

## ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ ADL ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

### APPLICATION OF ADL MATRIX TO JUSTIFY THE TOURIST INDUSTRY STRATEGY

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-12>

**Юхновська Ю.О.**

к.е.н., доцент,  
докторант кафедри  
«Фінанси та економічна безпека»  
Дніпровський національний  
університет залізничного транспорту  
імені академіка В. Лазаряна

**Yukhnovskaya Julia**

Dnipro National University of Railway  
Transport named after academician  
V. Lazaryan

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти застосування матриці ADL для обґрунтування стратегії туристичної галузі України та її регіонів. Проаналізовано та узагальнено наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців та науковців. Розроблено теоретичні положення та практичні рекомендації з удосконалення стратегічного управління туристичною галуззю для зміцнення конкурентних переваг на туристичному ринку. Визначено, що основними чинниками впливу на процес обґрунтування та розроблення стратегії туристичної галузі країни та її регіонів є: складність ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, обмеженість фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, мінливість попиту споживачів на туристичні продукти. Проаналізовано та виділено спільні проблеми і чинники, які стримують розвиток туристичної галузі регіонів України. Обґрунтовано доцільність застосування стратегій розвитку регіонів України в туристичній галузі, визначено можливі напрями їх запровадження та очікувані результати.

**Ключові слова:** туристична галузь, стратегія, матриця ADL, розвиток, ризик, регіон.

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты применения

матрицы ADL для обоснования стратегии туристической отрасли Украины и ее регионов. Проанализированы и обобщены научные труды отечественных и зарубежных специалистов и ученых. Разработаны теоретические положения и практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления туристической отраслью для укрепления конкурентных преимуществ на туристическом рынке. Определено, что основными факторами влияния на процесс обоснования и разработку стратегии туристической отрасли страны и ее регионов являются: сложность рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на туристические услуги, ограниченность финансовых ресурсов субъектов хозяйствования, изменчивость спроса потребителей на туристические продукты. Проанализированы и выделены общие проблемы и факторы, сдерживающие развитие туристической отрасли регионов Украины. Обоснована целесообразность применения стратегий развития регионов Украины в туристической отрасли, определены возможные направления их внедрения и ожидаемые результаты.

**Ключевые слова:** туристическая отрасль, стратегия, матрица ADL, развитие, риск, регион.

*The article deals with the theoretical and practical aspects of using the ADL matrix to justify the strategy of the tourism industry of Ukraine and its regions. The scientific works of domestic and foreign specialists and scientists are analyzed and summarized. Theoretical provisions and practical recommendations for improving the strategic management of the tourism industry to strengthen competitive advantages in the tourism market have been developed. It is determined that the main factors influencing the process of justification and development of the tourism industry strategy of the country and its regions are: the complexity of the market situation, seasonal instability of demand for tourism services, limited financial resources of economic entities, the volatility of consumer demand for tourism products. It has been determined that the strategic planning and forecasting of the tourism industry is complex because it is influenced by many interrelated factors. It is determined that in order to substantiate the strategy of tourism industry development it is advisable to use the ADL matrix (Arthur D. Little matrix), which is based on the concept of the life cycle of the industry. The essence and peculiarities of implementation of strategies in tourism industry activity in the regions of the country are determined. Advantages and difficulties of strategy development are investigated, it is noted that the level of their implementation in the tourist industry of the regions of the country remains rather low. It is determined that special attention to the effective development of the tourism industry development strategy should be paid to the creation of all necessary engineering, transport infrastructure, accommodation facilities, recreation and recreation facilities, coordinated work of all related tourism industries for the development of different types of tourism. Common problems and factors that hinder the development of the tourism industry in the regions of Ukraine are analyzed and highlighted. The expediency of application of strategies of development of regions of Ukraine in the tourism industry, possible directions of their implementation and expected results are substantiated.*

**Key words:** tourism industry, strategy, ADL matrix, development, risk, region.

**Постановка проблеми.** Механізми збору та аналізу статистичних показників туристичної діяльності України, на жаль, мають обмежену цінність. Це пов'язано з недосконалою нормативно-правовою базою та великою кількістю приватного сектору, який залишає свої прибутки в тіні української економіки. Таким чином, достатньо якісно проаналізувати туристичну галузь України, спираючись на офіційні статистичні дані, неможливо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями забезпечення, організації та обґрунтування стратегії туристичної галузі займається велика кількість науковців, серед зарубіжних дослідників можна виділити, І. Ансоффа,

