

## *РОЗДІЛ II*

# *Економіка й управління національним господарством*

УДК (338.48:649.9)35.075

**Оксана Дишкантюк** – кандидат технічних наук, доцент,  
декан факультету інноваційних технологій харчування,  
ресторанно-готельного і туристичного бізнесу  
Одеської національної академії харчових технологій

### **Концепт стратегічних дій та заходів розвитку індустрії гостинності**

У статті запропоновано концепт формування стратегічного планування розвитку індустрії гостинності. Визначено суб'єкти та об'єкти системи стратегічного планування сфери гостинності як єдиного цілого, її інфраструктурних секторів і всередині інфраструктурних секторів. Обґрунтовано систему стратегічних дій та заходів у контексті розвитку індустрії гостинності. Установлено цільові пріоритети розвитку індустрії гостинності на державному й регіональному рівнях та запропоновано комплекс стратегічних планів на рівні суб'єктів господарювання сфери гостинності.

**Ключові слова:** сфера гостинності, інфраструктурні сектори, планування, стратегічні дії та заходи, державне й регіональне управління індустрією гостинності, стратегічні плани суб'єктів господарювання.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Індустрія гостинності в сучасних умовах розвивається швидкими темпами, з'являється багато готелів та ресторанів, баз відпочинку, магазинів, транспорту, комунікаційних зв'язків тощо, які задовольняють потреби вітчизняних і закордонних споживачів. Сфера гостинності стає основним сектором економіки, спрямованим на задоволення соціальних, економічних та екологічних потреб населення, який розвивається переважно за допомогою середнього й малого підприємництва. Зазвичай цей розвиток здійснюється хаотично, нерівномірно, без ефективного державного планування та підтримки. Державне управління зводиться до оподаткування підприємств цієї сфери й рекламної діяльності щодо туризму та рекреаційних особливостей країни тощо. Державне регулювання цієї сфери ускладнюється тим, що приватні підприємства, зайняті в бізнесі гостинності, самі визначають напрями діяльності, ціни та споживачів, для яких вони надають послуги. Для них складно проводити маркетингові дослідження й визначати ефективні напрями розвитку цієї сфери. Тому потрібне стратегічне планування в системі державного управління індустрією гостинності, що забезпечить цільові орієнтири й механізми їх досягнення, зокрема підвищення надходжень до бюджетів, зростання дохідності для виробників та одержання якісних послуг споживачами.

**Аналіз досліджень цієї проблеми.** Існує багато досліджень щодо теоретичних та прикладних аспектів стратегічного планування на різних рівнях управління. У роботах зарубіжних науковців Д. Аакера, Г. Мінцберга, А. Стрікланда, А. Томпсона, Д. Хана досліджено сутність стратегічного планування діяльності фірм, компаній, підприємств [1, 2, 3, 4]. У роботі Ф. Котлера, Д. Боузна, Д. Мейкенза «Маркетинг, гостинність, туризм» докладно розглянуто роль маркетингових інструментів у стратегічному плануванні туризму на рівні корпорації та впливу макросередовища на розвиток бізнесу в цій сфері [5].

Окремі напрацювання вітчизняних учених розвивають методологічні й методичні основи стратегічного планування конкретних секторів економіки, зокрема розвитку туризму, рекреації та інфраструктурного забезпечення. Обґрунтовуючи науково-методичні засади розвитку рекреаційної сфери вченими Львівської академічної школи, підкреслюємо значення інструментів стратегічного планування в системі державного управління галуззю. Л. Гринів, Р. Славик під час формування інвести-

ційної стратегії розвитку рекреаційного господарства визначають її організаційно-управлінський механізм [6]. М. Борушак досліджує сутність стратегічних документів на різних рівнях управління й пропонує стратегію соціально-економічного розвитку туристичних регіонів [7]. Проте методологічні засади стратегічного планування та обґрунтування пріоритетів розвитку сфери гостинності недостатньо досліджені, адже у фундаментальних працях поки що відсутнє наукове розуміння сутності цієї сфери економіки [8].

