надскладних умовах змушені знаходити нові напрями розвитку, проводити роботу з визначення сегмента споживчого ринку та пріоритетів формування турпродукту, що спираються не тільки на наявний реєстр турресурсів, а й враховують ефективність впливу туризму в регіонах та в

країні. А завдяки тому, що сучасні темпи зміни економічної та політичної ситуацій є дуже швидкими, стратегічне планування стає єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей.

Варто відзначити, що основним завданням процесу розробки стратегії розвитку туристичного підприємства є оцінка туристичної соціально-економічної цінності об'єктів територіальної громади, які можуть бути цікавими для туристів, за наступними елементами: природа, науковість, культура та економічний розвиток (рис. 2).



Рис. 2. Складові елементи оцінки соціально-економічної цінності туристичного підприємства територіальних громад

Джерело: [11]

Кожен із цих елементів оцінюється за відповідними критеріями [6; 12]:

- природа – кількість оглядових точок відстань між оглядовими точками; площа поверхні; висота поверхні; контрастність кольорів на об'єкті;

- науковість – палеологічний інтерес; репрезентативність; площа;

рідкісність та цілісність; екологічний інтерес (вказує на те, що об'єкт містить рідкісні види флори та фауни, різноманіття цих видів та позитивну динаміку щодо їх відтворення);

- культура – культурні та історичні звичаї, які вказують на символічне та історичне значення об'єкта для територіальної громади; втілення в мистецтві; історична та археоло-

гічна релевантність; релігійна та метафізична релевантність; мистецькі та культурні події;

- економічна цінність – доступність та ризики; щорічна кількість відвідувачів в громаді, та в регіоні в цілому; офіційний рівень захисту; привабливість.

Стратегія розвитку туристичної діяльності є багатоступеневим процесом, в основі якого знаходяться загально визнані закономірності, адаптовані до кризових явищ сучасної економіки. Насамперед необхідна комплексна оцінка потенціалу: природноресурсного, кадрового, інвестиційного, інфраструктурного, інноваційного, галузевого, нормативно-правового, соціального та маркетингового. Також необхідно оцінити фактори впливу: соціально-економічного розвитку регіону, сформовану та перспективну спеціалізацію, ступінь державної підтримки, інвестиційні проекти, стандарти управління, систему моніторингу ключових показників. Крім того, необхідно оцінити фактори, які перетворюють об'єкт управління (якість, механізм, інструменти, технології, методи та функції управління) [9].

Наступним кроком є структурна оцінка типових стратегій (функціональних, фінансових, методологічних, інфраструктурних, антикризових тощо), рівневих стратегій (підприємство, муніципалітет, регіон, округ) та стратегій результату (зростання, франчайзингу, диверсифікації видів діяльності, збільшення номенклатурних та асортиментних позицій туристично-рекреаційних послуг, кадрові).

Після проходження вищевказаних кроків можна запропонувати адаптовану стратегію розвитку туристично-рекреаційної спеціалізації, яка включає такі складові: унікальність природних, культурних об'єктів і маршрутів, інфраструктуру, бізнес-середовище туристично-рекреаційної сфери, привабливість для туристів, гнучкі ціни, висока якість послуг, кадрове забезпечення тощо.

Таким чином, процес розробки стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад можна трактувати як взаємозв'язок правових, організаційних, фінансово-економічних умов механізму управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва. Основними складовими стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад є: мета, постановка завдання, принципи, визначення методів реалізації управлінських рішень, функцій і інструментів управління з визначенням моделі розвитку на довгостроковий і поточний період, виявлення можливостей для поліпшення господарської діяльності, за рахунок впровадження нових підходів до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного підприємництва та залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів [13].

На рисунку 3 представлено модель стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад, орієнтованої на ключові цілі розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону.



Рис. 3. Етапи формування стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва туристично-рекреаційного кластера регіону

Джерело: [9;14]

Необхідно відзначити, що основна мета розвитку туризму спрямована на підвищення конкурентоспроможності та ефективності туристичного сектора через оптимальне використання наявних природних та антропогенних ресурсів відповідно до запитів ринку та очікувань споживачів шляхом [15]:

- поліпшення ключових напрямів розвитку туристичної індустрії;
- збільшення потенціалу та конкурентоспроможності туризму;
- створення та підтримки необхідної загальної та спеціалізованої інфраструктури для розвитку індустрії туризму;
- збереження та покращення якості послуг у сфері туризму;
- диверсифікації туристської продукції та розвитку відповідального туризму;
- стимулювання розвитку регіонів, скорочення регіональних відмінностей та створення сильних брендів у регіонах.

