

УДК 330.341:316.4  
№ держреєстрації 0120U104990

Інв. №

**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(ДБТУ)**

вул. Алчевських, 44, м. Харків, 61002  
+38(057)7003888 <http://btu.kharkov.ua>, [info@btu.kharkov.ua](mailto:info@btu.kharkov.ua)



Валерій Михайлов

**ЗВІТ  
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**

**Управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного,  
ресторанного бізнесу та туризму в умовах  
глобалізаційних трансформацій  
(остаточний)**

Керівник НДР,  
к.е.н., доцент



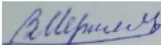
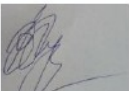
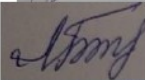
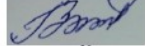

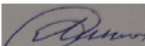




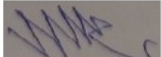
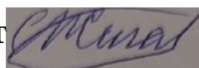
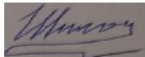
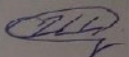
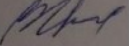
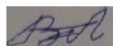
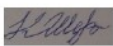
A handwritten signature in blue ink, appearing to read "S.M. Kalinichenko".

С.М. Калініченко

Рукопис закінчено «15» грудня 2022 р.

Результати цієї роботи розглянуто науково-технічною радою факультету управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю, протокол №2 від 27.12.2022 р.

## СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, канд. екон. наук, доцент		С. М. Калініченко (підрозділ 1.1, висновки)
Виконавці:		
канд. екон. наук, доцент		Г. О. Омельченко (підрозділ 1.3)
канд. екон. наук, доцент		В. В. Мерчанський (підрозділ 2.2)
канд. екон. наук, доцент		В. А. Худавердієва (підрозділ 2.1)
канд. екон. наук, доцент		Л. І. Безгінова (вступ; підрозділ 3.1)
канд. екон. наук, доцент		Г. І. Забродська (підрозділ 2.3)
канд. екон. наук, доцент		С. О. Заїка (підрозділ 3.3)
канд. екон. наук, доцент		В. В. Даниленко (підрозділ 2.3)
канд. екон. наук, доцент		О. В. Грідін (підрозділ 3.2)
канд. екон. наук, доцент		Л. С. Харчевнікова (підрозділ 3.2)
асистент		А. В. Грїбїник (підрозділ 1.2)
аспірант		А. В. Аврята (підбір та обробка інформації до підрозділу 1.1)
аспірант		І. Ю. Шафоренко (підбір та обробка інформації до підрозділу 1.2)
аспірант		С. О. Жигальцев (підбір та обробка інформації до підрозділу 1.3)
аспірант		Д. С. Шило (підбір та обробка інформації до підрозділу 3.3)
аспірант		С. Ю. Шафоренко (підбір та обробка інформації до підрозділу 2.3)
студент		В. Д. Гребенюк (підбір та обробка інформації до підрозділу 2.1)
студент		А. В. Лютова (підбір та обробка інформації до підрозділу 2.2)
студент		В. І. Ликов (підбір та обробка інформації до підрозділу 3.2)
студент		К. О. Шеремет (підбір та обробка інформації до підрозділу 3.1)

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДР:104 с., 6 рис., 12 табл., 94 джерела.

УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ТУРИСТИЧНА СФЕРА, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ.

Об'єкт дослідження – система управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах глобалізаційних трансформацій.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка науково-методичних підходів щодо управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в трансформаційних умовах.

Методи дослідження – історичний метод, наукова абстракція, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, систематизація та узагальнення (у системних дослідженнях теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах глобалізаційних трансформацій; табличний і графічний аналіз (для представлення конкретних результатів дослідження).

Систематизовано теоретичні положення та удосконалено науково обґрунтований підхід до управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтована адаптація світового досвіду управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму до сучасних умов господарювання в Україні. Значимість та практичне застосування проведеного наукового дослідження полягає в зростанні обґрунтованості управлінських рішень на підґрунті удосконаленого управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму, що дозволить забезпечувати конкурентоспроможність підприємств за змінних умов ведення бізнесу.

Результати дослідження рекомендуються для використання під час розробки та обґрунтування системи управління соціально-економічним розвитком підприємств.

Галузь застосування – тимчасове розміщування, діяльність із забезпечення стравами та напоями, діяльність турагентств, туроператорів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

## ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму	7
1.1. Характерні риси системи управління підприємствами	7
1.2. Планування як основа ефективного функціонування підприємств	14
1.3. Внутрішній контролю в системі ефективного управління підприємствами	22
РОЗДІЛ 2 Сучасні особливості розвитку підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах глобалізаційних трансформацій	30
2.1. Чинники конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності	30
2.2. Напрями підвищення конкурентоздатності діяльності	42
2.3. Компетентне середовище туристичного комплексу	49
РОЗДІЛ 3 Удосконалення процесу управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах глобалізаційних трансформацій	58
3.1. Концепція стейкхолдерів в управлінні і підприємствами	58
3.2. Діагностика ефективності взаємодії підприємств зі стейкхолдерами на основі торії нечітких множин	78
3.3.Рекомендації щодо створення елементу системи інформаційного забезпечення просування туристської дестинації підприємством	84
Висновки	92
Перелік джерел посилання	94

## ВСТУП

Розвиток ринкових відносин неможливо уявити без відповідного середовища - ринкової інфраструктури, яка має забезпечувати взаємодію суб'єктів господарювання на ринках товарів, грошей і праці. Готельний, ресторанний бізнес і туризм є важливими галузями народного господарства з погляду масштабів їх діяльності та чисельності працівників, зайнятих в економіці. Організаційні, технічні, економічні та фінансові питання, які мають вирішуватися на щоденній основі, оскільки готельна, ресторанна і туристична діяльності безпосередньо пов'язані із задоволеністю клієнтів, є ключовими факторами у цьому секторі. Управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму є складним процесом, який реалізується з використанням різних методів і різноманітних підходів до управління.

Управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму розглядає всі ключові аспекти управління готельним, ресторанним і туристичним бізнесом. Воно спрямовано на формування раціональної системи управління, вирішення питань, пов'язаних із розвитком промисловості окреслених галузей. Управління соціально-економічним розвитком готельного, ресторанного бізнесу та туризму досліджує різні методи та правила управління на основі загальних теорій управління, адаптуючи їх до конкретного виду діяльності. Воно також використовує загальні методи управління галузями і підприємствами, управління виробництвом, управління інноваціями, управління персоналом та управління фінансами, пов'язаними з діяльністю підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму. Важливим аспектом управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму є те, що воно формує комплексне управління усіма питаннями, пов'язаними з різними галузевими аспектами.

Управління підприємствами готельного, ресторанного бізнесу та туризму має низку характерних рис, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються відповідними організаціями. Як інтегрований вид діяльності, ці галузі включають активність суб'єктів різного рівня і може бути націлене на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між різними учасниками повинні бути в центрі уваги всіх суб'єктів управління готельного, ресторанного бізнесу та туризму, зацікавлених у координуванні своїх дій та реалізації спільних програм розвитку.

Мета наукового дослідження – обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка науково-методичних підходів щодо управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в трансформаційних умовах.

Об'єкт дослідження – система управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах глобалізаційних трансформацій.

У роботі застосовано історичний метод, метод наукової абстракції, аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, систематизацію та узагальнення (у системних дослідженнях теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління соціально-економічним розвитком підприємств готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах глобалізаційних трансформацій; методи табличного і графічного аналізу (для представлення конкретних результатів дослідження).

У роботі обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо управління соціально-економічним розвитком суб'єктів господарської діяльності, які функціонують в сферах готельного, ресторанного бізнесу та туризму в умовах трансформації національної економіки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО, РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ТУРИЗМУ

### 1.1. Характерні риси системи управління підприємствами

Туристична індустрія – це сукупність готелів та інших будівель для розміщення, транспортних засобів, організації громадського харчування, розважальних об'єктів, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого та іншого призначення, фірм та підприємств, що виконують туроператорську та турагентську діяльність, а також установ, що надають різного виду послуг (екскурсійні послуги, надання гідів-перекладачів тощо). Головне завдання туристичної індустрії – забезпечення можливості надання відпочиваючим якісних туристичних послуг, що підтримують динаміку подальшого розвитку туристичної індустрії.

Процес управління та надання різних послуг у туристичній індустрії виконується в рамках організаційної структури туристичної організації, баз відпочинку, об'єктів харчування або будь-якого іншого підприємства. Організаційна структура складається з усталених зв'язків, що взаємодіють між різними елементами підприємства, каналів влади, а також комунікації між різними адміністративними відділами, включаючи інформацію, що передається за даними каналами.

Однією з найважливіших особливостей туризму як об'єкта управління є специфіка туристичних послуг та туристичного продукту. Їх необхідно враховувати розробки системи управління туристичним підприємством, організацією, територією, під час встановлення стандартів обслуговування, навчанні персоналу тощо.

Туризм як об'єкт управління має властиві риси, обумовлені специфікою

галузі. Завдання менеджменту полягає у виявленні та подальшому врахуванні їх при керуванні туристичними підприємствами та організаціями.

Перша риса туризму, з погляду менеджменту, полягає у великих масштабах туристичної індустрії та складності взаємозв'язків між її складовими.

Другою рисою туризму як об'єкту управління вважатимуться нечіткість і складне визначення цілей управлінського впливу. Може здатися, що в приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі - накопичення цінностей, отримання прибутку. Проте турфірми часто орієнтуються на заявлені, а не на фактичні потреби туристів. Щоб виявити останні, менеджер має докласти максимум зусиль, адже неефективність його діяльності може спровокувати невдоволення споживача.

Досить важко визначити чіткі цілі та критерії для туристичних організацій національного, обласного, місцевого (районного) рівнів, що ускладнює об'єктивну оцінку їхнього внеску у розвиток туризму, прогноз та планування діяльності таких організацій. Складніше цілі розвитку окремих туристичних дестинацій, місцевостей, регіонів. Непросто точно спрогнозувати всі явища та процеси, що відбуваються в туризмі (зміни в політичній ситуації, погіршення кліматичних умов, зміни в системі оподаткування тощо), тому часто може йти тільки про імовірнісний характер прогнозів та планів. Таким чином, туризм - це явище, яке важко прогнозувати та вимірювати.

На управлінні туристичною сферою позначається і така її особливість, як отримання послуги у комплексі під час перебування туриста на відпочинку. Саме цей комплекс є основою туристичного попиту. Залежно від клієнтів на передній план можуть виходити та чи інша послуга. Турпродукт створюється зусиллями багатьох організацій, залежних друг від друга. Внаслідок цього зростає значення кооперації як по горизонталі, так і по вертикалі, що полегшує надання послуг у комплексі.

Зовнішні ефекти туристського продукту також можна розглядати як специфічну рису туристичної промисловості. Туризм значно впливає на такі сфери, як економіка, екологія, політика, соціальне життя, які відповідно теж



впливають на туризм. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному кругообігу та створює додатковий (мультиплікаційний) ефект. За рахунок туризму забезпечується зайнятість населення, створюється інфраструктура, будуються нові об'єкти культури та відпочинку. Туристи створюють навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури та відпочинку, що може спричинити невдоволення місцевих жителів. Якщо не зважати на ці негативні ефекти, не визначати шляхи їх подолання, туризм не зможе виконувати роль активізатора економіки. У зв'язку з цим необхідно планувати та формувати інфраструктуру туризму за участю всіх зацікавлених сторін, організацій. Аналіз особливостей туризму як об'єкта управління показує, що ця галузь зовсім не схожа на інші і тому механічно перенести напрацювання та моделі управління з інших сфер трудової діяльності у сферу туризму неможливо.

Актуальність теоретико-соціологічного осмислення управління в туристичній галузі на сучасному етапі обумовлена як практикою функціонування галузі, що відчуває зростаючу потребу в систематизації знань з організації діяльності суб'єктів управління туризмом, і необхідністю визначення шляхів вдосконалення управління туризмом, пошуку оптимального вектору розвитку галузі з урахуванням балансу інтересів всіх учасників процесу: споживачів, постачальників послуг, органів державної влади та місцевого самоврядування.

Управління у туризмі має низку особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними організаціями. Як інтегрований вид діяльності, туризм включає активність суб'єктів різного рівня і може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між учасниками повинні бути в центрі уваги всіх суб'єктів управління туризмом, зацікавлених у координуванні своїх дій та реалізації спільних програм розвитку галузі.

1. Велика глибина проникнення та складність взаємозв'язків між складовими елементами туристської галузі: управління безліччю туристських організацій

має складатися єдину систему управління, що включає як регулюючу діяльність з боку органів державної влади, так і самоврядування на рівні фірм та його об'єднань.

2. Антропоцентричність туристичної галузі- людина, з її потребами, системою цінностей, ментальністю, постає як стрижня всієї цієї системи. Саме від цього слід відштовхуватися суб'єктам управління у галузі.

3. Сезонність туризму. Пропозиція туристських послуг відрізняється негнучким виробництвом. Готель, аеропорт, база відпочинку не можуть бути перенесені наприкінці сезону в інший регіон, не можуть пристосуватися у просторі та часі до зміни попиту. Ця обставина обов'язково повинна враховуватися керівниками туристичних підприємств, оскільки коливання попиту може значно погіршити умови функціонування всього комплексу.

4. Управління туристичної галузі відрізняється своєю дворівневістю, з'єднанням у єдину систему двох якісно різних станів соціальної реальності - штучно спланованої та свідомо організованої діяльності людей заради вирішення певних завдань, та системи відносин, що складається між учасниками спільної діяльності як відносин самоврядування та самоорганізації. Це співвідношення навмисного та стихійного компонентів становить основну соціальну якість соціокультурного «тіла» управління.

5. Непервинність туристичної послуги. Туристичний продукт не є товаром першої необхідності, попит на туристські послуги надзвичайно еластичний по відношенню до рівня доходу та цін, тому зміна купівельної спроможності населення позначається на послугах, і своєчасне отримання інформації дозволить скоригувати обсяги та цілі управління.

