

УДК 338.48

Шелеметьєва Т.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного туризму,  
Запорізький національний технічний університет

### SWOT-АНАЛІЗ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

*У статті розглянуто теоретичні основи використання SWOT-аналізу як одного із інструментів стратегічного аналізу. На основі результатів стратегічного аналізу виробляються пріоритети розвитку туризму, а також частні стратегії протидії негативним факторам. Досліджено особливості та значення SWOT-аналізу як інструменту управління розвитком туризму в Україні. Відповідно до вибраних пріоритетів здійснюється впровадження сучасних концепцій управління для розвитку галузі. Відзначено його основні переваги та недоліки для оптимізації управління туристично-рекреаційною сферою. Узагальнено фактори впливу на розвиток туристичної галузі України та Польщі на основі використання SWOT-аналізу.*

**Ключові слова:** туризм, SWOT-аналіз, управління, фактори впливу, переваги, недоліки, дієвий інструмент.

### SWOT-АНАЛИЗ КАК ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА В УКРАИНЕ

Шелеметьєва Т.В.

*В статье рассмотрены теоретические основы использования SWOT-анализа как одного из инструментов стратегического анализа. На основе результатов стратегического анализа вырабатываются приоритеты развития туризма, а также частные стратегии противодействия негативным факторам. Исследованы особенности и значение SWOT-анализа как инструмента управления развитием туризма в Украине. В соответствии с выбранными приоритетами осуществляется внедрение современных концепций управления для развития отрасли. Отмечено его основные преимущества и недостатки для оптимизации управления туристично-рекреационной сферы. Обобщены факторы влияния на развитие туристической отрасли Украины и Польши на основе использования SWOT-анализа.*

**Ключевые слова:** туризм, SWOT-анализ, управление, факторы влияния, преимущества, недостатки, действенный инструмент.

### SWOT-ANALYSIS AS A TOOL FOR THE PROCESS OF MANAGEMENT OF TOURISM DEVELOPMENT IN UKRAINE

Shelemetieva T.

*The article considers the theoretical bases of using SWOT-analysis as one of the tools of strategic analysis. Based on the results of the strategic analysis, priorities for the development of tourism are developed, as well as private strategies to counter negative factors. The peculiarities and significance of SWOT-analysis as a tool for management of tourism development in Ukraine are explored. In accordance with the selected priorities, implementation of modern management concepts for the development of the industry is being implemented. Its main advantages and disadvantages for optimizing the management of the tourist and recreational sphere are noted. The factors influencing the development of the tourist industry of Ukraine and Poland based on the use of SWOT-analysis are summarized. The strength of their interaction and their combination determine the competitiveness of tourist products of these countries in foreign markets.*

**Keywords:** tourism, SWOT-analysis, management, factors, advantages, disadvantages, effective tool.

**Постановка проблеми.** Туризм – це динамічна і багатопланова діяльність, що присутня в суспільній, культурній, психологічній, просторовій та економічній сферах. Сфера туризму та курортів стає однією з основних галузей, що впливає на загальний стан і тенденції світової економіки. Розвиток туризму є одним з пріоритетних напрямів підвищення ефективності функціонування тих чи інших територіальних утворень. У сучасних умовах глобалізації економіки туристична галузь України потребує стратегічного розвитку і розробки універсальної схеми стратегічного управління розвитку туризму. Перспективи застосування SWOT-аналізу як

ефективного інструменту менеджменту будуть сприяти здійсненню відповідно до обраних пріоритетів регулюванню та управлінню розвитком туристичної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем управління розвитком туризму та впровадження закордонного досвіду провідних туристичних країн знайшли своє відображення в працях зарубіжних та вітчизняних науковців та аналітиків, серед яких: О. Бартошук, Л. Богадьорова, В. Братюк, Р. Волчецький, В. Герасименко, Г. Горбань, А. Гришук, А. Гуменюк, М. Мальська, П. Подлепіна, В. Семенов, І. Школа, І. Чучка та ін. Значення, особливості та

Таблиця 1. Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів за 2016–2017 рр. та перше півріччя 2018 р., тис. грн

