

2) Відносна самостійність підприємства на ринку окреслюється зовнішніми умовами державного регулювання, інституціональними, інфраструктурними, ресурсними факторами, які чинять прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства. Ці умови закладають певну управлінську технологія розв'язання проблем стосовно зовнішнього середовища, складові якого одночасно корегують цілі та інтереси компанії та сприяють задоволенню інтересів споживачів. Інакше – цілі будуть недосяжними.

Таким чином, підприємство у відносинах з зовнішнім середовищем визначає сильні й слабкі сторони власної діяльності, загрози і можливості з реалізації стратегії. Характерними рисами стратегічного управління є:

- зосередження на досягненні конкурентних переваг;
- оцінювання сильних і слабких сторін у діяльності підприємства (за допомогою SWOT-, PERT-аналізу, інноваційних матриць, БКГ тощо);
- врахування основних тенденцій НТП у сфері діяльності підприємства та змін поза його межами, вірогідність яких є високою;
- аналіз наявних ресурсів і способів залучення при необхідності додаткових;
- ресурсні обмеження практичного впровадження стратегічних задумів.

Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються за рахунок чотирьох функцій стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування (управління проектами).

3) Організаційний потенціал здатен сформувати необхідну реакцію ринкового середовища щодо сприйняття нової продукції, послуг чи організаційного нововведення (розробки бренду, реклами, акцій, дисконтної системи, громадських обговорень у ЗМІ тощо).

4) Наявність попиту, певного ринкового сегменту (ніші) забезпечує стабільність функціонування підприємства завдяки концепції взаємної вигоди між виробниками-споживачами та виробниками-постачальниками. Отже, головним стає пошук "свого" споживача, економічну увагу якого виборюють підприємства – конкуренти.[4 с.19-22]

Стратегія організації постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім тривалий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Тому вдосконалюється стратегія безкінечно. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати в собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все заплановане нове.[5 с. 25]

Отже, туристичні підприємства повинні бути готовими швидко реагувати на зміни на ринку і адаптувати свої стратегії. Розвивати інновації, адже це може допомогти вирішити багато проблем і відкрити нові можливості. Також важлива співпраця з владою, громадськістю та іншими стейкхолдерами може забезпечити підтримку та допомогу в управлінні нестабільністю.

Стратегічне управління в туризмі є важливим інструментом для досягнення стійкості та успіху в умовах нестабільності туристичного ринку. Гнучкість, аналіз ризиків, інновації і співпраця зі стейкхолдерами грають ключову роль у формуванні і впровадженні стратегій.

#### Література:

1. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. пос. – Львів: "Новий Світ – 2000", 2007. – 324 с.
2. <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn>
3. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
4. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf)
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с. [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1233\\_45082245.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf)

КОВЕРЗА В. С.,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
Маріупольського державного університету, м. Київ

#### ПЕРЕДУМОВИ ТА ПЕРЕШКОДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Процес дослідження туризму, зокрема туристичних послуг, що пропонуються в Україні, є складним та включає у себе широке коло економічних, географічних, політичних та соціальних проблем, пов'язаних із питанням поліпшення та розширення туристичних послуг у країні. Проблема розвитку питань у сфері туризму, рекреації та організації туристичної діяльності в Україні присвячено праці Г.В. Балабанова, І.І. Винниченка, Л.В. Воротиної, П.В. Гудзя, Н.А. Гук, В.Ф. Кифяка, О.П. Корольчук, О.О. Любіцевої, Т.І. Ткаченко, Л.М. Черчик, Л.М. Шульгіної та інших вітчизняних науковців. Проте, враховуючи мінливість зовнішнього середовища, можна стверджувати, що актуальним залишається питання дослідження сучасного стану туристичної галузі в Україні та перспектив її розвитку в майбутньому.

В Україні є всі передумови для розвитку туристичної сфери. Зручне географічне розташування, сприятливий клімат, різноманітний рельєф, унікальне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурно-історичної спадщини, розгалуження санаторно-курортної бази – всі ці фактори зумовлюють конкурентні переваги України в пропозиції туристичного продукту. Ще до повномасштабної війни туристичний потенціал України було розкрито не повною мірою, про це свідчило 1,5– 2,5% частки туристичної галузі в структурі ВВП країни. Основними перепонами, що перешкоджають розвитку туристичного сектору в Україні, є формування кланово-олігархічної політичної системи в Україні, яка орієнтована на задоволення потреб окремих фінансово-промислових груп, також треба взяти до уваги військово-політичну, управлінську, економічну, екологічну та культурну ситуацію в країні, а в останні роки додалася ще й війна [2].

Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну сума туристичного збору за 2022 рік становила 178,9 млн грн, що на 24% менше, ніж у 2021 році. Як повідомляє прес-служба Державного агентства розвитку туризму, до війни загальна сума туристичного збору була 235,4 млн грн. На даний момент падіння зафіксовано в 14 регіонах України. Переважно це області, які перебували або знаходяться в зоні бойових дій та тимчасово окуповані. Так, у Херсонській області сума туристичного збору скоротилася на 95%, у Миколаївській області — на 90%, у Донецькій області — на 83%, у Луганській області — на 80%. Спад стався в Одеській (80%), Запорізькій (78%), Харківській (61%), Сумській (58%), Чернігівській (53%), Київській (43%) та Житомирській (24%) областях та місті Київ (54%) У Дніпропетровській та Рівненській областях зафіксовано спад на 15%. Так, лідером за сумою туристичного збору у 2022 році стала Львівщина — 41,4 млн грн, що на 79% більше, ніж у 2021 році. Закарпаття-19,4 млн грн, Івано-Франківська — 17,9 млн грн і Черкащина 12,5 млн грн. Столиця, поповнила свій бюджет на 31,4 млн. Однак, порівняно з 2021 роком, ця сума менша більш ніж удвічі [1]. Через внутрішню міграцію українців з окупованих і прифронтових територій в більш безпечних регіонах зафіксовано зростання туристичного збору. На превеликий жаль, загальна частка туристичної галузі в структурі ВВП країни залишається досить низькою, що свідчить про недостатній рівень використання туристичного потенціалу в Україні.

Стратегічне планування є інструментом розвитку будь-якої галузі. Стратегічна програма має включати основні підрозділи, такі як: часові етапи, фінансування, нормативно-правові зміни, маркетингова діяльність, інфраструктурна перебудова, створення сприятливих умов для залучення інвестицій. Перша стратегічна програми розвитку туристичної галузі розроблена лише 2002 року. Метою та завданнями державної стратегії розвитку туризму є створення умов для забезпечення сталого розвитку сфери туризму та курортів, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок галузь, що зможе стати вагомим чинником прискорення економічного зростання за рахунок надходження інвестицій, підтримки зайнятості, структурної модернізації економіки, наповнення бюджетів усіх рівнів.

Аналіз стану вітчизняного туристичного ринку свідчить про те, що розвиток туризму в Україні перебуває лише на початковій стадії. Для вирішення поставлених проблем необхідна підтримка держави. Спочатку потрібно створити належні умови для роботи туристичних підприємств, установ та організацій. Потребують розробки й впровадження прогресивні методи і стандарти туристичного обслуговування; потрібно пропонувати вигідні умови для підприємців малого та середнього бізнесу; підвищувати ефективність використання рекреаційних ресурсів та об'єктів культурної спадщини; зміцнити матеріально-технічну базу туризму. Серед важливих напрямів роботи з питань розвитку туризму є потужна інформаційна політика [3].

Застаріла нормативно-правова база вимагає суттєвих змін. В Україні діє наказ від 30.07.2012 р. № 876 «Щодо скасування обов'язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування» і, як результат, неможливість контролю певних підприємств галузі гостинності, зокрема, система статистичного обліку і звітності не відповідає стану галузі туризму та курортно-рекреаційного комплексу. Іншими гострими проблемами туристичної галузі України є такі як: невідповідність туристичної інфраструктури світовому рівню та сучасним вимогам споживачів туристичного ринку; низька якість туристичних послуг; відсутність сприятливого інвестиційного клімату, що зумовлює нерозвиненість соціальної інфраструктури; недостатній рівень кадрового забезпечення управління туристичною галуззю за кількісними та якісними параметрами; відомча підпорядкованість закладів розміщення, санаторно-курортних і рекреаційних закладів, що ускладнює стандартизацію туристичних послуг, поліпшення їх якості та впровадження ефективних механізмів державного регулювання розвитку туристичної галузі тощо.

Отже, перед туристичною галуззю України стоїть багато проблем, що потребують розв'язання шляхом удосконалення системи та механізмів її державного регулювання. Державна політика має орієнтуватись на розвиток потенційних галузей, таких як туристична. Зазначимо, що способи та методи впливу, які використовуються нині для регулювання туристичної галузі, далеко не завжди виявляються адекватними сучасним умовам і тенденціям. Якщо врахувати законодавчу базу, туристична галузь є пріоритетною, внаслідок чого у структурі економіки туризм має займати десяту частину ВВП. Аналізуючи перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні, насамперед необхідно підкреслити, що сучасний туризм – це сфера економіки та життєдіяльності суспільства, яка загалом тією чи іншою мірою інтегрує практично всі галузі. Саме це і має стати головним у формуванні нового державного підходу до туризму як галузі, пріоритетний розвиток якої може позитивно вплинути на економічний і соціальний стан країни, стимулювати важливі галузі економіки, сприяти зміцненню позитивного іміджу України на світовій арені.