**Мета й завдання статті.** У статті розглянуто концептуальні підходи до формування стратегічного планування розвитку індустрії гостинності.

Основні завдання дослідження:

- визначити суб'єкти та об'єкти системи стратегічного планування гостинності як єдиного цілого, її інфраструктурних секторів і всередині інфраструктурних секторів;
- обґрунтувати систему стратегічного планування розвитку індустрії гостинності;
- установити цілі розвитку індустрії гостинності на державному й регіональному рівнях;
- запропонувати стратегічне планування на рівні суб'єктів господарювання сфери гостинності.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Гостинність у сучасних наукових дослідженнях пов'язують лише з наданням послуг у туризмі щодо розміщення, харчування та розважання гостей. Авторське поняття набагато ширше й включає не тільки туристів, а й місцеве населення, приїжджих на роботу, навчання, лікування тощо [8]. Під інфраструктурою гостинності розуміють готелі, ресторани, зручність розміщення транспортних комунікацій, лікувальних та оздоровчих закладів, виробництво обладнання для секторів гостинності. Інфраструктурне забезпечення секторів сфери гостинності складається з виробництва товарів і послуг, що забезпечують гостинність; комплексу споруд, будівель транспортних мереж, які обслуговують місцеве населення та приїжджих; природно-екологічної інфраструктури, що забезпечує умови гостинності; підприємства й організації, які надають послуги суб'єктам гостинності; підприємства та організації, що не можуть функціонувати без приїжджих [9]. Сфера гостинності, за авторським визначенням, охоплює багато різних секторів економіки й потребує злагодженості дій усередині цих секторів та між ними для досягнення основної мети – розвитку гостинності в місті, регіоні, державі. Для злагодженості дій різних секторів економіки в межах гостинності потрібне державне регулювання їхньої діяльності, інструментом якого виступає стратегічне планування.

Стратегічне планування сфери гостинності являє собою сукупність заходів, завдань, матеріальних і фінансових ресурсів, спрямованих на формування багатосекторальної моделі інфраструктурного забезпечення гостинності на рівні держави, регіону, суб'єктів господарювання та суб'єктів споживання її послуг. Система стратегічного планування гостинності має суб'єкти й об'єкти в межах сфери гостинності як єдиного цілого, її інфраструктурних секторів і всередині інфраструктурних секторів. Взаємодія сфери гостинності з іншими секторами економіки – це взаємодія із зовнішнім середовищем, тоді як між секторами гостинності та всередині них – це взаємодія в межах сфери гостинності і її внутрішнього середовища. У межах внутрішнього та зовнішнього середовищ відбувається взаємодія суб'єктів інфраструктурних секторів гостинності між собою та з іншими суб'єктами національної економіки, яка повинна кількісно та якісно змінитися в результаті виконання цільових установок реалізації стратегічних планів.

Для успішного виконання цільових установок стратегічних планів розвитку гостинності як складної соціальної та еколого-економічної категорії й комплексу секторів, що її забезпечують, потрібно використовувати відповідний їй значимості набір інструментів, методів, важелів і механізмів (інституційного, економічного, організаційного, екологічного тощо), які забезпечать обґрунтування її стратегії розвитку, планування та виконання.

З одного боку, гостинність охоплює різні сектори економіки та її інфраструктурні елементи, синергетична дія яких у напрямі виконання установок гостинності забезпечує можливість одержати позитивні ефекти кожному сектору. З іншого боку, кожен сектор має свої стратегічні плани, що забезпечують його функціонування. Потрібне комплексне поєднання окремих стратегічних планів розвитку кожного сектору та вироблення єдиної стратегії гостинності, спрямованої на одержання позитивних екстернальних ефектів, що інтерналізуються в усіх секторах економіки (рис. 1).

