

**Міністерство освіти і науки України
Маріупольський державний університет
Кафедра маркетингу та туризму**

**ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ
ПРИАЗОВ'Я: СТАН, ВИКЛИКИ,
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ**

Колективна монографія

Київ

МДУ

2024

Автори: Балабаниць А.В., д. е.н., професор (1.3, 1.4, 2.2, 2.3, 3.4, 4.1, 4.3), Горбашевська М.О., к.е.н., доцент (2.1, 4.4), Мацука В.М., к.е.н., доцент (1.3, 2.2, 2.3, 4.2), Рібейро Рамос О.О. (1.2, 3.1), Тарасенко Д.Л. (1.4, 2.4), Чуприна О.О. (1.1, 3.2, 3.3)

Рецензенти:

Горіна Ганна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та країнознавства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

Виноградова Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Долгова Надія Андріївна - директор Національного природного парку “Меотида“

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Маріупольського державного університету
Міністерства освіти і науки України (протокол № 5 від 26.12.2024 р.).*

Т 87 Туристично-рекреаційний потенціал Приазов'я: стан, виклики, стратегічні орієнтири, монографія / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, В.М. Мацука та ін.; за заг. ред. А.В. Балабаниць. – Київ : МДУ, 2024. – 371 с.

В монографії висвітлено теоретико-методологічні основи формування системи стратегічного управління сферою туризму на регіональному рівні. В роботі особливу увагу приділено аналізу впливу зовнішніх факторів та їх наслідків для туристичної сфери України в умовах сучасних глобалізаційних змін. Проведено ґрунтовний аналіз туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я та запропонована стратегія його розвитку. Досліджено проблему відновлення туризму регіона в поствоєний період.

Монографія призначена для науковців, викладачів, фахівців, викладачів, аспірантів, студентів, а також широкого кола читачів, які досліджують проблеми туристичної галузі національної економіки.

Отже, туризм є популярною формою організації відпочинку, проведення дозвілля, пізнання рідного краю, навколишнього середовища, знайомства з історією, культурою і традиціями певної країни, регіону (у реальному чи віртуальному вимірі) та належить до найпотужніших і найдинамічніших за розвитком галузей економіки. А складність та багатогранність цього явища дозволяє розглядати його у вигляді одного з векторів соціально-економічного розвитку регіонів.

1.2. Особливості та проблематика стратегічного управління розвитком туристичних регіонів України

В сучасних умовах, коли динамічність соціально-економічних процесів збільшилася настільки, що для збереження контролю над ситуацією потрібне оперативне прийняття управлінських рішень, величезне значення набуває грамотний професійний інноваційний підхід на основі оцінки якісних параметрів мікро-, мезо- і макросередовища: конкретної туристичної організації, регіонального ринку туристичних послуг, тенденцій розвитку вітчизняного та міжнародного туристичного бізнесу.

Галузь туризму є перспективною з погляду розвитку, як окремого регіону, так і країни в цілому. Туризму як специфічній соціально-культурній діяльності та об'єкту управління притаманні особливості, які слід враховувати при управлінні цією галуззю. Для ефективної реалізації управлінських функцій необхідно аналізувати всю систему розрізнених туристичних підприємств різних форм власності, здійснюючих спільну діяльність та виступаючих інструментом конкурентної переваги туристичного бізнесу регіону.

Однією з особливостей туризму є складність взаємозв'язків між його складовими елементами. У туристичній індустрії спостерігається

різноманітність суб'єктів туристичного бізнесу, які так чи інакше повинні вписуватися в єдину регіональну систему управління, незалежно від відомчої належності та форм їх власності, з ціллю забезпечення тривалої дієздатності та конкурентоспроможності на ринку.

Іншою особливістю туризму як об'єкта управління є те, що існують певного роду протиріччя між власниками об'єктів туристичної інфраструктури, місцевими жителями і туристами, так як в даній ситуації простежуються траєкторія різних інтересів.

Особливістю туризму як об'єкта управління також є специфіка туристичного продукту. Туристичний продукт проявляється у вигляді послуги, тому його найважливішою ознакою є присутність клієнта або споживача та його невіддільність від джерела формування. У зв'язку з цим при реалізації туристичного продукту посилюється особистісний аспект.

Наступна особливість туризму як об'єкту управління виражається в комплексності туристичних послуг. Туристична послуга складається для туриста з цілого комплексу послуг, і залежність між окремими послугами може мати значні наслідки при управлінні підприємством. Так як окремі додаткові послуги виконуються різними фірмами, отже, ці підприємства у високому ступені залежать один від одного. Один з варіантів виходу з даної ситуації представляється в кооперації. В останні роки особливо зросло значення спільної роботи між туристичними підприємствами. Така спільна робота підприємств може здійснюватися як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях. Спільна робота туристичних підприємств, або горизонтальне поділ роботи організацій, що мають однакові інтереси, проводиться в сферах розміщення, обслуговування, оздоровлення, транспорту та ін.

Як свідчить дійсність останніх років, туризм є чутливим до виникнення деструктивних факторів неекономічного характеру глобального та локального масштабу (епідемії, збройні конфлікти, соціальні заворушення, логістика «доїзду – виїзду» тощо), які впливають на безпеку, доступність і привабливість туристичних регіонів, що часто призводить до різкого зниження туристичних

потоків і втрат для регіональної економіки. Додавання дії економічних чинників (соціально-економічна неспроможність населення, інфляція, коливання валютних курсів, зростання цін на транспортні послуги та енергоносії, обмеженість фінансування туристичних проєктів, зменшення інвестицій в інфраструктуру тощо) поглиблює нестабільність туристичної галузі. У 2022 році внаслідок військових дій на території України до чинників, викликаних пандемією та карантинними обмеженнями, також додалися загрози і небезпеки, зумовлені війною. Цей факт підтверджує статистичне опитування від ДАРТ щодо подорожей Україною під час війни: 27,2% респондентів звертають увагу при виборі місця подорожі на безпеку та стабільність регіону; 57,4% респондентів вважають саме безпеку обмеженням для подорожей Україною в умовах воєнного стану; 20,7% респондентів уникають подорожей через можливу небезпеку [53].

З огляду на це, саме безпека стала пріоритетною умовою сталого розвитку туристичної галузі України [203]. Війна чинить суттєвий вплив на туристичну індустрію, оскільки вона зумовлює різке зниження туристичних потоків, створює загрози безпеці та формує негативний імідж регіону. Теорія управління ризиками та кризами підкреслює необхідність розробки та оцінки стратегій, які допомагають зменшити негативні наслідки для туризму через миттєві заходи з боку як уряду, так і туроператорів. Важливо враховувати ризики, розробляти адаптивні плани та підтримувати репутацію туристичних напрямків.

