



**О. В. Бартошук,**  
аспірантка кафедри економічної теорії та  
національної та прикладної економіки  
Класичного приватного університету, м. Запоріжжя

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

*У статті здійснено дослідження концептуальних підходів до формування стратегії. Розкрито сутність і зміст поняття «стратегії розвитку» в контексті туристичної діяльності, досліджено етапи формування стратегії, розроблено концептуальну модель формування стратегії розвитку туристичної галузі.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку, концептуальна модель, туристична діяльність, етапи формування стратегії розвитку туристичної галузі.

**Е. В. Бартошук**  
**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К  
ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

*В статье осуществлено исследование концептуальных подходов к формированию стратегии. Раскрыты сущность и содержание понятия «стратегии развития» в контексте туристической деятельности, исследованы этапы формирования стратегии, разработана концептуальная модель формирования стратегии развития туристической отрасли.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегия развития, концептуальная модель, туристическая деятельность, этапы формирования стратегии развития туристической отрасли.

**Постановка проблеми.** Створення високоєфективної і конкурентоспроможної туристичної індустрії є перспективним напрямом розвитку національної економіки. Туризм впливає на економіку країн – це чинник підвищення якості життя, поповнення валютних запасів держави, забезпечення зайнятості та зростання прибутків. У сучасних умовах глобалізації економіки туристична галузь потребує стратегічного розвитку і розробки універсальної схеми формування стратегії розвитку туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам стратегічного управління та формування стратегії присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених І. Ансоффа [1], М. Борушак [2], Г. Мінцберга [3], В. Немцова [4], М. Портера [5], А. Томпсона та А. Стріклєнда [6], О. Шершньової [7] та ін. Проте, незважаючи на теоретичні дослідження різних аспектів процесу розробки стратегій, потребує комплексного дослідження формування стратегії розвитку туристичної галузі в перехідній економіці. Актуальність і недостатня вивченість проблеми зумовили спрямованість статті.

**Мета статті** – узагальнити концептуальні підходи до формування стратегії, розкрити сутність і зміст поняття «стратегії розвитку» в контексті туристичної діяльності; дослідити принципи та етапи формування стратегії, розробити концептуальну модель стратегії розвитку туристичної галузі.

**Основні результати дослідження.** Проаналізуємо еволюцію основних концептуальних підходів до визначення поняття «стратегія», що використовуються в економічній літературі, для з'ясування його сутності та змісту. У сфері управління поняття «стратегія» почало вживатися на початку 60-х рр. XX ст., коли проблеми своєчасної реакції на раптові зміни середовища й адаптації до нових умов господарювання набули важливого значення. Праці І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стріклєнда та

**O. V. Bartoshuk**  
**CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION  
OF THE TOURISM INDUSTRY'S  
DEVELOPMENT STRATEGY**

*Research of conceptual approaches of the formation of strategy is implemented in the article. The essence and content of concept of «development strategy» in the context of tourist activity are discovered, stages of the formation of strategy are investigated. The conceptual model of the formation of the tourism industry's development strategy is devised.*

**Key words:** strategy, development strategy, conceptual model, tourist activity, stages of the formation of the tourism industry's development strategy.

інших спонукали розгортання досліджень поняття і змісту стратегій, процесів їх реалізації.

Книга М. Портера «Стратегія конкуренції» [5], опублікована у 1980 році, дала новий поштовх для розгляду та тлумачення стратегії в контексті конкурентного середовища. Стратегічна думка набуває значного розвитку, основна увага приділяється впровадженню, реалізації стратегії, втіленню стратегічного управління у сферах управління.

В економічній енциклопедії «стратегія» визначається як «узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів, систему правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку» [8, с. 482]. А. Томпсон та А. Стріклєнд розуміють стратегію як «комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [6, с. 20]. Г. Мінцберг визначає стратегію як сукупність п'яти структурних елементів, як-от: план (курс дій, орієнтир), стратегіми (маневри), позиція, принципи поведінки та перспектива (основний спосіб дії) [3].