ційної стратегії розвитку рекреаційного господарства визначають її організаційно-управлінський механізм [6]. М. Борушак досліджує сутність стратегічних документів на різних рівнях управління й пропонує стратегію соціально-економічного розвитку туристичних регіонів [7]. Проте методологічні засади стратегічного планування та обґрунтування пріоритетів розвитку сфери гостинності недостатньо досліджені, адже у фундаментальних працях поки що відсутнє наукове розуміння сутності цієї сфери економіки [8].

**Мета й завдання статті.** У статті розглянуто концептуальні підходи до формування стратегічного планування розвитку індустрії гостинності.

Основні завдання дослідження:

- визначити суб'єкти та об'єкти системи стратегічного планування гостинності як єдиного цілого, її інфраструктурних секторів і всередині інфраструктурних секторів;
- обґрунтувати систему стратегічного планування розвитку індустрії гостинності;
- установити цілі розвитку індустрії гостинності на державному й регіональному рівнях;
- запропонувати стратегічне планування на рівні суб'єктів господарювання сфери гостинності.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Гостинність у сучасних наукових дослідженнях пов'язують лише з наданням послуг у туризмі щодо розміщення, харчування та розважання гостей. Авторське поняття набагато ширше й включає не тільки туристів, а й місцеве населення, приїжджих на роботу, навчання, лікування тощо [8]. Під інфраструктурою гостинності розуміють готелі, ресторани, зручність розміщення транспортних комунікацій, лікувальних та оздоровчих закладів, виробництво обладнання для секторів гостинності. Інфраструктурне забезпечення секторів сфери гостинності складається з виробництва товарів і послуг, що забезпечують гостинність; комплексу споруд, будівель транспортних мереж, які обслуговують місцеве населення та приїжджих; природно-екологічної інфраструктури, що забезпечує умови гостинності; підприємства й організації, які надають послуги суб'єктам гостинності; підприємства та організації, що не можуть функціонувати без приїжджих [9]. Сфера гостинності, за авторським визначенням, охоплює багато різних секторів економіки й потребує злагодженості дій усередині цих секторів та між ними для досягнення основної мети – розвитку гостинності в місті, регіоні, державі. Для злагодженості дій різних секторів економіки в межах гостинності потрібне державне регулювання їхньої діяльності, інструментом якого виступає стратегічне планування.

Стратегічне планування сфери гостинності являє собою сукупність заходів, завдань, матеріальних і фінансових ресурсів, спрямованих на формування багатосекторальної моделі інфраструктурного забезпечення гостинності на рівні держави, регіону, суб'єктів господарювання та суб'єктів споживання її послуг. Система стратегічного планування гостинності має суб'єкти й об'єкти в межах сфери гостинності як єдиного цілого, її інфраструктурних секторів і всередині інфраструктурних секторів. Взаємодія сфери гостинності з іншими секторами економіки – це взаємодія із зовнішнім середовищем, тоді як між секторами гостинності та всередині них – це взаємодія в межах сфери гостинності і її внутрішнього середовища. У межах внутрішнього та зовнішнього середовищ відбувається взаємодія суб'єктів інфраструктурних секторів гостинності між собою та з іншими суб'єктами національної економіки, яка повинна кількісно та якісно змінитися в результаті виконання цільових установок реалізації стратегічних планів.

Для успішного виконання цільових установок стратегічних планів розвитку гостинності як складної соціальної та еколого-економічної категорії й комплексу секторів, що її забезпечують, потрібно використовувати відповідний їй значимості набір інструментів, методів, важелів і механізмів (інституційного, економічного, організаційного, екологічного тощо), які забезпечать обґрунтування її стратегії розвитку, планування та виконання.

З одного боку, гостинність охоплює різні сектори економіки та її інфраструктурні елементи, синергетична дія яких у напрямі виконання установок гостинності забезпечує можливість одержати позитивні ефекти кожному сектору. З іншого боку, кожен сектор має свої стратегічні плани, що забезпечують його функціонування. Потрібне комплексне поєднання окремих стратегічних планів розвитку кожного сектору та вироблення єдиної стратегії гостинності, спрямованої на одержання позитивних екстернальних ефектів, що інтерналізуються в усіх секторах економіки (рис. 1).