Серед сучасних особливостей регіонального туризму важливою є зміна аудиторії туристів та їхніх переваг щодо видів відпочинку. На цей час більшість туристів надають перевагу екологічним, культурним та оздоровчим формам туризму. Відбувся перегляд спектра послуг та відпочинкових програм, орієнтованих на безпеку, зручність та інтереси жінок і дітей. В умовах соціальної та економічної нестабільності збільшується попит на безпечні та доступні місця для відпочинку, а також на індивідуальні або невеликі групові тури, які дозволяють уникати великих скупчень людей. Такі тенденції вимагають адаптації стратегій розвитку регіонів на засадах економіки вражень, створюючи

нові туристичні продукти, зосереджених на екології, культурній автентичності, безпеці та відповідності запитам з боку нової аудиторії туристів.

Територія регіонів є неоднорідною за наявністю та розміщенням певних видів туристських ресурсів, рівня туристського потенціалу та економічного розвитку [12;16]. Внаслідок цього туристичну спеціалізацію регіону слід розглядати з урахуванням розвитку видів туризму в регіоні. На підґрунті отриманої інформації здійснюється вибір стратегії розвитку регіональної туристичної галузі з урахуванням взаємодії двох тенденцій – регіонального стратегічного планування розвитку та необхідності переходу до інноваційного розвитку, тобто робиться акцент на визначення та вибір способів, напрямів впливу, які можуть забезпечити розвиток туризму на основі використання інновацій. Використання інновацій та нових технологій у туристській галузі має бути спрямоване на підвищення доступності, покращення рівня якості та створення в регіонах «розумних» туристичних напрямків, що дозволить наростити потенціал території.

Одним із напрямків вирішення проблеми розвитку туристичної галузі може бути розробка системи стратегічного управління розвитком туристичної галузі. Для того щоб створити цілісну систему управління, необхідно інтегрувати стратегічний та оперативний рівні управління розвитком туризму, узгодити стратегічні цілі як на верхньому рівні адміністративної влади регіону, так і на рівні керівників структурних підрозділів, створити єдину систему обліку та звітності, сформулювати набір методів та інструменти стратегічного управління.

Особливості стратегічного управління розвитком туристичних регіонів України відображають складність поєднання регіональних, економічних та соціальних аспектів. Тоді за мету регіонального стратегічного управління у туристичній сфері приймається результат декомпозиції глобальної мети соціально-економічного розвитку регіону, яка може бути сформульована наступним чином: досягнення соціально-економічної вигоди на основі створення та розвитку стійких конкурентних переваг у туристичній сфері регіону, які забезпечують її комплексний розвиток та підвищення значущості

туристичних активів регіону в системі міжрегіонального та міжнародного поділу праці.

Отже, важливим завданням щодо розвитку туристичної галузі України є переосмислення системи стратегічного управління. Сутність стратегічного управління полягає у розробці та реалізації стратегії в масштабі реального часу та вирішенні завдань подолання кризи, викликані невідповідністю можливостей з вимогами навколишнього середовища, заняття провідного становища на ринку (в галузі) у перспективі, забезпечення життєздатності в невизначених умовах, створення умов довгострокового розвитку обліку зовнішніх та внутрішніх можливостей. Оскільки туризм впливає на різні сфери економічної активності, до стратегічного управління його розвитком слід підходити комплексно.

На погляд І. Ансоффа, стратегічне управління в широкому розумінні слід розглядати як управління, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналіз і вибір стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу [192]. В узькому розумінні стратегічне управління – це діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією та середовищем, які дозволяють їй досягати цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог

На думку Горюнової К. А. «під стратегічним управлінням розвитком туристичного регіону розуміємо такий вид управлінської діяльності, основою якого є людський потенціал, що встановлює цілі розвитку; порівнює їх з наявними туристично-рекреаційними можливостями та споживацьким попитом на туристичні продукти; регулює зміни в галузі при зміні умов зовнішнього оточення; створює конкурентні переваги та досягає довгострокової мети за рахунок розробки та реалізації системи стратегій» [46, с. 2].

Малик І. П. відмічає, що розвиток стратегічного управління організацією – це вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану господарюючого суб'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але

доступній для огляду) перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні або довгострокові наслідки [89 с. 65].

За допомогою стратегічного управління туристичними підприємствами відбувається вплив на всю сферу туризму, яка складається на даній території, утворюючи регіональний туристичний комплекс. Отже, стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу – це управління взаємно узгодженими програмами (проектами) розвитку туристичної та суміжних з нею галузей регіону відповідно до підтриманих населенням пріоритетів, регіональних інтересів, що передбачають використання необхідних туристичних ресурсів з певними заходами та встановленими термінами [138, с.83].

Стратегічне управління розвитком туризму в регіоні передбачає розгляд двох основних взаємопов'язаних блоків управління – планування і регулювання (рис.1.6).

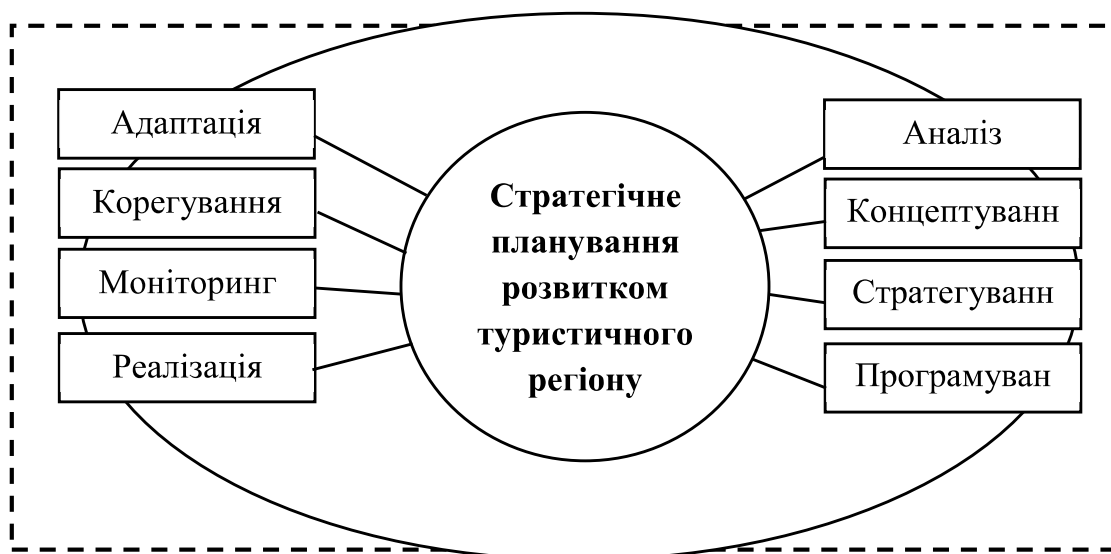


Рис. 1.6. Стратегічне планування розвитком туристичного регіону

Джерело: розроблено автором

Планування розвитку туризму рекомендується здійснювати на всіх рівнях: міжнародному, національному, регіональному, місцевому, а також щодо конкретних туристичних організацій, що надають туристичні послуги.