Р. Акоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Д. Аакера, Г. Мінцберга, Дж. О'Шонессі, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, Дж. Р. Еванс та ін., але дані дослідження та пропозиції неадаптовані до сучасних умов туристичної галузі України та її регіонів. Серед вітчизняних українських науковців розробленням стратегічного планування та управління займалися такі науковці, як: З.Є. Шершньова, А.П. Наливайко, Н.В. Куденко, Є.Г. Панченко, Л.Е. Довгань, В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, І.А. Маркіна, В.Г. Герасименко, І. Михасюк, Ж. Поплавська, В. Приймак, В. Плиса, З. Юринець та ін. Але, незважаючи на достатньо велику кількість досліджень та робок, можна констатувати, що обґрунтування

стратегії туристичної галузі України та її регіонів є достатньо вивченим та позбавлене ґрунтового та системного характеру.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – проаналізувати стан туристичної галузі України та обґрунтувати стратегію туристичної галузі регіонів України, застосовуючи матрицю ADL.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами дослідження визначено, що основними чинниками впливу на процес обґрунтування та розробленні стратегії туристичної галузі країни та її регіонів є: складність ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, обмеженість фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, мінливість попиту споживачів на туристичні продукти. Особлива увага щодо ефективної розроблення стратегії розвитку туристичної галузі повинна бути приділена створенню всієї необхідної інженерної, транспортної інфраструктури, засобів розміщення, закладів оздоровлення та відпочинку, узгодженій роботі всіх суміжних із туризмом галузей із метою розвитку різних видів туризму [2].

Розроблення стратегії є фундаментальним і невід'ємним елементом процесу управління, планування та прогнозування майбутнього напрямку економічного розвитку галузі, що показує свої сильні сторони і можливості, визначення проблем та ризиків, цілей та методів здійснення. Стратегія дає підстави для прийняття рішень, формулює конкретні завдання і сприяє пошуку коштів для вирішення цих завдань [5].

Соціально-економічне значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України характеризується [3; 4]:

- прямим впливом на економіку регіону та країни – безпосереднім збільшенням доходів підприємств під час купівлі туристами їхніх товарів і послуг, а також створенням нових робочих місць;

- непрямым впливом на економіку і соціальну сферу регіону (країни) через туристичний мультиплікатор – витрати туристів підвищують доходи

підприємств, транспортних компаній, сфери торгівлі, зв'язку, підприємств сфери дозвілля і розваг, які, своєю чергою, самі здійснюють витрати, що й призводить у підсумку до утворення другого циклу витрат, які збагачують усе нові й нові підприємства.

Для обґрунтування стратегії розвитку туристичної галузі ми вважаємо доцільним застосувати матрицю ADL (матрицю Артура Д. Літла), яка ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі. Згідно із цією концепцією, у своєму розвитку галузь проходить чотири послідовні стадії: зародження, зростання і розвиток, зрілість, стагнація і старіння. Відповідно, кожен із туристичних центрів може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, його оцінка і стратегія розробляються відповідно саме до особливостей цієї стадії. Перехід від однієї стадії до іншої вимагає від органів керівництва зміни стратегічних рішень [6; 7].

Конструювання стратегії розвитку туристичної галузі передбачало накладення показників, визначених для стадії життєвого циклу галузі, та показників розвитку туристичної привабливості та визначення відповідного квадранту для кожного регіону. Таким чином, туристична галузь у матриці ADL розташувалася так (табл. 1).

Експерти високо оцінили складники потенціалу туристичної галузі м. Київ, а саме: культурно-історичні, соціальні та подієві ресурси, розвиток туристично-готельної інфраструктури, законодавчо-нормативне забезпечення, соціальну підтримку, сформованість туристичного бренду тощо та займає позицію, відповідно до матриці ADL, «ринку на стадії зародження – конкурентне положення сильне». Стратегія спрямовується на агресивне захоплення частини ринку. Цілі щодо зростання продаж: вище ніж зростання ринку. Конкурентні переваги: закріплювати існуючі якості товару або послуги. Рівень інвестицій: високий. Інвестувати більш високими темпами, ніж зростання частки ринку. Високу увагу приділити інвестиціям в укріплення конкурентних переваг. Завдяки сто-

Таблиця 1

Стан туристичної галузі України за матрицею ADL

		Зрілість ринку			
		Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
Конкурентна позиція галузі	Домінуюча	1	2	3	4
	Сильна	5	6	7	8
	Сприятлива	9 Дніпропетровська обл., Івано-Франківська обл., Львівська обл., Одеська обл., Харківська обл., Херсонська обл.	10 Одеська обл., Закарпатська обл.	11	12
	Стойка	13 Вінницька обл., Запорізька обл., Черкаська обл.	14	15	16
	Слабка	17	18	18	20

личному статусу Києва, до міста приїжджає до 2,3 млн туристів щороку.