Ключова мета досягається через реалізацію таких стратегічних цілей:

- створення позитивного іміджу вітчизняного туризму і підвищення «впізнаваності» країни з привабливим цілорічним напрямком з характерною національною самобутністю, культурними традиціями, що збереглися, і природою;
- зростання конкурентоспроможності на вітчизняному ринку за рахунок покращення якості туристичного продукту, сильної спеціалізації та створення власних туристичних брендів;
- впровадження міжнародних стандартів та передових європейських практик, а також впровадження інноваційних продуктів, інформаційних та комунікаційних технологій відповідно до вимог туристичного попиту;
- сприяння політиці структуризації внутрішнього ринку – на підтримку розробки та позиціонування продуктів, що відповідають тенденціям внутрішнього ринку;

– заохочення до розвитку туризму як базового фактора у становлення ринку праці через підвищення кваліфікації, продуктивності та адаптивності робочої сили.

Індустрія туризму займає важливе місце у світовій економіці, і в ситуації економічної невизначеності є важливим двигуном, який продовжує стимулювати зростання шляхом створення нових робочих місць, розвитку інфраструктури та реалізації доходів у платіжному балансі.

Висновки. Розробка та реалізація стратегії сталого розвитку туризму – це складний та багатогранний процес, що відбувається на різних етапах. Прийняття конкретного стратегічного чи програмного

документа є першим кроком. В рамках цього процесу дуже важливо створити механізми та інструменти для управління та реалізації стратегії протягом усього терміну її дії. Правильне націлювання та зв'язування зусиль зацікавлених органів та підрозділів та гарна функціональна та інституційна організація самої реалізації стратегії по суті зумовлює досягнення стратегічних цілей та основних пріоритетів, встановлених у ній.

Функціональна та інституційна організація реалізації включає певну послідовність кроків, реалізація яких забезпечує належну організацію в часі та добре організований і скоординований процес реалізації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Боруцак М. *Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: Монографія.* Львів: ІРД НАН України, 2006. С. 12.
2. Гаврилюк А. *Державна регіональна політика у сфері туризму України // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв: Серія «Туризм».* 2019. № 1. Том 2. С. 32-39.
3. Гудзь М. *Механізм формування та реалізації еколого-економічних стратегій розвитку туризму // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління.* 2012. № 3 (15). С. 16-21.
4. Дребот О.І., Бабікова К.О. *Організаційно-економічний механізм розвитку рекреаційного туризму в контексті євроінтеграції // Агроекологічний журнал.* 2021. № 2. С. 78-86.
5. Сапельнікова Н., Никончук О. *Формування концептуальних засад пошкваллення процесів кроскультурних відносин на засадах туристичної діяльності // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв: Серія «Туризм».* 2018. № 2. С. 24-33.
6. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. *Управління регіональним розвитком туризму: Навч. посібник.* Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.
7. Шупік Б.В. *Зарубіжний досвід у регулюванні туризму. Держава та регіони.* 2009. № 1. С. 200-207.

8. Токмакова І.В., Войтов І.М., Стратієнко Т.І., Давидова К.О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії // Вісник економіки транспорту та промисловості. 2022. № 78-79. С. 167-178.
9. Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах // Галицький економічний вісник. 2019. Том 57. № 2. С. 18-27.
10. Державна служба статистики України. URL: ukrstat.gov.ua
11. Про туризм: закон України від 15.09.1995. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 325/95
12. Novelli M., Schmitz B., Spencer T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*. 2006. Vol. 27. № 6. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
13. EU Support to tourism Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach. URL: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf
14. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І.О. Бочана. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.
15. Зайцева В.М. Формування стратегії сталого розвитку туризму // Вісник Дніпропетровського університету: Серія: Менеджмент інновацій. 2013. Вип. 2. С. 50-57.