6. Специфіка маркетингу у туризмі. Продавець послуги, не маючи можливості представити її зразок, як це практикується під час реалізації товарів, повинен знайти можливість продемонструвати переваги свого товару - послуги, що можна зробити лише за добре налагодженої системи маркетингу.

Крім того, у зв'язку з непостійністю якості послуги та суб'єктивізмом в оцінці виникає необхідність її постійного контролю, тобто ця функція менеджменту

набуває особливої значущості. Одна й та сама туристична поїздка може бути по-різному оцінена двома різними людьми. Сама ж туристична послуга унікальна, повторити її у всіх аспектах неможливо. У зв'язку з цим управління у туристській галузі має бути зосереджено на напрямі створення системи збору, обробки та розповсюдження інформації.

7. Ефективність функціонування туристичної галузі проявляється не відразу, а з тимчасовою затримкою, зумовленою тривалим періодом віддачі інвестованих коштів, причому якщо мета розвитку носить соціальний характер, то ефект не виражатиметься у вартісній формі.

8. Через те, що туристичне середовище, незважаючи на свою соціальну спрямованість, має переважно комерційний характер, більшість суб'єктів туристського бізнесу основною метою своєї діяльності визначає, безумовно, отримання прибутку. Тому особливо суттєвим є усвідомлення суб'єктами управління тих наслідків, у тому числі економічних, які можуть виникнути внаслідок неефективної взаємодії між усіма представниками туристського ринку (наприклад, у разі несвоєчасного подання документів на візу, можлива ануляція всього пакету туристських послуг; у разі зміни розкладу авіаперельотів - зміни вносить і сторона, що приймає).

Саме особиста зацікавленість ефективної організації взаємодії суб'єктів управління у туризмі під час вироблення управлінських рішень здатна мотивувати турфірми шукати взаємовигідні варіанти співробітництва, визнаючи пріоритет спільних інтересів над індивідуальними. Грамотно вибудована, налагоджена і надійна мережа комунікацій між усіма партнерами дозволяє кожному окремому суб'єкту туристичного ринку захистити себе, своїх споживачів та партнерів від нестабільності зовнішнього середовища та кризових наслідків.

9. Залежність від макросередовища (природна, політична та економічна обстановка, форс-мажорні обставини), що, по-перше, знаходить відображення в еластичності попиту; по-друге, наголошує на необхідності довіри при наданні туристських послуг, оскільки відносини між усіма постачальниками окремих

послуг, що становлять цілісний туристський продукт, і споживачами послуг будуються саме на довірі, оскільки оцінити якість самого туристського продукту можна лише у процесі споживання.

Розглядаючи туристичну галузь, необхідно зазначити, що вона є одним із найризикованіших видів діяльності у сфері надання послуг, унаслідок чого збільшується кількість ризикових випадків, характерних саме для туризму. Ризик присутній на всіх стадіях надання туристських послуг та охоплює всіх суб'єктів туристичної галузі. У даній галузі ризик настання небажаних подій та їх негативних наслідків особливо великий ще й тому, що сам характер надання послуг часто пов'язаний із перебуванням туристів у різних екзотичних, екстремальних та незвичних для них місцях, де важко передбачити наявність несприятливих для здоров'я туристів факторів. Крім того, при взаємодії великої кількості ділових партнерів (закордонні туроператори, консульські служби, готелі, транспортні та екскурсійні компанії) узгодженість їх дій утруднюється, що також пояснює значущість та актуальність категорії «довіра» для туристичної сфери.

Сучасний туризм схильний до процесів глобалізації, що означає посилення взаємозалежності держав та окремих регіонів, що утворюють світове співтовариство, їх поступову інтеграцію в загальну систему з єдиними для всіх правилами та нормами економічного, політичної та культурної поведінки, а тому питання про підвищення рівня довіри між суб'єктами управління та зміцнення партнерських відносин є особливо актуальним.

Глобалізація в туризмі характеризується єдиним інформаційним простором для суб'єктів ринку, наявністю споживачів послуг у різних точках світу, міжнародними представництвами суб'єктів туристського бізнесу та каналами поширення продукції, розміщенням виробництва з урахуванням максимально можливої реалізації конкурентних переваг, економією, що отримується від міжнародного масштабу діяльності, високими витратами на розвиток продукції та технологіями, що швидко змінюються, державним регулюванням галузі (запровадженням єдиних стандартів надання послуг, стимулюванням та

підтримкою певних видів туризму, захистом прав споживачів).

Ринок насичений пропозиціями різної спрямованості та цінового рівня. На національних ринках конкурують місцеві та міжнародні перевізники. Слід також зазначити, що туристична галузь є відкритою по відношенню до зовнішнього впливу, який перебуває поза контролю суб'єктів туристичної діяльності. Як наслідок, між ними активно розвивається співпраця у формі координації та інтеграції інтересів партнерів для реалізації спільних проектів та зміцнення позицій на ринку.

У перспективі конкурентні переваги будуть забезпечені тільки тим організаціям індустрії туризму, які будуть здатні на рівних конкурувати за споживача з іноземними компаніями, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

Глобалізація породжує взаємозалежність учасників туристського ринку — на сьогоднішній день зміна попиту на ринку однієї країни здатна стимулювати або, навпаки, стримувати ринок іншої. Цей взаємозв'язок пояснює необхідність розвитку системи заходів, вкладених у надання туристської галузі стабільності. Особливу роль для суб'єктів туризму починають грати категорії «довіра» та «ризик», без яких галузь не може існувати на сьогоднішній день.

Таким чином, перелічені характерні риси управління туристичної галузі свідчать про те, що необхідно створення сприятливого клімату для її функціонування та розвитку, і це можливе лише за тісної співпраці всіх зацікавлених суб'єктів - організацій, споживачів та держави, проведення державної політики щодо сфери туризму на основі визнання його як перспективної економічної галузю, а й значної складової соціальної сфери, реалізує своєї діяльності цілий ряд найважливіших соціальних функцій. Зазначені чинники актуалізують питання ефективності функціонування системи управління у туристської галузі. Однак у час, як показує аналіз управління, цієї діяльності бракує системності, управління характеризується фрагментарністю.

## 1.2. Планування як основа ефективного функціонування підприємств

Планування- це діяльність, пов'язана з постановкою цілей (завдань) та дій у майбутньому. Це найважливіша управлінська функція, яка покликана забезпечити успіх підприємства та обов'язкове досягнення його цілей.

Загальні тенденції посилення ролі туризму як одної із найважливіших сфер економіки, неухильне зростання соціально-економічної значимості туризму вимагають підвищеної уваги до питань планування діяльності туристичних підприємств. Як для багатьох держав, так і для деяких регіонів доходи від туризму є одним із найважливіших джерел поповнення бюджету та зайнятості населення. У зв'язку з високим мультиплікативним ефектом галузі зростання обсягів виробництва в туристичній галузі призводить до багаторазового зростання в інших галузях економіки. Необхідно переглянути існуючі підходи до управління туристичними компаніями, посилити позитивні сторони їхньої діяльності, розробити нові підходи до стратегії розвитку туристичних компаній, що дозволяють підвищити їхню економічну та соціальну ефективність.

Планування діяльності туристичного підприємства- це безперервний систематичний інформаційно-обробний процес якісного, кількісного та тимчасового визначення майбутніх цілей, засобів та методів формування, розвитку та управління підприємством.

Важливість планування для підприємства у будь-якій сфері діяльності дуже велика: за допомогою детальних планів, що ґрунтуються на реальних фактах господарської діяльності підприємства, аналізу діяльності за попередні роки, керівництво підприємства може ефективно управляти господарською діяльністю підприємства та впливати на результати фінансового року. Планування на підприємстві дозволяє повною мірою враховувати вплив змін навколишнього середовища, розробляти програми протидії негативним факторам та програми використання сприятливих для підприємства можливостей, а також програми альтернативних стратегій у разі виникнення чи недоступності певних ризиків. Все це робиться для мінімізації негативних факторів та максимального

використання сприятливих обставин.

Тому можна сказати, що планування на підприємстві сьогодні не втратило своєї значущості. В умовах активної конкуренції та складних умов ефективне управління підприємством можливе лише за рахунок використання бізнес-планів, що базуються на системі планування на підприємстві. Плани спрямовують роботу всіх відділів та підрозділів підприємства на спільну цілеспрямовану роботу з досягнення поставленої перед підприємством мети.

Планування для туристичного підприємства також дозволяє, з урахуванням діяльності конкурентів, розробляти ефективні методи протидії з досягнення нових конкурентних переваг. При правильному використанні сучасних та актуальних методів планування, будь-яке підприємство може зміцнити свої позиції на ринку.

Об'єктами планованих рішень є:

- цілі та завдання функціонування туристичного підприємства;
- шляхи та засоби досягнення поставлених цілей;
- ресурси, необхідні вирішення задач; організація та контроль виконання плану.

Планування дозволяє вирішувати такі управлінські завдання:

- своєчасне оновлення та вдосконалення продукції, розширення переліку послуг та підвищення їх якості відповідно до ринкової кон'юнктури;
- розширювати ринки та розвивати нові сегменти;
- більш раціональне використання ресурсів підприємства;
- оцінити свій бізнес неупереджено, щоб виявити слабкі місця;
- передбачати перспективи розвитку підприємства, забезпечити його фінансову стабільність та конкурентоспроможність, уникнути ризиків банкрутства.

Планування сприймається як вихідна база, основа формування економічної стратегії підприємства. Необхідним інструментом планування є прогнозування, метод можливого планування, в якому прогнозування майбутнього засноване на накопиченому досвіді та поточних припущеннях про майбутнє.

Туризм, як і будь-яка форма економічного розвитку, вимагає ретельного управління для успішного досягнення цілей, що лежать в основі його розвитку, яке неможливе без певного набору інструментів. Під інструментами у разі розуміється сукупність засобів і методів, сприяють здійсненню функцій управління, серед яких особлива роль належить планування.

Планування туризму на рівні країни та її регіонів є основою управління туризмом державою. Проблемі планування необхідно приділяти велике значення, оскільки розвиток туризму перебуває у прямої залежності від тих конкретних зусиль, які робляться органами влади збільшення потенціалу прийому туристів.

Можливо класифікувати інструменти управління регіональним туризмом за сферами їх застосування.

1. У правовій сфері: удосконалення нормативно-правової основи туризму; розвиток методології ліцензування, стандартизації, сертифікації у сфері туризму; митне регулювання; встановлення правил в'їзду, виїзду та перебування на території регіонів з урахуванням інтересів розвитку туризму; боротьба зі злочинністю та корупцією.

2. В економічній сфері: податкове регулювання; цільове бюджетне фінансування програм розвитку; створення сприятливих умов інвестицій у туризм; збільшення інвестицій у людський капітал.

3. У соціальній сфері: вирішення проблем адресного соціального туризму.

4. У науково-освітній сфері: розвиток наукових досліджень у сфері туризму; створення інформаційно-аналітичної бази; забезпечення професійними кадрами для туристської діяльності.

5. У сфері організації туризму: формування іміджу регіонів світовому ринку туризму; сприяння у просуванні турпродукту на внутрішній та світовий ринки; сприяння участі у міжнародних туристських програмах; створення умов багатоцільового використання туристичної інфраструктури; координація діяльності та інвестицій державного та приватного секторів у галузі розвитку туризму.



Інструментами управління під час реалізації функції планування є програми, плани, прогнози, стратегії. Будь-яка програма, що має на меті створення стратегії розвитку галузі народного господарства, має спиратися на два основні принципи:

1) облік найважливіших цілей та потреб, які суспільство хотіло б досягти або задовольнити своєю господарською діяльністю в даній галузі;

2) облік ключових факторів, дія яких є істотною для функціонування та розвитку галузі.

При розробці програми розвитку того чи іншого сектора ці цілі та фактори мають бути ув'язані в єдиний комплекс, внутрішня логіка якого характеризується повнотою, несуперечливістю, відображає об'єктивну реальність поточного стану та доступний для управління потенціал розвитку даного сектора регіональної економіки.

Перевага місцевого законодавства бачиться в оперативності та обліку регіональної специфіки, що об'єктивно не може забезпечити жодного закону. Основні недоліки полягають у роздробленості правового простору, нестачі місцевих ресурсів для реалізації великих проектів, інколи ж – низькому правовому рівні опрацювання документів. І хоч би як ретельно ці проекти були продумані і втілені, без єдиної федеральної програми, що у єдину концепцію просування кожного регіону та країни загалом, ці спроби не принесуть очікуваного результату.

У зв'язку з цим програма розвитку туризму на рівні регіону має спиратися на Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [12] як методологічну основу для створення регіональних програм розвитку туризму.

Цілі та завдання, які суспільство ставить перед сферою туризму, сформульовані у цій програмі з достатньою повнотою. Як зазначається у вступі до Програми, Єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів - це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження

економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України.

Умовами сталого розвитку сфери туризму та курортів є:

- забезпечення координуючої ролі держави у реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства, організації наукових досліджень, розвитку людського потенціалу;
- концентрація ресурсів держави на пріоритетних завданнях розвитку сфери туризму та курортів;
- створення загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі;
- удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин у сфері туризму та курортів;
- сприяння розвитку міжрегіонального та міжнародного співробітництва у сфері туризму та курортів;
- удосконалення на постійній основі бізнес-клімату та розвиток добросовісної конкуренції;
- запровадження інституту саморегулюючих організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації);
- розроблення національних стандартів відповідно до міжнародних стандартів;
- популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних туристичних продуктів у світовому інформаційному просторі;
- розвиток туристичних територій.

Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку сфери туризму та курортів повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного та соціального зростання країни.

Нова стратегія розвитку туризму передбачає стимулювання процесу його децентралізації шляхом створення нових зон та баз відпочинку у різних куточках регіону. Значні пільги в орендній платі за землю повинні надаватися

державою тим підприємцям, які вкладають кошти в індустрію туризму. Пільгове оподаткування мають отримати ті бізнесмени, які займаються розвитком інфраструктури доріг, електрифікацією нових районів регіону.