Показник	2016 р.	2017 р.	1 півр. 2016 р.	1 півр. 2017 р.	1 півр. 2018 р.	1 півр. 2018р. / 1 півр. 2017 р., %
Надходження, всього по Україні	54094,8	70234,48	1999074	26201,84	33825,81	29,1

методику проведення SWOT-аналізу розвитку туризму в Україні досліджували О. Коновалова, Г. Копець, Ю. Наврозова, В. Фролова, В. Шиманська та ін. Однак більш детального дослідження потребує обґрунтування необхідності використання SWOT-аналізу як дієвого інструменту процесу управління розвитком туризму в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів використання SWOT-аналізу як важливого інструменту управління в туризмі.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Україна має доволі значний туристичний потенціал, який зміг би допомогти витягнути економіку з кризи тому, що він взаємопов'язаний з іншими багатьма сферами діяльності. Втім, туристичні можливості країни реалізовані не повною мірою.

Всесвітній економічний форум в Давосі у 2017 році оцінив рейтинг України в туризмі, поставивши її на 88 місце [1]. Про це йдеться в звіті форуму про конкурентоспроможність в подорожі та туризм 2017 р. У плані безпеки, на думку експертів форуму, в Україні на відпочинок їхати не рекомендується. При складанні рейтингу враховувалися такі фактори, як наявність збройних конфліктів на території держави, рівень злочинності та терористична загроза. Але ситуація покращується, оскільки у 2014–2015 роках, у зв'язку з кризою та воєнними діями на сході країни, Україна взагалі не увійшла в рейтинг. У питанні ціноутворення для європейського туриста Україна досить приваблива і займає 45 місце у 2017 році. Вкрай низьке місце Україна займає в питанні інвестицій в туристичний бізнес – 124 місце у 2017 році.

Не зважаючи на вищезгадані рейтинги, спостерігається позитивна динаміка стосовно обсягів надходжень від сплати туристичного збору України. Зазначимо, що теорією та практикою регіонального управління визнано, що туризм у сучасній регіональній економіці став одним із важливих її секторів, забезпечуючи значну частину податкових надходжень у місцевий бюджет, розвиток регіону та інфраструктури туристично-рекреаційної сфери [2, с. 436]. Надходження у I півріччі 2018 р. склали 33,8 млн грн, що на 29,1% більше, ніж у I півріччі 2017 р. При цьому його обсяг за січень-червень 2017 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2016 р. зріс на 31,1%. (табл. 1).

Найбільше зростання суми туристичного збору за I півріччя 2018 р. у порівнянні з I півріччям 2017 р. відбулось у областях: Миколаївській (на 68,9%), Київській (на 61%), Херсонській (на 59,6%), Донецькій (на 45,6%), Чернігівській (на 45,1%) та Черкаській (на 45,0%). ТОП-5 областей України за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору, що надійшли до місцевих бюджетів, у I півріччі 2018 р.: м. Київ – 13,9 млн грн (41,1% від загальної суми); Львівська обл. – 6,1 млн грн (17,9%); Івано-Франківська обл. – 2,4 млн грн (7,0%); Одеська обл. – 2,1 млн грн (6,1%); Закарпатська обл. – 1,6 млн грн (4,7%).

Найважливішим етапом при формуванні стратегії розвитку туризму в країні (регіоні, місті) є стратегічний і конкурентний аналіз. Одним із інструментів стратегічного аналізу виступає SWOT-аналіз, який широко використовується в зарубіжній практиці корпоративного управління. Цей універсальний метод особливо ефективний при аналізі переваг і недоліків туристичного ринку країни. На основі результатів стратегічного аналізу виробляються пріоритети розвитку туризму, а також частині стратегії протидії негативним факторам. SWOT-аналіз допомагає з'ясувати обставини, за яких розвивається туристичний ринок України, збалансувати вплив внутрішніх переваг і недоліків із впливом сприятливих можливостей і загроз. Такий аналіз допомагає визначити не тільки можливості країни, а й усі доступні переваги над конкурентами [3, с. 43].