Є ряд методологічних особливостей стратегічного планування, що відрізняють його від планування розвитку і розміщення продуктивних сил за часів планової економіки. Що передбачає аналіз, концептуалізацію, стратегування і програмування туризму і, виходячи з планування, відбувається впровадження процесів управління туризмом, а саме адаптація, коригування, моніторинг та реалізація.

Значна роль відводиться процесу обрання стратегії, орієнтуючись на виробничі можливості територій, ініціативи, плани місцевого населення та безпеку. З розробкою стратегії має безпосередній зв'язок поняття «стратегічне планування». В рамках базової мети формування плану стратегії розвитку туристсько - рекреаційних можливостей регіону слід окреслити цілі та параметри стабільного розвитку цього регіону, де фундаментальним фактором економіки, цільовою функцією цього процесу вважається привабливість туристського продукту або туристської послуги в межах регіону. «При цьому одним із викликів є необхідність інфраструктурних та сервісних поліпшень, спрямованих на забезпечення комфортного перебування та розваг туристів» [32, с.43].

Стратегічне планування розвитку туризму в регіоні – це процес моделювання ефективної діяльності підприємств туризму на певний період функціонування з встановленням цілей розвитку туризму в регіоні та їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і завдань в відповідностей з ресурсними можливостями регіону.

Управління туризмом на основі планування може створити економічні, соціальні та екологічні переваги, не викликаючи деградації туристичних ресурсів, зберігаючи їх для використання в майбутньому. Доцільним буде сфокусувати увагу на кількох базових об'єктах складання стратегічного плану розвитку туристично-рекреаційних можливостей регіонального рівня, що відносяться до змісту стратегії розвитку туристичного регіону:

– розподіл нововведень або інноваційних складових в рамках туристських технологій;

- розробка безпечних туристичних зон та заходів для забезпечення захисту туристів, включно з евакуаційними планами, інфраструктурою першої медичної допомоги та підвищенням рівня безпеки у туристично привабливих регіонах.

- реалізація програм сталого розвитку для запобігання деградації екосистем туристичної привабливості природних ресурсів на теренах постраждалих територій;

- використання систем телекомунікації та прикладної інформатики для відстеження якісних характеристик;

- постійний розвиток активів суб'єктів господарювання.

У процесі визначення стратегічних завдань основна роль відводиться таким параметрам, які досить диференційовані в українських регіонах: транспортні, матеріальні та трудові витрати; інфраструктура безпеки; екологічні обмеження та економіка вражень.

Наступною частиною процесу формування стратегічного плану розвитку туристично-рекреаційних можливостей стає інструмент індикативного стратегічного планування. Основною метою використання індикаторів виступає акцентування на базових точках зростання регіону щільною структурою конкуренції нових туристських підприємств, поширене використання технологічних інновацій під час надання туристичних послуг, застосування екологічних технологій, здійснення зберігаючих ресурси заходів [61, с.67-70].

З боку економіки розробка стратегії розвитку туристично-рекреаційних можливостей повинна включати в себе певну кількість елементів, реалізація яких і утворює безпосередньо безпеку та економічний захист регіону.

Однак, якщо ми маємо на меті, щоб національний туризм мав стійкий розвиток, то є необхідним розробити та впровадити відповідну стратегію. У класичному розумінні стратегія розвитку туризму передбачає наступні базові завдання та шляхи реалізації:

- урізноманітнення пропозицій туристичних продуктів, враховуючи змінювані потреби споживачів і здійснення заходів щодо певних подій, зокрема

містичний туризм з легендами про мольфарів та їх магичні здібності, оздоровчий туризм з автентичними процедурами траволікування та навчальними майстер-класами;

- застосування кластерного підходу як інструменту співпраці суб'єктів індустрії гостинності та форми соціального діалогу у співпраці з державними органами управління; засобу забезпечення стійкості туристичної галузі перед викликами сучасності;

- поліпшення туристичної інфраструктури та комфортного середовища, зокрема: забезпечення зручних шляхів транспортного сполучення, врахування потреб людей з обмеженими можливостями, облаштування спортивними об'єктами, створення неповторного стилю середовища і атмосфери території;

- поширення «зеленого» туризму для збереження природних ресурсів та відновлення екосистем, серед іншого й організація програм туризму, що зосереджуються на відповідальних практиках рибальства та полювання, спрямованих на охорону природних ресурсів і збереження здоров'я екосистем;

- розширення масштабів застосування системи гостьових будинків, кемпінгів з орієнтацією на сільський туризм та участь у сільському житті;

- забезпечення зростання якісних характеристик процесу обслуговування туристів: застосування стандартів регіону щодо гостинності, використання навчальних процедур і професійних змагань;

- вдосконалення інфраструктури круїзного і придорожнього сервісів;

- використання навігаційних систем: створення інтерактивних карт з позначками цікавих місць, варіантів коротших маршрутів, маршрутів для екстреної евакуації та мобільного додатку з функціями аварійного зв'язку;

- розширення мережі інформаційних центрів туризму: інтерактивність, підтримка багатомовності, створення центрів мобільного обслуговування для забезпечення туристів інформацією в найвіддаленіших і малодоступних місцях;

- використання сучасних цифрових технологій (наприклад, аудіогіди, додатки, віртуальні тури тощо);
- поліпшення стану та логістики туристських маршрутів: встановлення чітких позначень, інформаційних табличок, карт та вказівників уздовж маршрутів для легшої навігації туристів;
- розширення системи маршрутів, між іншим для електроскутерів, велосипедних і пішохідних подорожей, маршрути для спостереження за птахами, облаштовані спеціальними точками огляду («пташині стежки»), квестові маршрути та тури;
- поліпшення і диверсифікація туристського продукту регіону завдяки збільшенню пропозицій щодо видів туризму: культурно-пізнавального, рекреаційного, санаторно-оздоровчого, містичного;
- формування і становлення туристичного продукту щодо таких видів туризму, як дитячий, медичний, діловий, екологічний, гастрономічний, сільський і військово-технічний;
- застосування сучасного інструментарію цифрового формату в процесі проведення робіт з просування туристичних продуктів на території (за допомогою технологій віртуальної і доповненої реальності, створення інтерактивної туристської карти регіону тощо);
- популяризація регіональних ресурсів туризму: участь в міжнародних і українських туристичних виставках, road-show та інших заходах, які орієнтовані на посилення популярності регіону, як туристичного напрямку;
- активне позиціонування туристично-рекреаційного потенціалу регіону в мережі «Інтернет», в тому числі розширення туристичного порталу регіону і сучасних мобільних систем;
- застосування системи видачі субсидій і грантів в рамках підтримки і розвитку сфери туризму в регіоні;

– оцінка і відстеження стану галузі туризму, формування концепцій туристського розвитку на регіональному рівні, здійснення аналітичних процедур, соціологічних опитувань та моніторингу.

