

Олена Олегівна Рібейро Рамос

канд. екон. наук, доцент

ORCID 0000-0002-6061-6873

e-mail: kovalenko.elena.new@gmail.com,

Маріупольський державний університет, м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

Постановка проблеми. Галузь туризму є перспективною з погляду розвитку, як окремого регіону, так і країни в цілому. Україна має достатній потенціал для надання якісних туристичних послуг усім категоріям користувачів та за всіма напрямками: промисловий, діловий, релігійний, екологічний туризм тощо.

Аналізуючи стан туристичної галузі, можна відзначити, що діяльність у ній базується на нормативно-правовому регулюванні, моніторингу в'їзних та виїзних потоків туристів. На сьогодні в Україні склалась доволі непроста ситуація з точки зору розвитку міжнародного туризму та нашого місця на міжнародній арені. Складна політична ситуація, воєнні дії та економічна нестабільність — все це негативно впливає на стан туристичної індустрії в Україні [7].

У 2020 р. спостерігається стрімке падіння обсягу реалізованих послуг туристичними агентствами, що засвідчило неготовність світової туристичної індустрії до викликів, спричинених пандемією. Проте, вже у 2021 р. туристична індустрія почала відновлювати свій розвиток, і, навіть, перевищила рівень 2019 р. [9]. У відповідь на виклики, пов'язані з карантинними обмеженнями, більш стрімко почав розвиватися внутрішній туризм. Набагато нижчі показники міжнародного туризму спостерігались в Україні протягом останніх років. Згідно міжнародної статистики, у 2020 р. в Україні понад 88% міжнародних мандрівок було скорочено, у 2021 р. скорочення потоку туристів оцінювалось в 9% [9].

За підсумками 2022 р., внутрішній туризм відновив свою роботу приблизно на 50%, порівняно з 2021 р. Що стосується виїзного туризму, то завантаженість туристичних операторів у різних регіонах України була на рівні 15-35%, порівняно з попереднім роком. Кількість іноземців, які приїздили в Україну з туристичною метою, скоротилася на 85-90%. Багато туристичних підприємств повністю припинили свою діяльність, а дохідність галузі в цілому скоротилася на 70-80% [12].

На основі даних спостерігається динаміка зменшення кількості платників податків. Якщо порівняти з 2021 р., у 2023 р. загальна кількість платників податків зменшилась на 38%, з юридичних осіб — на 44, а з фізичних — на 36% [3].

У 2022 р. внаслідок військових дій на території України до чинників, викликаних пандемією та карантинними обмеженнями, також додалися загрози і небезпеки, зумовлені війною. З огляду на це, саме безпека стала пріоритетною умовою сталого розвитку туристичної галузі України [2].

Отже, важливим завданням щодо розвитку туристичної галузі України є переосмислення системи стратегічного управління. Розвиток стратегічного управління регіональним туристичним комплексом яв-

ляє собою комплексне поняття, яке залежить від великої кількості економічних, екологічних і соціальних факторів. В умовах вирішення завдань всебічної модернізації економіки актуальною стає проблема збереження й оцінювання розвитку стратегічного управління підприємством.

Метою статті є систематизація підходів до процесу стратегічного управління регіональним туристичним комплексом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Туристичні компанії розвивають нетрадиційну діяльність у сфері послуг, продукти якої є нематеріальними та призначені для «експорту», тому їхні ресурси базуються на двох фундаментальних аспектах: людському та технологічному [15]. Ось чому він вважається продуктом, який є досить чутливим до зовнішніх факторів і чия стратегія управління повинна базуватися на розвитку підходу до людських ресурсів, а також стратегії сталого розвитку, щоб компанії в туристичному секторі могли увійти в модель сталого розвитку [13].

Дослідження, проведені в Сичуані (Китай) стосовно сталого розвитку як стратегії управління туристичними компаніями, показали незначний рівень ефективності через відсутність зацікавленості бізнесу до адаптації політики сталого розвитку. Вони також вказують на те, що слід реалізувати дії, які пов'язані з управлінням відходами, енергозбереженням та проектуванням туристичних маршрутів з використанням екологічно чистих транспортних засобів [14]. Дійсно, туристичний сектор повинен включати ці дії, спрямовані на пом'якшення впливу розвитку туристичної діяльності та пом'якшення його впливу.