Як зазначалось вище, Закарпатська область має значний та розвинений туристичний потенціал, значна частина якого представлена малими та середніми господарствами. Високу оцінку експертів отримали такі складники галузі, як природні туристичні ресурси, гостинність місцевого населення, подієві ресурси регіону тощо.

Згідно з інтегральною оцінкою, Закарпаття як туристична галузь, відповідно до матриці ADL, займає позицію «ринок на стадії зростання – конкурентне положення галузі сприятливе». Стратегія має спрямовуватися на утримання позиції і збереження частки ринку. Цілі щодо зростання продаж: утримувати зростання дещо вище або однаковим темпом зі зростанням ринку. Конкурентні переваги: закріпити існуючі якості товару або послуги. Рівень інвестицій: середній, доцільно інвестувати тільки ті проекти, які безпосередньо призводять до зростання ринку в коротко- або середньостроковому періоді.

Як рекомендації для стратегії формування Закарпаття як галузі ми пропонуємо:

- прийняття регіональної програми розвитку туризму;

- удосконалення маршруту новими центрами;

- просування місцевого туристичного продукту на національному та міжнародному рівнях шляхом участі у відповідних заходах в Україні та за кордоном;

- популяризація вже існуючих регіональних фестивалів і конкурсів, активне використання сучасних маркетингових Інтернет-технологій у просуванні продукту, рекламі туристичного потенціалу Закарпаття;

- підвищення якості обслуговування туристів за рахунок диференціації продукту туристичних фірм, удосконалення послуг готельно-ресторанної та транспортної інфраструктури.

Дніпропетровська, Івано-Франківська, Львівська, Одеська, Харківська та Херсонська області займають у матриці ADL позицію «ринок на стадії зародження – конкурентне положення галузі сприятливе». Стратегія вичікування спрямовується на очікування сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Цілі щодо зростання продаж: вище і дорівнює темпу зростання ринку. Конкурентні переваги: закріплювати існуючі конкурентні властивості товару або послуги. Вибіркове інвестування, тільки в ті проекти, які значно можуть поліпшити конкурентні переваги компанії в галузі. Експерти відзначили невисокий рівень сформованості туристичної інфраструктури та відсутність належної підтримки місцевої влади та місцевої громади [1; 4].

Для ефективного розвитку туристичної галузі також необхідно:

- підвищення якості обслуговування туристів за рахунок диференціації продукту туристичних фірм, удосконалення послуг готельно-ресторанної та транспортної інфраструктури;

- активізація регіонального маркетингу з використанням сучасних Інтернет-технологій у просуванні послуг, рекламі туристичного потенціалу областей;

- організація регіональних тематичних фестивалів і конкурсів із метою популяризації місцевих торгових марок та туристичних можливостей області;

- участь у міжнародних та національних тематичних заходах;

- налагодження внутрішньорегіональної та міжрегіональної співпраці для розвитку туристичної галузі регіону і пропозиції комплексних туристичних продуктів;

- активізація державно-приватного партнерства, ініціювання кластерних утворень, активно діючих бізнес-асоціацій.

Відповідно, стратегія формування потенціалу туристичної галузі визначається позицією «ринок на стадії зародження – конкурентне положення галузі нестійке». Стратегія спрямовується на виживання і збереження частки ринку. Цілі щодо зростання продаж: дорівнює темпу зростання ринку. Конкурентні переваги: закріплювати існуючі конкурентні властивості товару або послуги. Вибіркове інвестування, тільки в ті проекти, які значно можуть поліпшити конкурентні переваги компанії в галузі для Вінницької, Запорізької та Черкаської областей, «ринок на стадії зростання – конкурентне положення компанії сприятливе». Стратегія вичікування, яка спрямовується на очікування сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Цілі щодо зростання продаж – дорівнювати темпу зростання ринку. Конкурентні переваги: закріплювати існуючі конкурентні властивості товару або послуги. Вибіркове інвестування, тільки в ті проекти, які значно можуть поліпшити конкурентні переваги.