Залежно від розуміння сутності поняття «стратегія» сформувалися дві школи, дві групи підходів: школа стратегії за змістом (парадигма стратегічної раціональності) і школа стратегії за процесом (парадигма стратегічної поведінки). Перша школа пов'язує стратегію із плановим розподілом ресурсів для досягнення визначених цілей, здійсненням процедур за визначеною схемою, програмуванням процесу формування стратегії у вигляді стратегічних планів. Друга школа стратегії за процесом зосереджується на м'яких формах стратегічних підходів, відповідно до яких стратегія не означає ретельно продуманого набору правил і процедур, а відображає загальні орієнтири дій в умовах невизначеності. Незважаючи на розбіжності цих підходів, вони мають спільні сторони, а саме: орієнтація стратегії на перспективу, високий ступінь

гнучкості, визнання необхідності встановлення цілей розвитку діяльності.

У процесі еволюції поняття «стратегія» набуває більш широкого значення. Існують такі варіанти визначення цього поняття: 1) набір правил для прийняття рішень; 2) дії, модель дій, програма дій (образ дій або манера поведінки); 4) детальний усебічний комплексний план (свідомо й навмисно розроблена послідовність дій); 5) комплекс прийнятих рішень; 6) система установок і заходів; 7) довгостроковий якісно визначений курс, напрям розвитку організації; 8) набір напрямів діяльності; 9) функціональний засіб; 10) система довгострокових цілей, перспектива (спосіб сприйняття світу) та ін.

Аналіз концептуальних підходів свідчить, що поняття «стратегія» найчастіше трактується як генеральна модель (концепція) дій, які потрібно здійснити для досягнення бажаних результатів, цілей. Запропонуємо таке визначення: стратегія – це центральне поняття стратегічного управління, довгострокова, якісно визначена комплексна програма заходів, спрямованих на реалізацію місії і досягнення поставлених цілей та пріоритетних завдань, визначення перспективних орієнтирів, напрямів для забезпечення розвитку.

Будь-яка стратегія повинна мати інструменти і результати реалізації. Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміє вибір напрямів майбутнього зростання, найбільш ефективних шляхів досягнення цілей, враховуючи позиції в навколишньому середовищі. Результатами реалізації стратегії можуть бути: досягнення цілей, оптимізація довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій, задоволення потреб клієнтів, максимальна віддача від капіталовкладень, зміцнення конкурентних переваг на цільових ринках тощо.

Досліджуючи різноманітні види стратегій, ми запропонували їх класифікацію за такими ознаками, як: рівень управління, характер поведінки, напрями і темпи розвитку, спосіб забезпечення розвитку, спосіб досягнення конкурентних переваг, терміни реалізації та ін. (табл.).

За рівнем управління, ієрархічним принципом виділяють корпоративну, ділову і функціональну стратегії розвитку, які утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій [6, с. 56]. Базисними (еталонними) стратегічними альтернативами є стратегії зростання, обмеженого зростання, стабільності та скорочення бізнесу. Загальна класифікація стратегій придатна і для туризму.

Спеціальні стратегії, які доцільно застосовувати в туризмі, можна класифікувати таким чином:

1) стратегії за рівнем прийняття рішень – глобальна (міжнародний рівень), національна (державний рівень), регіональна (регіональний рівень) та місцева (місцевий рівень);

2) стратегії залежно від способів забезпечення розвитку – розвиток під впливом глобальної експансії (оптимізація діяльності в межах існуючого позиціонування – інтенсивне зростання), розвиток завдяки організаційній гнучкості (передбачення розвитку економічних процесів конкурентів);

3) стратегії, що дозволяють управляти попитом за допомогою таких інструментів, як: диференціація цін, стимулювання попиту в періоди низького авантаження, застосування системи попередніх замовлень і резервування часу обслуговування;

4) стратегії непрямого розподілу турпродуктів (турпослуг), що передбачають здійснення франчайзингу, створення нових послуг; мультисегментна та змішана стратегії;

5) стратегії підтримки якості турпослуг, засновані на низьких витратах, товарній диференціації, ринковій ніші або сегменті; стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції;

6) стратегії розвитку курортно-туристичних регіонів [2] – кардинальної зміни; збереження зростання; досягнута та вибіркового зростання.