Розвиток стратегічного управління регіональним туристичним комплексом у сучасних умовах перетворився на особливий, окремий вид діяльності, коли виробничі та господарські процеси ускладнилися, оволоділи великою кількістю об'єктів. Управління зазвичай встановлює основні завдання: організувати спільні дії працівників, які беруть участь у цьому процесі, вносити певну спрямованість у виробничий процес, для того щоб досягти узгодженості та координації дій виконавців [6].

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.

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. У вузькому 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 К. Горюнова, «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» [1].

Н. Ілляшенко вважає, що розвиток стратегічного управління організацією являє собою реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що надає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [3].

І. Малік відмічає, що розвиток стратегічного управління організацією – це вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану господарюючого суб'єкта в розглянутій сфері, досягнутого в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні або довгострокові наслідки [8].

Незважаючи на досить широкий доробок наукових праць з даного питання, не до кінця вивченими залишаються особливості стратегічного управління регіональним туристичним комплексом в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу – це управління взаємоузгодженими 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.

Стратегічне управління в системі регіонального менеджменту має особливе значення, оскільки реалізація розробленої стратегії дозволяє досягти запланованих на стратегічну перспективу кількісних і якісних характеристик соціально-економічної системи регіону, зокрема і з різних галузей регіональної економіки. Оскільки туризм впливає на різні сфери економічної активності, до стратегічного управління його розвитком слід підходити комплексно.

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 звіту-

ності, сформувавши набір методів та інструменти стратегічного управління.

Об'єктом стратегічного управління туризмом на регіональному рівні виступає сталий комплексний розвиток туристично-рекреаційної сфери регіону, під якою розуміють перехід до заданої якості «образу майбутньої» туристично-рекреаційної сфери регіону. Важливим аспектом є розгляд процесів розвитку туризму в єдності людського, природно-ресурсного виробничого та інфраструктурного туристичного потенціалів, процесів, інституційної, інформаційної, інвестиційної та інших середовищ. Потрібно переосмислити сам підхід до побудови його концепції, яка має бути осучасненою як українським, так і досвідом інших країн (наприклад, концептуальною побудовою Військового туризму Ізраїлю; створенням колаборації між туристичним і готельно-ресторанним бізнесом та недержавними пенсійними фондами Іспанії), задля збільшення потоку туристів, але на підґрунті соціально-економічного розвитку країни, а не за умов візії про неї як «країни катастроф» [16].

Мета регіонального стратегічного управління у туристичній сфері є результатом декомпозиції глобальної мети соціально-економічного розвитку регіону і може бути сформульована таким 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.

Завдання регіонально-стратегічного управління у сфері туризму можуть містити: підвищення інвестиційної привабливості туристичного сектора; підвищення доходів від виробництва та реалізації туристських продуктів та послуг; підвищення зайнятості населення у туристичній діяльності, підвищення кваліфікації; розвиток спеціалізованої туристичної інфраструктури, розвиток сфери послуг та якості обслуговування; підтримання та відтворення природних, культурних та гуманітарних цінностей, природної та культурної спадщини регіону, формування унікальних рис та культурних брендів регіону; оптимізація розміщення факторів туристичного виробництва та оптимізація використання природного та ресурсного потенціалу регіону; формування здорового конкурентного середовища туристичного ринку; розширення платоспроможного попиту на туристські товари та супутні товари, і навіть попиту на чинники їх виробництва.

Розробка системи стратегічного управління туристичною галуззю, включає формування основних понять, цілей, завдань, принципів і механізмів здійснення (рис. 1).

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.

