



---

**Н. І. Гладинець,**

аспірантка кафедри публічного управління та гуманітарних наук,  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,  
вул. Лаврська, 9, м. Київ, 01015, Україна  
piir@ukr.net

---

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

**Анотація.** У статті розглянуто основні ознаки стратегічного управління підприємствами туристичної галузі, надана їх характеристика і визначені відмінні особливості управління ресурсами в контексті стратегічного менеджменту на сучасному етапі розвитку сфери туризму.

**Ключові слова:** туристична галузь, послуги, особливості, стратегічне управління, ресурси підприємств.

**Постановка проблеми.** В умовах протиріч посткризового економічного розвитку підприємствам туристичної галузі для формування та здійснення планів діяльності на перспективу необхідно застосовувати стратегічне управління, яке охоплює певну програму дій щодо визначення конкретних цілей і засобів реалізації обраного шляху розвитку. У стратегічному управлінні важливу роль відіграють ресурсні стратегії, які охоплюють багато складових і видів ресурсів і дають можливість представити перспективу проектів, кадрової та фінансової діяльності фірми на плановій основі.

Для формування стратегії управління туристичним підприємством необхідною умовою є проведення аналізу стану туристичної галузі та визначення перспектив розвитку того виду туризму, до якого належить досліджуване підприємство.

Важливою умовою успішної реалізації стратегії є вдосконалення методів управління діяльністю туристичного підприємства, упровадження сучасних методів стратегічного управління.

Пошук нових можливостей досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємств туристичної сфери зумовлює необхідність розуміння сутності та особливостей управління підприємствами туристичної сфери в сучасних умовах розвитку туристичного ринку.

Еволюція туристичного ринку та еволюція систем управління вимагають вивчення особливостей стратегічного управління ресурсами підприємств для врахування їх в процесі удосконалення керівництва туристичними підприємствами. Саме цього і потребує дослідження.

**Аналіз основних напрямів досліджень за даною проблемою.** Сьогодні для підприємств туристичної галузі питання стратегічного управління, постановки і досягнення стратегічних цілей є досить актуальним. Ці питання висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених: І.Альтшулера, Б. Бернана, В. Віссемо, В. Василенко, В. Квартальнова, В.Кучеренко, А. Міщенко, Н. Моїсєєва, Г. Харрриса, К.Каца та ін.

**Мета статті** – визначення особливостей стратегічного управління ресурсами підприємств туристичної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року з метою створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму і курортів, перетворення її у високоєфективну, інтегровану у світовий ринок галузь, визначено забезпечення удосконалення структури управління у туристичній галузі на державному та регіональному рівнях, координацію дій центральних і місцевих органів виконавчої влади з цього питання [1].

Існуючий світовий досвід розкриває роль держави в організації туристичної діяльності. Такий досвід умовно можна поділити на три моделі за державної участі в регулюванні цієї важливої складової національної економіки [2].

Перша модель припускає відсутність центрального державного органу регулювання туризму, питання, що виникають, вирішуються на місцях на принципах ринкового саморегулювання. Модель застосовується в країнах, в яких туризм не відіграє значної ролі для національної економіки або навпаки — галузь досягла найвищого розвитку і не потребує державного втручання. Прикладом такої країни, яка використовує визначену модель, є США.

Друга модель полягає в наявності державного центрального органу регулювання галузі туризму, яким може бути міністерство, що здійснює контроль за діяльністю суб'єктів туристичної діяльності країни. Модель потребує значних фінансових вкладень у розбудову туристичної інфраструктури, просування вітчизняного туристичного продукту тощо. Таку модель використовують країни, для яких туризм є важливою галуззю, що приносить значні доходи у державний бюджет. До них можна віднести Єгипет, Мексику, Туніс, Грецію та ін.

Третя, так звана європейська модель, передбачає функціонування спеціалізованої структури регулювання туризму у складі багатогалузевого міністерства і використовується у більшості європейських країн.

Для України найбільш прийнятною є третя модель управління за масштабами міжнародного туризму та формою організації туристичної галузі. Однак важливим питанням для ефективного функціонування даної моделі є державна фінансова підтримка для участі кра-

їни у формуванні й просуванні національного туристичного продукту, виконання маркетингових досліджень, рекламної і інформаційної діяльності, організації міжнародних туристичних виставок, конференцій, семінарів, формування базового пакета інвестиційних проєктів у галузі розвитку туристичної інфраструктури.

Беручи до уваги всесвітній досвід державного регулювання туристичної галузі, доцільно використання окремих елементів механізмів регулювання для розвитку туристичної галузі України із врахуванням її історичних, правових і культурних особливостей [3].