Об'єктом стратегічного планування індустрії гостинності є сукупність інфраструктурних елементів, що надають послуги у сфері гостинності на рівні регіону – ця сукупність динамічно змінюється під впливом пріоритетних напрямів розвитку гостинності. Складність стратегічного планування інфраструктурних елементів полягає в широкому діапазоні товарів і послуг, що надаються ними, управління якими перебуває в компетенції різних міністерств, відомств і місцевого самоврядування (комунальні підприємства), до того ж суб'єкти господарювання перебувають у різних формах власності.

Суб'єктами стратегічного планування розвитку індустрії гостинності є держава, регіон, місто та суб'єкт господарювання, а також галузеві органи управління відповідних інфраструктурних елементів гостинності. Для досягнення поставленої мети – розвитку гостинності – можуть залучатись інші суб'єкти, діяльність яких сприяє реалізації цільових установок стратегічного планування в цій сфері.

Принципові положення формування національної стратегії розвитку територіальних економіко-екологічних систем полягають у:

- розробці довгострокової концепції розвитку;
- чіткому формулюванню основних цілей;
- здійсненні в умовах стабільного та передбачуваного інституційного середовища, правової бази господарювання;
- забезпеченні узгодження суперечливих інтересів суб'єктів господарювання (держава покликана забезпечити збалансованість інтересів різних структурних складових частин економіки щодо стратегічних цілей і пріоритетів розвитку країни, регіону, окремих територій, механізмів їх практичної реалізації);
- поєднанні національних і територіальних компонентів стратегічного управління (більш повний облік територіально-просторових критеріїв та динаміка їх параметрів при складанні концепцій, стратегій, програм і тактичних заходів із розвитку територіальних економіко-екологічних систем різного рівня дасть змогу підвищити рівень їх багатосторонності, науковості й реалістичності);
- системності та комплексному характері (визначення стратегічних цілей розвитку національної економіки й механізмів їх реалізації має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків, що характеризують її розвиток на різних ієрархічних рівнях: глобальному, регіональному, міжрегіональному, місцевому) [10].

Виходячи з визначених наукових положень, запропоновано основні цілі розвитку індустрії гостинності, до яких належать:

- розвиток культури, моралі та етики в суспільстві на основі використання засобів масової комунікації;
- підвищення рівня освіти й освіченості на основі роботи з молоддю, створення спеціальних навчальних програм у дошкільних, шкільних, середніх та вищих навчальних закладах;
- формування світогляду гостинності, знання власних традицій та звичаїв інших народів у сфері гостинності;
- розвиток раціональної структури секторів гостинності з урахуванням збалансованого використання природно-ресурсного потенціалу регіону;
- розвиток екологічно безпечних видів діяльності всіх суб'єктів інфраструктурного забезпечення індустрії гостинності, що розміщені на території;
- формування умов для узгодженого розвитку суб'єктів інфраструктурного забезпечення індустрії гостинності на інноваційній основі;
- підтримання й розвиток міжнародних та міжрегіональних відносин суб'єктів інфраструктурного забезпечення індустрії гостинності;
- розвиток секторів економіки, що забезпечують товарами, науково-технічними розробками та ін. суб'єктів індустрії гостинності.

Відповідно до цілей розвитку індустрії гостинності формуються засади її стратегічного планування на державному рівні:

- розробка концепції розвитку сфери гостинності відповідно до встановлених у державі пріоритетних напрямів;
- дослідження інституційного забезпечення сфери гостинності та визначення напрямів його

вдосконалення;

- визначення пріоритетних напрямів сфери гостинності на основі аналізу її реального стану й ресурсного забезпечення;

- розробка основних критеріїв, індикаторів і показників стану та ресурсного забезпечення сфери гостинності;

- обґрунтування потенціалу гостинності за інфраструктурними секторами сфери гостинності на основі виявлення переваг і недоліків ресурсного забезпечення, що впливають на сферу гостинності, прогнозування тенденцій їх зміни;

- визначення напрямів та умов державної підтримки (дотації, пільгове оподаткування, податкові канікули, підготовка кваліфікованих кадрів за напрямами гостинності) і безпосереднього державного фінансування;

- моніторинг, контроль, облік та аналіз цільових показників стратегічних планів.