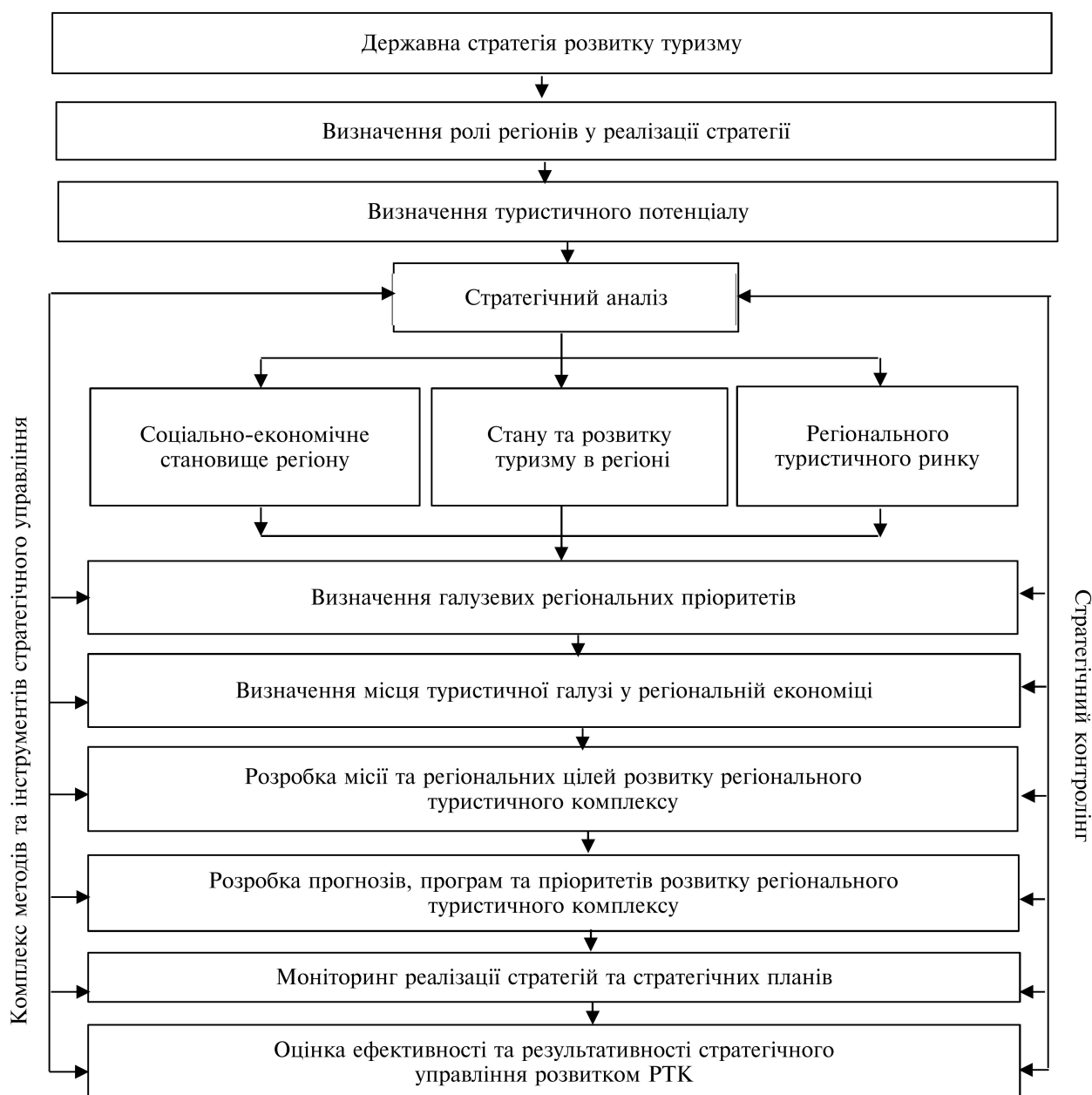


Рис. 1. Система стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу

Класифікація інструментів стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу наведена у табл. 1.

Одним із найбільш дієвих інструментів стратегічного управління регіональним туристським комплексом є фінансування туристських програм та проєктів.

В процесі стратегічного управління необхідно враховувати фактори, що впливають на фінансування туристичних програм та проєктів (рис. 2).

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 проєктів і програм.

Найбільш важливим етапом стратегічного управління виступає розробка та оцінка реалізації стратегії. Розробка стратегії починається з поставленої мети, якщо немає мети, то не може бути стратегії її досягнення, стратегічного управління (рис. 3).