Управління розвитком туризму в регіоні дозволяє встановлювати тісні взаємозв'язки між туризмом та іншими секторами економіки, поєднувати державні інтереси з інтересами приватних структур і місцевого населення.

На даний час система управління туризмом в більшості країн, має переважно територіальний характер, що дозволяє впливати на галузевий розвиток країни.

Стратегічне управління розвитком туризму в регіоні пропонуємо розглядати в п'яти основних блоках (рис. 1.7). Кожен із зазначених блоків передбачає вирішення певних завдань.

Для виявлення пріоритетного напрямку туристичної діяльності, що реалізується через процеси управління, економічного обґрунтування, технологічного забезпечення та кваліфікованого становлення професійних кадрів, необхідний аналіз діючої ситуації на туристичному ринку і виявлення умов подальшого стратегічного розвитку туризму в регіоні.

Особливості туристичної галузі як об'єкта управління вказують на те, що регіональна політика регіону повинна сприяти вирішенню ряду оперативних завдань, націлених на стратегічні зміни туристичного бізнесу, і при цьому необхідно врахувати те, що ця галузь зовсім не схожа на інші галузі, і тому механічно перенести напрацювання або моделі управління з інших сфер діяльності в сферу туризму неможливо.

Стратегічне управління для сучасної України – це принципово новий вид професійної діяльності. Відзначається недостатність методичних розробок в області стратегічного управління стосовно до туристичної індустрії регіонів в цілому і туристичних підприємств зокрема. Більшість керівників туристичних підприємств не мають чіткого уявлення про сутність стратегічного управління, його методи та підходи, недооцінюють його роль.

Блок	Характеристика
Аудит туристичного потенціального регіону	<p>географічне розташування; рельєф; гідросфера та водні ресурси; клімат та кліматичні ресурси; грунтовий покрив та земельні ресурси; рослинний покрив та рослинні ресурси; лісові ресурси; тваринний світ та його ресурси; природнозаповідні території та об'єкти; екологічна мережа.</p>
Аудит туристичного потенціального регіону	<p>мережа розселення; демографічна характеристика; ринок праці; інженерно-транспортна та соціальна інфраструктура: транспорт, зв'язок та телекомунікаційні системи; комунальне господарство: водопостачання; водовідведення, теплові мережі, газопостачання; електропостачання, благоустрій територій; розвиток соціальної та ринкової інфраструктури: заклади торгівлі, заклади ресторанного господарства, фінансово-кредитна інфраструктура; охорона здоров'я, культура та мистецтво: етнокультура регіону, інфраструктура культурних закладів, пам'ятки культури і архітектури.</p>
Ідентифікація основних продуктів	<p><i>1 група пріоритетних видів туризму:</i> гірський (гірськолижний) туризм, піший туризм, лікувально-оздоровчий туризм, сільський зелений туризм, культурно-пізнавальний та екскурсійний туризм, екологічний туризм; <i>2 група:</i> діловий туризм, дитячий туризм, молодіжний туризм, спортивний туризм, водний туризм; <i>3 група:</i> релігійний туризм, пригодницький туризм, туризм осіб з особливими потребами.</p>
Туристична політика регіону	<p>аналіз нормативно-правової бази в Україні та регіоні; державне та муніципальне управління в галузі туризму; аналіз регуляторної діяльності в галузі туризму регіональної обласної ради та адміністрації; основні учасники туристичного ринку регіону, залучені до розвитку туризму: управління туризму головного управління туризму і культури облдержадміністрації, громадські організації, бізнес-асоціації; фінансування розвитку туризму в регіоні з обласного бюджету та бюджетів районів, міст обласного підпорядкування; участь у європейських проектах; підготовка кадрів для туристичної галузі.</p>
Концепція розвитку та маркетингу туризму в	<p>бачення, місія, мета та стратегічні цілі; SWOT-аналіз розвитку регіону як туристичного; стратегічне бачення регіону як туристичного; стратегічна місія, мета, стратегічні цілі; створення цікавої та унікальної туристичної пропозиції на основі туристичного потенціалу регіону; забезпечення галузі висококваліфікованими кадрами для обслуговування туристів; управління розвитком туризму в регіоні. забезпечення збалансованого розвитку регіону та управління туристичним середовищем; формування інституційного оточення та налагодження міжсекторного партнерства стратегія маркетингу та просування регіону на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках; фінансове забезпечення Стратегії розвитку та маркетингу туризму в регіоні; моніторинг та контроль за виконанням Стратегії розвитку та маркетингу туризму в регіоні.</p>

Рис. 1.7. Ключові блоки стратегічного управління розвитком туризму в регіоні

Джерело: сформовано автором

Система стратегічного управління розвитком туристичною галуззю або регіональними туристичними комплексами включає формування основних понять, цілей, завдань, принципів і механізмів здійснення (рис. 1.8).

