

УДК 658.5:338.48

ЗАДОЯ В. О.^{1*}, ЧАРКІНА Т. Ю.²

^{1*} каф. «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com. ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

² каф. «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: charkina@i.ua. ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ

Мета. Туризм є потужною сучасною індустрією і його популярність швидко зростає. В той же час галузь є висококонкурентною, і підприємства туристичного бізнесу для досягнення успіху повинні враховувати всі ризики притаманні сучасній глобальній економіці. Стратегічне управління відіграє життєво важливу роль у досягненні цієї диференціації. Метою цієї статті є адаптація сучасних підходів стратегічного менеджменту для туристичної діяльності, відповідно мети та завданням конкретної компанії. **Методика.** Для досягнення мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи: *порівняльний аналіз та графічний метод* - для відображення тенденцій розвитку туристичної діяльності; *теорії ймовірностей* – для обробки та прогнозування перспективних показників світового доходу на ринку туристичної індустрії; *прийняття рішень та системний підхід* – для виконання наукових досліджень стосовно визначення сучасних підходів до стратегічного менеджменту в туризмі, визначені їх особливості та методики застосування. **Результати.** Визначено основні сучасні підходи до стратегічного менеджменту в туризмі, які включають: конкурентну стратегію, диверсифікацію, розвиток нових ринків та продуктів, стратегію фокусування на клієнтах та розробку технологічних інновацій. Зазначено, що кожен з цих підходів має свої особливості та методики застосування. **Наукова новизна.** Запропоновані стратегії стратегічного менеджменту для туристичного бізнесу: *бізнес-стратегія*, *корпоративна стратегія* та *маркетингова стратегія* є ключовими концепціями в управлінні бізнесом, що забезпечать ефективної координації дій всіх підрозділів туристичного підприємства та управління ресурсами з метою досягнення. **Практичне значимість.** Результати нашого дослідження можуть бути використані туристичними компаніями для розробки та впровадження ефективних стратегій стратегічного управління, які допоможуть їм реалізувати власні компетенції і досягти успіху в глобальній індустрії туризму, залучати більше відвідувачів, удосконалити якість обслуговування та підвищити доходність галузі.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, туризм, сталий розвиток, інновації, брендинг дестинації, стратегії менеджменту

Постановка проблеми

В останні роки ринок подорожей і туризму зазнав значного тиску через пандемію COVID-19 та російську агресію в Україну. Подорожі в інші країни стали неможливими через карантини, обмеження та ризики для здоров'я, що вплинуло на людей у всьому світі. Незважаючи на очікування, що ринки оговтаються від цього шоку, криза мала тривалий вплив, унаслідок якої з'явилися нові тенденції. По-перше, через те, що подорожувати безпечно було неможливо кілька років, люди змогли заощадити більше грошей, які тепер хочуть витратити на відпустку та подорожі. Відколи ринки знову відкрилися, це явище стало відомим як «подорож помсти». Крім того, з точки зору бізнесу, аналогічним рушієм зростання є повільний перехід до роботи в офісах офлайн. Сюди ж можливо

включити загальні світові тенденції щодо можливості дистанційної праці. Ці тренди характеризуються поєднанням роботи та подорожей, завдяки чому гнучкі робочі місця дозволяють своїм працівникам подорожувати та одночасно працювати з різних країн світу.

Проблеми навколишнього середовища також формують ринок і спонукають туристичні компанії знаходити нові та альтернативні пропозиції більш екологічних подорожей. Особливо це стосується круїзів, оскільки вони викликають високі викиди в атмосферу.

Загалом очікується у 2023 році: дохід на ринку подорожей і туризму досягне 854,80 млрд доларів США і продемонструє річний темп зростання (CAGR 2023-2027) на 4,41%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 1016,00 мільярдів доларів США до 2027 року. Найбільшим сегментом

ринку з прогнозованим обсягом в 408,80 млрд доларів США є готельно-ресторанний. На ринку подорожей і туризму до 2027 року 74% загального доходу буде отримано від онлайн-продажів. Найбільший дохід

прогнозується в Сполучених Штатах (190,40 мільярдів доларів США у 2023 році) [1]. Прогнозні показники доходу в світовій туристичній індустрії в період з 2017 по 2027 рр. представлено на рис. 1.