Метою стратегії розвитку регіональної туристичної галузі є розробка регіональної програми розвитку туризму на основі визначення туристичного потенціалу. Основним методом досягнення цієї мети виступає аналіз потенціалу туристичної галузі регіону.

Важливим етапом розробки програми є аналіз динаміки розвитку туристичної галузі регіону. Об'єктами аналізу виступають:

- динаміка туристичних потоків, у тому числі в'їзного та виїзного;
- обсяг наданих туристично-екскурсійних послуг;
- стан існуючої туристичної інфраструктури в регіоні.

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	Квотування, 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
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 РТК
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.

Узагальнюючою формою представлення даних про переваги регіону може стати універсальний аналітичний інструмент, як матриця SWOT-аналізу. В даному випадку її особливість полягатиме в тому, що матриця складається з урахуванням певного типу туристичної спеціалізації регіону.

Відповідно до отриманих результатів для візуалізації інформації формується вектор туристичної привабливості регіону. Цей дозволить наочно з'ясувати фактичну привабливість регіону для туристів та туристичний потенціал регіону. На підґрунті отриманої інформації визначається профільні та додаткові види туризму регіону.

Територія різних регіонів є неоднорідною за наявністю та розміщенням певних видів туристських ресурсів, рівня туристського потенціалу та економічного розвитку. 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. Вибір стратегії здійснюється з урахуванням взаємодії цих 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.