Скорочення SWOT походить від перших літер англійських слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози) [4]. В процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, якими володіє об'єкт дослідження. Зробивши SWOT-аналіз, можна буде визначити основну стратегію розвитку туризму в регіоні і конкретні напрямки стимулювання розвитку цієї галузі, як найдинамічнішої, високорентабельної, екологічно чистої, низькоенергоємної. На основі SWOT-аналізу можна пояснити стратегічну інтерпретацію впливу описаних факторів на тенденції в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму [2, с. 437].

Існує багато визначень поняття SWOT-аналіз, але всі вони зводяться до оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. В загальному вигляді визначення поняття SWOT-аналізу як важливого інструменту менеджменту в туризмі надамо наступне: SWOT-аналіз – це аналіз, що дає змогу узагальнити сильні та слабкі сторони туристичної галузі, дестинації (внутрішнє середовище), можливості та загрози з боку інших галузей (зовнішнє середовище), результати якого є основою для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку туристичної галузі.

Найбільш важливим етапом SWOT-аналізу, на нашу думку, є усвідомлення саме загроз. Загрози – це зовнішні чинники, що є бар'єром, перешкодою, небезпекою або тягнуть за собою додаткові витрати [5, с. 156]. Оскільки загрози існують і на них вплинути важко, то необхідно вжити заходів уникнення негативних наслідків. Ігнорування загроз може призвести до втрати ринків, гальмування розвитку туризму, а це, своєю чергою, до зниження темпів розвитку економіки загалом. Усвідомивши перешкоди, які можуть похитнути створену інфраструктуру туризму, ретельно оцінивши проблеми, які будуть виникати на шляху розвитку галузі, зможемо сформулювати заходи для їхнього уникнення або зменшення їх дії на розвиток туристичної галузі. Наступним кроком буде побудова ієрархії можливостей, що їх може використати галузь для досягнення позитивних результатів через здійснення стратегічних цілей. Це нові можливості, які

в майбутньому будуть необхідними та корисними для постійного оновлення туристичних послуг та поступу вперед [2, с. 437]. В загальному вигляді можливості – це тенденції та зміни в бізнес-середовищі, які можуть бути використані для стимулювання розвитку та долання існуючих труднощів [5, с. 156].

Урахування усіх чотирьох складових SWOT-аналізу у комплексі дасть змогу визначити основні стратегічні напрямки розвитку туризму, сформулювати цілі та конкретні завдання. Крім того, SWOT-аналіз дасть змогу намітити план стратегічного розвитку туристичної галузі в майбутньому, передбачити необхідні дії та засоби, врахувати нові можливості.

Нижче наведено узагальнений SWOT-аналіз розвитку туристичної галузі в Україні та Польщі, на основі якого можна порівняти окремі напрямки, недоліки та переваги туристичної діяльності (табл. 2, 3).

Польща відома як центр міжнародного туризму. Світовими курортами і центрами культурної спадщини є Сопот, Зелена-Ґура, Бельсько-Бяла, Краків, Варшава, Ґданськ. Історично пов'язана із західноєвропейською культурою, Польща – країна своєрідна і екзотична. Останнім часом туризм в Польщі розвивається досить швидкими темпами, і ця галузь стала важливою складовою польської економіки. Взагалі, в наші дні Польща займає сьоме місце в світі за кількістю іноземних туристів, що приїжджають в країну. Польщу щороку відвідують майже 16 млн закордонних туристів, а їх витрати сягають 13 млрд євро. В Польщі частка туризму у ВВП – 6%, в Україні – 1,5%. Причини зростання туризму в Польщі вельми зрозумілі. Польща дуже різноманітна країна. Тут кожен може знайти заняття і провести свій час по своєму смаку. Велика кількість польських туристичних компаній готові зустріти туристів і