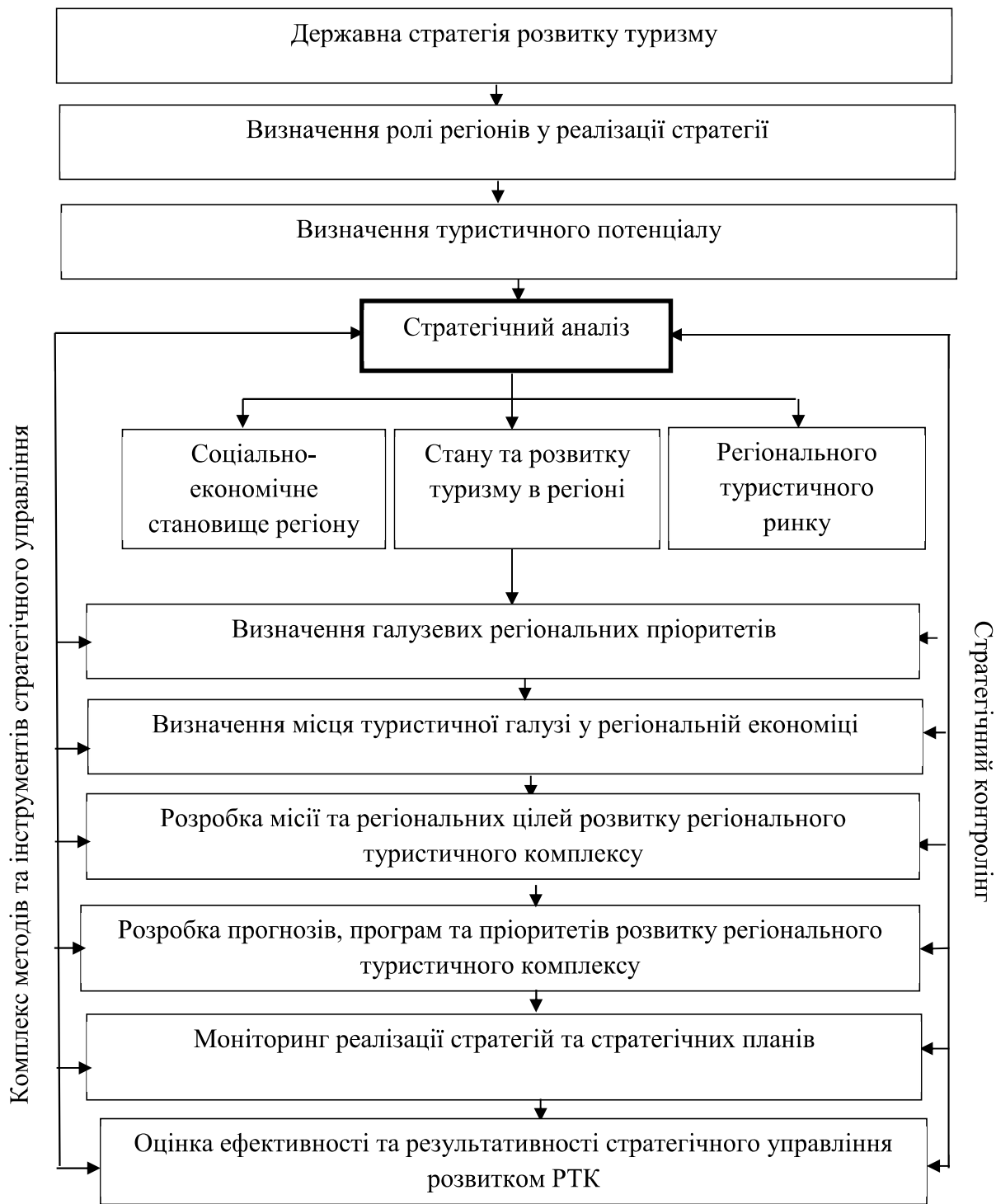


Рис. 1.8. Система стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу

Джерело: побудовано автором

Стратегічний аналіз є специфічну функцію стратегічного управління, складається в проведенні комплексу аналітичних робіт. Результатом їх виступають проблеми регіонального економічного розвитку, вирішення яких покликане забезпечити ефективне функціонування економіки регіону в розглянутій перспективі, своєчасну адаптацію її до умов зовнішнього середовища. Тому необхідно забезпечення цілеспрямованого розвитку нових організаційних форм в туризмі, діяльність яких була б орієнтована на максимізацію консолідованого результату і розробку моделі стратегічного управління розвитком туристичної галузі регіону.

Для управління туризмом на регіональному рівні використовуються два механізми:

- саморегулювання у вигляді попиту та пропозиції на туристський продукт;
- регіональний вплив шляхом використання різних інструментів в економічній, правовій, соціальній, екологічній, науково-освітній та інших галузях.

У зв'язку з цим вибір конкретного інструменту залежить від завдань управління та специфічних умов їх вирішення, що склалися на даний момент у регіонах. Хоча завдання та умови досить різноманітні та сильно відрізняються по регіонах, існують деякі загальні закономірності, які дозволяють виділити інструменти вирішення тих чи інших проблем.

Класифікація інструментів стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу наведена у табл. 1.3. Таким чином, набір і склад інструментів стратегічного управління розвитком туристичного комплексу буде визначати національну політику в області розвитку туризму, особливості регіональних туристичних ресурсів, економічний потенціал і соціально-економічний розвиток регіону, стан екології, пріоритетність туристичної галузі в регіоні, можливості фінансування туристичних проектів і програм.

Таблиця 1.3
Класифікація інструментів стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу

Класифікаційна ознака інструменту	Зміст
1 За рівнем дії	
1.1 державний	Інструменти, що використовуються для управління національними інтересами держави (зовнішня політика, національна безпека та ін.)
1.2 регіональний	Інструменти, що доповнюють державний інструментарій з урахуванням специфіки регіону
2 За часом дії	
2.1 постійні	Використання безперервно оперативного, тактичного стратегічного управління
2.2 періодичні	Використання періодичного прийняття певних управлінських рішень (коригування стратегічних планів, програм тощо).
2.3 однократні	Використання разового для стимулювання будь-якого впливу на сферу туризму
3 За сферою використання	
3.1 правова	Нормативно-правова база, у тому числі і міжнародного значення, стандартизація, сертифікація, митне регулювання, правила в'їзду та виїзду та перебування
3.2 економічна	Податкове законодавство, цільове регіональне), інвестування (особливо приватного капіталу), кредитно-грошова система, стратегічні альянси, мережеві організації
3.3 соціально-культурна	Інвестиції в людський капітал, престижність туристських професій та видів діяльності, регулювання рівня оплати праці, державно-приватне партнерство у сфері підтримки та відновлення пам'яток історії та культури, моніторинг впливу розвитку туризму на соціально-культурну сферу
3.4 екологічні	Квогування, нормування використання ресурсів, система обмежень, системи штрафів, моніторинг стану екології, цільове бюджетне фінансування екологічних програм, міжрегіональна взаємодія
4 В залежності від джерела фінансування	
4.1 державний	Цільове бюджетне фінансування, державні інвестиції
4.2 регіональний	Регіональне бюджетне фінансування, регіональні інвестиції
4.3 місцевий	Фінансування з місцевих бюджетів

Продовження табл.1.3

5	В залежності від функцій управління	
5.1	планування	Система збалансованих показників розвитку регіонального туристичного комплексу, прогнозування, проектування, програмування
5.2	організація	Стандартизація організаційних структур управління туризмом з урахуванням адміністративного поділу, стратегічні альянси.
5.3	мотивація	Пільги кредитування туристських програм та проектів та податкові пільги, підтримка функціонування особливо важливих регіональних туристичних об'єктів, реклама
5.4	контроль	Система контролінгу розвитку регіонального туристичного комплексу, моніторинг розвитку туризму та його впливу на соціально-економічну ефективність регіону, інформаційне забезпечення
6	Функціональні галузі управління	
6.1	фінанси	Фінансово-кредитна система у сфері туризму, різні механізми фінансового обслуговування, інструменти управління туристськими ризиками
6.2	маркетинг	Регіональний туристичний брендинг, маркетинг місць, інструменти, що використовуються для управління конкурентоспроможністю РГК
6.3	кадри	Інструменти мотивування та стимулювання праці в туристській сфері, соціальне партнерство
6.4	технології	Науково-виробнича база, міжрегіональна взаємодія, нові технології готельного бізнесу, туристичного обслуговування, створення туристичного продукту та ін.