Програма розвитку туризму у тому чи іншому регіоні передбачає попереднє вивчення його існуючого стану та визначення потенційних туристських ресурсів, які можуть стати метою подорожі: природні ресурси, історичні комплекси, пам'ятки архітектури, етнографічні ресурси та ін.

Необхідність визначення та вибору туристських регіонів пов'язана з проведенням трудомістких та ресурсомістких досліджень, розробкою та застосуванням спеціальних методик для створення інформаційної бази туристських ресурсів та їх оцінки. Потрібна тіснєвзаємопов'язування туристських програм з програмами розвитку транспорту, культури, науки, освіти, охорони навколишнього середовища та розвитку регіонів країни.

У регіональній програмі слід розглянути основні напрями, у яких виявляють себе чинники, що суттєво впливають на туризм як на міжгалузевий комплекс народного господарства:

- 1) облік туристських ресурсів, потреб щодо їх використання та можливостей реалізації цих потреб;
- 2) планування раціонального застосування ресурсів для задоволення потреб щодо їх використання;
- 3) управління ходом виконання планів на всіх рівнях;
- 4) проектування розвитку туризму шляхом створення раціональної управлінської інфраструктури.

У регіонах країни вже з'явилися програми розвитку туризму, які багато в чому відповідають сучасним вимогам, проте питання про підходи до планування поки що не стало актуальним.

Нижче наведені зарубіжні підходи до планування туризму (табл. 1.1), які мають свої особливості, переваги та недоліки, проте загальним для всіх є те, що в результаті їх використання буде вироблено програму розвитку туризму.

Таблиця 1.1 –Зарубіжні підходи до планування в туризмі[14; 16; 18]

Підхід	Основа	Період виникнення	Характеристика підходу
Фізичний	Інфраструктура	60-ті рр. XX ст.	Аналіз туристських ресурсів та обладнання. Складання програмбудівництва та землеустрою.Оцінка їхньої окупності
Стандартизований	Стандарти	Початок70-х рр. XX ст.	Оцінка стандартів одиниць користування. Інвентаризація ресурсногопотенціалу регіону. Зіставленняаявного попиту та ємностітериторії. Складання програмирозвитку регіону
Економіко-політичний	Соціально-економічна політика	Середина 70-х рр. XX ст.	Більш детальна оцінка туристичноїпослуги. Огляд ресурсів та відповідної інфраструктури. Порівняння потреб та ресурсів длявизначення потенціалу розвитку таобмежень. Визначення альтернатив програми. Вибір варіанта
Моделюючий	Моделювання систем	80-ті рр. XX ст.	Використання моделей для виявлення тенденцій попиту, аналізу можливих проблем увикористання ресурсів перевіркинаслідків прийнятої політикипланування

Сьогодні планування туризму вже не можна розглядати як проблему, обмежену рамками однієї галузі, оскільки доведено, що туризм є міжгалузевим комплексом. Назріла необхідність забезпечити взаємодію різних підходів та інтегративний характер самого розвитку. При плануванні розвитку туризму на регіональному рівні доцільно використати всю сукупність підходів, напрацьованих світовою та вітчизняною практикою, адекватній ситуації синтез яких є обов'язковою умовою інтегративного планування.

Аналіз підходів, що застосовувалися до планування туризму, дозволив сформулювати комплексний підхід, що включає п'ять стадій.

1. Стадія огляду та аналізу. Направлена на аналіз існуючих та потенційних туристичних ресурсів із виділенням основних місць туристичного інтересу, результатом якого є інвентаризація ресурсного потенціалу регіону. Визначається місце регіону на вітчизняному та міжнародному ринках. Виділяються потенційні

туристичні потоки з наступним зіставленням із існуючими та потенційними ресурсами.

2. Стадія визначення туристської стратегії та вибору пріоритетних потоків. Визначаються цілі та пріоритети розвитку туризму в регіоні. Проводиться оцінка варіантів розвитку туризму з їхньої соціально-економічної ефективності (SWOT-аналіз, аналіз «витрати-вигоди» тощо). Здійснюється аналіз основних туристських потоків на даній території та територіальних уподобань туристів, потім кожен туристський продукт порівнюється за привабливістю та ціною з продуктами-конкурентами, внаслідок чого визначаються пріоритетні туристські потоки, яким приділяється особлива увага.

3. Стадія вдосконалення управлінських структур та законодавства. Переведення результатів аналізу в площину практичних дій здійснюється на даній стадії через модифікацію законодавчої бази (розробка та затвердження регіональних законодавчих актів про туризм та суміжні сфери) та зміни організаційної структури органів управління туризмом у регіоні для оптимальної відповідності наміченим цілям та стратегії.

4. Стадія фізичного планування та реалізації. Виробляються програми будівництва необхідних споруд та обладнання та детальні плани землеустрою з вибором розташування нових об'єктів інфраструктури та визначаються основні види потенційного використання територій. Паралельно розробляється стратегія здійснення детального планування, виходячи з обраної стратегії розвитку туризму.

5. Стадія аналізу впливів та наслідків. Здійснюється оцінка можливих соціально-економічних наслідків розвитку туризму у регіоні на основі проведеного аналізу туристських потоків та продуктів, а також оцінка впливу розвитку туризму на ситуацію у регіоні (за допомогою оцінки мультиплікаторів).

Цей комплексний підхід може бути покладено в основу розробки методичних рекомендацій щодо складання програми розвитку туризму в регіоні.

### **1.3. Внутрішній контролю в системі ефективного управління підприємствами**

Операційну та контрольну діяльність пронизує управлінська діяльність - це вплив керуючої системи на об'єкти управління, виходячи з інформаційного обміну та результатів контрольної діяльності. Якщо під час контролю виявлено суттєві відхилення, то керівництво компанії може скоригувати цілі та внести уточнення до планів. Виходячи з описаної моделі, можна сказати, що роль контролю в системі управління компанією визначає його основне призначення: виявити відхилення у діяльності об'єктів управління порівняно із заданою метою керуючої системою; оцінити відхилення з погляду можливості досягнення цілей; передати цю інформацію суб'єктам управління для прийняття рішень та коригування цілей на новий період діяльності. Виходить, що контроль грає роль «зворотного зв'язку» та сприяє цілеспрямованій роботі всіх бізнес-процесів компанії. А також ефективного використання ресурсів, дотримання законодавства, і зрештою - досягнення цілей, що стоять перед компанією загалом.

Організація в процесі ведення діяльності проходить 3 стадії:

1) планування;

2) виконання планів;

3) стадія контролю. На останній стадії контролю виявляються відхилення фактичних даних від запланованих. І проводиться аналіз з погляду можливості досягнення поставлених цілей та завдань.

Насамперед, внутрішній контроль - це контроль, який здійснюється внутрішніми ресурсами організації. На противагу зовнішнім видам контролю, таким як: законодавче регулювання, контроль із боку зовнішніх контролюючих та перевіряючих органів, внутрішній контроль проводять з ініціативи власника, силами внутрішнього персоналу. Він спрямований на забезпечення безперебійної роботи всіх бізнес-процесів і досягнення цілей організації.

Важливо, що сучасний підхід до організації внутрішнього контролю передбачає контроль, який забезпечує: досягнення запланованих показників; відсутність відхилень та нецільового використання коштів; дотримання законодавства; достовірність внутрішньої та зовнішньої звітності. Але й систему виявлення резервів підвищення ефективності діяльності організації та контроль за дотриманням інтересів власників та інвесторів.

Особливість системи внутрішнього контролю туроператора пов'язана зі специфікою його бізнес-моделі та відповідних бізнес-процесів. Туроператор є синергетичним суб'єктом ринку туристських послуг. У цьому туристичний продукт формується туроператором з послуг, що надаються різними об'єктами туристичної промисловості, і комплементарних їм кластерів економіки. Після формування туристичних товарів туроператор доводить їх до кінцевого потенційного споживача. Просування та реалізація туристичного продукту, у свою чергу, є самостійним набором логічно взаємопов'язаних дій та суб'єктів продажу.

Для здійснення функцій управління та контролю необхідно не тільки правильно виділити бізнес-процеси, але й визначити контрольні точки всередині нього, а також контрольні точки між процесами. Тому організація та постановка системи внутрішнього контролю чітко залежить від бізнес-моделі туроператора.

Широта постановки завдань перед системою внутрішнього контролю визначається поглядами менеджерів у частині пріоритетів функціонування та розвитку туристичної фірми, а також їх досвідом, кваліфікацією організації та управління комерційною компанією. У господарській практиці, що склалася, система внутрішнього контролю туроператора не ідентифікується з якоюсь службою, відділом, підрозділом, а являє собою формально позначену і бажано змістовно розвинену бізнес-функцію системи управління туристичної фірми. Навіть якщо окремі працівники туристських фірм вважають, що в їхній господарській практиці відсутній внутрішній контроль, це не так, хоча б через те, що існує система управління туристською фірмою, яка у свою чергу ефективно чи неефективно реалізує певні функції.

Можливості системи внутрішнього контролю забезпечувати ефективне виконання управлінських функцій охоплюють багато сторін фінансово-господарської діяльності туроператора, а саме:

- бізнес-планування;
- бухгалтерський та статистичний облік компанії;
- внутрішню ревізію, контроль та перевірку;
- економічний аналіз фінансово-господарської діяльності туристичної фірми;
- виявлення та оцінку ризиків;
- організацію та моніторинг системи вхідної, внутрішньої, вихідної інформації;
- виконання наказів та розпоряджень;
- контроль грошових потоків підприємства;
- контроль збереження майна, інтелектуального та людського капіталу туроператора;
- організацію та контроль документообігу туристичної фірми;
- оцінку ефективності найму та роботи персоналу;
- запобігання шахрайським діям та зловживанням, легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом;
- виконання соціальної відповідальності туристичного бізнесу та ін.

В даний час базовим орієнтиром стандарту системи внутрішнього контролю виступають положення Концепції COSO, що є інтелектуальним комерційним продуктом приватних організацій США, у вигляді розроблених в письмовому форматі вказівок з управління ризиками, внутрішнього контролю і припинення шахрайських дій. Модель системи внутрішнього контролю COSO представлена взаємопов'язаними компонентами:

1) контрольне середовище - відображає загальну атмосферу в компанії, що впливає на розуміння та виконання процедур контролю її співробітниками. Контрольна середовище включає: чесність та інші етичні цінності організації; організаційну структуру з розподілом повноважень та відповідальності; процедури залучення, розвитку та утримання компетентних працівників;



систему мотивацій та заохочень. Контрольне середовище є базисом для інших компонентів внутрішнього контролю;

2) оцінка ризиків - передбачає безперервний процес виявлення та аналізу ризиків, пов'язаних з досягненням цілей компанії і що виникають як від зовнішніх, так і від внутрішніх джерел;

3) контрольні процедури - це заходи, визначені політикою компанії, які забезпечують виконання вказівок керівництва, наприклад, погодження, дозволи, перевірки, звірки, звіти щодо поточної діяльності. Типи контрольних процедур включають оцінку ефективності бізнесу, обробку інформації, фізичний контроль, розмежування повноважень;

4) інформація та комунікація - інформаційні системи відіграють у системі внутрішнього контролю ключову роль, оскільки створюють звіти, що включають фінансову інформацію, а також інформацію щодо операційної діяльності та дотримання процедур законодавства, яка дозволяє керувати бізнесом. Менеджмент повинен отримувати достовірну інформацію про функціонування компонентів системи внутрішнього контролю як із внутрішніх, так із зовнішніх джерел. Внутрішні комунікації - це засоби, за допомогою яких інформація поширюється та розподіляється в компанії. Вони дозволяють персоналу компанії отримати ясне уявлення про свою роль у системі внутрішнього контролю та ставитись серйозно до своїх обов'язків;

5) моніторинг є оцінкою ефективності функціонування кожного з п'яти компонентів системи внутрішнього контролю. Результати оцінюються на основі критеріїв, встановлених наглядовими та регулюючими органами, менеджментом. Порушення та недоліки доводяться до відома менеджменту.

Одночасне функціонування цих компонентів забезпечує ефективну основу для опису та аналізу системи внутрішнього контролю компанії.

Альтернативною системою внутрішнього контролю COSO, побудованою на процедурах, є система внутрішнього контролю, побудована на бізнес-процесах. За зауваженням О. Рожної, з урахуванням сучасних підходів до архітектури управління на підприємствах, все більш очевидною стала доцільність

використання процесного підходу до організації. Системи внутрішнього контролю рекомендується вибудовувати за трьома основними напрямками: контроль за управлінням організації загалом (діями керівництва компанії, стратегією управління); контроль за бізнес-процесами; контроль за комунікаціями [24].

Організація внутрішнього контролю туроператора на основі його бізнес-процесів дає можливість оперативно реагувати на зміну:

- а) умов внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу;
- б) ознак стійкості бізнесу (конкурентоспроможність, маневреність, гнучка структура капіталу, нарощення внутрішньої вартості туристської компанії тощо).

Умовно алгоритм процесного підходу до функціонування системи внутрішнього контролю як бізнес-функції системи управління туроператора включає замкнуту послідовність операцій та дій, що включає десять блоків:

1. Ідентифікація бізнес-процесу.
2. Вибір інструменту внутрішнього контролю.
3. Ідентифікація ризику бізнес-процесу.
4. Оцінка зміни ризику.
5. Оцінка зміни ризику бізнес-процесу на бізнес-підсистему та бізнес-систему.
6. Індикація кризового явища.
7. Розробка пропозицій щодо коригування проблеми.
8. Вибір оптимальної комбінації розв'язання проблеми.
9. Прийняття управлінського рішення.
10. Моніторинг наслідків ухвалених рішень.