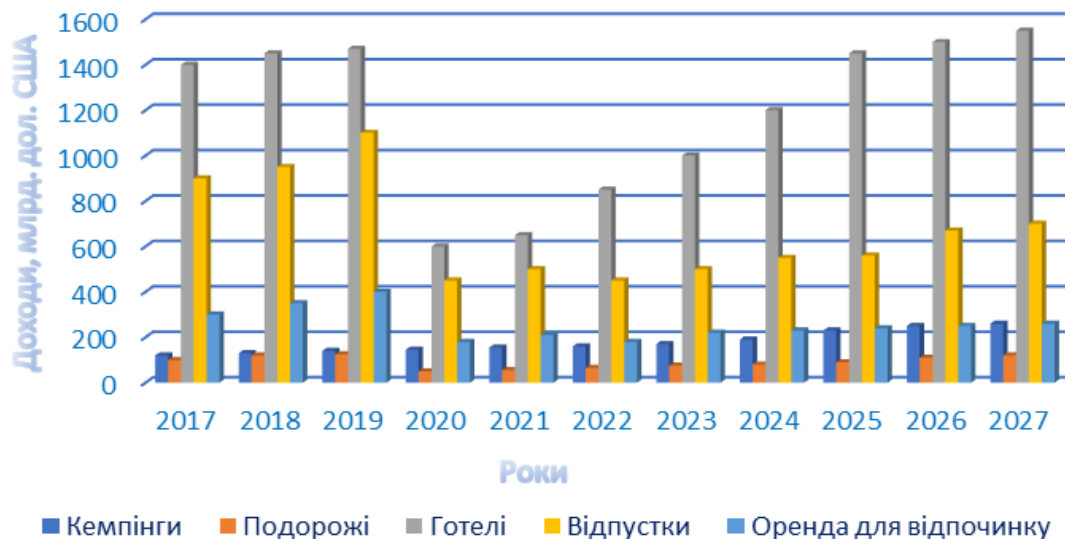


Рис. 1. Прогноз показників світового доходу на ринку туристичної індустрії, млрд. дол. США
Джерело: побудовано авторами за [1]

У глобальному масштабі Сполучені Штати швидко оговталися від пандемічного шоку, особливо в сегменті готельного бізнесу спостерігалось збільшення бронювання. Азіатський регіон (зокрема Китай) все ще страждає від карантину та більш обмежених варіантів подорожей, які, як очікується, поступово пом'якшаться в найближчі роки. Європейський сегмент демонструє хороший рівень відновлення, хоча загальна невизначеність щодо додаткових варіантів COVID-19 і геополітична ситуація у Східній Європі перешкоджають виїзним подорожам. Зараз найбільшими викликами, з якими стикаються всі сегменти ринку подорожей і туризму, є інфляція та збільшення витрат на подорожі, спричинені цими світовими подіями.

В таких критичних умовах, перш ніж туристична компанія розпочне вести бізнес, та продавати свій туристичний продукт, вони повинні спланувати свою стратегію.

Рішення щодо типу бізнесу, сегменту ринку, на якому вони хочуть працювати, типу туристичних послуг, які вони хочуть розвивати, повинне бути ретельно сплановане у стратегічному плані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Зростаючий рівень невизначеності глобального бізнес-середовища та низька передбачуваність кризових явищ у останні десятиліття спонукали до збільшення наукового інтересу щодо питань дослідження причин ризиків у туристичній діяльності та розробки механізмів антикризового управління у цьому секторі. Науковці з України внесли вагомий внесок у дослідження стратегічного менеджменту в туризмі. Наприклад, у своїй роботі Ольга Хмелюк [2] досліджує стратегічний менеджмент в туризмі, зосереджуючись на теоретичних та практичних аспектах. У статті розглядаються основні поняття стратегічного менеджменту, його етапи та інструменти, а також досліджуються особливості застосування стратегічного менеджменту в туризмі. Олександр Кузьмін у своїй статті досліджує стратегічний менеджмент в туризмі, зосереджуючись на підходах та інструментах, що можуть бути застосовані для розвитку туристичного бізнесу [3]. У статті розглядаються такі питання, як аналіз

зовнішнього середовища, формування стратегії та її реалізація, а також оцінка ефективності стратегічного менеджменту в туризмі. Ірина Романенко у своїй публікації розглядає тенденції розвитку туристичної галузі та визначає ключові фактори, що впливають на стратегічне планування в туризмі. Крім того, у роботі висвітлюється важливість використання інструментів стратегічного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу [4]. Юлія Гончаренко досліджує підходи та методи стратегічного менеджменту, які можуть бути застосовані в туристичному бізнесі. У статті розглядаються такі питання, як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища туристичної галузі, формування стратегії та її реалізація, а також моніторинг та оцінка ефективності стратегічного менеджменту в туризмі [5].

Усі ці наукові праці вносять значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту в туризмі та можуть бути корисними для вітчизняних та іноземних науковців, які досліджують цю тему.