Існують моделі формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі, які в тій чи іншій мірі деталізують послідовність кроків цього процесу, що складається з конкретних етапів (рис.1.9).

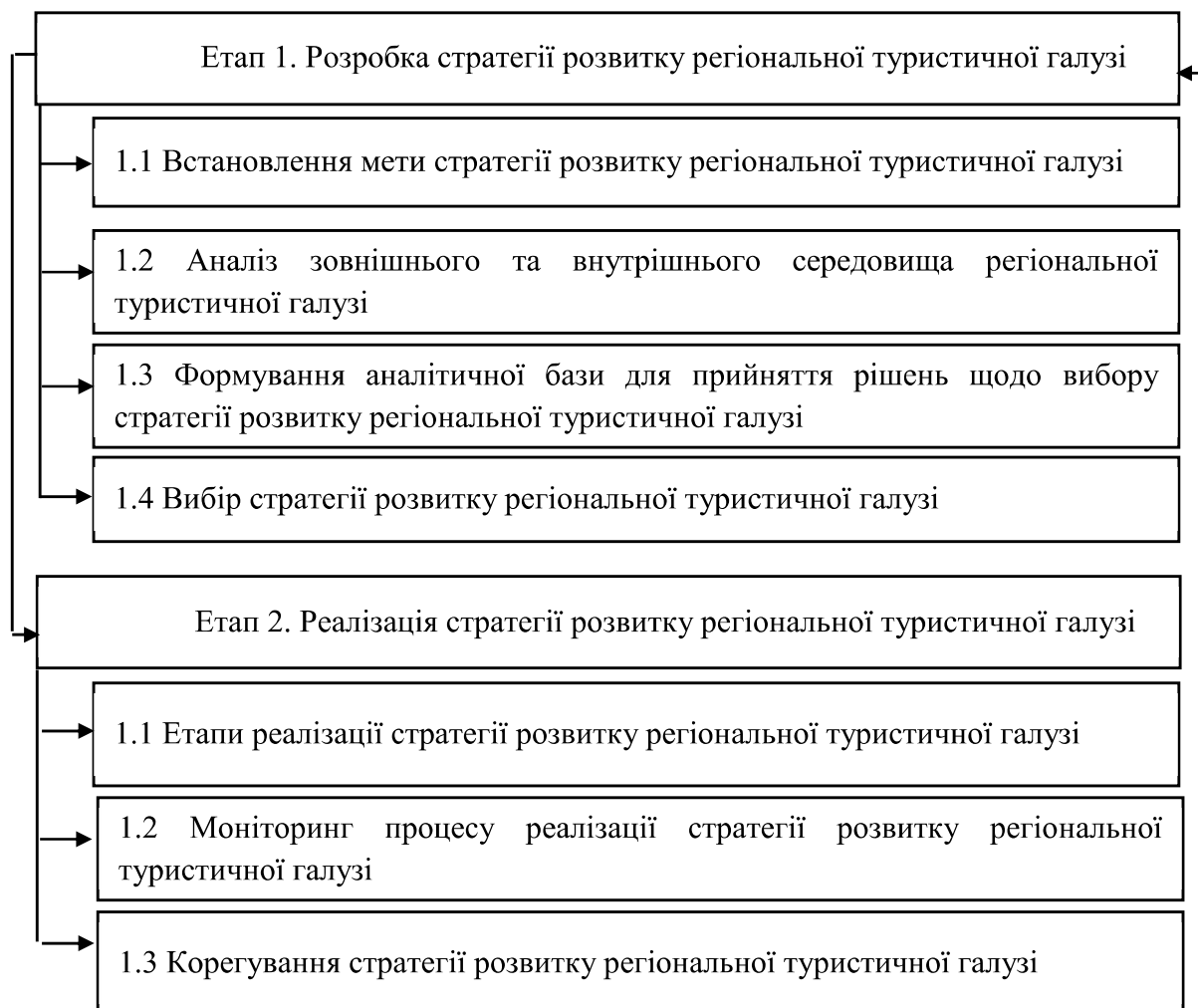


Рис. 1.9. Етапи формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі

Джерело: розроблено автором

Розробка стратегії розвитку регіональної туристичної галузі передбачає проведення комплексу аналітичних робіт, на підґрунті отриманої інформації визначаються профільні та додаткові види туризму регіону. В залежності від чинників, за рахунок яких планується отримати встановлені результати, дозволяє говорити про різні типи економічного зростання, оскільки всі стратегії регіонального розвитку туристичної галузі передбачають в якості результату досягнення певних показників економічного росту.

Розроблена стратегія розвитку має використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільше відповідають цілям регіональної туристичної галузі. Моніторинг процесу реалізації стратегії розвитку регіональної туристичної галузі здійснюється на всіх етапах у різних формах. Регулярність та порядок здійснення моніторингу регламентуються під час прийняття та реалізації стратегії. Встановлюється відповідальність керівників та виконавців стратегії розвитку регіональної туристичної галузі за несвоєчасне та неякісне її виконання.

Забезпечення моніторингу за реалізацією стратегії вимагає ув'язування механізму її реалізації та організаційно-економічних заходів щодо стимулювання; постійного інформаційно-аналітичного моніторингу з усіх проблем та цільових установок; своєчасної оцінки порушення строків реалізації стратегії для визначення втраченої вигоди та підготовки пропозицій щодо їх коригування. Здійснення моніторингу за ходом реалізації стратегії дозволяє органу управління своєчасно визначати під кожну мету та завдання конкретний адміністративний чи економічний регулятор, що стимулює реалізацію того чи іншого стратегічного завдання.

Заключним етапом формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі є корегування стратегії у разі недосягнення стратегічних орієнтирів.

Формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі не є завершеним процесом. Результатом сформованої та належним чином обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання напрямів розвитку регіональної туристичної галузі, які мають забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції.

