

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>

УДК 332.146

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM REGION DEVELOPMENT BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Горюнова Катерина Анатоліївна  
старший викладач,  
Маріупольський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2236-4919>

Horiunova Kateryna  
Mariupol State University

Стаття присвячена актуальним питанням стратегічного управління туристичною галуззю України на засадах сталого розвитку. Актуалізуються питання стратегічного управління розвитком туристичного регіону як на національному так і місцевому рівнях. Сталий розвиток туристичного регіону розглядається вченими в двох аспектах: як підвид соціально-економічної системи; як самостійний вид територіальних систем. В результаті дослідження було проаналізовано і узагальнено фактори, що гальмують сталий розвиток туризму в Приазов'ї. Запропоновано функціонально-логічну модель стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку, яка ґрунтується на багатокритеріальному підході, перевагою якого є його гнучкість. Модель не дозволяє замикатися на тому чи іншому факторі, так само, як і залишає можливість внесення нових параметрів в систему розглянутих показників.

**Ключові слова:** стратегічне управління, менеджмент, туризм, туристична галузь, сталий розвиток, туристичний регіон.

The article is devoted to topical issues of strategic management of the tourism industry of Ukraine on the basis of sustainable development. The issues of strategic management of the tourist region development are updated both at the national and local levels. The sustainable development of the tourist region is considered by scientists in two aspects: as a subspecies of the socio-economic system; as an independent type of territorial systems. Systematization and analysis of foreign and domestic scientists achievements allowed us to propose an approach to understanding the sustainable development of tourist regions as an independent type of territorial systems aimed at implementing environmental and socio-economic activities in a particular territory. The conceptual foundations of strategic management of tourist regions are contradictory, the methodology of strategic analysis of these regions is not sufficiently developed, the specific features of tourist regions are not fully taken into account when forming long-term programs for their socio-economic development. Development in certain territories in practice. Therefore, the urgent priority task is to develop theoretical and methodological foundations for the formation of a strategy for the sustainable development of the tourist region, based on the specific features of their functioning. Based on the results of the study, the "strategic set" of a tourist region is a kind of list of the most effective ways to achieve goals at this stage of tourism development in the region. As a result of the study, the factors hindering the sustainable development of tourism in the Azov region were analyzed and summarized. A functional and logical model of strategic management of the development of a tourist region based on the principles of sustainable development is proposed, which is based on a multi-criteria approach, the advantage of which is its flexibility, which does not allow you to close on this or that factor, as well as leaves the possibility of introducing new parameters into the system of considered indicators.

**Keywords:** strategic management, management, tourism, tourism industry, sustainable development, tourist region.

**Постановка проблеми.** В Україні є значна кількість регіонів, які мають високий потенціал для розвитку туризму. Однак процес розвитку туризму в них стримується низкою проблем:

недостатньо розвинена інфраструктура, невисока якість маркетингових кампаній, низький рівень управління, планування та контролю в галузі. Розвиток суб'єктів туристичної діяль-

ТУРИЗМ



ності відбувається нестабільно, без довгострокових чітко виражених цілей і стратегій різного рівня через недостатньо повний аналіз умов і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, часову обмеженість горизонту стратегічного планування.

На сучасному етапі розвитку туристичної галузі в Україні актуалізуються питання стратегічного управління розвитком туристичного регіону як на національному так і місцевому рівнях.

Слід зазначити, що на сьогодні концептуальні основи стратегічного управління туристичними регіонами є суперечливими, методологія стратегічного аналізу цих регіонів розроблена недостатньо, специфічні особливості туристичних регіонів при формуванні довгострокових програм їх соціально-економічного розвитку враховуються не повною мірою. Це ускладнює на практиці здійснення цілеспрямованого стратегічного планування розвитку туризму на окремих територіях. Тому актуальним першочерговим завданням є розробка теоретико-методологічних засад щодо формування стратегії сталого розвитку туристичного регіону, виходячи з специфічних особливостей їхнього функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем розвитку туризму через призму стратегічного управління знайшли своє відображення в роботах В. Азара, О. Амоші, І. Балабанова, М. Біржакова, Д. Веденіна, А. Грищук, В. Данильчука, С. Дем'яненко, В. Кифяка, М. Круглова, А. Мазаракі, О. Макари, М. Мальської, Н. Подольчака, Ж. Поплавської, А. Терехуха, Т. Ткаченка, В. Цибуха, В. Федорченка, Г. Харріса, А. Чудновського, Л. Шульгіної. У спеціальній літературі, як іноземній, так і вітчизняній, проблеми сталого розвитку туризму розглядалися лише епізодично. Це праці Є. Богданова, Д. Боуена, Р. Браймера, С. Ванхілла, Д. Гілберта, Л. Гринів, М. Долішнього, О. Дуровича, І. Зоріна, М. Кабушкіна, В. Квартального, О. Кузьміна, К. Купера, Н. Раскіна, В. Федорченка та ін.