Стратегічне планування гостинності на регіональному рівні забезпечує:

- установа регіональних пріоритетів відповідно до державної концепції розвитку сфери гостинності;

- деталізацію основних критеріїв, індикаторів і показників стану й ресурсного забезпечення сфери гостинності регіону відповідно до його специфіки;

- ефективне використання місцевого природно-ресурсного потенціалу в напрямі створення соціальних, рекреаційних та екологічних умов гостинності (збереження історичних, ландшафтно-природних пам'яток, розвиток пляжних територій, лісових масивів, розробка й видобуток лікувальних природних ресурсів);

- створення нових форм співпраці інфраструктурних елементів гостинності між собою та зовнішнім середовищем щодо просування продукту гостинності;

- обґрунтування напрямів державної підтримки й умов регіонального ресурсного забезпечення;

- регіональний моніторинг, контроль, облік й аналіз цільових показників стратегічних планів;

- визначення відхилень від цільових індикаторів та внесення коректив для їх реалізації;

- оцінку ефективності регіонального стратегічного планування розвитку сфери гостинності.

Стратегічне планування на рівні суб'єкта господарювання ґрунтується на врахуванні ним цілей державного й регіонального рівнів та власної стратегії розвитку на основі наявних виробничих ресурсів, фінансового стану, кадрового забезпечення та можливих зв'язків з іншими інфраструктурними елементами індустрії гостинності для отримання синергетичного ефекту від скоординованої діяльності, що виражається в зростанні прибутку. Саме тому запропоновано умовний перелік стратегічних планів, розроблення яких сприятиме координації спільних дій суб'єктів гостинності.

*Стратегічний план маркетингу* передбачає створення концептуальних засад стратегічного маркетингу, що побудовані на врахуванні цілей державної та регіональної політики у сфері гостинності, власних інтересів і можливостей взаємопов'язаних інфраструктурних секторів; аналізі ринку суб'єктів надання послуг у сфері гостинності й суб'єктів споживання цих послуг; життєвому циклі товарів і послуг власного виробництва та взаємопов'язаних інфраструктурних секторів; сегментуванні ринку власних послуг і послуг взаємопов'язаних інфраструктурних секторів; класифікації й аналізі власних конкурентів та конкурентів взаємопов'язаних інфраструктурних секторів; напрямів удосконалення послуг за етапами життєвого циклу й логістичних зв'язків суміжних інфраструктурних секторів; стратегії та політики ціноутворення з урахуванням логістичних ланцюгів надання послуг у сфері гостинності; плануванні збуту й руху товару, послуг гостинності з урахуванням логістичних ланцюгів її інфраструктурних секторів; рекламної діяльності в контексті можливостей логістичних ланцюгів гостинності; системи контролю маркетингової взаємодії власного підприємства й суміжних інфраструктурних секторів.

*Стратегічний план виробництва товарів та надання послуг у сфері гостинності:* стратегія виробництва товарів і надання послуг з урахуванням попиту та пропозиції споживачів і виробників та спираючись на регіональний виробничий потенціал і ресурси інших інфраструктурних елементів гостинності; формування на цій базі виробничої програми виробництва товарів та надання послуг;

логістичні зв'язки з урахуванням логістичних ланцюгів надання послуг і вироблення товарів усередині суб'єктів гостинності; обсяги утворення відходів від виробництва та надання послуг і способи їх переробки, складування, захоронення з урахуванням мінімізації шкідливого впливу на результати гостинності та довкілля; мінімізація обсягів викидів, скидів забруднювальних речовин, що потрапляють у природне середовище й негативно впливають на гостинність.

