

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська, Т.С. Пічугіна**

*Узагальнення теоретичних положень щодо визначення поняття «організаційно-економічне забезпечення» дозволило сформулювати суть поняття «організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства», що дало змогу структурувати комплекс складових та структурних елементів організаційно-економічного забезпечення функціонування туристичного підприємства та охарактеризувати їх.*

**Ключові слова:** організаційне забезпечення, економічне забезпечення, організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства, туристичне підприємство, туристичний продукт.

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**А.И. Забродская, Л.Д. Забродская, Т.С. Пичугина**

*Обобщение теоретических положений по определению понятия «организационно-экономическое обеспечение» позволило сформулировать сущность понятия «организационно-экономическое обеспечение функционирования предприятия», что дало возможность структурировать комплекс составляющих и структурных элементов организационно-экономического обеспечения функционирования туристического предприятия и охарактеризовать их.*

**Ключевые слова:** организационное обеспечение, экономическое обеспечение, организационно-экономическое обеспечение функционирования предприятия, туристическое предприятие, туристический продукт.

## **ORGANIZATIONAL-ECONOMIC SUPPORT OF A TOURIST ENTERPRISE OPERATION**

**H. Zabrodzka, L. Zabrodzka, T. Pichuhina**

*Generalization of theoretical statements of the definition of organizational and economic components of the concept "organizational and economic provision" by various authors allowed to formulate the essence of the concept of organizational and economic support of the enterprise as an integrated system of organizational, economic and information components, structural elements, methods and*

*procedures that create necessary conditions for functioning of the enterprises and influence economic and organizational parameters of the activities which allows to regulate economic relations and contributes to the increase of the enterprise efficiency as a whole.*

*Features of the organizational and economic support of tourist enterprises functioning reflect the specifics of their activities aimed at the manufacture of tourist products. The manufacture of a tourist product is considered as a process of converting resources into a tourist product that occurs in different economic entities. The key subjects of tourism interacting in the process of producing and selling tourist products, provision and consumption of tourism services are tour operators; enterprises and companies that provide tour operator services included in the tour; travel agents; tourists (consumers).*

*Generalization of statements concerning the essence of organizational and economic support of the tourist enterprise operation made it possible to structure a complex of constituent and structural elements. Organizational support of a tourist enterprise operation consists of the resource component (aimed at obtaining economic results through the formation and improvement of new resource sources - material, technical, personnel, financial, etc.) and the creation of competitive services; managerial component - methods and procedures that create necessary conditions for the implementation of the process of the enterprise operation with the use of monitoring and expert evaluation of the process of ensuring operation). Economic support of operation includes regulatory component (economic methods, methods, forms and instruments of influence on economic relations, methodological component (methodological tool for scientifically based selection of techniques for diagnosing technical and economic state and prospects for development, estimating economic efficiency, justifying economic feasibility of changes, analysis and assessing funding sources availability, etc.). It is determined that along with the organizational and economic key elements characterizing the interrelation of all components of organizational and economic support, there is an information component that allows to create database for understanding availability of the necessary elements for the implementation of the process of functioning. This component allows management and employees of enterprise departments to localize information flows of all levels of organizational and economic support with the purpose of forming a database of the operation process.*

**Keywords:** *organizational support, economic support, organizational and economic support of the enterprise, tourist enterprise, tourist product.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динамічний процес суспільних перетворень в Україні та реформування економічних відносин актуалізували проблему вибору оптимальних шляхів розвитку туристичних підприємств. Це зумовлює не лише потребу в теоретичному осмисленні суті та змісту туристичної сфери діяльності, а й ставить на порядок денний питання забезпечення ефективності діяльності туристичних підприємств. Необхідність пошуку раціональних шляхів забезпечення ефективності діяльності туристичних підприємств диктується також перспективою отримання