Дослідження кожного з них, безумовно, внесли свій внесок у теорію та практику антикризового управління на макро- та мікрорівні навіть у сфері туризму. Однак новизна питань та модифікація кожної наступної кризи в туризмі з точки зору її причин та глибини наслідків (практична відсутність двох абсолютно ідентичних кризових ситуацій) розширюють межі наукових пошуків способів запобігання, мінімізації впливу та подолання наслідків кризових ситуацій у сфері туризму.

Формулювання мети статті

Основною метою роботи є дослідження сучасних підходів та ключових аспектів стратегічного менеджменту в туризмі. Для досягнення цієї мети була використана методика дослідження, яка включала аналіз відповідної літератури та даних про туристичний ринок.

Виклад основного матеріалу

Стратегічний менеджмент в туризмі передбачає забезпечення ефективної координації дій всіх підрозділів туристичного підприємства та управління ресурсами з метою досягнення максимального ефекту від

здійснення стратегічних ініціатив Щоразу, коли туристична фірма починає аналізувати потенційний ринок або ситуацію з реалізації власних послуг, вона повинна мати стратегічний план щодо свого підходу до ринку. На жаль, багато менеджерів з туризму намагаються діяти в короткостроковій перспективі, не враховуючи довгострокових наслідків своїх дій. Тепер ми розглянемо деякі ідентифікаційні характеристики стратегії.

– *Обмежена кількість.* Порівняно з тактикою, туристичні фірми дотримуються лише однієї або кількох стратегій, оскільки дотримання занадто великої їх кількості одночасно може розпоршити ресурси фірми.

– *Залучення багатьох відділів.* Щоб реалізувати стратегію впровадження нової лінійки туристичних продуктів, буде задіяно набагато більше відділів, ніж просто маркетингові. Таким чином, стратегії завжди повинні мати широке схвалення та підтримку.

– *Розподіл ресурсів.* Туристичні фірми повинні постійно пристосовуватись до мінливості зовнішнього середовища. Це означає, що стратегії також повинні змінюватися з часом, і, отже, розподіл ресурсів також має змінюватися, щоб відповідати вимогам нової стратегії.

– *Довгострокові стратегічні ефекти.* Зміни стратегії представляють зміни в поточних позиціях фірми і, по суті, змінюють передбачуване майбутнє фірми. Коротше кажучи, стратегічні зміни – це зміни, які можуть вплинути на роботу туристичної компанії на десятиліття.

Таким чином, туристичні фірми повинні досліджувати можливі зміни стратегії з великою обережністю, і не повинні випускати з уваги необхідність перегляду своєї стратегії, якщо цього вимагають обставини. Необхідно збирати дані, які дозволяють приймати розумні, об'єктивні бізнес-рішення, з якими компаніям буде комфортно жити певний час.

Як приклад успішності реалізації корпоративної стратегії в туристичній індустрії можливо відмітити наступні:

1) Ryanair - це ода із перших лоукост-авіакомпаній, заснована в 1984 році в Ірландії. Ryanair стала однією з найбільших авіакомпаній в Європі завдяки своїй стратегії "низької ціни, високої частоти рейсів та широкої мережі маршрутів"

Стратегія Ryanair полягає в тому, щоб забезпечити низькі ціни на авіаквитки, знизити витрати на літаки та персонал, та захопити якнайбільше частку ринку. Це дозволило компанії залучити більше клієнтів та зробити авіаційні перевезення доступними для більш широкого кола людей [6].

2) Marriott International - це глобальна мережа готелів та курортів, яка заснована в 1927 році. Marriott International - одна з найбільших готельних компаній у світі, що налічує понад 7 600 готелів у понад 130 країнах світу. За успіхом компанії стоїть її стратегія, яка включає в себе кілька ключових елементів.

Одним з ключових елементів стратегії Marriott є фокус на клієнта. Компанія зосереджується на задоволенні потреб та бажаннях своїх клієнтів, надаючи їм персоналізовані послуги та забезпечуючи відмінний сервіс. Цей підхід дозволив компанії створити сильний бренд та відкрити нові готелі в різних куточках світу.

Ще одним ключовим елементом стратегії Marriott є акцент на розвиток та збільшення глобальної присутності компанії. Marriott активно використовує стратегію франчайзингу та укладає партнерські угоди з місцевими інвесторами та готелями для

розширення свого бізнесу в різних країнах світу. Крім того, компанія приділяє велику увагу розвитку нових брендів та концепцій, що дозволяє їй привертати різні сегменти ринку та розширювати свою аудиторію [7].

3) Airbnb - це онлайн-платформа для бронювання помешкань у всьому світі, яка заснована в 2008 році в США. Однією з ключових стратегій Airbnb, завдяки якій вона змогла зрости до глобальної компанії, була стратегія розширення мережі власників приміщень для оренди в туристичній індустрії.