*Стратегічний план матеріального забезпечення виробництва товарів та надання послуг:* стратегія матеріального забезпечення виробництва спрямована на задоволення потреб у матеріальних ресурсах з урахуванням ресурсних можливостей та поставок інших інфраструктурних елементів гостинності; аналіз потреб підприємств в основних матеріальних ресурсах для підвищення технічного стану виробництва товарів і надання послуг, упровадження нових технологій; диверсифікацію виробництва товарів та надання послуг; налагодження взаємовигідних зв'язків з іншими інфраструктурними елементами гостинності.

*Стратегічний план розвитку філософії гостинності та впровадження її в підвищення кваліфікації кадрового забезпечення:* політика гостинності підприємства; напрями дій управлінського персоналу й виробничого персоналу підприємства, спрямовані на реалізацію завдань розвитку гостинності (кадрове забезпечення за професіями, кваліфікаційні параметри, режим праці й т. ін.).

*Стратегічний фінансовий план:* планування доходів від виробництва товарів та надання послуг; аналіз впливу на основні фінансові результати діяльності цього підприємства інших сегментів інфраструктурного забезпечення гостинності, планування використання прибутку підприємства з урахуванням інвестицій у суміжні структурні елементи гостинності, що перебувають у логістичному зв'язку з цим суб'єктом.

*Стратегічний інноваційний план:* інноваційна стратегія виробництва товарів та надання послуг у сфері гостинності; стратегія створення, освоєння нової, більш чистої продукції для надання екологічно чистих послуг; стратегія впровадження нових прогресивних технологій, щодо енерго- та ресурсозбереження з підприємства й з урахуванням логістичних зв'язків з іншими інфраструктурними елементами гостинності; стратегія розвитку системи інноваційного менеджменту, що враховує синергетичні ефекти, які можливо отримати у співпраці з іншими логістичними інфраструктурними елементами гостинності.

*Стратегічний інвестиційний план:* інвестиційна стратегія розвитку гостинності, що спрямована на диверсифікацію послуг, які надаються; підвищення їхньої якості та збільшення асортименту на основі збільшення виробничих потужностей; уведення в дію нових виробничих потужностей спільно з іншими інфраструктурними секторами індустрії гостинності; уведення в дію невиробничих фондів спільно з іншими інфраструктурними секторами індустрії гостинності (уключаючи об'єкти охорони природи); обсяг необхідних власних та залучених інвестицій із боку інших інфраструктурних елементів гостинності; розробка спільних стратегічних інвестиційних планів з іншими інфраструктурними секторами індустрії гостинності.

*Стратегічний соціальний план* розробляється відповідно до наявних стандартів і виходячи з матеріального й фінансового стану підприємства.

*Стратегічний екологічний план* – використання, охорона, відтворення та відновлення природних ресурсів, що безпосередньо пов'язані з наданням послуг у сфері гостинності, поводження з відходами, що виробляються на підприємствах сфери гостинності; екологічне маркування й сертифікація послуг, що надаються у сфері гостинності; екологічний менеджмент та аудит природних ресурсів, що безпосередньо використовуються для виробництва товарів і послуг сфери гостинності; об'єднання фінансових, матеріальних, технічних ресурсів щодо застосування, охорони й відновлення природних ресурсів, які потрібні для надання послуг іншим підприємствам гостинності; об'єднання ресурсів для спільної реалізації природоохоронних заходів.