відчутної економічної вигоди від цієї галузі, що може стати вагомим засобом оздоровлення національної економіки в цілому. Активізація використання потенціалу туристичних підприємств за рахунок організаційно-економічного забезпечення їх ефективного функціонування обумовлена перспективами одержання суттєвих економічних результатів, екологічних та соціальних наслідків розвитку цієї ланки регіональної та національної економіки. У зв'язку з цим зростає значення наукових досліджень з метою підвищення ефективності розвитку туристичних підприємств, що обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дослідження діяльності туристичної сфери приділяли увагу такі науковці, як Н. Антонюк, О. Бейдик, М. Ганич, Л. Гонтаржевська, О. Дурович, І. Зорін, Д. Ісмаєв, Т. Каверіна, В. Квартальнов, В. Кифяк, О. Копанєв, В. Ліпер, О. Любіцева, М. Мальська, Н. Опанасюк, Є. Пузакова, В. Федорченко, Н. Черних, В. Честнікова, І. Школа та багато інших. Основні поняття туризму, види і форми туристичної діяльності, її економічні та маркетингові аспекти розкриті в працях учених: М. Біржакова, О. Запесоцького, М. Кабушкіна, В. Квартальнова, А. Кирилова, Л. Волкової та ін. Незважаючи на те, що автори спеціалізуються на сфері дослідження індустрії туризму, деяким організаційним і економічним аспектам її забезпечення не приділено достатньої уваги. Питання визначення особливостей організаційно-економічного забезпечення функціонування туристичних підприємств щодо адаптації та трансформації основних концепцій економічної теорії та теорії менеджменту до туристичної галузі обумовили вибір напряму дослідження.

**Метою статті** є дослідження основних науково-теоретичних підходів та їх узагальнення щодо визначення особливостей організаційно-економічного забезпечення функціонування туристичних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У результаті дослідження наукових робіт встановлено, що відсутнє цілісне або концептуальне визначення організаційно-економічного забезпечення функціонування підприємства, зокрема туристичного. Поняття «організаційне забезпечення» та «економічне забезпечення» не є усталеними в науковій літературі, вони використовуються поряд з інформаційним, фінансовим та іншими видами забезпечення, а також у поєднанні з методичним забезпеченням. Так, М. Молла виокремлює організаційну та економічну складові з подальшим розподілом на організацію виробничого процесу, виробничої інфраструктури, забезпечення контролю якості продукції, праці та організацію

комерційної діяльності; на персонал підприємства, виробничі можливості підприємства, ділову активність підприємства, фінансову стійкість, платоспроможність підприємства, прибутковість підприємства [1].

В. Андреева визначає організаційне забезпечення як «положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи» [2]. Д. Кашин характеризує організаційне забезпечення як «сукупність заходів, що проводяться суб'єктом управління відповідно до діючого законодавства стосовно питань реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася» [3]. Отже, організаційне забезпечення залежить насамперед від організації взаємодії підрозділів, функціонально пов'язаних з економічною діяльністю та організаційних елементів усіх рівнів управління підприємством.

Економічне забезпечення В. Грицишиним [4] розглядається як система економічних відносин, які виникають у процесі виробництва й реалізації благ (товарів, робіт, послуг) між окремими (самостійними) суб'єктами ринку, між суб'єктами ринку і державою (регіоном), між самою структурою і її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками з приводу порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку. Проте поняття «економічне забезпечення» складається не тільки зі сфери економічних відносин, а й охоплює особливий розділ – управління економікою, тобто управління економічними об'єктами і процесами. З іншого боку економічне забезпечення розглядається як виробничо-економічна діяльність незалежно від її виду, яка характеризується універсальною ознакою і загальною властивістю до перетворення економічних ресурсів у певний економічний продукт, що сприяє вирішенню проблем виявлення найбільш ефективних способів управління виробництвом і досягнення господарської рівноваги. Для економічного забезпечення, що ритмічно функціонує, характерним є переважання внутрішніх взаємозв'язків складових частин системи між собою щодо чинників зовнішнього впливу. У процесі своєї дії цей механізм доволі активно впливає на інші чинники виробництва і максимально пристосовує їх для виконання своїх завдань. При цьому багато ланок цілісного економічного забезпечення переходять у новий якісний стан і система набуває нових функцій і властивостей. Отже, поняття «економічне забезпечення» є певною сукупністю взаємозалежних і взаємообумовлених функціональних елементів, об'єднаних єдиною метою свого функціонування і здатних до

відтворення на більш якісному новому рівні за рахунок власних фінансових та інших ресурсів [5; 6, с. 39]. Таким чином, сукупно організаційно-економічне забезпечення становить невід'ємну частину в структурі ефективного управління підприємством.