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

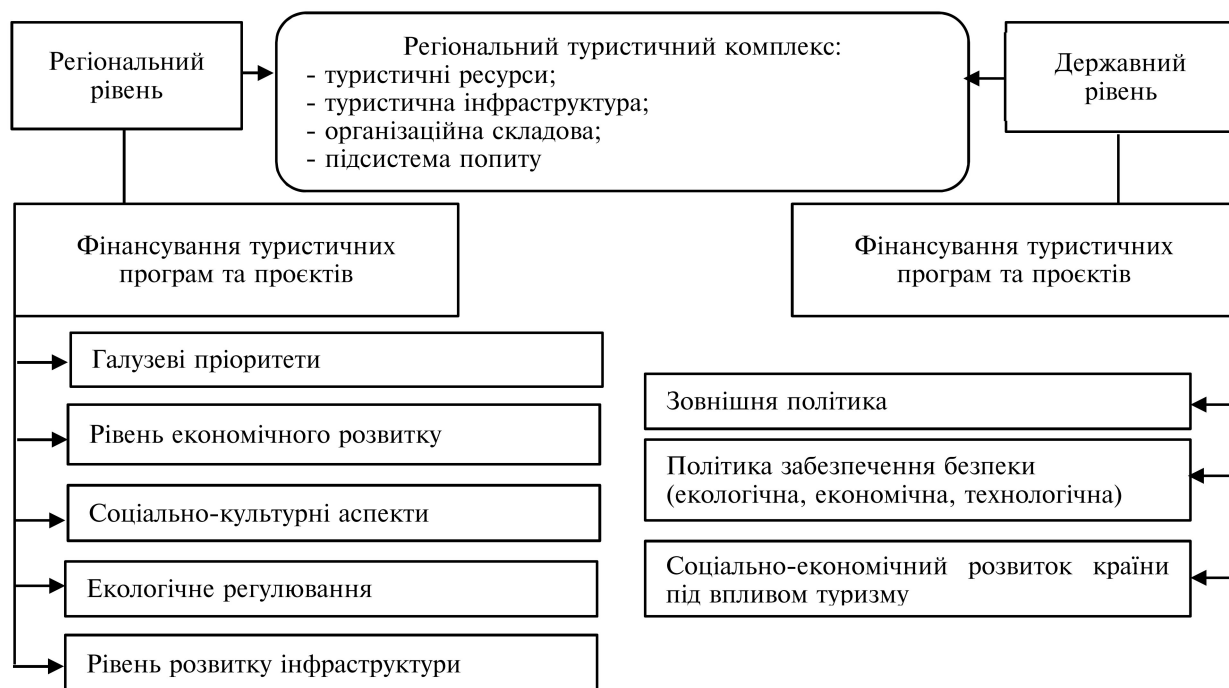


Рис. 2. Фактори, що впливають на фінансування туристичних програм та проектів

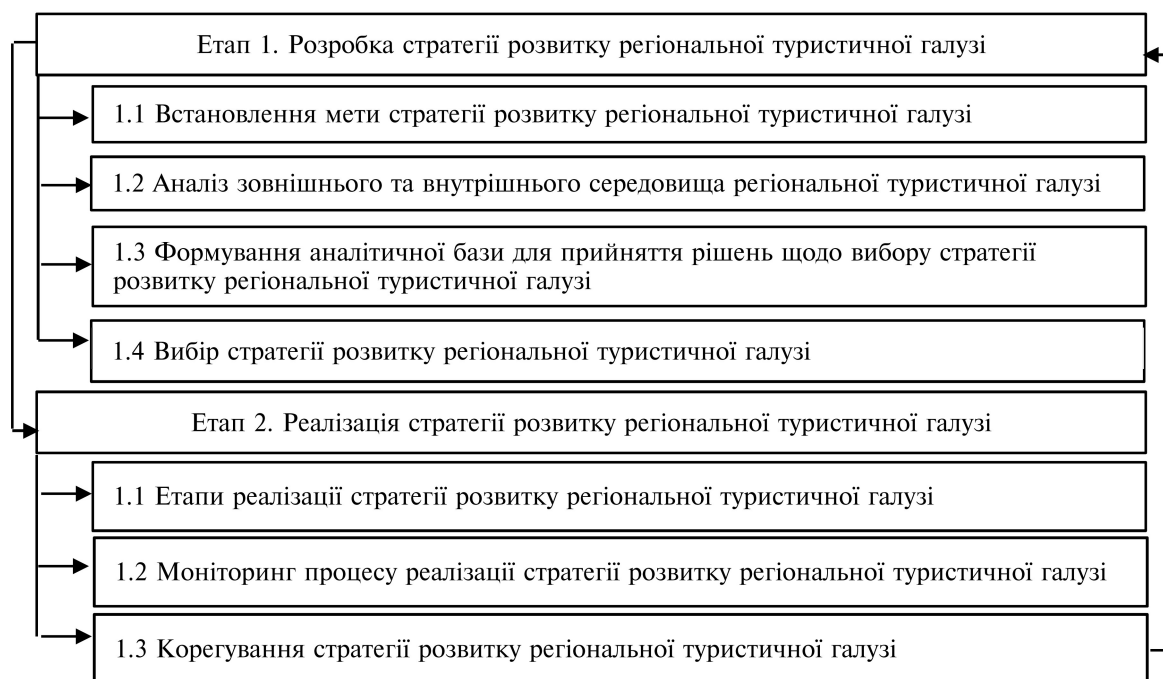


Рис. 3. Етапи формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі

певних показників економічного росту (приріст потоку туристів, зростання обсягів РВП, збільшення обсягів доходів від туристичної галузі та ін.) є дозволило виділити наступні види стратегій розвитку регіональної туристичної галузі:

1. Стратегія, яка націлена на стійкий розвиток. Дана стратегія передбачає дбайливе відношення до існуючих туристських ресурсів, а також гармонізацію економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку.

Плани заходів щодо реалізації даної стратегії включають розробку та впровадження низки регулю-

ючих заходів, які дозволяють знижувати негативні навантаження на довкілля. При цьому приділяється значна увага розробці та впровадженню комплексу стандартів туризму; для готелів, екологічного туризму, збереження культурної спадщини, стандарти за видами послуг та ін. Також приділяється увага культурним традиціям, оскільки вони є основним елементом унікальності регіону.

2. Стратегія, яка націлена на інноваційний розвиток. Цифрові технології у підвищенні інноваційної активності сфери туризму багато в чому орієнтовані на переваги туристів з подальшим підвищенням прода-

жив, проте варто відзначити, що з поширенням Інтернету сам спосіб обробки даних туркомпаніями, як і самі стратегії продажів, зазнають значних трансформацій. Дана стратегія передбачає створення регіональних туристичних порталів та сайтів окремих дестинацій, формування навколо них мережі малих та середніх підприємств та надання їм доступу до отримання та передачі інформації через мережу Інтернет, спільна діяльність з просування турпродукту регіону створює можливість розробки комплексу інновацій на базі інформаційно-комунікаційних технологій.