#### Література:

1. Коваленко О. Війна обвалила туризм в Україні: оприлюднено невтішні цифри. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/viyina-obrushila-turizm-v-ukrajini-oprilyudneni-nevtishni-cifri-12192558.html> (дата звернення 23.09.2023р.)
2. Сінгуцький О.В. Державна підтримка туризму в Україні: перешкоди та передумови розвитку. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2019. Том 30 (69) № 6. С. 71 – 76.
3. Стеченко Д.М. Наукові аспекти економічної діагностики природно-рекреаційного потенціалу регіону. Вісник НАН. 2020. № 1. С. 136– 139.
4. Ляшевська В.І., Луняка В.А., Шкумат А.В. Проблеми туристичних послуг в Україні та шляхи їх вирішення. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 2 (07). С. 30 – 33.

КОРОТКИХ О.С., студент ОС «Магістр»  
спеціальності 242 "Туризм та рекреація"  
Навчально-наукового інституту управління  
Міжрегіональної академії управління персоналом

### ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Ефективне управління стратегією розвитку є запорукою успіху в діяльності туристичного підприємства. В умовах агресивного нападу РФ на Україну та зростаючої конкуренції багато вітчизняних туристичних підприємств опинилося в критичній ситуації, оскільки не змоги вчасно передбачити обставини, що змінилися, і адекватно відреагувати на них.

На сьогодні практично неможливо забезпечувати стабільну роботу туристичних підприємств, спираючись виключно на аналіз поточного стану та внутрішніх проблем підприємства. Організаціям стає все складніше прогнозувати майбутню ситуацію та своєчасно адаптуватися до неї.

Концепція стратегічного планування розвитку на підприємстві дає можливість керівництву організації обрати найбільш підходящий комплекс засобів та методів, які забезпечують адаптацію підприємств до сучасних ринкових умов. Стратегічне планування охоплює широкий спектр питань та дає можливість уявити картину майбутнього розвитку, перспективних проєктів, кадрової та фінансової складових діяльності підприємства.

Ефективне управління стратегією розвитку є фундаментом для розроблення та реалізації систем заходів, спрямованих на врівноваження економічної ситуації на підприємстві та розробку умов, що дозволяють вести надалі ефективну роботу цього підприємства [1, с.109].

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених показав, що, незважаючи на досить глибоке дослідження проблем стратегічного планування та управління розвитком, недостатньо розроблені питання щодо формування ефективної системи прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей за умов кризи.

Однією з найбільш актуальних проблем є проблема поживлення діяльності туристичних підприємств, а ефективна система управління виступає як один із ключових факторів їх функціонування та розвитку. Тому дуже важливим є розробка такої системи управління, яка дозволила б виявити кризову ситуацію, вчасно її локалізувати та по можливості ліквідувати або, принаймні, звести наслідки кризи до мінімуму.

Специфічна проблематика кризової ситуації пред'являє особливі вимоги до системи стратегічного управління, такі як гнучкість та адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, а також можливість ефективно використати потенціал підприємства та неформальні методи управління. Крім того, система стратегічного управління має базуватися на принципах ранньої діагностики кризових явищ, терміновості та адекватності реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому стану, повною реалізацією внутрішніх можливостей виходу підприємства із кризового стану. Ці властивості та принципи системи надають особливий характер механізму стратегічного управління в кризовій ситуації, оскільки змінюється тимчасова основа та критерії прийняття рішень в умовах реалізації антикризової програми [4].

Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку визначається характером та глибиною кризи, її причинами, наявністю знань та практичного досвіду в галузі антикризового управління, обмежуючими факторами (наприклад, часу, фінансових, трудових та матеріальних ресурсів), а також особливостями законодавства [3].

Під розвитком підприємства слід розуміти кількісні та (або) якісні зміни у внутрішньому стані підприємства та у взаємовідносинах його із зовнішнім середовищем, що призводять у довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства та збереження його як соціально-економічної системи.

Довгострокова ефективна робота будь-якого підприємства, його розвиток визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати потенційно можливий технічний, людський капітал та інші ресурси. Вибір напрямів господарської діяльності та розвитку підприємства в сучасному світі – скоріше мистецтво, ніж наука, оскільки не можна знайти адекватний формалізований алгоритм, що забезпечує повну впевненість у ефективному вирішенні поставленого завдання.

Фундаментом стратегічного розвитку та управління виступає стратегія, її розробка та реалізація. Стратегія - це детальний всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії і досягнення