В результаті дослідження було визначено, що в процесі розробки стратегій розвитку туристичних регіонів є наступні проблеми: відсутня цілісна система стратегічного планування розвитку туристичних регіонів та державного регулювання розвитку туризму в регіонах; існує певний дефіцит висококваліфікованих кадрів, спроможних

здійснювати стратегічний аналіз і розробку стратегічної документації щодо розвитку туристичних регіонів; спостерігається дефіцит інноваційних туристичних проєктів, які відповідають сучасним запитам туристичного ринку і науковим дослідженням з питань розвитку туристичної інфраструктури і впровадження новітніх видів туризму; спостерігається недостатній рівень розвитку інформаційної інфраструктури і недосконалість статистики туризму, що суттєво ускладнює процеси стратегічного аналізу і розробку відповідної стратегічної документації з питань розвитку сфери туризму.

**Мета статті** – розроблення функціонально-логічної моделі стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку, яка ґрунтується на багатокритеріальному підході, перевагою якого є його гнучкість.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головна мета стратегічного управління розвитком туристичного регіону – забезпечити сталий розвиток регіонального туризму в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

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 споживачьким 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.

Сталий розвиток туристичного регіону розглядається вченими в двох аспектах: як підвид соціально-економічної системи; як самостійний вид територіальних систем.

Систематизація та аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних вчених дозволили запропонувати підхід до розуміння сталого розвитку туристичних регіонів як самостійного виду територіальних систем, спрямованого на здійснення екологічної та соціально-економічної діяльності на конкретній території.

Види стійкості територіальних систем характеризуються ознаками, властивостями екологічної, економічної, соціальної спрямованості та параметрами бізнес-ємності територій [1].

Для характеристики і визначення цілей стратегічного управління розвитком туристичних регіонів як самостійного виду територіальних систем були виділені їх види, цілі,

принципи, інструменти і дестабілізуючі фактори (рис. 1).

Основою сталого розвитку туристичних регіонів є наявність природних або соціокультурних ресурсів на конкретній території. Оскільки об'єктом дослідження територіальних систем є унікальні туристичні території, що вимагають контролю за використанням і споживанням екологічного, економічного і соціального потенціалів, сталий туризм повинен мати організовану форму і відповідати певним моделям. Розглядаючи можливості застосування концепції стійкості територіальних соціально-економічних систем і поширюючи її постулати на туристичні дестинації, можна говорити також і про параметри досягнення їх стійкості, виділяючи при цьому і нестійкі показники, які не дозволяють досягти

збалансованості в розвитку територій за критеріями сталого розвитку [2].

Нестійкий стан характеризується зменшенням екологічних, соціальних і виробничих ресурсів обраного рівня (в даному випадку мова йде про первинну нестійкості); якщо ж від них залежать процеси на інших рівнях, то мова йде про вторинної нестійкості.

В даний час цілями державної політики в галузі сталого розвитку туризму та туристичних регіонів в рамках реалізації «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» є створення сприятливих соціально-економічних умов для виконання виробничої та інших загальнонаціональних функцій і завдань територіального розвитку [3].