Мережа підприємств та організацій, що використовує регіональний туристський портал, зможе не лише віртуально подати нову пропозицію та просувати турпродукт через нові канали комунікації, а й розвивати співпрацю, необхідну для кластеризації та формування інноваційної системи.

Все більшого значення в сучасних умовах набувають кошти підприємств та організацій, які інвестуються у розвиток сфери туризму в регіоні. У цьому дуже важливим завданням є створення у регіоні сприятливого інвестиційного клімату залучення приватних інвестицій у туризм.

Для розширення цифрових інновацій мають бути розроблені нові засади організаційного та інформаційного забезпечення управління туризмом. На рівні регіону повинні застосовуватися ефективні методи управління розвитком туристичного потенціалу, які дозволять:

- розвинути технології туризму, активізувати інноваційну та інвестиційну діяльність у цій сфері;
- стимулювати підприємництво у сфері туризму та зростання мікро-, малих та середніх підприємств, що виступають рушійною силою інновацій;
- забезпечити створення нових робочих місць у туристичній галузі, що дозволить досягти соціального ефекту в регіоні;
- розробити електронну карту туриста відповідну міжнародним стандартам мобільного додатку на території нашої країни, де турист самостійно може вибодувати свій маршрут та користуватися місцевою транспортною інфраструктурою, отримувати інформацію про культурні події та заходи місця відпочинку, отримувати знижки на різні екскурсії та інше;
- використовувати сучасні високотехнологічні інструменти просування туристичних продуктів та послуг, які призначені для системи цілеспрямованих дій екскурсовода, фонограми, що використовуються для самостійного ознайомлення під час експозиції у музеї, на виставках та інших культурних та історичних об'єктах з функціями GPS-навігації та QR-кодів;
- запропонувати ринку нові туристичні продукти на основі використання цифрових технологій та розуміння потреб споживачів різних соціальних верств, що створить можливість для активізації попиту та формування споживчих звичок.

Певні регіони мають великий туристський потенціал, але з наявних проблем не є привабливими для туризму. Ситуація може бути змінена з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація економіки кардинально змінює як інфраструктурне забезпечення туристичної діяльності, а також впливає на подальший розвиток туристичного потенціалу території, а цим викликає необхідність застосування нових методів і важелів управління ним. Використання інновацій та нових технологій у туристській галузі має бути спрямоване на підвищення доступ-

ності, покращення рівня якості та створення в регіонах «розумних» туристичних напрямків, що дозволить наростити потенціал території.

Отже, розвиток цифрової активності повинен сприяти готовності до цифрових перетворень у всіх бізнес-процесах туристичної діяльності, можливості їхньої стабільної реалізації в практичній частині туристичної галузі.

Формування сприятливого інвестиційного клімату включає комплекс заходів правового, економічного, адміністративного та іншого характеру. Найбільш дієвими заходами правового характеру є розробка та законодавче закріплення нормативних документів, які гарантують інвесторам державну підтримку у захисті їх інтересів, мінімізації ризиків та усуненні їх негативних наслідків тощо.

Заходами економічного характеру може бути надання інвесторам та виконавцям регіональних програм податкових пільг, податкових та інвестиційних податкових кредитів. Крім того, для них може передбачитися система заходів, що включають пріоритет в отриманні банківського кредиту, зниження кредитних ставок, надання пільгових умов оренди та розміщення реклами та низку інших заходів економічного стимулювання.

Заходи адміністративного характеру мають бути спрямовані на організаційну підтримку інвесторів як на регіональному, так і місцевому рівні. Це може виявитися у наданні відстрочки з оплати комунальних послуг, забезпеченні необхідною інформацією; надання допомоги при оформленні необхідних документів та інших заходів сприяння.

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 визначити 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. Розроблена стратегія розвитку має використовуватися для відбору таких стратегічних проєктів, які найбільше відповідають цілям регіональної туристичної галузі.