Державний рівень стратегічного управління сферою туризму формує базові умови розвитку туристичної галузі у відповідності до стратегічного плану економічного і соціального розвитку країни у цілому, основних пріоритетів та бюджетних, фінансових та ресурсних умов (обмежників).

В умовах децентралізації управління та передачі частини повноважень, зокрема й щодо формування та використання ресурсів розвитку територій, на місцевий рівень, організація діяльності на рівні конкретних туристичних підприємств залежить від наявності усіх видів ресурсів, а саме:

- персоналу із врахуванням кваліфікації, знань та навичок, або людського капіталу, якщо враховувати капіталізацію витрат на персонал за період його навчання, професійної підготовки та функціонування;

- організаційні структури та гнучкі технології управління як ресурс, що забезпечує ефективність роботи в умовах економічної та безпекової нестабільності;

- фінансових, зокрема й кредитних;

- інвестиційних;

- матеріально-технічних;

- просторових, враховуючи розміщення, рекреаційні можливості, історичні, культурні, природні особливості;

- інфраструктурних, які значною мірою визначають можливості споживачів послуг їх безперешкодно та у визначені терміни отримати;

- інформаційних як однієї з важливих конкурентних переваг у цифровому просторі тощо.

В Україні більшість вітчизняних підприємств туристичної галузі лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Однак визначені стратегічні плани часто залишаються нерезалізованими. Основною причиною неефективної реалізації стратегій підприємств туристичної індустрії є наявність організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії. Крім того, існує недостатнє розуміння менеджерами стратегічних завдань, почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей щодо їх реалізації і неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами [3].

Основними перевагами стратегічного управління для суб'єктів туристичного бізнесу є те, що стратегія дозволяє визначити напрями та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку та забезпечення виживання підприємства, в довгостроковій перспективі концентруючи зусилля на пріоритетах.

Стабільність бізнесу туристичного підприємства залежить від вибору ефективних стратегій. Розвиток підприємства полягає в зміні якості його діяльності в результаті послідовних переходів, які відображають безперервність трансформацій. Система стратегічних змін має бути особливою для кожного підприємства, мати його характерні риси в конкретній бізнес-ситуації і забезпечувати перехід з одного стратегічного стану в інший. Саме від реалізації стратегічних змін залежить здійснення всіх видів стратегій підприємства. Процес управління підприємством туристичної галузі на основі стратегічних змін має бути притаманним для усієї системи стратегічного управління підприємством в цілому.

При цьому своєчасне проведення стратегічних змін потребує врахування наступних особливостей сфери туристичного бізнесу:

- високої динамічності і ступеня невизначеності зовнішнього середовища;
- відмінностей щодо масштабності об'єктів управління і рівня диференціації видів діяльності в туристичній індустрії;
- змістовної багатогранності видів туристичної діяльності;
- слабких стартових позицій входження вітчизняних підприємств на світовий туристичний ринок [2].

Управління в сфері туризму полягає в особливому сполученні системного, адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності [4].

Основними принципами системи стратегічного управління туристичного підприємства є:

- 1) спрямованість туристичних послуг на задоволення споживача;
- 2) орієнтація на розвиток бізнес-процесів;
- 3) мотивація поведінки туроператорів, турагентів та соціальна відповідальність;
- 4) безперервність удосконалень у сфері туризму, зокрема шляхом розвитку та навчання кадрів.

За таких умов туристичне підприємство не може обмежуватися жодним із існуючих видів короткострокового чи перспективного планування та управління, натомість має застосовувати у своїй діяльності всі види (поточного планування і оперативного управління, кризового менеджменту, стратегічного управління тощо), обираючи пріоритети в той чи інший період часу. Необхідність стратегічного управління з'являється тоді, коли є потреба розробки та виконання програми дій, яка визначає цілі та засоби реалізації розвитку підприємства.

Процес стратегічного управління підприємством туристичної галузі починається з аналізу бізнесу та місії організації. Далі здійснюється постановка стратегічних цілей за рівнями управління [5].

До основних особливостей стратегічного управління відносять:

1. Відсутність точного і детального опису стану туристичного підприємства та його положення в бізнес-середовищі. Це можна охарактеризувати як сукупність якісних характеристик, які стосуються

майбутнього стану підприємства, його положення в конкурентному середовищі, ресурсів для розвитку.

2. Система стратегічного управління – це певна концепція управління, яка не повинна зводитися до набору правил, процедур і схем. Розробка стратегії потребує поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму та творчості управлінців, залучення всіх працівників у реалізацію стратегії.