Контроль виконання бізнес-процесу (бізнес-операції) реалізується в напрямках:

- 1) реальність – засвідчити факт здійснення операції, процесу;
- 2) повнота - підтвердити відсутність перепусток у відображенні скоєних господарських подій, процесів;
- 3) дозвіл – санкціонування менеджментом виконання операції;

4) точність - правильність та своєчасність вчинення, відображення, оформлення, оцінки процесу;

5) класифікація - виявлення, ідентифікація та систематизація процесу;

6) облік - відображення процесу в загальному результаті бізнес-системи;

7) періодизація - віднесення господарської події до відповідного відрізка часу;

8) документування - оформлення письмово досконалого процесу.

Система внутрішнього контролю може вважатися ефективною за умов:

- контрольне середовище у всіх бізнес-процесах прозоре;

- контрольні процедури працюють згідно із заданими вимогами;

- контроль проводиться регулярно;

- є докази здійснення кожної контрольної процедури відповідним виконавцем;

- проводяться регламентовані процедури моніторингу недоліків контрольних дій, розробляються та проводяться заходи щодо усунення виявлених недоліків.

Система внутрішнього контролю як бізнес-функція системи управління туроператора функціонує насамперед на користь бізнесу, його власників і є внутрішньогосподарським контрольним інструментарієм стійкості туристичної системи.

Система ризик-орієнтованого внутрішнього контролю туроператора, інтегрована з державним наглядом над діяльністю туроператорів загалом, може дозволити функціонувати туристичній системі більшою мірою передбачувано, отже, стійко. Відсутність будь-якого контролю незалежно від напрямів діяльності загальмовує процес розвитку організації і навіть зовсім зупиняє його. Так, наприклад, якщо малі підприємства туристичної сфери будуть повністю зосереджені лише на захисті активів та недопущенні шахрайства і при цьому не думатимуть про мотивацію співробітників, це призведе у свою чергу до плинності кадрів, зниження ініціативи працівників та інше. Якщо направити контроль лише на оптимізацію оподаткування і приділяти увагу забезпеченню організації управлінського обліку, то менеджеру організації не потрібно

очікувати володіти точними даними для необхідної аналітичної роботи, застосовуючи результати яких можна досить швидко реагувати зміну зовнішньої та внутрішньої середовища.

Заходи для підтримки безпечного функціонування організації:

1) посилення контролю за збереженням документів та доступу до них у внутрішніх регламентах організації, печаток, довіреностей, уважне ознайомлення відповідальних осіб із договорами, що підписуються;

2) контроль за переміщенням майна в реєструвальному органі, а також наявність письмової заяви про відмову в скоєнні будь-яких дій з особистим рахунком власника без його особистого підпису;

3) захист внутрішньої бухгалтерської фінансової звітності організації, інформації, що є комерційною таємницею, а також постійне подання оперативних звітів служби економічної безпеки організації перед керівництвом організації;

4) постійний контроль та аналіз кредиторської заборгованості з метою захисту себе від скуповування всіх боргів та тиску на управління компанії;

5) постійний аналіз конкурентного середовища;

6) оцінка відданості працівників та боротьба з корупцією на місцях.

На стадії (або стадіях) організації та регулювання реалізації управлінських рішень контроль необхідний для правильності ходу реалізації, для досягнення необхідних результатів. У той самий час, необхідний контроль щодо раціональності здійснення організації та регулювання.

На стадії обліку забезпечується:

1) контроль за наявністю та рухом майна;

2) контроль за раціональним використанням виробничих ресурсів відповідно до затверджених норм, нормативів та кошторисів;

3) контроль за станом виданих та отриманих зобов'язань;

4) контроль за доцільністю та законністю господарських операцій організації тощо.

Дані обліку є інформаційною базою для контролю. З іншого боку,

необхідний контроль щодо якості самого обліку.

Завершальна стадія циклу процесу управління – аналіз, тобто оцінка інформації про результати виконання управлінських рішень з урахуванням її розкладання різні складові та його співвіднесення між собою. Контроль та аналіз глибоко інтегровані. Так, дані контролю часто є основою щодо аналізу. З іншого боку, на стадії аналізу реалізуються контрольні функції. Наприклад, контроль щодо ступеню забезпеченості запасів і витрат джерелами формування. Методи аналізу є стадіями здійснення контрольної діяльності, на яких, узагальнено кажучи, оцінюється ступінь наближення фактичних результатів до кінцевого пункту будь-якої управлінської програми, незалежно від того, викладена вона в загальних або конкретних висловлюваннях. Також потрібний контроль якості проведення аналізу.

Ефективність роботи суб'єктів господарювання багато в чому залежить від постійного контролю, оскільки він покликаний виявляти недоліки та порушення, а також застерігати від них та сприяти своєчасному їх усуненню.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО, РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

#### 2.1. Чинники конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

Конкурентоспроможність являє собою, по суті, відповідальність і вміння боротися за ринок та завойовувати позиції й постійну відданість, які вказують, зокрема, на успішне розширення бізнесу, частку ринку та прибутковість [25]. Конкурентоспроможність полягає у створенні підприємством іміджу інноваційності та пропонуванні клієнтам і ринку чогось певного, досі невідомого, випереджаючи конкурентів [26].

Туристичний бізнес представлений великою кількістю різнорідних за технологіями, кадровим потенціалом, розмірами тощо підприємств, організацій, установ, закладів, що належать до різних галузей економіки, але об'єднаних спільністю мети та об'єкта, на який спрямовані їх дії. Ці суб'єкти мають вписатися в єдину систему управління, де метою виступає забезпечення тривалої дієздатності та конкурентоспроможності на ринку.

В іноземній науковій літературі система підприємництва в туризмі здебільшого представлена туристичною індустрією (містить індустрію розваг, туropolерейтинг, туристичні агенції, транспорт, екскурсійно-пізнавальні організації) та індустрією гостинності (включає індустрії послуг, розміщення та харчування) [27]. Відповідно до міжнародних рекомендацій зі статистики туризму туристична індустрія містить організації, основний вид діяльності яких є характерним для туризму, а саме: розміщення відвідувачів, послуги харчування, залізничні пасажирські перевезення, автодорожні пасажирські перевезення, водні пасажирські перевезення, повітряні пасажирські перевезення, оренда транспортного обладнання, туристичні агентства та інші послуги

резервування, культурна діяльність (діяльність у сфері творчості, мистецтв і розваг, музейна діяльність і експлуатація історичних пам'яток і будівель, діяльність ботанічних і зоологічних садів і природних заповідників), спортивно-розважальна діяльність, роздрібна торгівля характерними туристичними продуктами з урахуванням специфіки конкретної країни, характерна туристична діяльність з урахуванням специфіки конкретної країни [28].

Саме вони й утворюють туристичну галузь, що складається з підприємств, які виробляють товари чи послуги, призначені для реалізації на туристському сегменті ринку. Розвиток індустрії туризму стимулює розвиток туристичного бізнесу, тобто функціонування підприємств туристичної індустрії, засноване на використанні туристичних ресурсів і спрямоване на отримання прибутку у вигляді задоволення туристичних потреб.

Ураховуючи наведене вище, особливістю туризму є глибина його проникнення та складності взаємозв'язків між його складовими елементами. Особливостями туристичних підприємств є:

- 1) переважно невиробничий характер діяльності;
- 2) специфіка споживачів, представлених здебільшого туристами і мандрівниками, відсутність яких значно скоротило би або унеможливило існування певних видів підприємств у певній місцевості;
- 3) задоволення туристських потреб як результат праці в туристичному бізнесі.

Для туризму як об'єкта управління характерна наявність неясних і важко вимірних цілей. Менеджмент туристичних підприємств, які у своїй діяльності орієнтуються на отримання прибутку, формулюють цілком чіткі та вимірні цілі (такі, як прибуток, доход, частка ринку, рух готівки тощо), але менеджмент туристичних організацій (на рівнях національному, обласному, районному (місцевому)) таких цілей може не мати [29].

На сферу туризму, на відміну від багатьох інших сфер діяльності, здійснює сильний вплив зацікавлена клієнтура. Учасники туристичного ринку не можуть поводитися однаково, через наявність певних суперечностей між власниками

готелів, місцевими жителями та туристами. Це підкреслює важливу роль в управлінні туристськими підприємствами методів нормативного менеджменту (на рівні окремого суб'єкта господарювання – формування відповідної політики, на рівні туристичної дестинації – планування та координації діяльності шляхом розробки провідного образу).

Результатом діяльності туристичного підприємства щодо задоволення відповідних потреб туристів є туристична послуга, яка, як і будь-які інші послуги, має певну специфіку в порівнянні з матеріальним продуктом.

Якщо продукт або товар у матеріальному вигляді існує незалежно від його виробника, то туристична послуга невіддільна від джерела її створення і не матеріальна. Важливим фактом є те, що не має абсолютно ідентичних туристичних послуг, їх реалізація і споживання супроводжується посиленням особистісного аспекту, що залежить від конкретного споживача цієї послуги. Крім того, туристична послуга є унікальною в кожний конкретний момент часу і в конкретному місці – її не можливо повторити в усіх її аспектах навіть в тому самому підприємстві сфери туризму. Її неможливо побачити та оцінити в момент придбання, вона обумовлена діяльністю виконавця з задоволення соціально-культурних послуг туриста (етичних, інтелектуальних, фізичних, духовних та ін.).

Для туристичної послуги, яка є результатом безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, властива нерозривність її виробництва і споживання, неможливість збереження та комплексність (об'єднується туристом в поняття «мета подорожі»), що також істотно відрізняє її від матеріального товару. Це потребує ретельного дослідження ринкової кон'юнктури, відповідності попиту і пропозиції конкретної туристичної послуги, що, у свою чергу, вимагає прийняття відповідних управлінських рішень туристичними підприємствами.

Туризм є специфічною формою споживання, що виникла внаслідок об'єктивних процесів розвитку та організації виробничих сил. Це створює відповідну специфіку попиту на туристичні послуги і товари, а саме його неоднорідністю. Причинами неоднорідності попиту на туристичні послуги є:



- 1) невловимість і незбереженість туристичного продукту;
- 2) різноманітність споживачів туристичних послуг;
- 3) висока значимість впливу суспільних чинників (економічна ситуація, соціальні чинники розвитку, екологічна обстановка) [30].

Саме з цими особливостями пов'язана важливість застосування інструментів маркетингу у сфері туризму, що використовуються для просування і продажу туристичної послуги конкретного продавця. Також у туризмі існує необхідність постійного застосування такої функції менеджменту як контроль, що вимагає від керівництва підприємства створення системи збору, обробки та розповсюдження інформації з метою запобігання непорозумінням у взаєминах між туристичним підприємством і клієнтами.

Ще одною особливістю туризму є те, що процес надання туристської послуги автоматизується в значно меншому ступені, ніж процес виробництва матеріального продукту. Саме тому кадровий менеджмент і регулювання міжособистісних відносин займає важливе місце в управлінні туризму [29].

Специфічною особливістю сфери туризму є сезонність (залежність туристських послуг від природно-кліматичних факторів), що повинне враховуватися керівниками туристичних підприємств під час управління ними, оскільки коливання попиту може суттєво погіршити умови функціонування туристичної індустрії.

За даними КНОЕМА у 2020 році потік іноземних туристів в Україну різко скоротився і до зведеного бюджету України від підприємств туристичної галузі в 2020 році надійшло 687 млн. дол. США. Це на 73,53% менше, ніж роком раніше (2595 млн. дол. США у 2019 році). Кількість пасажирських перевезень міжнародного туризму має тенденцію до негативного коливання, таким чином щороку доходи від пасажирських перевезень скорочуються. У 2020 році Україна отримала 313 млн. дол. США, у 2019 році – 975 млн. дол. США [31] (табл. 2.1).

У 2019–2020 роках кризові умови пандемії COVID-19 вплинули на економіку всіх країн світу, через це кількість міжнародних туристів у 2020 році зменшилась [4]. Міжнародні надходження від туризму - це витрати міжнародних

відвідувачів, включаючи платежі національним перевізникам за міжнародний транспорт. Ці надходження включають також усі передоплати за товари чи послуги, отримані у цій країні. Ця категорія витрат може включати надходження від одноденних відвідувачів, за винятком випадків, коли ці витрати необхідно виділити в окрему класифікацію.

Таблиця 2.1 - Ключові показники галузі туризму України (за даними КНОЕМА)

Дата	Показники							
	Міжнародний туризм, доходи, у поточних цінах (млн. дол. США)		Міжнародний туризм, доходи (% від загального експорту)		Міжнародний туризм, доходи від пасажирських перевезень (млн. дол. США)		Міжнародний туризм, доходи від поїздок та покупок (млн. дол. США)	
	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
2020	687	-73,53	1,1	-72,28	313	-67,90	374	-76,91
2019	2 595	14,37	4,1	6,49	975	18,33	1 620	12,11
2018	2 269	12,38	3,8	2,44	824	8,71	1 445	14,59
2017	2 019	17,18	3,7	-0,06	758	17,52	1 261	16,98
2016	1 723	3,67	3,7	7,85	645	11,21	1 078	-0,37
2015	1 662	-26,59	3,5	0,36	580	-11,04	1 082	-32,88
2014	2 264	-61,83	3,5	-52,33	652	-23,11	1 612	-68,29
2013	5 931	-0,95	7,3	4,86	848	-26,00	5 083	4,98
2012	5 988	10,77	6,9	7,10	1 146	3,06	4 842	12,76
2011	5 406	15,12	6,5	-9,69	1 112	22,47	4 294	13,36
2010	4 696	7,98	7,2	-14,31	908	17,46	3 788	5,93
2009	4 349	8,4	-	-	773	-	3 576	-

Міжнародні доходи від туризму - це витрати іноземних відвідувачів, включаючи платежі національними перевізниками за міжнародний транспорт. Ці доходи включають всі попередні оплати за товари та послуги, придбані в країні призначення. Вони також можуть включати доходи від туристів, які відвідують країну на один день, за винятком випадків, коли вони заслуговують на окрему класифікацію. Зменшення кількості туристів останніми роками вплинуло на темпи зростання національного доходу від туристичної діяльності. Якщо у 2019 році загальний внесок у ВВП від туризму становив 7,1 млрд. дол. США, то у 2020 році ця цифра буде значно меншою (табл. 2.2). Наведені цифри

відображають результати конкурентної боротьби серед підприємств туристичної індустрії.