Туристичний бізнес існує в рамках загального економічного і правового поля національного підприємництва, тому для будь-якого регіону – це не тільки економічний сектор, а й складова його туристичного іміджу. Особливості туризму пов'язані з необхідністю створення спеціалізованих територіально-галузових органів різного рівня управління регіону, що дозволить вибрати

перспективні напрямки для розвитку регіонального туризму в країні, а також істотно підвищить ефективність управління з урахуванням конкретних особливостей кожної складової частини інфраструктури даного регіону, забезпечуючи стратегічний підхід до розвитку регіонального туризму. Тому для формування туристичного іміджу регіону та підвищення регіональної конкурентоспроможності туристичної галузі та кожного учасника туристичного ринку, необхідна розробка загальної стратегії розвитку туризму в перспективі на різних рівнях стратегічного управління у взаємозв'язку з основними діями, які повинні виконуватися на різних рівнях стратегічного управління в туризмі. Через це нами пропонується модель заходів для сталого регіонального розвитку туризму (рис. 1.10).

Туризму повинна відводитися концептуальна роль в процесі реалізації моделі сталого розвитку, при якій можна досягти задоволення життєвих потреб сучасного покоління без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь, при цьому визначається взаємозв'язок між економічними, маркетинговими, екологічними і соціальними можливостями суспільства.

Цільовими установками управління є створення оптимальних умов для реалізації комплексного економічного і соціального розвитку регіону, забезпечення необхідного інвестиційного клімату, підвищення рівня ділової активності і економіки, обґрунтування збалансованості туристичної спеціалізації, повна зайнятість, економічна безпека.

Організація управління розвитком туристичних підприємств в умовах сталості передбачає, на регіональному рівні – розробку туристичної стратегії сталого розвитку туризму, основні положення якої повинні трансформуватися, заглиблюватися і адаптуватися на наступних нижніх рівнях вертикалі управління туристичною індустрією – дестинації, підприємстві.

Стратегічні плани сталого розвитку туризму в країні реалізуються суб'єктами господарської діяльності, тому їх стратегічний вибір є визначальною компонентою ефективного розвитку всієї економіки.

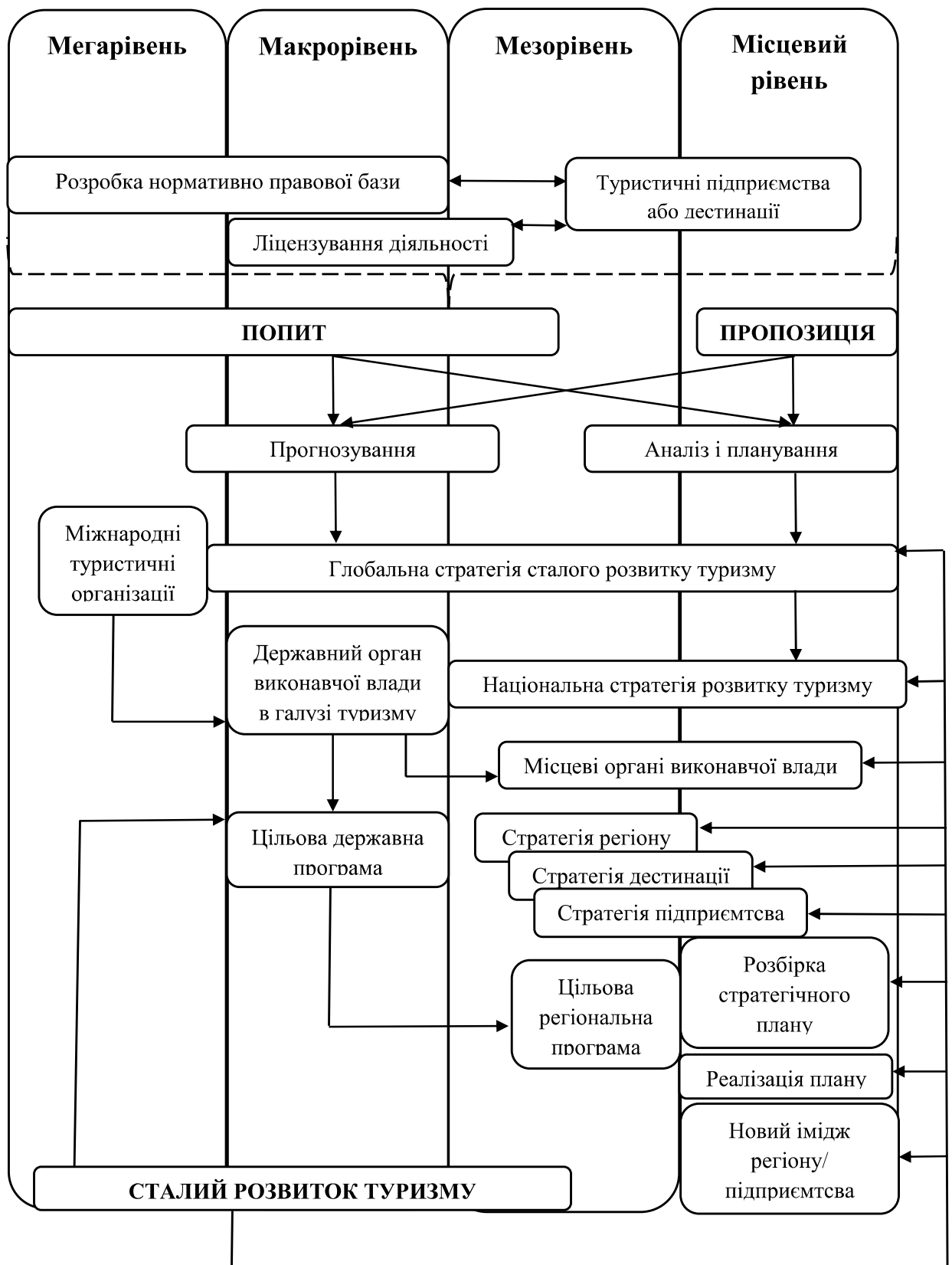


Рис. 1.10. Модель заходів для сталого регіонального розвитку туризму на різних рівнях стратегічного управління

Джерело: розроблено автором

Дослідження імплементації стратегій управління в туризмі з використанням класичної (спрощеної) схеми їх вибору і реалізації (рис. 1.11) дозволили виявити переваги стратегічного управління і проблеми, що перешкоджають його розвитку на вітчизняних туристичних підприємствах.