Система пріоритетів регіонального стратегічного управління в туристично-рекреаційній сфері, на нашу

думку, має вибірково концентрувати ресурси на таких ключових напрямках, як:

– розвиток пріоритетних туристичних продуктів та секторів туристично-рекреаційної сфери, що базуються на регіональних конкурентних перевагах та характеризуються максимальним мультиплікативним ефектом;

– виділення та розвиток найбільш перспективних туристично-рекреаційних об'єктів і зон, що виступають як центри формування туристично-рекреаційних кластерних систем.

Для успішної реалізації стратегічних рішень у сфері туризму потрібна наявність низки передумов: регіонального законодавства, що визначає рамкові умови процесів стратегічного планування, моніторингу, контролю тощо; наявність професійних фахівців, які мають стратегічне мислення, навички висунення та обґрунтування гіпотез, сценаріїв перспективного розвитку туризму як логічно несуперечливих конструкцій; адекватну відповідність організаційних структур влади завданням стратегічного управління; наявність механізмів взаємодії влади, туристичного бізнесу, професійних угруповань.

Таким чином, регіональне стратегічне управління розвитком туристично-рекреаційної сфери має певну специфіку, зміст якої визначається необхідністю інтеграції в систему управління регіоном, формування розвиваючої, проактивної поведінки суб'єкта управління в нестабільному та неоднорідному зовнішньому та внутрішньому середовищі, що вимагає створення нових інститутів управління розвитком, заснованих на стратегічній поведінці, інтеграції цілепокладання, генеруванні конкурентних переваг.

Висновки. Важним інструментом управління розвитком регіональної туристичної галузі в умовах динамічної зовнішньої середовища є стратегічний, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковому періоді.

На основі проведеного аналізу підходів сучасних зарубіжних і вітчизняних авторів до структури процесу стратегічного управління можна зробити висновок, що їм присутня відносна спільнота. При цьому найбільш вивченими є етапи стратегічного аналізу, формування місії та цілей, прогнозування та розробки стратегій, які характеризуються розвернутим становищем, спільнотою технологій виробництва, розробленістю методів та інструментів їх здійснення. В той же час спостерігається незавершеність формування теоретичної основи етапу реалізації стратегії.

Запропоновано визначення стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу, введене відповідне визначення, сформульовані загальні принципи та запропонована система цього процесу. Уточнено інструментарій стратегічного управління регіональним туристичним комплексом для макро- і мезорівня. Запропоновано етапи формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі.

Дослідження показало, що стратегічне управління демонструє як двоєдиний і взаємозв'язаний процес: з одного боку, забезпечує постійне дослідження ринку і прогнозування його розвитку, з іншого боку, забезпечує вплив на ринок, на формування запитів і пропозицій. Воно спрямовано на виявлення альтернативних варіантів розвитку туристичної галузі і вибір дійових способів для визначення та досягнення поставленої мети в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
2. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинники розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>.
3. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
4. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-11>.
5. Корж М. В., Белікова О. Ю., Фоміченко І. П., Баркова С. О. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 184-190. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-184-190](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-184-190).
6. Красностанова Н. Е Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 34. С. 246-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>.
7. Литвин О. Міжнародний туризм в сучасних умовах кризи і соціально-економічних потрясінь. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-17>.
8. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ. конф. (12 квіт. 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 64-69.
9. Матвійчук Ю. Є., Дашук Л. Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.
10. Падерін І., Горященко Ю., Новак Є. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167.
11. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1. С. 157-160.
12. Чорна Н. М. Стан та основні тренди розвитку туристичної галузі України в умовах сьогоденних викликів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №(8). С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-10>.
13. Akriivos C., Reklitis P., Theodoroyani M. Tourism Entrepreneurship and the Adoption of Sustainable Resources. The Case of Evritania Prefecture. *Social and Behavioral Sciences*. 2014. №148. P. 378–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.056>.
14. Jones P., Wynn M. G. The circular economy, natural capital and resilience in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. №31(6). P. 2544–2563. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0370>.
15. Peca-Vinces J. Comparative Analysis of Competitiveness on the Peruvian and Chilean Economies From a Global View. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 2009. №14(27). P. 87–105.