Таблиця 2.2 - Загальний внесок туризму у ВВП України (за даними КНОЕМА)

№ з/п	Показники	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Загальний внесок туризму у ВВП									
1	Туризм, загальний внесок у ВВП (млрд. дол. США)	2,2	7,5	10,4	4,9	5,1	6,3	6,8	7,1
2	Туризм, загальний внесок у ВВП (млрд. одиниць нац. валюти)	12,2	38,3	82,2	106,9	129,8	167,0	184,2	202,9
3	Туризм, загальний внесок у ВВП, у постійних цінах 2011 р. (млрд. дол. США)	6,1	10,7	9,8	6,2	6,4	6,8	6,8	6,7
4	Туризм, загальний внесок у ВВП, реальний темп приросту (%) (щорічна відсоткова зміна у млрд доларів США 2000 р.)	22,6	-2,6	-5,6	-11,09	3,7	5,4	-0,1	-0,8
5	Туризм, загальний внесок у ВВП (частка, %)	7,2	8,7	7,6	5,4	5,4	5,6	5,4	5,2
Прямий внесок туризму у ВВП									
1	Прямий внесок подорожей і туризму у ВВП у постійних цінах 2011 року (млрд. дол. США)	1,6	2,9	2,6	1,6	1,7	1,8	1,8	1,8
2	Прямий внесок подорожей і туризму у ВВП у поточних цінах (млрд. доларів США)	0,6	2,0	2,8	1,3	1,4	1,6	1,8	1,9
3	Прямий внесок подорожей і туризму у ВВП у поточних цінах (LCU) (млрд., у національній валюті)	3,3	10,4	21,9	28,3	34,5	43,2	48,8	54,0

Конкуренція на ринку між компаніями та галузями залежить від багатьох факторів. Кожна компанія хоче взяти на себе лідерство в конкурентоспроможності, оскільки прагне збільшити свою силу та стабільність своєї позиції в галузі. Оцінка факторів конкуренції для підприємства є більш

очевидною, ніж оцінка його конкурентоспроможності. Підприємства, які хочуть вижити й домінувати на ринках, здобувши сильну конкурентоспроможність, повинні відповідати певним умовам або володіти цими факторами.

Класичний підхід передбачає поділ детермінантів конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори є результатом того, що на компанію впливає не тільки конкурентне середовище (інші підприємства), але й загальне, макроекономічне, мезоекономічне та мікроекономічне середовище. Внутрішні фактори пов'язані зі здатністю підприємств розвивати власну конкурентоспроможність (власні конкурентні переваги). Це пояснюється сучасними тенденціями в теорії підприємств (ресурсні, компетентнісні та засновані на знаннях [32]), які виникли як відповідь на відхід від класичних стратегій лідерства у витратах, диференціації та фокусування, що зосереджені на основних зовнішніх факторах, переважно ринкових, але які не формують основу для стійкої конкурентоспроможності підприємств.

Спеціальна література охоплює дві основні тенденції джерел конкурентної переваги, які демонструються в наступній таблиці.

Таблиця 2.3 - Основні підходи до класифікації джерел конкурентної переваги

Напрямок	Опис
Позиційний підхід (теорія промислової організації)	1. На основі аналізу специфіки сектора, в якому працює суб'єкт господарювання. 2. Підкреслюється важливість середовища та його вплив на рішення та дії. Цей підхід розроблений і поширений у 1980-х роках М. Портером, який вважав, що здатність підприємства справлятися з конкурентними силами краще, ніж інші гравці ринку, є відправною точкою для конкурентної переваги. У цьому контексті конкурентоспроможність фірми залежить від інтенсивності п'яти конкурентних сил у секторі.
Ресурсний підхід	1. Конкурентна перевага – це результат унікальних ресурсів (умінь, компетенцій) суб'єкта, включаючи знання, організацію діяльності, методи управління, досвід, бренд і патенти, які допомагають запобігти або обмежити дії конкурентів. 2. Результуюча конкурентна перевага досягається, оскільки конкурентам важко придбати порівняльні або подібні ресурси, що визначає успіх. Аналіз відповідно до погляду на основі ресурсів не тільки оцінює ключові компетенції, але й визначає нові вимоги, нові продукти, які створять основу для створення нових ключових компетенцій.

Портер М. вказує на чотири джерела конкурентної переваги: умови попиту, зокрема вимогливі клієнти та їхні потреби, які виникають раніше, ніж деінде; наявність супутніх і допоміжних секторів; фактори виробництва, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні ресурси; зміст стратегії та ділового суперництва, тобто правові норми, стимули та звичаї, що регулюють типи та інтенсивність місцевого суперництва [33].

Стосовно сектору туристичних послуг, перші три джерела конкурентної переваги добре визнані теорією туристичного регіону. Так, умови попиту розглядаються з урахуванням: інтенсивності туристичного руху, його напрямів і структури, профілю туриста (вік, постійне місце проживання, освіта), витрат під час туристичних заходів, уподобань та очікувань туристів.

Економічний аналіз впливу туризму на економіку зазвичай враховує вплив туризму у вузькому значенні (часто його називають туристичною індустрією) і в більш широкому значенні (зазвичай називають туристичною економікою), причому останній охоплює ширші допоміжні сектори, включаючи громадське харчування, сувенірну промисловість, торгівлю, будівництво, страхування чи банківську справу.

Фундаментальні параметри визначають загальний внесок туристичної індустрії у ВВП і зайнятість. У випадку суміжних секторів дослідники зазвичай стикаються з труднощами оцінки впливу туризму на розвиток, оскільки ці сектори залежать від ряду факторів, відмінних від туризму.

Теорія туристичного регіону виділяє туристичні пам'ятки, які розглядаються як основні джерела туристичного руху. Загалом кажучи, вони включають: природні пам'ятки: ландшафт, клімат та інші географічні особливості; рукотворні пам'ятки: історичні будівлі та інфраструктура; культурні пам'ятки: традиції та фольклор, релігія, музеї, спеціальні заходи; соціальні привабливості: спосіб життя мешканців та місцевих громад.

Туристична привабливість є першопричиною виникнення туристичних регіонів і необхідними, але недостатніми умовами для розвитку туристичного

руху. Вони повинні бути доповнені набором засобів та установ, що забезпечують матеріальну та організаційну базу, без якої природні та культурні активи залишаються недослідженими або навіть недоступними. Ці фактори визначаються як туристична інфраструктура.

На конкурентоспроможність впливає зміна макроекономічних показників. Серед них:

1) Зростання реального ВВП. Одним із факторів впливу на конкурентоспроможність компаній є те, що вони працюють в країнах з економікою, що розвивається, стагнує або, можливо, занепадає. Економічне зростання означає якісну зміну економічної системи на макrorівні. Це процес збагачення суспільства в тому ближчому значенні – відповідно до розвитку – що можливості виробництва, споживання та накопичення благ зростають серед умов, що визначаються якістю національної економіки. Динаміка реального ВВП в Україні демонструє зростання в розмірі 4-14,3% щорічно [34].

2) Рівень інфляції. Рівень інфляції зазвичай описується індексом середнього підвищення рівня цін, зазвичай на задньому плані відбувається значний процес перегрупування рівня цін. Зростання цін внаслідок інфляції може сильно відрізнитися залежно від галузей, типів продуктів і навіть компаній. Рівень інфляції в Європейському Союзі стабілізувався на рівні 2%. В Україні у 2022 р. – 10%, у попередніх – 4-5%. Найвищий за 10 років – у 2015 – понад 43% [34].

3) Продуктивність на одного працівника. Валовий внутрішній продукт (ВВП) є показником економічної діяльності. Він визначається як вартість усіх вироблених товарів і послуг за вирахуванням вартості будь-яких товарів або послуг, використаних для їх створення. ВВП на одну зайняту особу призначений для того, щоб дати загальне враження про продуктивність національних економік, виражену по відношенню до середнього по Європейському Союзу (ЄС-25). Якщо індекс країни вищий за 100, рівень ВВП на одну зайняту особу в цій країні вищий, ніж у середньому по ЄС, і навпаки.

Продуктивність, прогнозована на кількість працівників, може відігравати певну роль у розвитку конкурентоспроможності, але ми не можемо робити

далекосяжні висновки лише на основі цього індексу, оскільки на продуктивність впливає багато факторів, які важко виміряти, наприклад, рівень механізації та автоматизації. Хоча продуктивність України відстає від середнього показника Європейського Союзу, вона демонструє повільне, але безперервне зростання, яке також продовжуватиметься у 216,1 млн у 2020 р. і 250,7 млн. у 2021 р. [34].

4) Інвестиції в бізнес. В Україні скорочуються капітальні інвестиції в економіку. В 2020 році рівень валового нагромадження основного капіталу (ВНОК) до ВВП становив мінімальне значення з початку 2000-х рр. - 12,8%. Це має негативний вплив на конкурентоспроможність вітчизняних компаній.

Капітальні інвестиції є ключовою умовою економічного розвитку і зростання, тому повинні постійно перебувати в полі зору економічної політики. Без них не з'являться нові високопродуктивні види діяльності і не відбудеться жодна зміна структури економіки. Як правило капітальні інвестиції мають випереджальну динаміку по відношенню до ВВП. Тобто спочатку інвестиції, а вже потім бажане економічне зростання.

5) Індекс прямих іноземних інвестицій (далі ПІІ). Стосовно країни можемо підійти до співвідношення ПІІ та конкурентоспроможності, особливо через вплив прямих іноземних інвестицій капіталу, що впливає на економічне зростання. Відповідно до неокласичної теоретичної моделі зростання, прямі іноземні інвестиції капіталу не впливають на графік довгострокового зростання. З іншого боку, ендогенна теорія зростання, яка не дотримується умови досконалої конкуренції, дає більший простір для впливу ПІІ на зростання. У цій теорії інвестиції, а отже, ПІІ, можуть впливати на графік зростання через дослідження та розробки та вплив на людський капітал. Навіть якщо прибутковість власного капіталу зменшується, це може вплинути на зростання ПІІ за рахунок зовнішніх джерел. У відношенні компаній найважливішими персонажами є транснаціональні компанії, які здійснюють ПІІ. Ці компанії проводять найбільше досліджень і розробок. Таким чином, вони є найважливішими джерелами технологічного трансферу. Вплив трансферу технологій може проявлятися у підвищенні продуктивності, зміні промислової

структури, збільшенні витрат на дослідження та розробки, трансформації структури експорту та імпорту та зміні людського капіталу (Sass 2003).

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну, як частина загального інвестиційного процесу, також мають негативну динаміку. Велику, а то й більшу частину ПІІ складають кошти українських корпорацій, проте внутрішній бізнес утримується інвестувати в свою країну, незважаючи навіть на жорсткіші міжнародні вимоги до декларування походження коштів і складніші можливості перебування в офшорних юрисдикціях.

Не зважаючи на певні кроки в напрямку підвищення інвестиційної привабливості (лібералізація зовнішньої торгівлі, підписання низки угод про ЗВТ, лібералізація валютного регулювання), динаміка ПІІ в Україні негативно характеризує конкурентоспроможність вітчизняної економіки. Негативно на це впливає так званий фактор ризиків країни, але привабливість інвестування в Україну знижується і через причини: 1) факторні умови, які відображають вирівнювання вартості ведення бізнесу, особливо виробничого, в Україні та в сусідніх країнах; 2) можливість отримати все, що потрібно з України, не «заїжджаючи» в країну з капіталом; 3) відсутність системної політики заохочення інвестицій у виробничу сферу, подібно тій, що діє в інших країнах.

Активізація розвитку сфери туризму призводить до посилення конкуренції та загостренню конкурентної боротьби на туристичному ринку. Успіх підприємства в конкурентній боротьбі визначається наступними групами чинників:

- 1) внутрішні компетенції;
- 2) зовнішні компетенції;
- 3) динамічні здібності [35].

Як зазначається [36, с. 169], саме «низькі динамічні здібності, нездатність швидко адаптуватися до змін на ринку і управляти знаннями є однією з найвагоміших причин слабкої конкурентної позиції вітчизняних підприємств туристичної галузі. Підприємство, що прагне до лідерства, повинна забезпечувати високий інноваційний потенціал в усьому: маркетингу, розробці



продуктів, управлінні взаємостосунками з клієнтами, виробництві, управлінні персоналом та ін.».

Внутрішні і зовнішні компетенції компанії охоплюють фактори забезпечення вагомих конкурентних переваг, для створення яких потрібен значний досвід роботи в певній галузі, і які проблемно відтворити конкурентам.

Зовнішні компетенції включають [36]:

- наявність стійких зв'язків з постачальниками та споживачами;
- можливості лобювання своїх інтересів (наявність зв'язків з органами державного управління);
- здатність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі, в найкоротші терміни і за прийнятною ціною (наявність стійких зв'язків з фінансовими інститутами та інвесторами).

Внутрішні компетенції підприємств туристичної галузі представлені:

- іміджем підприємства на ринку;
- концепцією туристичного продукту, на якій базується діяльність підприємства, ноу-хау, унікальні технології, здатність створювати унікальну пропозицію;
- налагодженими та ефективними бізнес-процесами (управління проектами, управління якістю, збут, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу);
- наявністю кваліфікованого персоналу, високоякісного людського, інтелектуального капіталу.

Для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможної підприємства туристичної галузі необхідно ідентифікувати та проаналізувати чинники його сильних сторін та загроз [36]:

- рівень впровадження та використання інноваційних технологій в діяльності підприємства;
- комерційні умови продажу, які використовує підприємство;
- розвиток власної мережі дистрибуції (франчайзингові агентства, точки продажу, філії, Інтернет-продажі);

- ефективність проведення рекламних кампаній; стратегії і методи конкуренції;
- рівень підтримки і сприяння, які підприємство отримує з боку державних органів і громадських організацій.