За Г. Пономарьовою, організаційно-економічне забезпечення ґрунтується на «тенденціях розвитку підприємства, враховує досягнутий науково-технічний рівень його розвитку, соціальні, правові та психологічні відносини в колективі підприємства в процесі управління» [7, с. 8–9]. Науковець виокремлює складові організаційно-економічного забезпечення, зокрема приділяє увагу правовому аспекту. В. Семенов, С. Галасюк, О. Шикіна вважають, що визначальним базовим поняттям для з'ясування суті організаційно-економічного забезпечення є поняття «механізм» у безлічі інтерпретацій залежно від складових: економічні, політичні, правові, соціальні, культурні, інноваційні, інвестиційні механізми тощо, які будуть змінюватися залежно від відносин власності й способів виробництва, що застосовуються в тій або іншій суспільній формації, кожний з яких є за своєю суттю механізмом управління в умовах змін, що відбуваються, відповідно до критерію динаміки [8; 9].

Отже, у забезпеченні ефективного функціонування підприємства важливу роль відіграє економічна складова організаційно-економічного забезпечення виробництва, яка здійснює вплив на формування і функціонування організаційної складової. Водночас в практичній діяльності вони невіддільні одна від одної. Саме взаємодія економічних та організаційних елементів формують організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства, що є важливою передумовою економічного розвитку підприємства.

Через відсутність уніфікованої дефініції «організаційно-економічного забезпечення функціонування підприємства», пропонується під цим терміном *розуміти комплексну систему організаційних, економічних і інформаційних складових, структурних елементів, методів і процедур, які створюють необхідні умови для функціонування підприємства і чинять вплив на економічні й організаційні параметри, що дозволяє регулювати економічні відносини і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому*. Із цього визначення випливає, що:

– організаційне забезпечення функціонування підприємства залежить від організації взаємодії підрозділів, функціонально пов'язаних з виробничою та економічною діяльністю та організаційних елементів усіх рівнів управління підприємством. Метою організаційного забезпечення виробництва є підтримка реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптація внутрішнього середовища

до цих змін за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у виробничій сфері;

– економічне забезпечення функціонування підприємства – це сукупність економічних методів, способів, форм та інструментів впливу на економічні відносини і процеси, що відбуваються на підприємстві. Економічне забезпечення виробництва полягає у визначенні економічної доцільності його здійснення, аналізі та оцінюванні економічної ефективності. Метою економічного забезпечення функціонування підприємства можна визначити як формування економічних стимулів до підвищення ефективності діяльності та стабільного економічного розвитку.

Ключовим елементом, який характеризує взаємозв'язок усіх складових організаційно-економічного забезпечення є інформаційна складова, що дозволяє сформувавши чітку базу даних для розуміння наявності необхідних елементів здійснення процесу функціонування. Ця складова дозволяє керівництву і працівникам відділів підприємства локалізувати інформаційні потоки всіх ланок організаційно-економічного забезпечення з метою формування бази даних процесу функціонування. Накопичена інформація надає можливість підприємству більш оперативно й послідовно використовувати й аналізувати отримані дані для здійснення виробництва.

Концепція організаційно-економічного забезпечення функціонування підприємства залежить від обраних підприємством цілей і напрямів стратегічного розвитку. У поєднанні і правильному функціонуванні, організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства спроможне забезпечити ефективність контролю за основними та допоміжними виробничими процесами підприємства і конкурентоспроможністю продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Весь процес насамперед повинен ґрунтуватися на мобілізації всіх ресурсів і реальному оцінюванні власних потенційних можливостей.

Узагальнення наведених положень щодо суті організаційно-економічного забезпечення функціонування підприємства дозволило структурувати комплекс складових та структурних елементів, що схематично зображено на рис. 1.

Особливості організаційно-економічного забезпечення функціонування туристичних підприємств відображають специфіку їх діяльності, що спрямована на виробництво туристичного продукту. Виробництво туристичного продукту – це процес перетворення ресурсів на туристичний продукт, який відбувається на різних господарюючих суб'єктах.