Бізнес Airbnb заснований на ідеї поділу житла: власники можуть здавати в оренду своє місце проживання туристам, які можуть знайти доступне житло за прийнятну ціну. Компанія проводить ретельний відбір власників та перевіряє їх помешкання на відповідність стандартам якості, що дозволяє забезпечити безпеку та комфорт для гостей [8].

Загалом процес стратегічного менеджменту в туризмі реалізується на трьох рівнях: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія та маркетингова стратегія.

На рис. 2 зазначено розробку стратегії, яка ув'язує туристичну корпорацію з навколишнім середовищем,

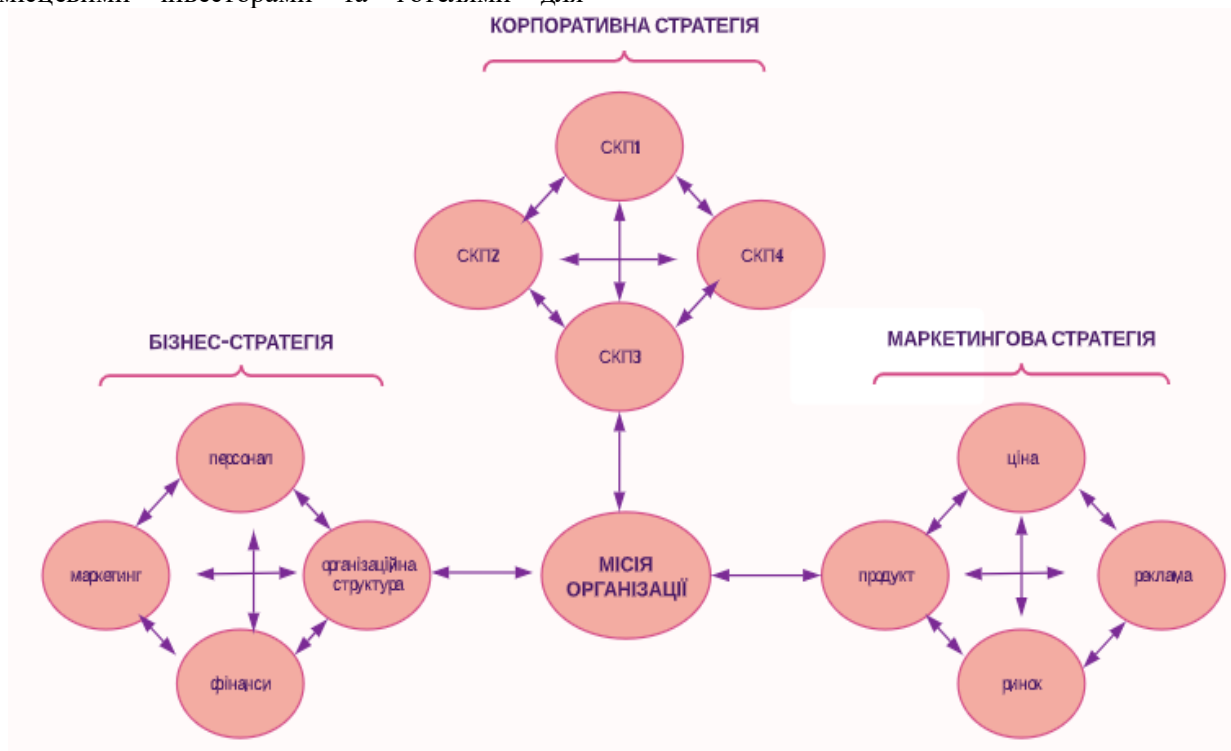


Рис. 2. Зміст стратегій організації залежно від рівня стратегічних рішень

Джерело: побудовано авторами

Бізнес-стратегія, корпоративна стратегія та маркетингова стратегія є ключовими концепціями в управлінні бізнесом, і спрямовані на досягнення успіху компанії.

Основним об'єднуючим елементом цих стратегій є те, що вони спрямовані на досягнення загальної мети. Бізнес-стратегія визначає, як компанія буде досягати своєї загальної мети, корпоративна стратегія визначає, як компанія буде розвиватися в цілому, а маркетингова стратегія - як компанія буде просувати свої товари або послуги на ринку.

Іншим важливим елементом цих стратегій є визначення цільової аудиторії. Бізнес-стратегія вказує, яку аудиторію компанія буде обслуговувати, корпоративна стратегія формулює, як компанія буде пристосовуватися до зміни потреб аудиторії, а маркетингова стратегія характеризує, як компанія буде «завойовувати» увагу своєї цільової аудиторії.

Крім того, всі ці стратегії включають аналіз зовнішнього середовища компанії, а також її внутрішніх ресурсів та можливостей. Бізнес-стратегія визначає, як компанія буде використовувати свої ресурси та можливості, корпоративна стратегія - як компанія буде пристосовуватися до зміни зовнішнього середовища, а маркетингова стратегія - як компанія буде використовувати свої ресурси та можливості для залучення цільової аудиторії.