## **2.2. Напрями підвищення конкурентоздатності діяльності**

Для підприємницької діяльності у сфері туризму та гостинності здебільшого характерна високий рівень конкуренції. Ступінь розвитку ринку, складність роботи на ньому багато в чому диктуються особливостями конкурентного середовища. З переходом на ринкові відносини, створенням незалежних господарських структур та наданням самостійності підприємства та організації опинилися у скрутному становищі. На сьогодні становище таке, що реально існуюча потреба в туристичних послугах невисока через дорожнечу та невідповідність їх якості світовим стандартам. Таким чином, специфіка та особливості конкуренції в туризмі обумовлені тісним взаємозв'язком і взаємозалежністю між різними рівнями конкуренції в туризмі. Синергетичний ефект конкурентоспроможності туристичної системи з'являється тоді, коли конкурентоспроможність забезпечується на всіх рівнях. При розробці концепцій підвищення конкурентоспроможності на будь-якому рівні туризму необхідно використовувати системний підхід і координувати конкурентоспроможність суб'єктів туристичного ринку на всіх рівнях. При правильній організації координації між суб'єктами туристичного ринку можна суттєво підвищити конкурентоспроможність туристичної системи в цілому. Щоб ефективно розвиватися, максимально використовувати свій конкурентний потенціал, вирізнитися на фоні інших дестинацій, туристичний центр повинен мати науково обґрунтовану стратегію сталого розвитку, яка виступає дорожньою картою для управління туристичною галуззю регіону в контексті загального соціально-економічного прогресу та екологічного благополуччя. Туристичний

бізнес має пряму залежність від конкретних дій всієї сукупності підприємств, які є частинами ланцюга процесу створення туристичного продукту. Контроль за цими суб'єктами можна здійснювати тільки в межах туристичного кластеру, що є ефективним засобом для підвищення якості туристичного продукту на етапах його розробки.

Регіон туристичної дестинації є одним із найважливіших у туристичній системі, оскільки самі туристичні дестинації та їх імідж залучають туристів, активізують всю туристичну систему. Туристична дестинація – вирішальний елемент туристичної системи, що характеризується як територія з усілякими зручностями, системами обслуговування та послугами для забезпечення потреб туристів. Іншими словами, туристична дестинація – найбільш необхідні та вирішальні елементи туризму, важливі для відвідувачів. Регіон дестинації націй є одним із найважливіших у туристській системі, оскільки власними силами туристичні дестинація та його імідж залучають туристів, мотивує на відвідуваність, в такий спосіб, активізуючи систему туризму.

Стихійний розвиток країн, міст і регіонів як туристичних дестинацій відходить у минуле, оскільки без наукового обґрунтування та моделювання неможливо реалізувати ефективну стратегію розвитку туристичного потенціалу регіону, передбачити, як саме буде відбуватися процес формування туристичного продукту, які зміни відбудуться у майбутньому і як саме туристична інфраструктура буде реагувати на нові виклики ринку. Щоб ефективно розвиватися, максимально використовувати свій конкурентний потенціал, вирізнятися на фоні інших дестинацій, туристичний центр повинен мати науково обґрунтовану стратегію сталого розвитку, яка виступає дорожньою картою для управління туристичною галуззю регіону в контексті загального соціально-економічного прогресу та екологічного благополуччя. При цьому система управління має вибудовуватися на контрольованій, комплексній та стійкій основі, з дотриманням принципів економічного, соціального та екологічного балансу. Завдяки такому підходу туризм може принести території значні економічні вигоди, не спричиняючи екологічних та соціальних проблем.

Кінцевою метою даного матеріалу буде формування сучасної конкурентоспроможної туристичної індустрії, завдяки якій регіон (область) зможе увійти до лідерів за ключовими показниками у сфері туризму та гостинності. Для досягнення мети пропонується виконати завдання:

1. Розвиток основних видів туризму.

2. Формування та просування бренду області як регіону сприятливого для інвестицій у туристичну сферу.

3. Розвиток туристичної інфраструктури (харчування, транспорт, розваги, дороги).

4. Збільшення безпеки та якості туристичних послуг.

Для підтримки основних видів туризму пропонується здійснювати роботу за такими напрямками:

1. У сфері культурно-пізнавального туризму – розвиток сфери туризму музейної мережі регіону, створення нових музеїв за тематиками найпривабливішим для основних ринків збуту туристського продукту регіону. Формування туристських культурно-освітніх центрів, культурно-етнографічних, культурно-історичних парків. Включення масових культурних заходів до туристських програм.

2. Активний туризм. Розробка заходів підтримки туроператорів, які працюють у сфері прийому туристських груп та організації активних турів на території області. Необхідна розробка комплексу заходів щодо забезпечення безпеки у сфері активного туризму, насамперед організація міжвідомчої взаємодії, а також організація інформаційно-просвітницької роботи щодо запобігання надзвичайним подіям.

3. Подієвий туризм. Формування єдиного плану заходів з урахуванням інтересів цільової аудиторії. Надання сприяння адміністраціям муніципальних утворень та представникам туристського бізнесу в організації масових заходів туристської спрямованості. Включення подій у туристичні та екскурсійні програми, що реалізуються на території області.

4. Санаторно-оздоровчий та лікувальний туризм. Необхідна серйозна всебічна

підтримка найперспективніших санаторіїв регіону: сертифікація якості послуг (у тому числі за міжнародними стандартами), допомога у просуванні на ринку комерційного туризму, покращення якості сервісу, організація анімаційних програм та екскурсій для відпочиваючих, активне використання туристичного продукту території для різноманітності відпочинку клієнтів санаторіїв.

Просування області необхідно здійснювати з урахуванням зростання конкурентної боротьби між туристськими дестинаціями в інших областях.

Грамотна стратегія позиціонування над ринком, використання туристських ресурсів, цілісна стратегія маркетингу дозволить збільшити туристичний потік і цим підвищити інвестиційну привабливість регіону.

Конкретні заходи щодо просування регіонального туристського продукту розробляються виходячи з цільової аудиторії та рівня доступності. Враховуючи вищезазначене, доцільно виділити два етапи розподілу рекламних ресурсів: 1) мешканці області; 2) жителі України та зарубіжних країн.

При роботі з кожною цільовою аудиторією будуть відрізнятися туристичні продукти та інструменти їх просування, що просуваються: жителям області доцільно пропонувати можливості для відпочинку у форматі турів вихідного дня (одно-дводенні тури, найрізноманітніші, залежно від уподобань клієнтів), більш тривалі програми рекреації та оздоровлення на основі місцевих курортів та санаторіїв.

Робота з жителями регіону повинна включати напрямки з просування туризму як галузі економіки та сфери професійної діяльності, що позитивно впливає на добробут та життєдіяльність жителів області. До таких напрямів роботи можна віднести поширення друкованих видань, присвячених можливостям відпочинку у регіоні та проведення акцій, з метою просування позитивних результатів для галузі розвитку туризму. При роботі з аудиторією сусідніх регіонів важливе значення має взаємодія з туристичними операторами, що формують групові та індивідуальні тури, зокрема міжрегіональні.

Для просування туризму в регіоні на зовнішніх ринках доцільно поєднати зусилля з галузевими структурами, такими як Державне агентство розвитку

туризму, Міністерство економіки, Міністерство культури та інформаційної політики.

Для багатьох країн світу, в тому числі і України, характерним є створення кластерів у туристичній галузі. Туристичні кластери ефективно функціонують у США, Італії, Іспанії, Польщі, Чехії, Словаччині тощо. В Україні успішні туристичні кластери працюють у м. Львові, Хмельницькій, Полтавській, Івано-Франківській, Волинській областях. Перевагами кластерної моделі у туристичній галузі є:

- ефективне використання туристичних ресурсів, удосконалення та підвищення конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону, сприяння інноваційним інвестиційним проектам в туристичній галузі;
- координація зусиль влади, бізнесу та громадських організацій з метою розвитку туристичної інфраструктури;
- спільне використання кадрового потенціалу, реалізація програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- зниження собівартості туристичних послуг за рахунок преференцій для учасників кластеру, спільного використання ресурсів, узгодження стратегії і тактики бізнес-діяльності;
- реалізація спільних маркетингових та рекламних заходів, участь у туристичних виставках та ярмарках, розробка та просування туристичного бренду регіонів;
- розширення можливостей для розвитку інноваційних форм і напрямів туристичної діяльності.

Умовою реалізації кластерних ініціатив є інтенсивність інвестиційного процесу, який безпосередньо залежить від інвестиційної політики адміністрації області, спрямованої на створення сприятливого інвестиційного клімату. Початкові інвестиції мають бути за рахунок бюджету через недостатність рентабельності на початковому етапі. Цільова програма передбачає такий розподіл інвестицій: державний бюджет – 25%; регіональний бюджет – 10%;

приватні інвестиції – 65%. Цей розподіл реалізується за програмою спільного партнерства держави та приватних інвестицій.

Очікування низької рентабельності від початкових інвестицій, можливо, ускладнить залучення великого бізнесу в цю сферу діяльності.

Заходи щодо підвищення якості туристських послуг є забезпечення відповідних кадрів, так само заходи щодо підвищення безпеки. На ринку праці відчувається дефіцит висококваліфікованих кадрів для сфери туризму. Реалізація кластерних проектів передбачає створення нових робочих місць у сфері туризму та гостинності. Тому необхідні заходи щодо підготовки кадрів:

1. Моніторинг кадрових потреб ринку у сфері туризму.
2. Корекція навчальних планів у навчальних закладах.
3. Проведення практичного навчання (тренінги, курси).

Можливість реалізації цих заходів потребує розробки програм підвищення якості основних складових промисловості. Заходи, необхідні для формування конкурентоспроможної індустрії туризму в області, наведені в табл.2.4.

Базові сценарії розвитку та результати. Розглядаються три основні варіанти розвитку подій: 1) стабілізаційно-інвестиційний; 2) індустріально-модернізаційний; 3) інноваційно-оптимістичний.

Стабілізаційно-інвестиційний сценарій розрахований на стратегію наздоганяючого типу, у разі технічного розвитку в умовах сприятливої світової кон'єктури на основі наявних планів переважно великих компаній. Можливий якщо область не витримає конкуренції з іншими областями за зовнішнім туристичним потоком, в результаті туристичний потік буде забезпечуватися тільки внутрішнім ресурсом. Розвиток туризму у регіоні відбуватиметься своїм ходом, без втручання державних програм та приватних великих інвестицій.

Індустріально-модернізаційний сценарій передбачає прискорений розвиток промислового комплексу як основи економічного зростання за сприятливих умов. А значить напрямок бюджетних коштів на просування вже існуючих туристичних продуктів, а також приплив приватних інвестицій у вже забезпечені туристським потоком дестинації. Цей сценарій несе у собі ризики пов'язані з

мінімальним соціально-економічним ефектом від розвитку туризму у зв'язку з мінімальним державним інвестуванням.

Таблиця 2.4 - Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії

Умови конкурентоспроможності	Заходи
Впізнаваний туристичний образ області	1.Визначення цільової аудиторії 2. Ефективна рекламна політика
Різноманітність та унікальність туристичних продуктів	1.Реставрація та удосконалення уже існуючих об'єктів 2. Пропозиція унікального продукту
Транспортна доступність	1.Розвиток загальнодоступної та зрозумілої туристичної навігації 2.Розвиток дорожньої інфраструктури
Безпека відпочинку, створення інформаційного середовища	1.Розвиток системи інформаційних центрів 2. Підготовка персоналу для надання більш високого рівня туристичних послуг
Комплексний характер туристичного продукту	1.Формування цілісних туристичних кластерів 2.Розробка комплексних туристичних маршрутів 3.Навчальні програми по формуванню туристичних продуктів для керівників туристичних підприємств
Сучасні механізми та засоби донесення інформації	Потрібне обладнання з інформацією та можливістю використання Інтернету

Інноваційно-оптимістичний сценарій має на увазі що відбудеться інноваційний та інвестиційний прорив. Цей сценарій передбачає, що область перебуватиме в п'ятірці регіонів лідерів за обсягом туристичного потоку, для цього необхідно активне позиціонування області як регіону, сприятливого для туризму (розробка фінансових програм розвитку туризму у регіоні зокрема інфраструктури).

### 2.3.Компетентне середовище туристичного комплексу



Довгий час вважалося, що успіх у професійній діяльності залежить від рівня професійних знань, умінь та навичок працівника. Сучасний світ, по суті, сформулював одне з ключових своїх правил: щоб бути успішним фахівцем, недостатньо лише глибоких знань і трудового досвіду, потрібно щось ще.

Опитування роботодавців показало, що надзвичайно важливими сьогодні є: здатність встановлювати продуктивні відносини, вміння працювати в команді, слухання та розуміння співрозмовника, лідерство, здатність до мотивування інших, вирішення конфліктних ситуацій тощо. універсальні компетенції», тобто компетенції надпрофесійні, необхідні для будь-якого виду професійної діяльності, і не лише професійної.

Розвиток компетенцій майбутніх випускників забезпечує підвищення конкурентоспроможності молодих спеціалістів ринку праці. У свою чергу, професійна успішність і самореалізація майбутнього фахівця залежать, у тому числі, і від сформованої під час навчання здатності вибудовувати стратегії та тактики орієнтації у професійному середовищі.