3. Впровадження системи стратегічного управління потребує значних витрат ресурсів і часу. Тому доцільним є створення спеціального підрозділу, який буде відповідати за питання, що пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою та виконанням стратегії.

4. Великим ризиком при виборі стратегії є помилки, які в ринкових умовах не можна виправити ніякими ефективними прийомами операційного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі. Тому велике значення має розробка етапів стратегії управління туристичним підприємством та їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 1.

**Етапи розробки та реалізації стратегічного управління підприємством туристичної галузі**

Етапи розробки стратегії управління	1 – проведення аналізу наявних конкурентів; 2 – проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства; 3 – формування портфеля стратегій.
Етапи реалізації стратегії управління	1 – формування структури організації до вимог стратегічного плану підприємства; 2 – адаптація культури до вимог стратегічного плану.

*Джерело:* розроблено автором з використанням [4].

Розробка стратегії складається з трьох етапів: перший етап – це проведення аналізу наявних конкурентів на ринку надання туристичних послуг, на другому етапі необхідно виконати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, і на третьому етапі формується портфель стратегій.

Реалізація стратегії включає два етапи: перший – це формування структури організації до вимог стратегічного плану підприємства, другий – адаптація внутрішньої культури фірми до вимог стратегічного плану. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими і виконується корекція попередніх етапів.

Послідовна реалізація етапів є способом досягнення цілей правильно побудованої стратегії і, за умови її ефективності, конкретні цілі підпорядковуються головній меті визначеної стратегії.

Таким чином, розробка стратегії є важливим елементом процесу управління, планування та прогнозування економічного розвитку підприємства. Крім того, стратегія дозволяє виявити можливості підприємства, виявити його сильні і слабкі сторони, визначити проблеми та ризики, цілі та методи здійснення. Стратегія дає підстави для прийняття рішень, формулює завдання і сприяє залученню необхідних ресурсів, зокрема й фінансових, для вирішення цих завдань [6].

Серед проблем управління ресурсами підприємств туристичної галузі, які мають вирішуватись для забезпечення реалізації обраної стратегії, особливе значення має кадрова політика й управління трудовими ресурсами. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами передбачає тривалу діяльність з добору персоналу, яка має принципове значення для функціонування туристичного підприємства. Ціллю такого управління людськими ресурсами є їх пристосування до місії й мети суб'єкта господарювання. Водночас працівники є суттєвим стратегічним чинником розвитку підприємства і його засобів, у який варто вкладати інвестиційні ресурси.

Вихідним пунктом процесу планування персоналу має бути аналіз і оцінка фактичного кількісного і якісного складу працівників щодо обсягу і структури реалізованих завдань та ситуації в оточенні туристичного підприємства, передусім на ринку робочої сили. Якщо в результаті такого аналізу виявиться, що маємо справу зі зменшенням продажів (наприклад, послуг розміщення, харчування тощо) за сталої кількості працівників, то це може означати зниження ефективності витрат на персонал, що потребує відповідних змін в системі управління.

Деякі дослідники відзначають тенденцію щодо зменшення кількості зайнятих у туристичній сфері в останньому десятиріччі у результаті часткової автоматизації сфери послуг [7].

У розробці кадрової складової забезпечення стратегії підприємства має простежуватися чітка позиція з формування на підприємстві людського капіталу, тому що в сучасних умовах господарювання він стає стратегічною компетенцією суб'єкта господарювання. Управління цим капіталом потребує такого сприйняття ролі працівника на підприємстві, яке дасть змогу повністю використати його потенціал [6].

Значна частина ресурсних чинників стратегічного управління вітчизняних туристичних підприємств залежать від умов, пов'язаних з державною політикою щодо підтримки галузі туризму та інших суміжних галузей, які забезпечують надання транспортних, готельних, оздоровчих тощо послуг, і великою мірою залежать від розвитку всієї необхідної інженерної, транспортної інфраструктури, засобів розміщення закладів оздоровлення та відпочинку, узгодженої роботи всіх суміжних з туризмом галузей.

Така економічна система визначає спроможність (матеріально-технічну, інтелектуальну, інформаційну, економічну тощо) туристичної активності щодо реалізації цілей стратегічного управління туристичної діяльності на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних внутрішніх та ринкових можливостей [4].

Важливу роль у забезпеченні розвитку туризму, зокрема й на основі стратегічного управління, відіграють інвестиції у туристичну сферу.

Як зазначають дослідники, незважаючи на наявний природний, історико-культурний та рекреаційний потенціали, Україна не має реальної можливості задоволення усіх наявних потреб вітчизняних туристів. Однією із великої кількості причин такого становища є потреба в інвестуванні матеріально-технічної бази вітчизняних рекреаційних та туристичних підприємств.