Таблиця 2. SWOT-аналіз туристичної галузі України

Strength – сильні сторони (внутрішні)	Weakness – слабкі сторони (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Давня унікальна історична і культурна спадщина.</li> <li>2. Сім чудес України, які можна порівняти зі світовими.</li> <li>3. Сприятливе геополітичне положення України.</li> <li>4. Високий транспортний потенціал.</li> <li>5. Високий рівень освіти населення.</li> <li>6. Можливості для розвитку всіх видів туризму.</li> <li>7. Збільшення конкуренції туристичних операторів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька якість туристичних послуг.</li> <li>2. Застаріла туристична інфраструктура, яка не відповідає європейським стандартам якості.</li> <li>3. Незадовільний стан транспортної інфраструктури країни, низька якість послуг з перевезення.</li> <li>4. Державне фінансування туризму.</li> <li>5. Відсутність загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі.</li> <li>6. Недосконалість нормативно-правової бази.</li> <li>7. Відсутність сформованого цілісного бренда України.</li> </ol>
Opportunity – можливості (зовнішні)	Threats – загрози (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популяризація країни в інших регіонах і континентах.</li> <li>2. Розвиток внутрішнього туризму.</li> <li>3. Розвиток людських ресурсів.</li> <li>4. Впровадження конкурентоспроможного національного туристичного продукту.</li> <li>5. Удосконалення державної політики.</li> <li>6. Впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу.</li> <li>7. Інвестиційні механізми розвитку туристичної інфраструктури.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна політична ситуація (події, пов'язані з анексією Автономної Республіки Крим та проведенням антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей).</li> <li>2. Фінансово-економічна криза.</li> <li>3. Розвиток туризму в близько розташованих країнах.</li> <li>4. Можливість виникнення епідеміологічних захворювань.</li> <li>5. Техногенні катастрофи – зношеність інфраструктури та комунікацій.</li> <li>6. Демографічна катастрофа.</li> <li>7. Збільшення ціни на туристичні послуги, зменшення попиту.</li> </ol>

Таблиця 3. SWOT-аналіз туристичної галузі Польщі

Strength – сильні сторони (внутрішні)	Weakness – слабкі сторони (внутрішні)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інституційне забезпечення в сфері туризму.</li> <li>2. Високий стандарт інфраструктури (загальної і туристичної).</li> <li>3. Історичні місця та споруди (замки, фортеці, церкви).</li> <li>4. Багатий природний та культурний ландшафт.</li> <li>5. Інвестиційна привабливість Польщі.</li> <li>6. Безпека та чистота.</li> <li>7. Розвинений внутрішній туризм.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недооцінка ролі туризму в економіці країни.</li> <li>2. Високий рівень цін, несприятливе співвідношення «ціна-якість».</li> <li>3. Недосконала законодавча та нормативно-правова база щодо розвитку курортів, курортних територій і курортно-туристичних регіонів.</li> <li>4. Соціально-економічні проблеми розвитку курортно-туристичних регіонів.</li> <li>5. Екологічно некоректна поведінка відпочивальників.</li> <li>6. Погіршення якості навколишнього середовища.</li> </ol>
Opportunity – можливості (зовнішні)	Threats – загрози (зовнішні)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популяризація польської культури, історичної спадщини, природних багатств на закордонних ринках.</li> <li>2. Вступ до ЄС, зняв обмеження в подорожах.</li> <li>3. Привабливість медичного туризму Польщі.</li> <li>4. Зростання патріотичних настроїв («залишайся вдома»).</li> <li>5. Висока безпека подорожей.</li> <li>6. Поява нових ринків-постачальників туристів (розширення зони Євросоюзу).</li> <li>7. Тенденція до короткотривалих та екскурсійних подорожей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток туризму в інших країнах світу (більшість поляків уже давно можуть дозволити собі трансконтинентальні мандрівки й екзотичні розваги).</li> <li>2. Зростання мобільності для виїзду за кордон.</li> <li>3. Зростання конкуренції між туристичними регіонами/країнами.</li> <li>4. Економічні кризи.</li> <li>5. Природні катастрофи.</li> <li>6. Неузгодженість дій міжнародних інституцій розвитку транскордонного співробітництва, які мають складну структуру.</li> </ol>

Джерело: розроблено автором

запропонувати гостям Польщі найрізноманітніші тури: гірськолижні курорти в Карпатах взимку і відпочинок на пляжах Балтики влітку, екскурсії по фортецях і замках Польщі та старовинних польських містах, екологічний туризм і багато іншого. Потрібно відзначити, що відпочивати у Польщі значно дешевше, ніж в інших країнах Європейського союзу [6].

SWOT-аналіз розвитку туризму України та Польщі вказує на внутрішні сильні і слабкі фактори, а також на зовнішні можливості і загрози (ризик), які впливатимуть на розвиток туристичної галузі. Сила їх взаємодії і їх комбінування визначають конкурентоспроможність турпродуктів цих країн на зовнішніх ринках.