Незважаючи на потужний внесок науковців у визначення змісту поняття «стратегія», залишається неузгаляним і неконкретизованим поняття «стратегія розвитку». Розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [9, с. 23], характеристика якісних змін об'єктів у часі, суттєвий, необхідний рух.

Розвиток – це шлях переведення організації із вихідного в бажаний, якісно кращий стан протягом певного проміжку часу, в рамках якого можливості підприємства реалізуються відповідно до умов зовнішнього середовища [10, с. 143]. У результаті розвитку виникає якісно новий стан об'єкта – через зміни в його складі та структурі. Синонімами терміну «розвиток» є «зростання», «процес зростання». Поняття «стратегія» і «розвиток» тісно пов'язані між собою: розвиток є результатом реалізації стратегії, станом функціонування за результатами виконання стратегії, тоді як стратегія є інструментом забезпечення розвитку, формує бачення майбутнього розвитку.

Туризм як динамічна галузь економіки висуває до розробки стратегії особливі умови. З одного боку, туризм має потребу в координації й регулюванні, але з другого боку – регламентація обмежує підприємницьку

Класифікація стратегій

Таблиця

Класифікаційна ознака	Види стратегій та їх характеристика
Рівень управління, прийняття стратегічних рішень (ієрархія в системі управління)	- корпоративна (загальна, портфельна) – описує загальні напрями розвитку діяльності; - ділова (бізнес-стратегія) – забезпечує довгострокові конкурентні переваги; - функціональна – деталізує, підтримує корпоративну і ділову стратегії
Масштаб розробки	- загальна (генеральна) стратегія; - допоміжні (підтримуючі) стратегії
Характер поведінки	активна (наступальна, екстенсивна); пасивна
Дії, за допомогою яких реалізується стратегія	- реактивна стратегія (адаптивна реакція на ситуацію, що виникла) – впроваджується за допомогою коригувальних дій, прийняття окремих рішень); - проактивна (превентивна) стратегія – реалізується за допомогою запобіжних дій, завчасного введення відповідних змін, прогнозування потенційних загроз (небезпеки), які можуть виникнути у перспективі, формування і реалізації планів
Напрямі і темпи розвитку (базисні стратегічні альтернативи)	стратегії: зростання; обмеженого зростання; стабільності (альтернативи – пауза; обережне просування; без змін; зняття прибутку); скорочення бізнесу (ліквідація; стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення витрат, стратегія скорочення)
Способи забезпечення розвитку	стратегії: концентрованого розвитку, диверсифікованого розвитку, інтегрованого розвитку (Ф. Котлер); комбінаційний підхід
Специфіка виробництва	стратегія зростання; стратегія стабілізації (сталості); оборонна стратегія (стратегія виживання)
Терміни реалізації стратегії	стратегії середньострокові (до 3–5 років), довгострокові (до 10–15 років)
Функціональні ознаки (сфери діяльності)	стратегія туризму, маркетингова стратегія, виробнича, фінансова, організаційна, екологічна, соціальна стратегії, стратегія управління, стратегія НДКР
Конкурентна позиція в галузі, ринковому сегменті	стратегії лідера; стратегії послідовника, стратегії претендента на лідерство (челенджера, стратегії наступу), стратегії новачка (нішера)
Спосіб досягнення конкурентних переваг	- стратегія лідерства за рахунок зниження витрат (цін); - стратегія диференціації (спеціалізації, ніші); - стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші, сегментація – М. Портер)
Економічний стан підприємства	стратегія ліквідації (банкрутство), стратегія виживання (запобігання банкрутству), стратегія стабілізації
Вид диференціації	стратегія товарної, сервісної, іміджевої, кадрової диференціації
Джерела фінансування	державні, приватні стратегії, стратегія державно-приватного партнерства

Джерело: Систематизовано автором із використанням [1-10]

ініціативу, гальмує розвиток ринкових відносин. О. Шершньова розглядає стратегію розвитку туризму як комплексний структурно-функціональний методичний підхід, який полягає у поєднанні різноманітних компонентів туристичної індустрії та її інфраструктури [7].