Розглянемо кожну стратегію окремо, як довгостроковий план дій в контексті туристичного бізнесу.

Корпоративна стратегія стосується стратегічних корпоративних підрозділів (СКП) туристичної корпорації. СКП є організаційною одиницею в межах однієї системи. Кожний СКП реалізує певну місію, надає туристичні послуги, має конкурентів і цільову групу клієнтів. Кожний СКП зазвичай є самостійним суб'єктом господарювання та має мало контактів або зв'язків з іншими СКП, за винятком спільної власності материнської компанії. СКП також є окремими центрами прибутку, тому несуть відповідальність за власні прибутки чи збитки. СКП можуть діяти в аналогічних або повністю відокремлених галузях від інших СКП організації.

Хоча організація складається з ряду СКП, менеджмент компанії ставить завдання

підвищити капіталізацію усієї фірми, а не окремого СКП. Вони повинні знати та аналізувати економічне середовище, у якому працює кожна СКП. Дізнавшись про майбутнє зростання або можливе розширення частки ринку, менеджмент повинен розробити стратегію, яка принесе користь усій туристичній компанії. Таким чином, їх стратегія може включати зміни в рівнях інвестицій або цілях зростання для різних СКП. СКП повинні прийняти ці корпоративні стратегії та цілі та розробити власний набір дій на основі загального напрямку та завдань вищого керівництва [9].

Бізнес-стратегія стосується наступного рівня стратегічного планування в площині СКП. Топ менеджмент кожного СКП повинен застосувати свої ресурси (операційними, людськими, фінансовими тощо) таким чином, щоб досягати бажаних корпоративних цілей. Хоча менеджмент здійснює стратегічне планування на іншому рівні, цей процес, подібний процесу корпоративного рівня. По-перше, аналізуються свої окремі ринки, конкуренти, зовнішні сили, які можуть вплинути на їхню галузь, а також поточні та майбутні споживчі тенденції. Потім розробляється стратегія, заснована на корпоративних принципах, яка найкращим чином враховує склад їхніх ресурсів та оточуюче середовище. Потім ця стратегія поширюється в різні департаменти, що входять до даного СКП.

Маркетингова стратегія враховує затверджений стратегічний план дій відповідного СКП. На цьому етапі відділ маркетингу має вирішити, як стратегія, розроблена СКП, впливає на маркетингову діяльність. Спираючись на складові комплексу маркетингу (асортимент туристичних продуктів, їх просування, позиціонування, рекламу, ціноутворення та збутову мережу) намагаються ефективно реалізувати прийнятну стратегію. Насправді кожен із цих елементів комплексу маркетингу вимагає окремого стратегічного плану. Таким чином, менеджер з туристичного маркетингу відповідає за розробку стратегії туристичного продукту, стратегії ціноутворення, стратегії розподілу та стратегії просування. Усі ці стратегії стають частиною загального бізнес-плану туристичної фірми (СКП), оскільки маркетингова частина бізнес-плану настільки важлива, що часто немає сенсу розділяти ці

дві частини. Загалом, легше зрозуміти бізнес-план проекту, якщо зрозуміти маркетингову специфіку.

Багато туристичних фірм мають плани, які на папері — одні, а на практиці — інші. Насправді деякі туристичні фірми просто переглядають торішній план і затверджують продовження попередньої політики на наступний рік. Або ж ще гірше, деякі туристичні фірми навіть не мають плану, куди можна звернутись за порадою та напрямком.

Ці туристичні компанії, як правило, витрачають свої роки на нівелювання негативного впливу з боку конкурентів та навколишнього середовища, не маючи часу та ресурсів для створення власної ідентичності. Плани, які живуть у сьогоднішні, на відміну від планування на майбутнє, часто короточасні, і їх краще уникати.

Стратегічні рішення складаються з фундаментальних виборів для довгострокового розвитку організації.

Оскільки клієнти стають більш вимогливими (і часто менш лояльними), а конкуренти стають більш численними та агресивними, умови навколишнього середовища стають складнішими, в таких умовах цінність стратегічного планування зростає.

Стратегічне планування — це розробка довгострокового плану, який найкращим чином використовує ресурси організації в межах місії організації. Процес стратегічного планування складається з ретельного аналізу туристичної організації та можливостей і загроз, які можуть принести конкуренти та фактори зовнішнього середовища.

Стратегічні рішення, які приймаються менеджментом компанії, залежать від фокусу діяльності туристичної компанії, ринків, на яких вона працює, і туристичного продукту, який компанія продає. Він забезпечує напрям і генерує імпульс для організації.