Комплексне вирішення проблем стратегічного управління розвитком туристичного регі-

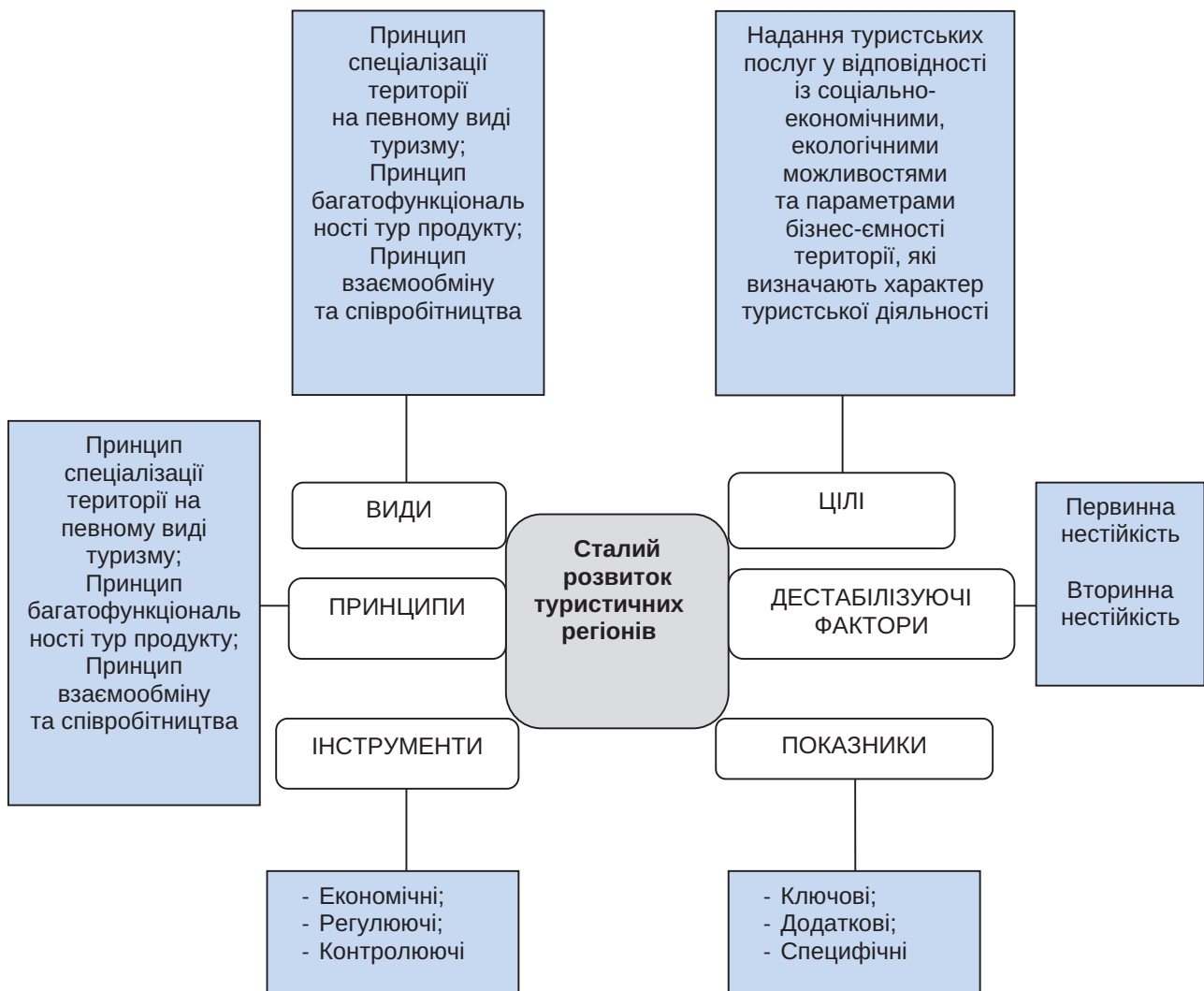


Рис. 1. Структурні елементи сталого розвитку туристичних регіонів як самостійного виду територіальних систем

Джерело: [2]

ону можливо за допомогою побудови моделей оцінки стійкості і прийняття відповідних управлінських рішень.

На побудові механізмів, моделей об'єктів і суб'єктів, з точки зору системного підходу, часто базуються будь-які методи наукових досліджень. В теорії – це застосування сутнісних моделей, а в практичному аспекті – використання конкретної функціональної, логічної моделі, що дозволяє вносити коригувальні заходи, пов'язані, наприклад, з раціональним використанням ресурсної бази територіальної системи. В логічну модель можуть бути закладені як певний комплекс економічних, соціальних, управлінських, інституційних, матеріально-технічних, виробничих та інших параметрів, так окремі структурні елементи.