На нашу думку, стратегія розвитку туризму може бути визначена як комплекс рішень (система заходів, сукупність цільових програм), спрямованих на визначення перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку туристичної галузі, формування та ефективного використання потенціалу, забезпечення динамічного і сталого розвитку галузі. Стратегія розвитку повинна сполучати в собі інтереси галузі й суспільства, об'єднувати зусилля держави та підприємницького сектору для вирішення перспективних економічних завдань галузі.

Стратегія розвитку туризму характеризується спрямованістю, чітко визначеними пріоритетами, логічно побудованою програмою перспективних заходів для досягнення поставленої мети, набором принципів її формування. До принципів формування стратегії розвитку туризму належать:

- оптимальність,
- наукова обґрунтованість,
- системність, об'єктивність,
- динамічність,
- адаптивність,
- активність,
- комплексність,
- адекватність,
- конкретність,
- логічність,
- прозорість,
- легітимність,
- вимірність,
- контрольованість,
- підконтрольність.

Процес формування стратегій дуже трудомісткий, він складається із динамічної сукупності етапів, які виконуються послідовно та логічно. Існує сталий зворотний зв'язок і вплив кожного етапу на інші та на всю їх су-

купність. Аналіз літератури виявив різні підходи до формування стратегії розвитку і етапів стратегічного управління. І. Ансофф виділяє таку групу рішень при формуванні стратегії [1]: внутрішнє оцінювання; оцінювання зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація.

За М. Месконом, процес формування стратегії складається з таких етапів: розробка місії і цілей; оцінювання та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії, реалізація та оцінювання стратегії.

На наш погляд, стратегія розвитку туризму має послідовно формуватися за певними етапами, або стадіями (рис.): інтелектуальна стадія, діагностичний етап, аналіз стратегічних альтернатив і вибір найдосконалішої з них, реалізація (виконання) стратегії, оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

На першому етапі формування стратегії – інтелектуальній стадії – відбувається визначення місії, тобто головної мети, сенсу існування, основного функціонального призначення та ролі галузі в довгостроковому періоді. Основна мета стратегії розвитку полягає у підвищенні ефективності функціонування туристичної галузі, створенні сучасної конкурентоспроможної туристичної індустрії, яка забезпечить значний внесок у розвиток національної економіки (збільшення обсягів реалізації туристичних послуг, валютних надходжень, надходжень до бюджетів, створення додаткових робочих місць, упровадження ефективної моделі інвестиційної політики в галузі туризму тощо). Після того як мета (місія) сформульована, необхідно визначити довгострокові та короткострокові цілі – бажані результати функціонування і розвитку системи в майбутніх періодах. Кожна ціль поділяється на стратегічні завдання для обґрунтування напрямів реформування та пріоритетів розвитку галузі туризму.

Другий етап формування стратегії – діагностичний – є основою для уточнення місії, цілей і завдань та вибору стратегії. На цьому етапі відбувається стратегічний аналіз потенціалу розвитку, досліджуються показники розвитку галузі туризму, макро- та мікросередовища функціонування, оцінюється стан, фактори розвитку туризму, відбувається пошук конкурентних переваг галузі.

На третьому етапі формування стратегії розвитку – аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії – відбувається розробка та формування альтернативних варіантів розвитку (стратегічні альтернативи), моделювання й оцінювання можливостей реалізації стратегії за цими напрямками, вибір найдосконалішої стратегічної альтернативи (основна, оптимальна стратегія, головна альтернатива) для реалізації та побудови на основі цього варіанта загальної траєкторії розвитку туризму. Стратегічні альтернативи передбачають не лише формулювання стратегій, а й шляхи їх досягнення, заходи реалізації, необхідні ресурси, оцінку ризиків тощо.

На цьому етапі використовується спеціальний інструментарій, методи сценарного розвитку подій. Сценарії допускають різні картини розвитку туризму, які дозволяють підготувати альтернативні плани, оцінити, наскільки вони відповідають поставленим цілям, забезпечують максимальні економічні вигоди, мінімізують негативні наслідки для середовища.