16. Рібейро Рамос О. О., Литвин Д. В. Комплекс маркетингу туристичного підприємства. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (27 вер. 2022 р.). Київ, 2022. С. 43-44.

References

1. Horiunova, K. A. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom turystychnoho rehionu na zasadakh staloho rozvytku [Strategic Management of Tourism Region Development Based on Sustainable Development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109> [in Ukrainian].

2. Hryshchenko, S. I. (2023). Turystychna industriia Ukrainy: analiz tendentsii ta chynnyky rozvytku v koordynatakh povoiennoho vidnovlennia [The Tourism Industry of Ukraine: Analysis of Trends and Development Factors in the Coordinates of Post-War Recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29> [in Ukrainian].

3. Illiashenko N. S. (2017). Formuvannia «systemnoi karty» stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Formation of a "system map" of strategic management of enterprise development]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 1, pp. 119-12 [in Ukrainian].

4. Kiziun, A. H., Hutsal, L. A., Tsurkan, I. M. (2023). Analiz rozvytku industrii turyzmu v Ukraini v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Analysis of the development of the tourism industry in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 8, pp. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11> [in Ukrainian].

5. Korzh, M. V., Bielikova, O. Iu., Fomichenko, I. P., Barkova, S. O. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Features of Strategic Management of Innovative Development of Industrial Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (65), pp. 184-190. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-184-190](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-184-190) [in Ukrainian].

6. Krasnostanova, N. E (2022). Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Trends in the development of strategic management of the organization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, 34, pp. 246-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065> [in Ukrainian].

7. Lytvyn, O. (2022). Mizhnarodnyi turyzm v suchasnykh umovakh kryzy i sotsialno-ekonomichnykh potriasin [International Tourism in the Current Conditions of Crisis and Socio-Economic Shocks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-17> [in Ukrainian].

8. Malyk, I. P., Vetsko, T. M. (2017). Mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv Ukrainy [The mechanism for ensuring the sustainable development of Ukrainian enterprises]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom [Modern approaches to enterprise management]*: Proceedings of the IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. (pp. 64-69). Kyiv [in Ukrainian].

9. Matviichuk, Yu. Ie., Dashchuk, L. Iu. (2022). Yevropeiskyi vektor staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [European Vector of Sustainable Development Hospitality Industry of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28> [in Ukrainian].

10. Paderin, I., Horiashchenko, Yu., Novak, Ye. (2017). Stratehichne upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Strategic management on the enterprises of small and medium business]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2, pp. 163-167 [in Ukrainian].

11. Kharchenko, V. A. (2013). Systemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Systematic approach to strategic enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1, pp. 157-160 [in Ukrainian].

12. Chorna, N. M. (2023). Stan ta osnovni trendy rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy v umovakh sohodennykh vyklykiv [The Situation and Main Trends of the Development of the Tourist Industry of Ukraine in the Conditions of Today's Challenges]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 8, pp. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-10> [in Ukrainian].

13. Akrivos, C., Reklitis, P., Theodoroyiani, M. (2014). Tourism Entrepreneurship and the Adoption of Sustainable Resources. *The Case of Evritania Prefecture. Social and Behavioral Sciences*, 148, pp. 378-382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.056>.

14. Jones, P., Wynn, M. G. (2019). The circular economy, natural capital and resilience in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), pp. 2544-2563. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0370>.

15. Peca-Vinces, J. (2009). Comparative Analysis of Competitiveness on the Peruvian and Chilean Economies From a Global View. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(27), pp. 87-105.

16. Ribeiro Ramos, O. O., Lytvyn, D. V. (2022). Kompleks marketynhu turystychnoho pidpriemstva [Marketing complex of a tourist enterprise]. *Suchasni tekhnologii upravlinnia turystychnym ta hotelno-restorannym biznesom [Modern technologies of management of tourist and hotel-restaurant business]*: Proceedings of the 14th All-Ukrainian Science and Practice Conference of the Students of Higher Education and Young Scientists. (pp. 43-44). Kyiv [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.11.2023

Формат цитування:

Рібейро Рамос О. О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)

Ribeiro Ramos, O. O. (2023). Strategic Management of the Development of the Regional Tourist Complex. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (45), pp. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)