Будь-яка модель може виступати своєрідною копією реальних об'єктів, отже, словосполучення «модель сталого розвитку» має відобразити ті основні властивості, які повною мірою притаманні самому об'єкту моделювання, тобто туристичному регіону.

З метою забезпечення сталого розвитку туристичного регіону стратегічне управління може бути організовано за такою моделлю (рис. 2).

Першим етапом запропонованої моделі є створення ініціативної групи з питань розвитку

туризму у регіоні, до якої можуть бути залучені місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування, провідні суб'єкти туристичної діяльності, громадські та міжнародні організації, наукові та освітні установи тощо.

Важливим етапом стратегічного управління розвитком туристичного регіону є проведення комплексного аналізу внутрішнього середовища туристичної сфери та її зовнішнього оточення. Для цього необхідно організувати комплексні маркетингові дослідження на території, яка охоплює реальних та потенційних суб'єктів туристичного регіонального ринку.

Результатом аналізу повинно стати визначення реального стану туристичної галузі в регіоні через моніторинг результативних показників та розробка прогнозу на довгострокову перспективу щодо розвитку туризму у регіоні шляхом окреслення основних проблем розвитку туризму та визначення конкретних шляхів їх подолання.

В результаті дослідження було проаналізовано і узагальнено фактори, що гальмують сталий розвиток туризму в Приазов'ї, зокрема: недостатній рівень використання наявних ресурсів; низький рівень розвитку туристичної інфраструктури; недостатньо розвинена транспортна мережа між населеними пунктами регіону. Встановлено, що

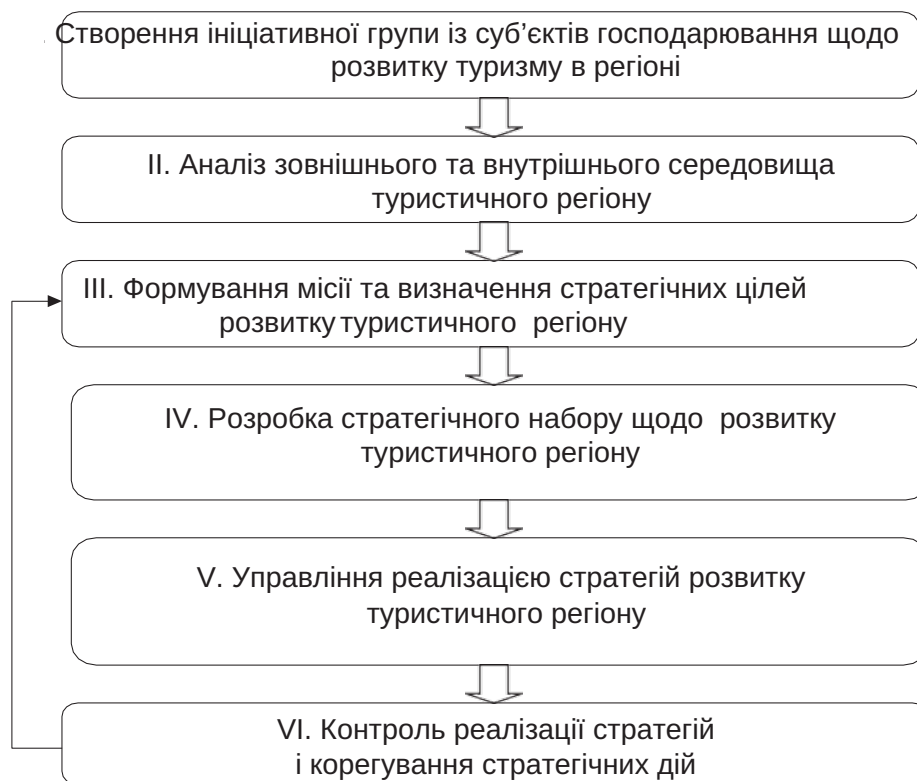


Рис. 2. Модель стратегічного управління розвитком туристичного регіону

Джерело: [4]

серед основних соціально-економічних чинників, які більш суттєво впливають на збільшення масштабів регіонального туризму, слід відзначити такі фактори, як підвищення рівня освіти, культури, поліпшення якості життя населення туристичного регіону тощо.