Комплексна система організації виробництва туристичного продукту називається індустрією туризму, яка об'єднує спеціалізовані підприємства, організації та установи, у комплексі яких головну роль відіграють туристичні фірми виробництва та реалізації туристичного продукту (туристичні бюро – туроператори, туристичні агентства, екскурсійні бюро, бюро реалізації путівок), за безпосередньої участі підприємств, які надають послуги з розміщення, харчування, транспортування, рекламно-інформаційні, виробничі туристичні підприємства, підприємства торгівлі, підприємства дозвілля, заклади самодіяльного туризму, навчальні та науково-проектні туристичні заклади, органи управління туризмом, але це далеко не повний перелік підприємств, організацій установ, які беруть участь у виробництві туристичного продукту. Туристичну індустрію опосередковано формують підприємства зв'язку і торгівлі, дорожні і комунальні служби, прикордонні і митні переходи та багато інших.



Рис. 1. Комплекс складових і структурних елементів організаційно-економічного забезпечення функціонування підприємства

Туристичні підприємства належать до основних виробничих складових туризму. Потреба в них виникає там, де турист бажає отримати відповідні умови, які він не може повністю забезпечити самостійно, або отримує їх з великими затратами часу. Проте не всі суб'єкти туристичної діяльності можливо називати туристичними підприємствами. У зв'язку з цим у сукупності підприємств туристичної індустрії слід виділяти туристичні підприємства, основною функцією яких є виробництво (комплектування), надання та реалізація комплексного туристичного продукту і ця діяльність займає більше ніж 50% його загальної виручки. Тобто в основу класифікації підприємств слід покласти галузеву ознаку видів діяльності згідно з КВЕД, а які воно отримує основну долю виручки.

Усю діяльність туристичних підприємств у загальному вигляді можна звести до виконання чотирьох основних функцій:

- організаційної (формування комплексних маршрутів для туристських груп та туристів-індивідуалів на основі домовленості між підприємствами туристичної індустрії);

- посередницької (комплектування і продаж послуг та товарів туристського призначення за дорученням підприємств-постачальників туристичних послуг);

- торговельно-банківської (операції з обміну валют, страхування життя та майна туристів, послуги візового забезпечення тощо);

- інформаційно-комунікаційної, що полягає в інформуванні клієнтів про всі альтернативні події, які можуть зацікавити їх та надають можливість вибору, а також у формуванні комунікативної культури.

Основною метою функціонування туристичних підприємств є задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. У зв'язку з цим основним видом діяльності туристичних підприємств є комплектування та реалізація туристичного продукту – комплексу туристичних послуг, що задовольняють потреби туриста під час його подорожі.

Таким чином, ключовими суб'єктами туристичної діяльності, які взаємодіють у процесі виробництва і реалізації туристичного продукту, надання і споживання туристичних послуг є:

- 1) виробник (організатор) і гуртовий продавець тура – туроператор;

- 2) виконавці туристичних послуг (контрагенти) – підприємства і компанії, які надають окремі послуги з розміщення, харчування, транспортні, екскурсійні, страхові, послуги, пов'язані з оформленням закордонних паспортів і віз, бронюванням і купівлею квитків тощо, що входять до складу турпакуету, туру – готелі, ресторани, транспортні



компанії (компанії-перевізники), підприємства культури (музеї, театри), спорту (клуби, стадіони), лікувально-оздоровчі заклади, екскурсійні підприємства тощо. Вони виступають як національні або іноземні контрагенти, які постачають туроператорам послуги, що входять у тур;

3) роздрібний продавець – турагент;