Стратегічне планування індустрії гостинності на державному, регіональному та локальному рівнях повинно бути взаємопов'язаним за пріоритетами й цільовими показниками розвитку. Воно має бути скоординованим по горизонталі та вертикалі, забезпечувати логістичні взаємозв'язки суб'єктів господарювання на всіх рівнях. На локальному рівні стратегічне планування повинне враховувати не лише розвиток власної діяльності, але й діяльності інших підприємств індустрії гостинності, що

перебувають у єдиному ланцюзі надання послуг у цій сфері. Головне завдання на державному та регіональному рівнях – створення інституційних засад державного регулювання щодо розвитку окремих підприємств і створення сприятливих умов співробітництва між ними. Один з інструментів такої співпраці є програмно-цільове планування, зокрема розробка цільових програм розвитку індустрії гостинності на державному та регіональному рівнях.

#### *Джерела та література*

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – №. 7. – N. Y : Free Press, 1994. – 218 p.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – 576 с.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; пер. с англ. ; под ред. Р. Б. Ноздревой. — М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
6. Гринів Л. Організаційно-управлінський механізм формування інвестиційної стратегії розвитку рекреаційного господарства / Л. Гринів, Р. Славик // Вісник ДІТБ. – 2011. – №15. – С. 39–45.
7. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія / М. Борушак. – Львів : ІРД НАН України, 2006. – 228 с.
8. Дишкантюк О. В. Теоретико-методологічні основи розбудови державного управління індустрією гостинності / О. В. Дишкантюк // Економічні інновації. – 2016. – Вип. 61. – С. 85–93.
9. Дишкантюк О. В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності / О. В. Дишкантюк // Економіст. – 2016. – № 7. – С. 25–28
10. Хумарова Н. І. Екологоорієнтоване стратегічне планування розвитку територій / Н. І. Хумарова. – Київ : [б. в.], 2001.

**Оксана Дышкантюк. Концепт стратегических действий и мероприятий развития индустрии гостеприимства.** В статье предложен концепт формирования стратегического планирования развития индустрии гостеприимства. Стратегическое планирование сферы гостеприимства определено как совокупность мероприятий, задач, материальных и финансовых ресурсов, направленных на формирование многосекторальной модели инфраструктурного обеспечения гостеприимства на уровне государства, региона, субъектов хозяйствования и потребления ее услуг. Система стратегического планирования гостеприимства состоит из субъектов и объектов в пределах сферы гостеприимства как единого целого, а также ее инфраструктурных секторов и внутри секторов. Взаимодействие сферы гостеприимства с другими секторами экономики рассматривается как взаимодействие с внешней средой, тогда как между секторами гостеприимства и внутри их – это взаимодействие в пределах сферы гостеприимства и ее внутренней среды. Обоснована система стратегических действий и мероприятий в контексте развития индустрии гостеприимства. Установлены целевые приоритеты развития индустрии гостеприимства на государственном и региональном уровнях, а также предложен комплекс стратегических планов на уровне субъектов хозяйствования сферы гостеприимства.

**Ключевые слова:** сфера гостеприимства, инфраструктурные сектора, планирование, стратегические действия и меры, государственное и региональное управление индустрией гостеприимства, стратегические планы субъектов хозяйствования.

**Oksana Dyshkantiuk. The Concept of Strategic Actions and Activities for Development of Hospitality Industry.** In this article is proposed the concept of formation the strategic planning of the hospitality industry development. Strategic planning of hospitality sphere is defined as a set of activities, tasks, material and financial resources, which are aimed for formatting the multi-sectoral model of infrastructure providing the hospitality at the state, region, business entities and the subjects of consumption of its services level. Strategic planning system of hospitality consists of subjects and objects within sphere of hospitality as a whole, as well as of its infrastructure sectors and within sectors. Interaction the hospitality sphere with other economic sectors is viewed as the interaction with the external environment, while between the hospitality sectors and within them this interaction is within the hospitality sphere and its internal environment. The strategic actions system and activities in the context of the hospitality industry development is substantiated. There were installed target priorities of the hospitality industry development at the state and regional levels, and also was provided the strategic planning complex at the level of economic hospitality entities.

**Key words:** the hospitality sphere, infrastructure sectors, planning, strategic actions and measures, the state and regional management of the hospitality industry, the strategic plans of business entities.

УДК 338.24