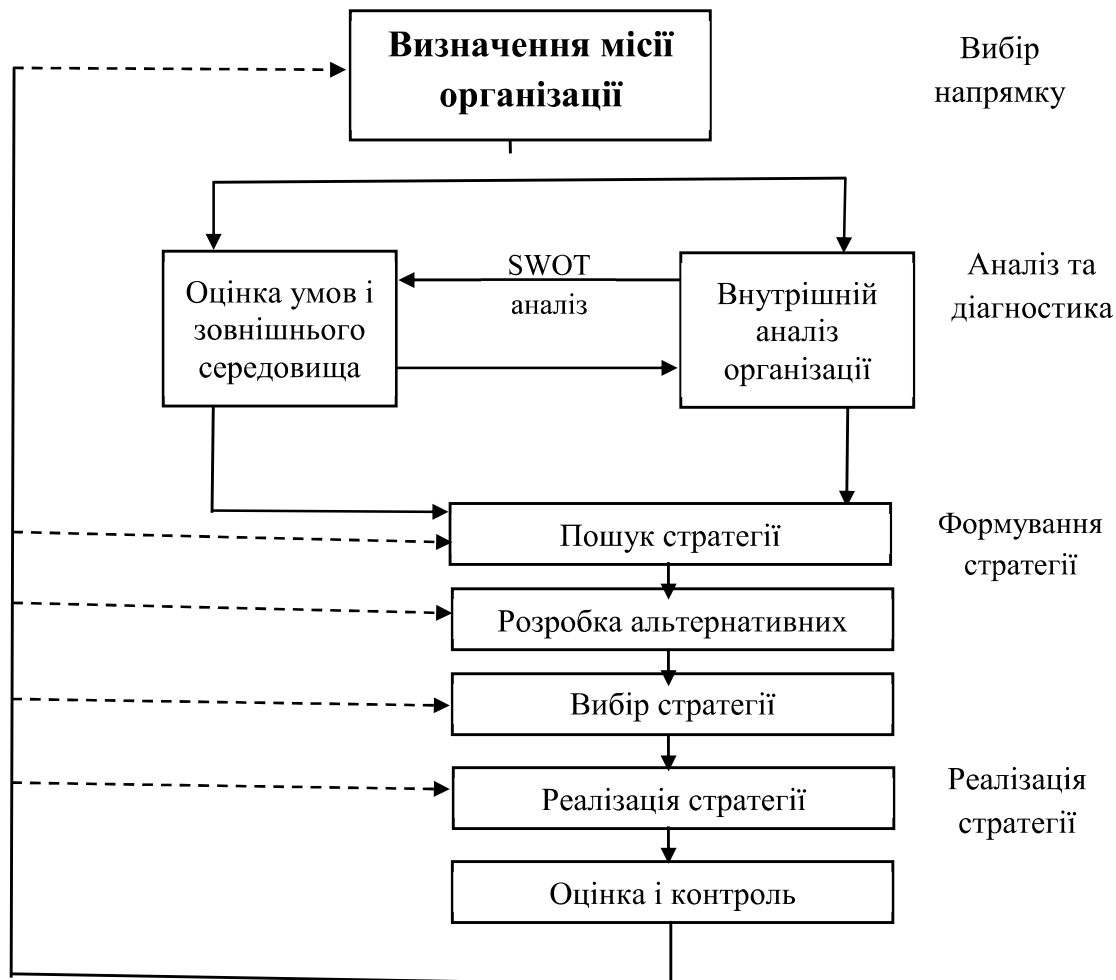


Рис. 1.11. Основні стадії процесу розроблення стратегії управління суб'єктом господарювання в сфері туризму

Джерело: розроблено автором

Слід відзначити, що більшість вітчизняних регіональних підприємств сфери туризму тільки недавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто вчинені на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу і коштів, в результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що туристичне підприємство здійснює стратегічне управління. У свою чергу, формальне

існування стратегічного менеджменту не захищає туристичне підприємство від невдач.

Основними причинами неефективної реалізації стратегій на регіональних підприємствах окремих сегментів туристичної індустрії є:

- існування організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень;
- недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, в тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрямки стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, результати досліджень свідчать про недоліки та труднощі в процесі розробки і реалізації стратегій, а також наявність резервів, використання яких сприятиме зростанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання в туризмі.

Дослідивши укрупнені етапи процесу розробки і реалізації стратегії управління, можна виявити ряд чинників, які стримують розвиток стратегічного планування в туризмі. Впровадження стратегічного управління у діяльність туристичних підприємств доцільно здійснювати, враховуючи його переваги, які підтверджені світовою практикою. Так, основними перевагами стратегічного управління для суб'єктів туристичного бізнесу є те, що стратегія:

- дозволяє визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей активізації розвитку і забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на очевидних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

- дозволяє здійснювати оперативну і постійну адаптацію в процесі господарської діяльності за умови добре налагодженого зворотнього зв'язку;
- є основою для розробки стратегічних планів, проєктів і програм; системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства і одним із способів досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим осередком діяльності всіх рівнів і ліній систем управління;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль і облік дотримання стандартів підприємства; визначає успішний його розвиток і результати діяльності.

Найважливішими заходами успішного впровадження стратегічних планів сталого розвитку туризму на регіональному рівні, на наш погляд є:

- реконструкція готельного господарства і впровадження альтернативних форм розміщення туристів (приватних готелів-пансіонів, відновлення нерентабельних рекреаційних установ, оренда житла тощо);
- розширення (модернізація) сфери туристичних послуг;
- стандартизація і сертифікація туристичного продукту та туристичних послуг;
- реорганізація системи обліку і контролю ринку, визначення найбільш перспективної і прибуткової категорії туристів і пріоритетних для розвитку видів туризму;
- організація рекламної кампанії з популяризації туризму та його об'єктів в регіоні і за його межами (вітчизняний та міжнародний ринок), можливість проведення регіональних і участь в національних туристичних ярмарках і виставках;
- забезпечення підготовки кадрів для туристичної галузі в регіоні;

– розробка проєктної і науково-дослідницької документації з розвитку, реставрації, реконструкції, модернізації об'єктів і територій туризму; реабілітація раніше популярних, але втрачених і занедбаних туристичних маршрутів і розробка нових;

Отже, проблема розвитку туризму як стимулу соціально-економічного розвитку регіону вирішується шляхом створення і реалізації комплексних державних стратегій регіонального розвитку. Мета регіонального стратегічного управління у туристичній сфері є результатом декомпозиції глобальної мети соціально-економічного розвитку регіону і може бути сформульована наступним чином: досягнення соціально-економічної вигоди на основі створення та розвитку стійких конкурентних переваг у туристичній сфері регіону, які забезпечують її комплексний розвиток та підвищення значущості туристичних активів регіону в системі міжрегіонального та міжнародного поділу праці. Важливим фактором реалізації стратегії може стати комплекс заходів з підготовки та видання пакета матеріалів про туристичні можливості регіонів України, спеціалізованих каталогів, що дають вичерпну інформацію про туристичні фірми, підприємства, про визначні пам'ятки, організація рекламних кампаній в засобах масової інформації, відкриття рекламно-інформаційної сторінки в Інтернеті. Для планомірного розвитку туристичної індустрії також важливо забезпечення державної підтримки на регіональному рівні.