З точки зору корпоративного управління SWOT-аналіз має багато особливостей:

- є початковим етапом стратегічного планування для більшості організацій;
- є складовим етапом в процесі опрацювання стратегії корпорації;
- є інформаційною основою для формування стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень;
- передбачає спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами корпорації, з іншого;
- в центрі його уваги – чинники, що найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги корпорації;
- передбачає наступну послідовність дослідження чинників оточення: відстеження змін чинника → аналіз стану чинника → виявлення характеру впливу чинника на фірму → прогнозування можливих наслідків впливу чинника на фірму у перспективі;
- в ньому широко застосовуються експертні оцінки;
- передбачає обов'язкову бальну оцінку чинників макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища корпорації [4].

Як зазначає О.В. Коновалова, переваги SWOT-аналізу полягають в комплексній оцінці можливостей і ризиків, сильних і слабких сторін; поглибленні розуміння бізнесу, керівників та фахівців; швидкому переходу від процесу аналізу до стратегічного планування. Стосовно недоліків SWOT-аналізу – це є суб'єктивізм: неможливість врахування всіх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [7].

В умовах євроінтеграційних процесів в туризмі, застосування SWOT-аналізу необхідно поєднувати з іншими інструментами менеджменту, які дають змогу підвищити якість туристичного продукту до міжнародних стандартів, залучити більшу кількість споживачів туристичних послуг, які, за даними дослідників, не задоволені оцінкою параметрів «витрати-якість» щодо туристичних продуктів вітчизняних підприємств. Отже, в умовах трансформаційних змін національної економіки необхідно звернути особливу увагу на розвиток інструментів менеджменту в туризмі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Наявний туристичний потенціал України можна реалізувати за допомогою впровадження дієвих підходів і для розвитку туристично-рекреаційної сфери та управління майном туристично-курортних комплексів. На основі аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз розвитку туристичної галузі в Україні, можна зробити висновок, що перспективний розвиток туризму в країні повинен ґрунтуватися на таких складових: інвестиції та інновації в розвиток інфраструктури; реорганізація транспортного забезпечення; підготовка кваліфікованих кадрів; нормалізація політичного, економічного та законодавчого клімату тощо. Результати SWOT-аналізу є основою для визначення стратегічних напрямків розвитку туристичної галузі та оптимізації управління туристично-рекреаційною сферою.

1. У рейтингу туризму Україна посідає 88 місце. URL: [https://zik.ua/news/2017/04/17/u\\_reytingu\\_turyzmu\\_ukraina\\_posidaie\\_88\\_mistse\\_zvit\\_davosu\\_1081057](https://zik.ua/news/2017/04/17/u_reytingu_turyzmu_ukraina_posidaie_88_mistse_zvit_davosu_1081057) (дата звернення: 13.12.2018).
2. Копець Г.Р. Актуальні проблеми розвитку логістики туризму в Україні. *Логістика*. 2007. № 594. С. 436–441.
3. Фролова В.Ю. SWOT-аналіз конкурентоспроможності туристичного ринку України. URL: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10\\_6.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10_6.pdf) (дата звернення: 13.12.2018).
4. Стратегічне управління корпораціями. [текст] навч. посіб. / О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 480 с.
5. Шеленко Д.І., Смушак М.В. Стратегічне управління в системі економічних відносин. URL: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/ecupark\\_2012\\_9\\_37.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/ecupark_2012_9_37.pdf) (дата звернення: 13.12.2018).
6. Польща для українців. URL: <http://ostarbeiter.vn.ua/turyzm-pol.html>
7. Коновалова О. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)
8. Наврозова Ю.О., Кацюк В. Свот-аналіз передумов створення туристичного кластеру в Одеському регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (57). 2016. С. 57–72.
9. Шиманська В.В. SWOT-аналіз туристичного комплексу Житомирщини. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/21766/1/eui\\_2011\\_1\\_32.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/21766/1/eui_2011_1_32.pdf) (дата звернення: 13.12.2018).

E-mail: t.shelemetieva@gmail.com