Рис. Етапи та концептуальна модель формування стратегії розвитку туристичної галузі  
Джерело: Власна розробка автора

Сценарій може бути «оптимістичний», «песимістичний» і «реалістичний».

На четвертому етапі формування стратегії – реалізація (виконання) стратегії – відбувається впровадження стратегії згідно із планом конкретних дій (розробляються програми розвитку туризму, бюджети і процедури, які можна розглядати як середньострокові й короткострокові плани реалізації стратегії), проводяться стратегічні зміни, організовується виконання стратегічних завдань, затверджених індикаторів та показників. Досягнення значень індикаторів, критеріїв ефективності реалізації стратегії забезпечується за допомогою механізмів (взаємопов'язана сукупність прийомів, методів і важелів впливу на суб'єкти господарювання в туристичній галузі для досягнення визначених цілей) і напрямів реалізації стратегії (ключові стратегічні лінії змін, комплекс конкретних заходів, які виражають суть нової стратегії).

П'ятий, завершальний етап формування стратегії – контроль за реалізацією стратегії – здійснюється постійно від початку формування стратегії за допомогою критеріїв оцінки формування стратегії, серед яких: кількісні та якісні характеристики, стандарти, що відповідають рівню досягнення цілей, з якими за визначеними правилами зіставляються отримані результати реалізації стратегії. На цьому етапі результати реалізації стратегії порівнюються із цілями, аналізується ефективність і результативність стратегії, за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за виконанням стратегії.

#### Висновки:

1. У статті розглянуто концептуальні підходи до сутності та змісту понять «стратегія», «розвиток» і визначено, що науковці не виробили єдиної думки щодо формування стратегії розвитку. Поняття «стратегія» та «розвиток» взаємопов'язані між собою. Стратегія розвитку туризму – це комплекс рішень (система заходів, сукупність цільових програм), спрямованих на визначення перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку туристичної галузі, формування та ефективне використання потенціалу, забезпечення динамічного і сталого розвитку галузі.

2. Автором здійснено загальну класифікацію стратегій розвитку та спеціальну класифікацію стратегій розвитку туристичної галузі за різними ознаками. Формування стратегії розвитку туристичної галузі – це системний процес, який складається із п'яти етапів (стадій): інтелектуальна стадія, діагностичний етап, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, реалізація (виконання) стратегії, оцінка та контроль за реалізацією.

3. Узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних учених дозволило розробити концептуальну модель формування стратегії розвитку туристичної галузі, яка базується на визначенні цілей, сценаріїв та пріоритетних напрямів, механізмів і критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегії з урахуванням сучасних тенденцій розвитку та потенційних можливостей галузі. Ефективне застосування концептуальної моделі формування стратегії розвитку туризму сприятиме вирішенню актуальних проблем туризму, зміцненню національної економіки і створенню потужної туристичної галузі.

#### Література

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Борушак М. Стратегия развития туристского региона: теория, методология, практика : монография / М. Борушак. – Минск : БГЭУ, 2002. – 166 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
4. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – К. : Екс Об, 2002. – 560 с.
5. Портер М. Е. Стратегия конкуренции: Методика анализа галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
6. Томсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
7. Шершньова О. В. Методичні засади побудови Стратегії розвитку туризму в малих містах Рівненщини / О. В. Шершньова // Університетські наукові записки. – Хмельницький : ХУУП, 2008. – № 3 (II). – С. 271–272.
8. Економічна енциклопедія : у 3 т. / [голов. редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.
9. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 288 с.
10. Стратегический розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2010. – 596 с.

Стаття надійшла до редакції 6 березня 2012 року

## Різні погляди – одна держава

аналітика, новини, коментарі  
на новому інформаційному порталі  
Інституту трансформації суспільства

[www.osp-ua.info](http://www.osp-ua.info)

### Розміщуємо баннерну і контекстну рекламу

на сайтах Інтернет-холдингу Інституту трансформації суспільства (56 веб-ресурсів)

[www.soskin.info](http://www.soskin.info)

Тел./факс: (044) 235 98 28 (27)

E-mail: [os@osp.com.ua](mailto:os@osp.com.ua)