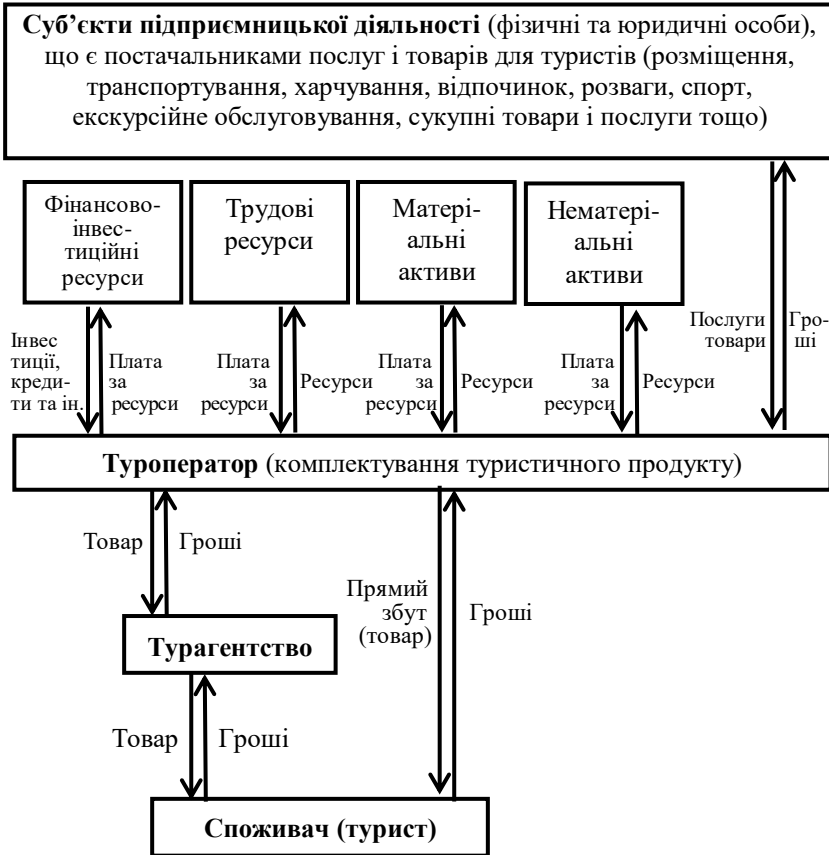
4) турист (споживач) – будь-яка фізична особа, яка використовує, купує або має намір придбати туристичні послуги (турпродукт) для особистих потреб.

Туристичною діяльністю в Україні займається велика кількість різних типів туристичних підприємств, що надають різноманітні послуги туристам, задовольняючи їх попит. Діяльність туристичних підприємств певним чином розрізняється за специфікою виконуваних функцій, обсягами діяльності та задіяних ресурсів, що обумовлює їх класифікацію та типізацію, але ускладнює узагальнення підходів до визначення особливостей організаційно-економічного забезпечення їх функціонування. Тому організаційно-економічне забезпечення функціонування туристичних підприємств пропонується розглядати за складовими наведеними на рис. 1, які комплексно впливають на діяльність будь-якого учасника виробництва туристичного продукту (туристичного підприємства).

*Ресурсну складову* організаційного забезпечення функціонування туристичного підприємства спрямовано на одержання економічних результатів за рахунок формування й удосконалення нових ресурсних джерел туристичних підприємств (матеріально-технічних, кадрових, фінансових, нормативних та ін.) та створення конкурентоспроможних послуг, які впливатимуть на соціокультурні, економічні, технологічні процеси і будуть завойовувати нові ринки. Саме ресурсний аспект є актуальним для розвитку туристичних підприємств у сучасному середовищі, оскільки включає в себе використання вище наведених аспектів у комплексі. Формування та реалізація ресурсних можливостей приводить до ефективного управління підприємствами, регулювання їх потенціалу та формування конкурентних товарів, продуктів і надання привабливих послуг. Система ресурсного забезпечення виробництва та реалізації туристичного продукту туристичними підприємствами наведена на рис. 2.

Управління туристичним підприємством – це те, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати свої зусилля, таким чином, задовольняти потреби споживачів туристичної послуги і досягати цілей із високим ступенем ефективності [9]. Тому до *управлінської складової* організаційного забезпечення

функціонування туристичного підприємства належать методи і процедури, які створюють необхідні умови для реалізації процесу виробництва щодо виявлення тенденцій функціонування підприємства за допомогою моніторингу й експертного оцінювання забезпечення функціонування.