Комплексний аналіз туристичної галузі регіонів України дає змогу виділити спільні проблеми і чинники, які стримують розвиток туристичної галузі загалом:

- невисока якість української продукції загалом, невелика кількість інноваційних видів туристичної продукції;

- недостатній рівень внутрішньорегіональної та міжрегіональної співпраці для розвитку туристичної галузі і пропозиції комплексних туристичних продуктів;

- відсутність партнерств, кластерних утворень, активно діючих бізнес-асоціацій та інших форм кооперації у сфері залучення та обслуговування туристів;

- недостатня розвиненість туристичної інфраструктури, недостатність місць розміщення

середньої та нижньої цінових категорій (готелів 2–3 «зірки», хостелів), низький рівень транспортних послуг (у т. ч. у міжміському сполученні);

– слабка інформаційна підтримка української туристичної галузі, у т. ч. недостатня представленість українських дестинацій у відкритому інформаційному просторі (Інтернет, загальноукраїнські та міжнародні ЗМІ тощо);

– відсутність тематичних туристично-привабливих подій загальноукраїнського та міжнародного значення зі сформованим попитом, маркетинговою та іншою ресурсною підтримкою;

– недостатня кількість професійних кадрів у галузі туризму;

– відсутність сформованого іміджу вітчизняного туризму;

– відсутність традицій системного управління процесами стратегічного розвитку туризму і застосування інструментів сучасного муніципального менеджменту для розвитку туристичної галузі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Особливістю моделювання та прогнозування соціально-економічних явищ, у тому числі стратегії розвитку туристичної галузі, є можливість використання різних методів обґрунтування та оцінювання тієї чи іншої моделі на основі тих чи інших критеріїв. Здійснювати процес стратегічного планування та прогнозування туристичної галузі важко, тому що багато взаємопов'язаних чинників впливають на нього.

На нашу думку, необхідно скористатися інтеграційним принципом для більш точної характеристики процесу стратегічного управління регіоном з урахуванням взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємозумовленості показників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абрамов В.В., Тонкошкур М.В. Історія туризму: підручник. Харків: ХНАМГ, 2010. 294 с.
2. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе. Москва: КНОРУС, 2006. 192 с.
3. Захарін С.В., Соболев В.П., Мельник Ю.В. Сталий розвиток сфери туристичних послуг: глобальні тенденції, міжнародна взаємодія, уроки для України. *Економічний вісник університету*. 2013. № 20/3. С. 297–303.

4. Крюкова І.О., Кравчук А.О. Сучасний стан та перспективи розвитку зеленого туризму в Одеській області. *Праці Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлінського*. 2015. Вип. 5. С. 462–466.

5. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. 537 с.

6. Федулова І.В. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі. Київ: НУХТ, 2012. 512 с.

7. Федулова І.В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Науковий вісник ВНУ імені Лесі Українки*. 2010. № 5. С. 65–70.

#### REFERENCES:

1. Abramov, V. V. and Tonkoshkur, M.V. (2010), *Istoriya turizmu* [History of tourism], HNAMEG, Kharkiv. (in Ukrainian).

2. Zhukova M.A. (2006) *Menedzhment v turistichestkom biznese*. [Management in the tourism business] Moskva: KNORUS. 192 p. (in Russian).

3. Zaharin, S.V. Sobol, V.P. and Melnyk, J.V. (2011), "Sustainable development of sphere of tourism services: global tendencies, international interaction, lessons for Ukraine", *Ekonomichnij visnik universitetu*, vol. № 20/3, pp. 297–303. (in Ukrainian).

4. Kriukova, I. O. & Kravchuk, A. O. (2015). *Suchasnyi stan ta persepkyyvy rozvytku zelenoho turyznu v Odeskoi obl.* [Modern state and prospects of development of green tourism at the Odessa area]. *Pratsi Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho*. – Labours of the Mykolaiv national university of the name of V. O. Sukhomlinskoho, Issue 5, pp. 462-466. (in Ukrainian).

5. Tkachenko T.I. (2006) *Stalyj rozvytok turyzmu: teoriya, metodologhija, realiji biznesu*. [Sustainable tourism development: theory, methodology, business realities] Kyjiv: Kyjivskij nacionalnij torghoveljno-ekonomichnyj universytet, 537p. (in Ukrainian).

6. Fedulova I.V. (2012) *Obgruntuvannja napryamiv innovacijnogho rozvytku pidpryjemstv khlibopekarnoji ghaluzi*. [Substantiation of directions of innovative development of the baking industry enterprises] Kyjiv: NUKhT. 512 p. (in Ukrainian).

7. Fedulova, I.V. (2010) *Strateghichni napryamy rozvytku innovacijnogho potencialu promyslovykh pidpryjemstv*. [Strategic directions of development of innovative potential of industrial enterprises] *Naukovyj visnyk VNU imeni Lesi Ukrajinky*. no 5. P. 65–70. (in Ukrainian).