Гальмування розвитку туристичної сфери в Україні потребує ефективніших заходів з боку держави. Адже її частка у ВВП країни менша 2%, натомість у розвинених країнах світу цей показник перевищує 10% [7].

Для широкого залучення інвестицій та максимального фінансового та соціального ефекту від їх освоєння кожна держава має розробляти державну туристичну політику, основною метою якої має бути створення високоефективного конкурентоспроможного туристичного комплексу, що забезпечує можливості для обслуговування резидентів та нерезидентів, підвищує рівень зайнятості населення, а також впливає на розвиток регіонів та країни загалом [7].

Підтвердженням такого становища є схвалення Кабінетом Міністрів України вищезгаданої Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року з метою створення сприятливих умов для інвестування у сферу туризму і курортів в Україні, яка передбачає створення такого економічного середовища, яке має спрямувати діяльність суб'єктів туристичної сфери у потрібному для держави напрямі.

## **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Необхідність стратегічного управління туристичними підприємствами виникла в умовах економічних змін і з урахуванням чинників, що впливають на розвиток туристичної галузі. Ефективність стратегічного управління залежить від втілення програми дій, з визначенням цілей та засобів їх реалізації з урахуванням особливостей управління ресурсами.

Одним з головних факторів, які впливають на процес стратегічного управління туристичними підприємствами, є обмеженість фінансових ресурсів, яку можна подолати за рахунок залучених інвестицій. Для цього доцільно створювати умови для їх привабливості на державному рівні.

Встановлено, що стратегічне управління туристичними підприємствами доцільно розглядати як процес, який складається з визначених етапів, що вимагають послідовної реалізації на основі стратегічних змін.

Для оптимального стратегічного управління ресурсами та його ефективності необхідним є використання сучасних методів управління з урахуванням всіх особливостей і впливових чинників на подальший розвиток галузі.

Визначаючи трудові та інвестиційні ресурси одними із головних чинників реалізації стратегій розвитку підприємств туристичної галузі, необхідно зазначити, що державна політика в туристичній сфері України повинна бути збалансованою і спрямованою на гармонійне доповнення внутрішніх інвестицій зовнішніми, де визначальним фактором будуть національні інтереси держави, її конкурентоспроможність на світовому рівні, вирішення проблем інвестиційно-інноваційного розвитку та підвищення рівня зайнятості населення.

## Список використаної літератури

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р “Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року” [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249826501>

2. Стимулирование международного туризма в XXI веке : Пер. с англ. / Годфри Харрис, Кеннет М. Кац. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 237 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_tourism/world\\_tur.htm](http://tourlib.net/books_tourism/world_tur.htm)

3. Кучеренко В. С. Особенности и современные тенденции управления туристической сферой /Институт международных отношений Национального авиационного университета, 2010 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/.../2928>

4. Іванова Зоя О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі /Зоя О. Іванова. – К.: ВІСНИК КНУТД №6 (93), 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/.../V93\\_R065-068.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/.../V93_R065-068.pdf)

5. Мищенко А. П. Стратегическое управление: учеб.пособие / А.П. Мищенко. – Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2003. – 261 с.

6. Ткаченко Т. І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: [моногр.] / Т. І. Ткаченко. — К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. — 537 с.

7. Степанова А.А., Давидова О.Г. Інвестування туристичної сфери як один з факторів стимулювання зайнятості населення України /Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2013. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?...](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?...)

**Неля Ивановна Гладинец,**  
аспирантка кафедри публичного управління и гуманитарных наук,  
Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств,  
*ул. Лаврская, 9, г. Киев, 01015, Украина*  
[piir@ukr.net](mailto:piir@ukr.net)

### Особенности стратегического управления ресурсами предприятий туристической отрасли

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные признаки стратегического управления предприятиями туристической отрасли, дается их характеристика и определены особенности управления ресурсами в контексте стратегического менеджмента на современном этапе развития сферы туризма.



*Ключевые слова: туристическая отрасль, услуги, особенности, стратегическое управление, ресурсы предприятий.*

## **Features of strategic management of resources of enterprises of the travel agency**

**Gladynets Nelya**

aspirant and the Department of Public Administration and Human Sciences,  
National Academy of Culture and Arts,  
st. Lavrska, 9, Kyiv 01015, Ukraine  
piir@ukr.net

**Abstract.** The article considers the main features of strategic management of enterprises of the tourism industry, describes their characteristics and identifies the distinctive features of resource management in the context of strategic management at the present stage of development of the tourism sector.

**Keywords:** *tourism industry, services, features, strategic management, enterprise resources.*