**Рис. 2. Система ресурсного забезпечення виробництва та реалізації туристичного продукту туристичними підприємствами**

До регульовальної складової економічного забезпечення функціонування туристичного підприємства належать економічні методи, способи, форми й інструменти впливу на економічні відносини і процеси щодо впровадження ефективного податкового

механізму для функціонування підприємств, удосконалення статистичної звітності, розробки методик ранжування і розподілу цілей і заходів на групи для визначення поточних позицій на ринку та можливостей стратегічного розвитку.

*До методичної складової* економічного забезпечення функціонування туристичного підприємства належать методичний інструментарій для науково обґрунтованого вибору методик діагностики технічного стану і перспектив розвитку, оцінювання економічної ефективності, обґрунтування економічної доцільності впровадження змін, аналіз й оцінювання доступності джерел фінансування тощо.

*Інформаційно-комунікаційну складову* організаційно-економічного забезпечення функціонування туристичного підприємства складають взаємопов'язані елементи інформаційних потоків щодо забезпечення інформацією із зовнішніх і внутрішніх джерел, яка призначена для прийняття рішень туристичним підприємством, а також спрямована на інформування споживача та формування попиту, створення позитивного іміджу, забезпечення лояльності. Новими напрямками використання інформаційних технологій під час виробництва і реалізації туристичного продукту туристичними підприємствами є такі: запровадження мобільного Інтернету, електронних каталогів пропозицій, поширення онлайн-бронювання не лише в роботі з ритейловими агентствами, а й безпосередньо з клієнтами. Неординарні ідеї, що просувають бізнес у сфері туризму, є зокрема: автоматизація і доступність довідкової інформації, розробка нових туристичних маршрутів, програмне забезпечення і програмні рішення – це тільки деякі приклади, що ілюструють інформаційно-комунікаційну складову. Соціальні інформаційні мережі є потужним інструментом, який впливає на споживання туристичних послуг. Групи туристів створюють сайти, контактні групи з обміну досвідом подорожей, думкою про готелі, курорти, роботу персоналу та рівень сервісу.

Таким чином, чітко продумане та ефективно впроваджене організаційно-економічне забезпечення функціонування туристичного підприємства сприятиме укріпленню його позицій на ринку, розширенню та оптимізації його діяльності, збільшенню прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності.

**Висновки.** Отже, організаційно-економічне забезпечення функціонування туристичного підприємства є сучасним, потужним та ефективним засобом управління його діяльністю. Проте з огляду на специфіку сфери туристичного бізнесу виділення складових організаційно-економічного забезпечення туристичного підприємства є складним завданням.

Запропоноване визначення і характеристика складових організаційно-економічного забезпечення функціонування туристичного підприємства може розглядатися як базове теоретичне підґрунтя визначення та оцінювання чинників впливу на напрями їх діяльності, обґрунтування заходів з усунення перешкод розвитку туристичної діяльності з метою активізації перспективних напрямів туризму та просування в туристичному бізнесі.

### Список джерел інформації / References

1. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2012. – № 44. – С. 252–257.

Molla, M.G. (2012), “Formulation of the system of showings of the organization of the organizers of the warehouse rivalry of the property”, *Bulletin of socio-economic research of ODEU* [“Formuvannya sistemi pokaznikiv otsinki organizatsiynih skladovih konkurentospromozhnosti pidpriemstva”, *Visnik sotsiaino-ekonomichnih dosiidzhen ODEU*], No. 44, pp. 252-257.

2. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией [Электронный ресурс] / В. И. Андреева. – Режим доступа : <http://www.ippnou.ru/print/008122/2>

Andreeva, V.I. “Organizational support of work with personnel documentation” [“Organizatsionnoe obespechenie raboty s kadrovoy dokumentatsiey”], available at: <http://www.ippnou.ru/print/008122/2>

3. Грицишин В. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міст : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. О. Грицишин ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2004. – 23 с.

Gritsishin, V.O. (2004), *Organizational and economic provision of management of enterprises of the social and economic infrastructure of the city: Author's thesis* [Organizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya upravlinnya pidpriemstvami sotsialno-ekonomichnoyi infrastrukturi mista: avtoref. dis... kand. ekon. nauk], Shidnoukrayinskiy natsionalniy universitet imeni Volodimira Dalya, Lugansk, 23 p.