Сформований «стратегічний набір» туристичного регіону – це своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку туризму у регіоні. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває туристичний регіон, наскільки він наблизився або відійшов від намічених стратегічних цілей. Саме надати відповіді на ці питання допоможе останній етап запропонованої моделі – етап контролю реалізації стратегій і корегування стратегічних дій.

Існуючі моделі сталого розвитку туризму з'явилися як реакція на нестримне зростання туристичного сектору та вплив цього зростання на розвиток туристичних регіонів, включаючи екологічні та соціальні аспекти [4].

В теперішній час до числа моделей, присвячених розгляду питань сталого розвитку туристських територій, можна віднести наступні:

- модель сталого туризму польського вченого Л. Бутовського;
- теоретичну модель розвитку туризму Р. Касагранді та С. Рінальді;
- динамічну модель сталого розвитку туризму Р. Джонстона і Т. Тіррелла.

Однак, розгляд сталого розвитку територій тільки з точки зору економічної, соціальної та екологічної складових без аналізу внутрішніх умов функціонування її елементів (ділового середовища) бачиться не повним.

Саме тому, розробка моделі стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку та визначення її ефективності в даний час є актуальною проблемою, що обумовлено роллю, яку туристичні дестинації відіграють в економіці району, регіону і країни в цілому. В якості основи для розробки моделі пропонується комплексний підхід як інструмент об'єднання і систематизації факторів впливу на процес управління і досягнення цілей. Об'єднання основних складових сталого розвитку туристських територій дозволяє здійснювати системний підхід до розробки та реалізації стратегії.

Таким чином, розробка моделі стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку повинна враховувати вплив екологічних, економічних і

соціальних факторів, а також і показники, що характеризують її бізнес-ємність (рис. 3).

Розгляд сталого розвитку туристичних регіонів як системи, а також специфічні особливості її організації, зумовили необхідність розробки функціонально-логічної моделі стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку, у складі якої можна виділити: підготовчий блок; блок формування; блок функціонування.

В рамках підготовчого блоку відбувається комплексна оцінка туристських ресурсів територіальних утворень і виявлення на основі отриманих даних муніципальних утворень, які можуть бути включені до складу формованої туристської території, з подальшим визначенням її функціональної спеціалізації.

При формуванні показників ефективності моделі стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку необхідно брати до уваги наступні позиції:

1. Позитивність економічного ефекту, що означає результативність надання туристично-рекреаційних послуг.

2. Необхідність обліку тимчасового фактору через динамічності зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку туристичного регіону; переваги досягнення більш раннього результату і при менших витратах, що призводять до нерівноцінності витрат і/або результатів в різні тимчасові інтервали.

3. Облік наявності різних переваг споживачів туристично-рекреаційних послуг, що реалізуються на даній території. У зв'язку з цим при оцінці ефективності може встановлюватися пріоритетність розподілу ефекту між структурними елементами і видами діяльності, спрямованими на обслуговування різних груп споживачів.

**Висновки.** Функціонально-логічна модель стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку ґрунтується на багатокритеріальному підході, перевагою якого є його гнучкість, яка не дозволяє замикатися на тому чи іншому факторі, так само, як і залишає можливість внесення нових параметрів в систему розглянутих показників. Саме тому, реалізація розробленої моделі стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку дозволить впливати на внутрішнє середовище територіальних елементів, організацію туристичної та супутньої діяльності, спрямованої на отримання бажаного результату в процесі ефективної взаємодії територіальних елементів із зовнішнім



Рис. 3. Функціонально-логічна модель стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

середовищем (з контрагентами, найманими працівниками, державою, в рамках чинного нормативно-правового регулювання).