Туристична галузь є специфічним складним об'єктом управління, ефективно управління яким ґрунтується на врахуванні галузевого характеру й проблем трансформації економіки, на формуванні конкурентних переваг, що надають змогу, з одного боку, забезпечити широкі можливості для задоволення потреб вітчизняних і іноземних громадян, а з іншого – зробити значний внесок у розвиток національної економіки. При інтенсивному розвитку світового туризму в національній туристичній індустрії зростає рівень фахівців з управління туристично-сервісними організаціями – менеджерів – керівників організацій та їх підрозділів. Їх управлінські рішення визначають не лише ефективність їх діяльності, а також забезпечують стійкий розвиток об'єктів управління з дотриманням ними передових позицій на високому рівні. Компетентність керівника визначається не тільки прийняттям обґрунтовано об'єктивних рішень на основі визначених цілей і їх плануванням, але й реалізацією та контролюванням рішень в ситуаціях виключної складності та

непередбачуваності в ринкових умовах, ефективністю продажу туристичного продукту. Тому від керівника-управлінця сучасної організації туристичної сфери вимагаються риси професійної компетентності, високого рівня підготовки з управлінської діяльності, обізнаності в питаннях економіки і права, професійному розумінні інноваційних процесів і новітніх технологій розвитку бізнесу. Керівнику необхідно чітко визначати і використовувати можливості і здібності оточуючих працівників, виявляти турботу про їх умови праці і побуту, створювати позитивний морально-психологічний клімат в колективі.

У європейському освітньому просторі немає єдиного, чіткого і однозначного розуміння поняття «компетентність» стосовно використання його для опису бажаного образу (професійно-кваліфікаційної моделі). Компетентність переважно розглядається як здатність застосовувати отримані знання і вміння на практиці, у повсякденному житті для вирішення тих чи інших практичних і теоретичних проблем. Компетентність показує не лише результати навчання, а й систему досвіду творчої особистості і ціннісних орієнтацій студентів. Знання, вміння і навички є основою формування способів творчої діяльності і досвіду емоційно-ціннісного ставлення. Це забезпечить якість навчання як результату освіти.

Структуру ключових компетенцій вчені інколи подають через набір таких компонентів: базова компетентність; компетентність у сфері культури і дозвілля; компетентність у побутовій сфері; компетентність у сфері соціально-трудової діяльності; а також: загальнокультурна компетентність; допрофесійна компетентність; методологічна компетентність; політичні компетенції; соціальні компетенції; міжкультурні компетенції; комунікативні компетенції; інформаційні компетенції.

У результаті аналізу СВЕ-підходу (освіта, заснована на компетенція, – competence-based education – СВЕ) визначені й теоретично обґрунтовані засади групи ключових компетенцій, основна їх номенклатура і компоненти чи види компетенцій, що входять до кожної з них. Компетенція – здібність, особистісна спроможність, заснована на знаннях, досвіді, цінностях, набутих завдяки

навчанню; те, що породжує вміння; характеристика, яку можна виявити, спостерігаючи за діями, вміннями.

Компетенціям у сучасній науці туризмі відводиться роль основного чинника, визначального успіху розвитку туризму у конкретній дестинації. У цьому компетенції виступають як головна якість менеджменту дестинації як і визначальний елемент зовнішньої та внутрішньої середовища туристської індустрії. Аналіз наукової літератури про туризм дозволяє зробити узагальнення, що компетенції у туризмі – поняття широке, що включає сукупність: повноваження, обізнаності та аналітичного апарату органів управління в туризмі; знань, умінь, навичок і культури працівників, зайнятих на підприємствах туристичної індустрії; традицій та звичаїв місцевого населення, володіння самотніми ремеслами та промислами; професіоналізму зайнятих у галузях, які традиційно не належать до туристичної промисловості (освіта, охорона здоров'я, наука та ін.); наукового, культурного і спортивного потенціалу, тимчасово формується в результаті трансферту ззовні; ціннісних орієнтацій ринку споживачів.

Таким чином, компетентне середовище туристичного комплексу охоплює органи управління, робочу силу, нематеріальні туристські ресурси, споживачів.

Реалізація практично інвестиційно-інноваційної моделі розвитку туристського комплексу неможлива за умов низькокомпетентного середовища. Тому з урахуванням сучасної тенденції розвитку науки про туризм методологічний апарат «національного ромба» М. Портера [33], що базується на чотирьох факторах конкурентних переваг, доцільно спробувати доповнити п'ятим елементом – компетенціями (рис. 2.1).

1. Компетенції та фактори виробництва турпродукту. Завдяки цьому можливо по-новому поглянути на туристичний комплекс країни, по-іншому розставити акценти на проблемах розвитку туризму, побачити слабо помітні, але значущі і довгострокові, протиріччя, а також актуалізувати деякі аспекти розвитку конкурентних переваг туристської індустрії. Розглянемо зв'язок чотирьох елементів «національного ромба» та компетенцій стосовно

туристичного комплексу.

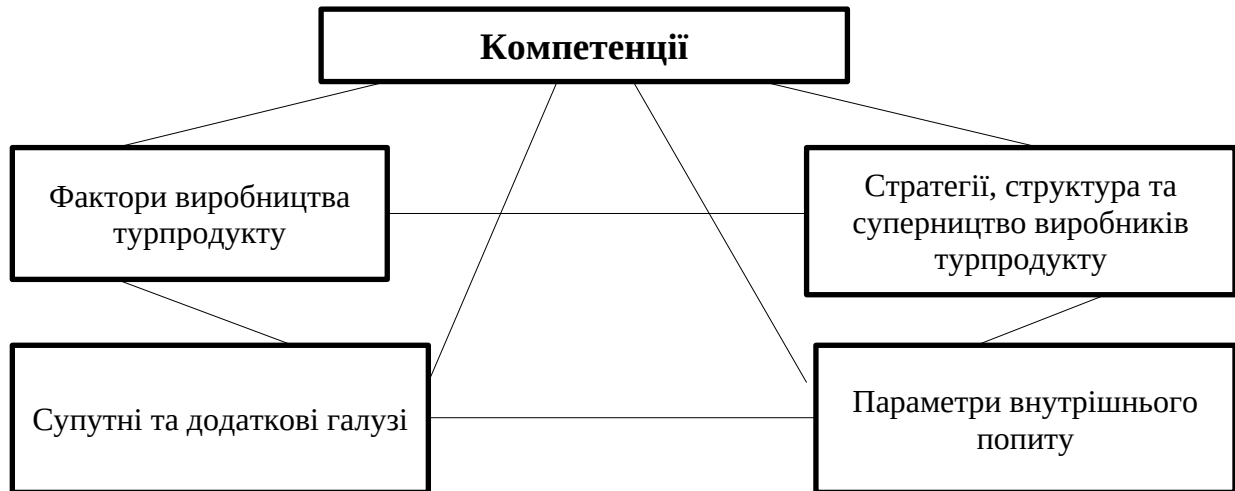


Рисунок 2.1 – Визначальні фактори конкурентних переваг туристичного комплексу

Компетенції впливають основні чинники виробництва турпродукту – управління, працю, туристські ресурси. Повноваження, обізнаність та аналітичний апарат органів управління туристичним комплексом є важливими компетенціями, що визначають ефективність національної туристичної політики. Аналіз системи управління туризмом вказує на необхідність розширення повноважень державної туристичної адміністрації (Департамент культури, молоді та спорту).

Поінформованість та аналітичний апарат органів управління туристичним комплексом засновані на використанні статистичної інформації у туризмі. Відповідно до неї, підприємства туристичної промисловості, які відносяться до низки галузей господарства, надають до органів державної статистики різнобічну інформацію. Проблема полягає в тому, що туристична статистика, що публікується в результаті, сильно узагальнена і, як наслідок, придатна тільки для поверхневого, але не для детального аналізу. Аналіз практичності публікованої статистики по туристському комплексу показав її невідповідність потребам системи управління туризмом країни та деяке відставання вітчизняних підходів від застосовуваних країнах, успішно розвиваючих туризм. Отримання

необхідної інформації можливе тільки міжвідомчими каналами, що робить весь аналітичний процес дуже трудомістким. Аналітика вимагає залучення науково-дослідних організацій, а так як статистика, що публікується, не може бути використана для детального аналізу, то потрібно налагодження додаткових комунікаційних каналів типу «Міністерство молоді та спорту – Державна служба статистики–регіони» або їх аналогів, що в результаті робить весь процес дуже громіздким, витратним та неоперативним. Така ситуація в умовах сучасної динаміки економічних та соціальних процесів негативно позначається на компетенціях органів управління туристським комплексом, що виявляється у необхідності приймати управлінські рішення без глибокого аналізу ситуації в умовах недостатньої чи запізнаної обізнаності.

Знання, вміння, навички та культура зайнятих у туристській індустрії формуються в основному в результаті двох процесів - навчання в установах системи освіти та практичної роботи на підприємстві. Таким чином, основні компетенції працівників туристичної індустрії визначаються здобутою спеціальністю та досвідом роботи. Установи освіти у туризмі зазвичай готують кадри для турагентств, головна функція яких – організація виїзду туристів із центру попиту туристичної дестинації. Для потреб в'їзного туризму готуються екскурсоводи, гіді-перекладачі, фахівці готельного та ресторанного господарства. Проте недостатня підготовка фахівців у сфері створення регіонального турпродукту та управління туристичними регіонами, які просто необхідні для виконання завдань розвитку в'їзного та внутрішнього туризму. Але на таких фахівців поки що немає ні соціального, ні державного замовлення. Очевидно, що його і не буде доти, доки не створено просторового базису туристського господарства, що складається з мережі дестинацій та підприємств, яким були б потрібні фахівці з формування та просування комплексного місцевого турпродукту.

Крім того, у системі освіти туризму до змісту навчального процесу необхідно включити спеціальне вивчення таких ключових предметів, як наприклад «менеджмент дестинацій» та «геоекономіка туризму», які спрямовані на

формування компетенцій, необхідних для просування національного, регіонального та місцевого турпродукту. В основі формування такого роду компетенцій лежить загальне вчення про дестинації, що є ключовим у підготовці фахівців з туризму у розвинених країнах. На його основі розвиваються практичні напрямки, до яких зокрема відносяться карт-система формування турпродукту, створення формальних та неформальних туристських брендів дестинацій, маркетинг атракційних пунктів.

Традиції та звичаї місцевого населення, промисли є важливим туристським ресурсом для виробництва національного турпродукту. На жаль, вони поступово губляться і виступають як атрибут сільського способу життя жителів. Відродження та збереження їх відбувається, як правило, у неавтентичному міському середовищі через створення творчих колективів, музеїв, що знижує цінність даних компетенцій як нематеріального туристичного ресурсу. Використання традиційних етнічних компетенцій у туризмі дозволяє створювати затребуваний турпродукт без визначних об'єктів матеріальної культури.

Як нематеріальний туристичний ресурс можуть виступати компетенції працівників, зайнятих у галузях, зазвичай які належать до туристської промисловості (освіта, охорона здоров'я, наука та інших.). Сьогодні з'являються такі види туризму як медичний, освітній, науковий. Їхні приклади можуть бути закордонні поїздки з метою отримання якісного та відносно недорогого лікування, програми з вивчення іноземних мов, поїздки з метою консультацій у діячів науки або видатних тренерів.

Тимчасовий трансферт компетенцій у регіон чи населений пункт є основою формування дестинаційподійного туризму. Спортивні турніри, різноманітні фестивалі, наукові конференції, економічні та політичні форуми виступають цілями подорожей туристів. Грамотне планування календаря подібних заходів дозволяє підвищувати ефективність функціонування всього туристського комплексу дестинації, зменшуючи негативну дію природного чинника сезонності.

2. Компетенції та внутрішній попит. Компетенції населення, що включають

професійну підготовку та особисті хобі, визначають якісні та кількісні характеристики внутрішнього туристичного попиту. Високий рівень освіти населення є генеруючим фактором формування туристських потреб, а компетенції, якими воно володіє, впливають на переваги споживачів до певних видів туризму. Компетенції зайнятих у сферах розумової праці є однією з причин схильності споживачів до пізнавальних та анімаційних турів, а зайнятих фізичною працею – до пасивного туризму та розважальних турів. Структура туристських потреб перших складніша, ніж других; перші також найбільш вимогливі до якості туристського обслуговування.

Глибока сегментація споживачів проявляється у схильності до рекреаційних занять, що розвивають або підтримують їх компетенції. Іншими словами, історик цікавиться пам'ятниками історії, біолог – ботанічними садами, волейболіст грає на пляжі у волейбол. З іншого боку, високий рівень компетенцій населення, зазвичай, повинен забезпечувати його високі доходи, які гарантують задоволення туристичних потреб. Сьогодні у країні склалася ситуація, коли рівень доходів багатьох працівників у галузях, які вимагають високого рівня компетенцій (освіта, охорона здоров'я, культура, наука), знаходиться на одному рівні і навіть нижчий, ніж у галузях, які не потребують вищої освіти. Цим визначається одна з особливостей формування обмеженого обсягу та специфічної структури внутрішнього туристичного попиту, яка відповідно впливає на розвиток туристського комплексу. Незважаючи на відсутність детальних досліджень цього питання, загальну суть проблеми, що виникає в результаті, можна розкрити.

Задоволення внутрішнього туристичного попиту потребує розробки необхідних рекреаційних програм, запровадження прийнятних стандартів обслуговування, формування певних традицій гостинності. Якщо якісні параметри внутрішнього і зовнішнього туристського попиту сильно відрізняються, то туркомплексу, що розвивається, важко стати конкурентоспроможним на міжнародному ринку через нестачу сформованої на внутрішньому ринку пропозиції, невідповідності сформованих стандартів

обслуговування іноземному туристському попиту, нерозуміння іноземцями традицій гостинності.

3. Компетенції та супутні галузі. Супутні галузі виконують роль інфраструктури, що дозволяє розвиватися туристичному комплексу, задовольняючи виробничі потреби підприємств туристичної індустрії: навчальні та науково-дослідні організації, зв'язок, житлово-комунальне господарство, консульські та дипломатичні служби, медичне обслуговування, інформаційні та рекламні агенції. Тому компетенції супутніх галузей туристського комплексу опосередковано впливають на успіх його функціонування. Серед супутніх галузей туристського комплексу виділяється сфера освіти та науки, яка охоплює заклади освіти, які ведуть підготовку та перепідготовку кадрів для туристичної індустрії, а також науково-дослідні організації.