4. Львовчкін С. В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С. В. Львовчкін // Фінанси України. – 2000. – С. 23–28.

Lovochkin, S.V. (2000), “Financial Mechanism for Macroeconomic Regulation”, *Finance of Ukraine* [“Finansoviy mehanizm makroekonomichnogo reguluyvannya”, *Finansi Ukrayini*], pp. 23–28.

5. Пуцентайло П. Р. Організаційно-економічне забезпечення ефективного розвитку тваринництва в умовах кризи / П. Р. Пуцентайло // Економічний дискурс : міжнародний науковий журнал. – 2016. – Вип. 2. – С. 37–46.

Putsentylo, P.R. (2016), “Organizational and economic provision of effective livestock development in a crisis”, *Economic discussion: international scientific journal* [“Organizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya efektyvnogo rozvitku tvarinnitstva v umovah krizi”, *Ekonomichniy diskurs: mizhnarodniy naukoviy zhurnal*], Vol. 2, pp. 37-46.

6. Пономарьова Г. О. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Г. О. Пономарьова ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2004. – 25 с.

Ponomarova, G.O. (2004), *Organizational and economic support of forward-looking enterprise management: Author's thesis [Organizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya viperedzhuval'nogo upravlinnya pidpriemstvom: avtoref. dis... kand. ekon. nauk]*, Shidnoukrayinskiy natsionalniy universitet imeni Volodimira Dalya, Lugansk, 25 p.

7. Семенов В. Ф. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10 (172). – С. 202–212.

Semenov, V.F. Halasiuk, S.S., Shychina, O.V. (2015), “Concept and content of organizational and economic provision of functioning of hotel enterprises of small capacity”, *Actual problems of the economy* [“Ponyattya i zmist organizatsiyno-ekonomichnogo zabezpechennya funktsionuvannya gotelnih pidpriemstv maloyi mistkosti”], *Aktualni problemi ekonomiki*, No. 10 (172), pp. 202-212.

8. Кузнецова Н. В. История менеджмента. Представители административной школы (Г. Хопф, О. Шелдон и др.) [Електронний ресурс] / Н. В. Кузнецова. – Режим доступа : <http://www.textb.net/102/16.html>

Kuznetsova, N.V. History of management. Representatives of the administrative school (G. Hopf, O. Sheldon, etc.) [“Istoriya menedzhmenta. Predstaviteli administrativnoy shkolyi (G. Hopf, O. Sheldon i dr.)”], available at: <http://www.textb.net/102/16.html>

9. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 427 с.

Chorna, M.V. (2010), *Management of Competitiveness of Private Trading Enterprises: Theoretical and Methodological Foundations and Practical Instruments: Monograph [Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv rozdribnoi torhivli: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii : monohrafiia]*, KhDUKhT, Kharkiv, 427 p.

**Забродська Ганна Іванівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-43-14; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Забродская Анна Ивановна**, канд. экон. наук, доц., кафедра внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-43-14; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Zabrodska Hanna**, PhD. Sc. Associate Professor, Department of Foreign Trade and Tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-43-14; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Забродська Любов Давидівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Zabrodskaya Lyubov Davydovna**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджмента організацій, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Zabrodskia Lyubov**, PhD, Sc. Associate Professor, Department of Management Organizations, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Пичугіна Тетяна Сергіївна**, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)3494527.

**Пичугина Татьяна Сергеевна**, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)3494527.

**Pichuhina Tetiana**, Dr. of Economics Sciences, Professor, Department of Management Organizations, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)3494527.

DOI: 10.5281/zenodo.1303876

УДК 378.001.11

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**О.В. Жегус**

*Запропоновано науково-методичний підхід до стратегічного аналізу умов та чинників зовнішнього середовища у сфері вищої освіти. За результатами його використання виявлено сигнали змін та визначено революційні зміни, які потребують прийняття та реалізації адаптивних та проактивних управлінських рішень для забезпечення стабільного розвитку закладів вищої освіти. Установлено, що дуже сильні сигнали революційних змін у зоні загроз пов'язані з негативними тенденціями економічних і соціально-*

---

© Жегус О.В., 2018