Послідовне дотримання встановлених стратегічних цілей сприятиме вирішенню проблемних аспектів сталого розвитку туристичних регіонів: відсутність цілісної системи стратегічного планування розвитку туристичних регіонів та державного регулювання

розвитку туризму в регіонах; дефіцит висококваліфікованих кадрів; недостатній рівень розвитку інформаційної інфраструктури і недосконалість статистики туризму, що суттєво ускладнює процеси стратегічного аналізу і розробку відповідної стратегічної документації з питань розвитку сфери туризму.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Модель управління розвитком туристичного бізнесу території на інноваційному підході. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2018. Том 28. № 2. С. 9–20.
2. Stoyka A., Horiunova K. Principles of sustainable development in public administration of the tourism industry. Public administration for sustainable development. Collective monograph. Mariupol: East Publishing House Ltd. 2020. URL: [https://dsum.edu.ua/storage/documents/monografs/Public%20Administration%20for%20Sustainable%20Development/Monograph\\_2020.pdf](https://dsum.edu.ua/storage/documents/monografs/Public%20Administration%20for%20Sustainable%20Development/Monograph_2020.pdf)
3. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/> (дата звернення: 14.08.2023).
4. Стойка А. В., Чечель А. О. Фінансова децентралізація як чинник сталого територіального розвитку. *Менеджер. Вісник Державного університету управління (Серія «Державне управління»)*. ДонДУУ, Маріуполь, 2020. № 1(86). С. 60–77.
5. WTTC Economic Impact Reports. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact> (дата звернення: 21.08.2023).
6. Butowski, L. Sustainable Tourism – A Model Approach, Visions for Global Tourism Industry – Creating and Sustaining Competitive Strategies. URL: <http://www.intechopen.com/books/visions-for-global-tourism-industry-creating-and-sustaining-competitive-strategies/sustainable-tourism-a-modeling-approach> (дата звернення: 14.08.2023).
7. Casagrandi, R., Rinaldi S. Theoretical approach to tourism sustainability. *Conservation Ecology*. URL: [http://home.deib.polimi.it/rinaldi/ENS/fr\\_5.a.pdf](http://home.deib.polimi.it/rinaldi/ENS/fr_5.a.pdf). (дата звернення: 01.08.2023).
8. Stoyka A., Horiunova K. Socio-economic instruments for sustainable development of tourism. Public administration for sustainable development. Collective monograph. The general ed. Chechel A., Khlobystov Ie. Mariupol : East Publishing House Ltd. 2018. P. 126–142.

#### REFERENCES:

1. Vdovichen A. A., Vdovichena O. H. (2018) Model upravlinnia rozvytkom turystychnoho biznesu terytorii na innovatsiinomu pidkhodi [Model of managing the development of the territory's tourism business based on an innovative approach]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. Prats*, vol. 28, no. 2, pp. 9–20.
2. Stoyka A., Horiunova K. (2020) Principles of sustainable development in public administration of the tourism industry. Public administration for sustainable development. Collective monograph. Mariupol: East Publishing House Ltd. Available at: [https://dsum.edu.ua/storage/documents/monografs/Public%20Administration%20for%20Sustainable%20Development/Monograph\\_2020.pdf](https://dsum.edu.ua/storage/documents/monografs/Public%20Administration%20for%20Sustainable%20Development/Monograph_2020.pdf)
3. Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku [strategy of sustainable development of Ukraine until 2030]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/> (accessed August 14, 2023).
4. Stoika A.V., Chechel A.O. (2020) Finansova detsentralizatsiia yak chynnyk staloho terytorialnoho rozvytku [Financial decentralization as a factor of sustainable territorial development]. *Menedzher. Visnyk Derzhavnoho universytetu upravlinnia (Seriiia «Derzhavne upravlinnia»)*, no. 1(86), pp. 60–77.
5. WTTC Economic Impact Reports. Available at: <https://wttc.org/research/economic-impact> (accessed August 21, 2023).
6. Butowski, L. Sustainable Tourism – A Model Approach, Visions for Global Tourism Industry – Creating and Sustaining Competitive Strategies. Available at: <http://www.intechopen.com/books/visions-for-global-tourism-industry-creating-and-sustaining-competitive-strategies/sustainable-tourism-a-modeling-approach> (accessed August 14, 2023).
7. Casagrandi, R., Rinaldi S. Theoretical approach to tourism sustainability. *Conservation Ecology*. Available at: [http://home.deib.polimi.it/rinaldi/ENS/fr\\_5.a.pdf](http://home.deib.polimi.it/rinaldi/ENS/fr_5.a.pdf) (accessed August 8, 2023).
8. Stoyka A., Horiunova K. (2018) Socio-economic instruments for sustainable development of tourism. Public administration for sustainable development. Collective monograph. The general ed. Chechel A., Khlobystov Ie. Mariupol: East Publishing House Ltd. P. 126–142.