З іншого боку, тактичні рішення є методами реалізації сформульованої стратегії. Конкретний процес стратегічного планування описано на рис. 3.

Процес стратегічного планування складається з п'яти кроків, які послідовно пов'язані між собою.

Після завершення кожного етапу та перед тим, як перейти до наступного етапу, слід переглянути досягнутий прогрес, а

менеджмент організації повинен переконатися, що вони не втратили з поля зору загальну місію туристичної компанії.

Таким чином, цикл зворотного зв'язку дозволяє туристичній фірмі перевіряти свій прогрес досягнення місії та внесення необхідних коректувань.

Стратегічне планування є одним з найважливіших елементів управління бізнесом, який допомагає компанії скласти план на майбутнє та досягати поставлених цілей. Процес стратегічного планування складається з декількох етапів та має свої основні складові.

Основні складові процесу стратегічного планування включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, визначення місії та цілей, формування стратегічних альтернатив та оцінку їх ефективності, розробку та виконання стратегічного плану.

Аналіз зовнішнього середовища це - дослідження ринку, конкурентів та ризиків, які можуть впливати на діяльність компанії. Внутрішній аналіз полягає в оцінці потенціалу компанії, її ресурсів та конкурентних переваг.

Визначення місії та завдань допомагає компанії встановити свої цілі та орієнтацію. Цілі можуть бути як кількісними (наприклад, збільшення продажів на 20%), так і якісними (наприклад, підвищення якості обслуговування клієнтів).

Формування стратегічних альтернатив полягає в обговоренні та розгляді можливих варіантів стратегій, які можуть допомогти досягати поставлених цілей. Оцінка ефективності стратегічних альтернатив дозволяє компанії визначити, які з них є найбільш перспективними.

Існують різні методики та інструменти стратегічного планування, наприклад, SWOT-аналіз, Матриця БКГ, П'ять сил Портера та інші. Вибір конкретної методики залежить від потреб компанії та характеристик її діяльності.

Розробка та виконання стратегічного плану потребує розробки плану дій та ресурсів, необхідних для виконання обраної стратегії, а також встановлення механізмів контролю та відслідковування результатів