REFERENCES

1. Borushchak, M. (2006). *Problemy formuvannia stratehii rozvytku turyshtychnykh rehioniv: monohrafiia*. [Problems of forming a strategy for the development of tourist regions: a monograph]. Lviv: IRD of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
2. Havryliuk, A. (2019). *Derzhavna rehionalna polityka u sferi turyzmu Ukrainy*. [State regional policy in the sphere of tourism of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia – Bulletin of the Kyiv National University of Culture and Arts. «Tourism» series, no. 1, vol. 2, pp. 32-39* [in Ukrainian].
3. Gudz, M. (2012). *Mekhanizm formuvannia ta realizatsii ekoloho-ekonomichnykh stratehii rozvytku turyzmu*. [The mechanism of formation and implementation of ecological and economic strategies for the development of tourism]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia – Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management, no. 3 (15), pp. 16-21* [in Ukrainian].

4. Drebot, O.I. & Babikova, K.O. (2021). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku rekreatsiinoho turyzmu v konteksti yevrointehratsii. [Organizational and economic mechanism of development of recreational tourism in the context of European integration]. Ahroekologichnyi zhurnal - Agroecological journal, no. 2, pp. 78-86 [in Ukrainian].*
5. Sapelnikova, N. & Nykonchuk, O. (2018). *Formation of conceptual foundations for revitalizing the processes of cross-cultural relations based on tourism activities. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriiia «Turyzm»Arts – Bulletin of the Kiev National University of Culture and Mystery. Series «Tourism». no. 2, pp. 24-33 [in Ukrainian].*
6. Semenov, V.F., Herasymenko, V.H., Horban, H.P. & Bohadorova, L.M. (2011). *Upravlinnia rehionalnym rozvytkom turyzmu: navch. posib. xManagement of regional tourism development: training. manuali Odesa: Odesa State University of Economics [in Ukrainian].*
7. Shupik, B.V. (2009). *Zarubizhnyi dosvid u rehuliuванні turyzmu. [Foreign experience in tourism regulation]. Derzhava ta rehiony – State and regions, no. 1, pp. 200-207 [in Ukrainian].*
8. Tokmakova, I.V., Voitov, I.M., Stratiienko, T.I. & Davydova, K.O. (2022). *Tsyfrovizatsiia yak nova paradyhma upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii. [Digitization as a new paradigm of management of tourism industry enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovi – Herald of the economy of transport and industry, no. 78-79, pp. 167-178 [in Ukrainian].*
9. Yukhnovska, Yu. (2019). *Formuvannia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom potentsialu turystychnoi haluzi v Ukraini ta yii rehionakh. [Formation of the concept of strategic management of the potential development of the tourism industry in Ukraine and its regions]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician vEconomic Herald, vol. 57, no. 2, pp. 18-27 [in Ukrainian].*
10. *Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].*
11. *Pro turyzm: Zakon Ukrainy vid 15.09.1995. (1995) [On tourism: Law of Ukraine dated September 15, 1995]. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine, no. 325/95. [in Ukrainian].*
12. Novelli M., Schmitz B. & Spencer T. (2006). *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. Tourism Management, vol. 27, no. 6. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>*
13. *EU Support to tourism Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach. Retrieved from: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECAD-ocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf*
14. *Konkurentospromozhnist' u systemi kategorij rynomichnoi' ekonomiky. [Ways to ensure the competitiveness of tourism business in the context of globalization] (2020). In Bochana, I. O., Lviv [in Ukrainian].*

15. Zaitseva, V.M. (2013). *Formuvannia stratehii staloho rozvytku turyzmu [Formation of a strategy for sustainable tourism development]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsii – Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Management of innovations, vol. 2, pp. 50-57 [in Ukrainian].*

Стаття надійшла до редакції 21.10.2023

Посилання на статтю: Каличева Н.Є., Корінь М.В., Лобанова Є.В. Формування стратегії розвитку туристичних підприємств у регіоні // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2023. № 4 (84). С. 134-144. DOI 10.31375/2226-1915-2023-4-134-144.

Article received 21.10.2023

Reference a JournalArtic: Kalycheva, Natalia, Korin, Myroslava & Lobanova, Evgeniya (2023). Formation of the strategy for the development of tourist enterprises in the region // Development of management and entrepreneurship methods on transport, 4(84). P. 134-144. DOI 10.31375/2226-1915-2023-4-134-144.