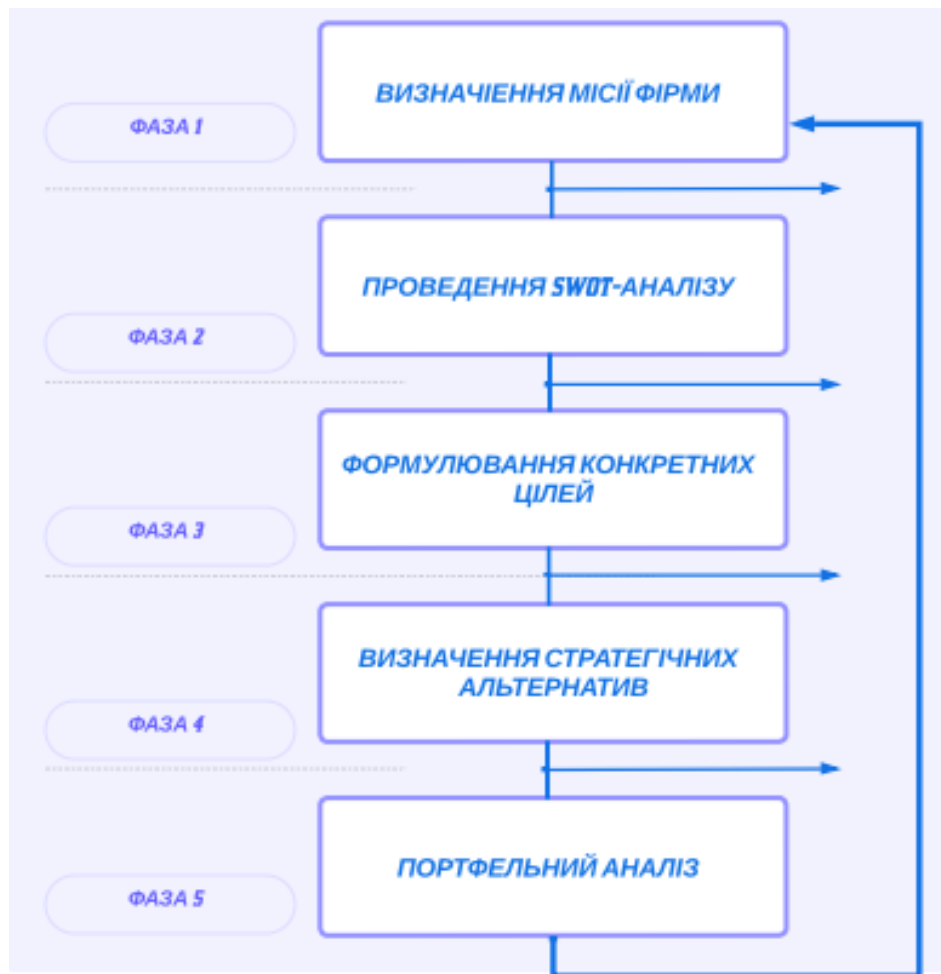


Рис. 3. Процес стратегічного планування туристичної компанії

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

Важливим елементом стратегічного планування є також комунікація зі стейкхолдерами компанії, які можуть впливати на діяльність компанії або бути залежними від нею. Серед них - клієнти, постачальники, партнери, конкуренти, регуляторні органи та інші.

За словами Чарльза Грінблатта, експерта зі стратегічного менеджменту – «стратегічне планування - це процес формулювання довгострокових цілей та вибору курсу дій і ресурсів для їх досягнення». Також його можна розглядати як «засіб досягнення конкурентних переваг та підвищення результативності підприємства» [10].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження розвитку стратегічного менеджменту в туристичному бізнесі зокрема в Україні, пов'язані, перш за

все, зі значним потенціалом туристичної індустрії, на що вказує позитивна тенденція зростання обсягів туристичної галузі останніми роками до військових дій. Однак, для досягнення більш високого рівня ефективності стратегічного планування необхідні заходи з покращення управління та підвищення якості туристичних послуг.

За даними досліджень Української асоціації туроператорів та турагентів, туризм в Україні починає активно розвиватися з 2016 року, коли було зафіксовано значний приріст іноземних туристів. У 2021 році Україну відвідали більше 4 мільйонів туристів. За оцінками Всесвітньої організації туризму (UNWTO), Україна входить до топ-20 країн світу за обсягом туристичного руху. Також уряд України активно підтримує розвиток туризму та запускає різноманітні програми та проекти, які сприяють залученню туристів до країни [12].

Проте, у той же час, на сучасному етапі

туризм в Україні стикається зі значними викликами та проблемами, серед яких недостатній рівень інфраструктури та сервісу, низький рівень якості туристичних послуг, складнощі з візовим режимом для іноземних туристів, транспортні та комунікаційні проблеми, складні умови для розвитку малого та середнього бізнесу в туризмі тощо.

Активні бойові дії також суттєво впливають на стратегію розвитку туризму в Україні. Для зменшення впливу війни на туризм, необхідно вживати заходів щодо забезпечення безпеки туристів та відновлення туристичної інфраструктури.

Одним із способів забезпечення безпеки туристів є підвищення рівня контролю та захисту на туристичних маршрутах та об'єктах. Наприклад, зараз, під час війни були встановлені блокпости на дорогах та вокзалах залізниць, що підвищує безпеку туристів, які мандрують в інші регіони країни.

Також, для підвищення привабливості туристичних об'єктів, необхідно проводити реставрацію та відновлення пам'яток культури, архітектурних та історичних споруд. Наприклад, у Львові після років відсутності туристів через конфлікт на сході країни, відновлювалися пам'ятки архітектури та історії, такі як площа Ринок, палац Потоцьких та інші.

Для подолання цих проблем необхідно реалізувати цілісну стратегію розвитку туризму в Україні, яка базуватиметься на сучасних тенденціях розвитку світового туризму та міжнародних стандартах якості.

Зокрема, однією з основних проблем туризму в Україні є низький рівень якості туристичних послуг. Для покращення якості послуг та конкурентоспроможності українського туризму необхідно здійснювати постійний моніторинг та аналіз ринку туристичних послуг, використовувати сучасні технології та інноваційні рішення, залучати фахівців з відповідним досвідом та знаннями, а також забезпечувати високий рівень сервісу.

Щодо покращення транспортної інфраструктури, в Україні ведуться роботи над модернізацією та розвитком автомобільних, залізничних та повітряних перевезень, а також забезпечення ефективної транспортної логістики. Проте, для

досягнення більш високого рівня ефективності необхідно проводити постійний моніторинг та аналіз транспортних потреб ринку туристичних послуг, здійснювати постійні інвестиції в розвиток транспортної інфраструктури, а також забезпечувати високий рівень безпеки для туристів.

Також проблемами, з якими стикається туризм в Україні, є низький рівень інформаційної підтримки, відсутність ефективної системи маркетингу та просування туристичних послуг зарубіжних ринках, а також недостатня увага до розвитку екологічного туризму та культурної спадщини.

Для удосконалення інформаційної підтримки туристичної галузі необхідно використовувати сучасні технології та інтернет-ресурси, створювати та підтримувати ефективні туристичні портали та інформаційні системи, а також залучати експертів з маркетингу та просування туристичних послуг на зарубіжних ринках.

Щодо розвитку екологічного туризму та культурної спадщини, в Україні існують значні потенційні можливості, які можуть бути використані для приваблення туристів з усього світу. Для цього необхідно забезпечити збереження та реставрацію культурної спадщини, розвивати екологічний туризм, залучати інвестиції в розвиток туристичної інфраструктури та створення нових туристичних продуктів, таких, як військовий та гастрономічний туризм

Реалізувати ці програми можливо лише шляхом підвищення ефективності процесу стратегічного менеджменту в туризмі, який забезпечить розвиток туристичної галузі та її конкурентоспроможності. Проте, це потребує відповідальності і співпраці всіх галузевих гравців, включаючи державні органи, бізнес-структури, громадські організації та місцеві влади.

Отже, стратегії розвитку туристичного бізнесу можуть змінюватися в залежності від глобальних тенденцій і подій, що відбуваються у світі. Однак, в будь-якому випадку, успішна стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб клієнтів та створення сприятливих умов для розвитку туризму в регіоні.

V.O. ZADOIA^{1*}, T.Yu.CHARKINA²

1* Dep. «Economics and Management», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com. ORCID 0000-0001-9408-4978

2* Dep. «Economics and Management», Ukrainian State University of Science and Technology, e-mail: charkina@i.ua. ORCID 0000-0001-6202-0910

STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM: KEY ASPECTS

Purpose. Tourism is a powerful modern industry and its popularity is growing rapidly. At the same time, the industry is highly competitive, and tourism business enterprises must take into account all the risks inherent in the modern global economy in order to succeed. Strategic management plays a vital role in achieving this differentiation. The purpose of this article is to research modern approaches and key aspects of strategic management in tourism. To achieve this goal, a research methodology was used, which included the analysis of relevant literature and data on the tourism market. **Method.** In this study, an analysis of scientific sources, studies and publications related to strategic management in tourism was carried out. Modern approaches to strategic management in tourism were analyzed, their features and methods of application were determined. To obtain practical examples, an analysis of the activities of leading companies in the field of tourism was carried out. **Results.** The main modern approaches to strategic management in tourism are defined, which include: competitive strategy, diversification, development of new markets and products, strategy of focusing on clients and development of technological innovations. It is noted that each of these approaches has its own characteristics and methods of application. **Scientific novelty.** Our study contributes to the existing body of knowledge on strategic management in tourism by providing a comprehensive overview of contemporary approaches and key aspects. In addition, our study highlights the importance of technology, sustainability and innovation in strategic management in tourism, which has not been covered in detail in previous studies. **Practical significance.** The results of our research can be used by tourism companies to develop and implement effective strategic management strategies that will help them realize their own competencies and achieve success in the global tourism industry, attract more visitors, improve service quality and increase industry profitability.

Keywords: strategic management, tourism, sustainable development, innovation, destination branding, management strategies

REFERENCES

1. Travel & Tourism – Worldwide. veb-sait. Retrived from: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/worldwide> (in English)
2. Хмельюк, О. (2016). Стратегічний менеджмент в галузі туризму: теорія та практика [Strategic Management in Tourism: Theory and Practice]. Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету. Серія: Економічні науки, 2(33), 78-82.
3. Кузьмін, О. (2018). Стратегічний менеджмент в туризмі: підходи та інструменти [Strategic Management in Tourism: Approaches and Tools]. Економіка та управління підприємствами складних систем, 2(23), 68-73.
4. Романенко, І. (2020). Стратегічний менеджмент в туризмі: сучасний стан та перспективи розвитку [Strategic Management in Tourism: Current State and Development Prospects]. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Економічні науки, 1(98), 68-72.
5. Гончаренко, Ю. (2017). Стратегічний менеджмент в туристичному бізнесі: підходи та методи [Strategic Management in Tourism Business: Approaches and Methods]. Сучасні технології, матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції, 168-170.
6. "Ryanair: A Case Study" - European Commission (https://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/case_details.cfm?proc_code=2_M_3953)
7. Офіційний сайт Marriott International <https://www.marriott.com/about/about-marriott.mi>.
8. The New York Times: <https://www.nytimes.com/2017/07/17/technology/airbnb-china-strategy.html>
9. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hogkisson, R.E. (1998) Strategic Management and Competitiveness and Globalization Concepts, 3rd edn. South-Western, Cincinnati, Ohio.
10. Оглястрі, Енріке (2017). Посібник зі стратегічного планування. Сім моделей для складання стратегічного плану. Отримано з: [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
11. Стратегічне планування: навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – с.446
12. <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za-2021-rik>

Стаття надійшла до редакції: 01.12.2022

Received: 2022.12.01