В Україні професійною освітою для сфери туризму сьогодні займаються середні і вищі навчальні заклади різних форм власності. До їх числа входять загальноосвітні і спеціалізовані профільні школи, ліцеї, гімназії, коледжі, інститути, університети, академії. Загалом, ця галузь сьогодні є доволі популярною серед абітурієнтів, через що якомога більше закладів освіти намагаються відкривати в себе відповідні спеціальності. Підготовкою фахівців галузі туризму займаються більше 80 вищих навчальних закладів України та ще більше професійних закладів нижчого рівня акредитації [51]. Звісно, така велика кількість закладів освіти сприяє розвитку туристичної галузі, але постає проблема недостатності співпраці між закладами професійної туристичної освіти та підприємствами, яка значно гальмує розвиток кваліфікованості працівників сфери туризму, як з теоретичної, так і з практичної сторін освіти.

Структура задіяних компетенцій під час підготовки кадрів для туристичної промисловості визначається структурою навчальних планів, відповідно до яких здійснюється навчальний процес. Особливість їх у тому, що акцент зроблено вивчення широкого спектра загальнопрофесійних дисциплін, які вимагають залучення викладацьких компетенцій нетуристського профілю. Навчання предметам, що безпосередньо пов'язані з туристичною промисловістю, значною



мірою здійснюється у межах спеціалізацій. Практика навчання дисциплін туристської спеціалізації показує, що сьогодні не вистачає викладачів вищої кваліфікації, які мають відповідні компетенції.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО, РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### 3.1. Концепція стейкхолдерів в управлінні і підприємствами

За останнє десятиліття індустрія туризму пережила величезне зростання, розширившись і диверсифікувавшись, щоб стати одним із найбільших і найшвидше зростаючих секторів економіки. Відповідно до проекту Концепції державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року туризм визначено як динамічну високодохідну галузь світової економіки, один із важливих факторів соціально-культурного розвитку, який підвищує рівень і якість життя людства [52]. Це є підтвердженням постійного зростання потенційного та реального валового внутрішнього продукту країн внаслідок актуалізації задач, які ця сфера виконує на глобальному туристичному ринку. Дійсно, роль туризму в усебічному розвитку світової і внутрішніх економік обумовила зміну парадигми його розвитку, перехід із галузевого принципу організації господарських зв'язків на територіальну організацію, що дозволить успішно реалізувати країнам власний туристичний потенціал в цілому та привабливих туристичних дестинацій зокрема.

Динамічний розвиток туризму зумовлює загострення конкуренції та зміну характеру конкурентної боротьби в ньому, що обумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління як туристичною сферою в цілому, так і окремими туристичними підприємствами, впровадження і застосування у вітчизняній практиці менеджменту інноваційних теорій та концепцій бізнесу.

До 30-х – 40-х рр. ХХ ст., коли розпочалася цілеспрямована систематизація управлінських ідей, сформувалися багато самостійних теорій, концепцій,

підходів і напрямків, пов'язаних із менеджментом і низкою суміжних дисциплін. Існують різні погляди на розвиток управління як науки. Як правило, еволюція менеджменту представлена у вигляді низки етапів, які часто накладалися один на одній:

1) етап розвитку науки про управління людьми в процесі виробництва – школа наукового управління (1885–1929), школа «фордизму» (1899–1945), класична або адміністративна школа (1920–1950) – базувався на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій;

2) етап формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків – школа психології та людських відносин (1939–1950), школа поведінкових наук (1950 рік – теперішній час) – пов'язаний із визнанням людини пріоритетним чинником виробничо-господарської діяльності;

3) етап побудови систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини ХХ ст.) – пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом;

4) етап активного застосування кількісних методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення – школа науки управління (1950 р. – теперішній час) – пов'язаний із широким застосуванням у менеджменті математики;

5) етап формування системних (з кінця 50-х рр. ХХ ст.) та ситуаційних (з 60-х рр. ХХ ст.) підходів – пов'язаний із розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин;

6) етап комп'ютеризації управлінських процесів (з 1980-х рр. – теперішній час) – пов'язаний із розвитком інформаційних та комп'ютерних технологій. У цей період відбувається створення системи менеджменту на основі екстраполяції, передбачення змін, гнучких екстрених рішень, а розподіл ресурсів у суспільстві трансформувався від чисто ринкового до регульованого (державою) ринкового методу [53].

Найбільш важливими підходами або школами управління, які зробили

істотний внесок у розвиток теорії і практики менеджменту є: школа наукового управління, класична школа, школи людських відносин і поведінкових наук, школа науки управління. Не зважаючи на те, що вони отримали розвиток у першій половині ХХ ст., проте зберігають актуальність по теперішній час, а їх здобутки в удосконаленому вигляді застосовуються в практиці управління сучасних підприємств і організацій. У той же час відзначимо, що розмаїття видів діяльності вимагає нових підходів до управління суб'єктами господарювання в сучасних умовах функціонування економіки. Серед наукових концепцій, які претендують на особливий внесок у розвиток теорії і практики сучасного менеджменту, чільне місце займають наступні: концепція позиціонування; теорія стейкхолдерів; реінжиніринг; теорія ощадливого виробництва; стратегія блакитного океану; концепція емоційного інтелекту; концепції збалансованої системи показників; концепція життєвих циклів компаній; методологія РАЕІ.

Розмаїття видів підприємництва вимагає нових підходів до управління розвитком підприємств туризму в сучасних умовах функціонування економіки. У своїй діяльності підприємства використовують різні стратегічні ресурси (матеріальні, нематеріальні, фінансові, інформаційні, управлінські тощо), крім цього можна залучити ще один важливий ресурс, застосування якого в господарській діяльності сприяє прискоренню розвитку, формуванню нових конкурентних переваг, зміцненню репутації, – відносини [54]. Розвиток підприємств відбувається під впливом низки чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що вимагає виокремлення окремих суб'єктів або їх груп, які одночасно впливають на діяльність підприємця та безпосередньо є зацікавлені в результатах його діяльності. Таким чином, сучасна особливість функціонування і розвитку господарюючих суб'єктів обумовлює доцільність одночасного дослідження змісту розвитку бізнесу з позиції:

- 1) задоволення зацікавлених у цій діяльності сторін;
- 2) задоволення вимог і потреб самого підприємства.

Концепція зацікавлених сторін (stakeholderconcept / stakeholdertheory) посідає чільне місце серед наукових концепцій, які претендують на особливий внесок в

розвиток теорії і практики сучасного менеджменту. Завдяки цій концепції в сучасному бізнесі широко використовуються міжнародні стандарти SA 800, AA1000, GRI, ISO 26000, які трактують ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами як найважливіший атрибут успішного бізнесу. Це концепція особливої моделі компанії, яка формує і пояснює стратегію її розвитку з точки зору врахування інтересів певних зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

У традиційному погляді на існування фірми власники акцій і стейкхолдери є власниками компанії, і фірма не може ігнорувати фідучіарні (матеріальні) зобов'язання. Теорія стейкхолдерів стверджує, що існують і інші «зацікавлені сторони», у тому числі державні органи, політичні групи, торгові асоціації, профспілки, громади, фінансисти, співробітники і клієнти. Стейкхолдерами можуть бути навіть конкуренти. Основним предметом дослідження теорії стейкхолдерів є взаємодія різних груп і індивідів, що переслідують свої інтереси, які пов'язані з діяльністю певної компанії. З огляду на те, що в основі появи теорії стейкхолдерів лежить бізнес-етика, висувається положення про законність інтересів усіх стейкхолдерів.

Теорія зацікавлених сторін була запропонована в 1984 році в монографії Е. Фрімена «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін», де наведені сьогодні вже класичні визначення зацікавлених сторін, надано їх спрощений перелік і схематичне зображення. Так, стейкхолдерами компанії вважається будь-яка група або індивідуум, які можуть самі впливати або на яких впливає досягнення цілей організації [55–58].

П. Литгау, Н. Юягірі та Г. Адльбрехт [58] виокремили два основні типи визначень стейкхолдерів на основі аналізу понад 20 визначень: перший тип ґрунтується на визначенні Е. Фрімена, у відповідності до якого стейкхолдер впливає на проект або навпаки [57], а другий – на визначенні Д. Кліланда, який розглядає в якості стейкхолдерів тих, хто має особисту зацікавленість у результатах проекту [59].

До першого типу також можна віднести визначення: «... особа або група осіб, які перебувають під впливом проекту або здатні впливати на проект» [58].

Прикладом визначення другого типу є уявлення про стейкхолдера П. Дінсмора як того, «хто має частку в результатах проекту» [60], та Е. Обенга як «будь-якої людини, зацікавленої в проекті. У звичайному проекті завжди є кілька зацікавлених сторін, які підтримують його, і ті, хто протистоять йому» [61].

Існує також третій тип визначень, в якому узагальнюються перші два. Так, Д. Бодді і Р. Патон визначають стейкхолдерів як: «... особи, групи або установи, які зацікавлені в проекті і мають можливість впливати на його результати» [62]. До цього ж типу можна віднести визначення OGC: стейкхолдер – це «особа, група осіб або організація, зацікавлені в проекті або впливають на проект або програму» [63]. При цьому, наприклад, Т. Доналдсон і Л. Престон зауважують, що деякі особи в організації можуть одночасно мати вплив і інтерес, деякі – тільки інтерес або тільки вплив, тому розрізняють власне «стейкхолдерів» і «тих, хто має вплив» [64]. Крім цього, вони розглядають стейкхолдерів через призму фактичного або потенційного збитку чи вигоди, який було їм завдано або можливо буде завдано в процесі діяльності компанії.

Наведені вище дефініції стейкхолдерів можна узагальнити за допомогою визначення, запропонованого у відомому стандарті PMBOK: це «особа або організація (наприклад, споживач, спонсор, виконуюча організація або громадськість), які активно залучені в проект або на чий інтерес можуть позитивно або негативно вплинути виконання чи завершення проекту. Зацікавлена сторона також може впливати на проект і його результати» [65].

Більш вузьке визначення стейкхолдерів як агентів, які беруть на себе добровільно або вимушено певний ризик, запропонував М. Кларксон: «стейкхолдери добровільно беруть на себе ризик у результаті інвестування певного капіталу, людського або фінансового, який має певну цінність для фірми. Інша група стейкхолдерів змушена брати на себе ризик у результаті активності фірми» [66].

Ще одне питання, вивчення якого сприяло розвитку теорії стейкхолдерів, пов'язане з необхідністю визначати як стейкхолдера групу, яка безпосередньо не взаємодіє з підприємством. Так, Р. Мітчелл, Б. Енгл і Д. Вуд стверджували, що

визначати і враховувати інтереси цієї групи необхідно, щоб у подальшому уникнути можливих проблем або реагувати на них більш ефективно [67]. Наявні визначення стейкхолдерів можна згрупувати в п'ять основних груп стейкхолдерів: 1) групи, без підтримки яких компанія не зможе повноцінно функціонувати (Стеффордський дослідницький університет, 1963; E. Renman, 1964; N. Bowie, 1988; J. W. C. Lau, 1991; J. Näsi, 1995); 2) групи, цілі яких повинні узгоджуватися з цілями компанії (I. Ansoff, 1975; L. Ahlstedt&I. Jahnukainen, 1971); 3) групи, які можуть впливати або підпадати під вплив компанії в процесі досягнення нею поставлених цілей (R. Freeman&L. Reed, 1983; E. Freeman, 1984; B. Cornell& A. C. Shapiro, 1987; E. Freeman, D. R. Gilbert, 1987; G. T. Savage, 1991; M. Starik, 1993; A. C. Wicks, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 1994; S. N. Brenner, 1995; R. Gray, D. Owen&C. Adams, 1996; A. B. Carroll, 1997; S. G. Scott& V. R. Lane, 2000; R. A. Phillips, 2003); 4) групи, які мають певний інтерес до компанії і, як наслідок, певні вимоги і права (W. Evan& E. Freeman, 1988; A. F. Alkhafaji, 1989; A. B. Carroll, 1989; C. W. L. Hill& T. M. Jones, 1992; A. B. Carroll, 1993; B. Langtry, 1994; J. T. Mahoney, 1994; J. M. Calton&L. Lad, 1995; T. Donaldson&L. Preston, 1995; R. K. Mitchell, B. R. Agle& D. J. Wood, 1997); 5) групи, які схильні до ризику в результаті діяльності компанії (M. E. Clarkson, 1994; J. D. Blair, 1995; T. A. Kochan& S. A. Rubenstein, 2000).

Зацікавленість підприємства в стійкому розвитку впливає із самого визначення підприємництва та його багатоаспектності [68] і пов'язане з безпосереднім отриманням прибутку, який виступає основним мотивом господарювання і є засобом для майбутнього розвитку. Сучасне бачення конкурентного розвитку міститься на такому факті – сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі залежить від якості взаємин із різними групами стейкхолдерів.

Існують різні підходи до класифікації стейкхолдерів, запропоновані різними авторами. Спрощений перелік зацікавлених сторін сучасної фірми включає власників, споживачів, групи захисту прав споживачів, конкурентів, засоби

масової інформації, працівників, «групи за інтересами» (SIG – SpecialInterestGroups), захисників навколишнього середовища, постачальників, урядові агентства, організації місцевих спільнот. На думку Е. Фрімена, зростання числа і різноманітності зацікавлених сторін зумовило необхідність нового погляду на фірму, що охоплює «всі групи і всіх індивідуумів ... які грають життєво важливу роль в успіху ділового підприємства в сучасних умовах» [57].

Здебільшого, основна класифікаційна ознака зводиться до положення стейкхолдерів щодо підприємства та, відповідно, передбачає їх поділ на внутрішніх і зовнішніх. Так, Е. Фрімен в своїй роботі вказує, що стейкхолдери можуть бути внутрішнього (працівники, акціонери, постачальники і покупці) та зовнішнього (громадські організації (щодо захисту прав покупців, екологічні), державні органи, засоби масової інформації, конкуренти, спеціальні групи) оточення. Мета компанії в управлінні взаємовідносинами зі стейкхолдерами полягає в реалізації питань і рішень, які відповідають вимогам як стейкхолдерів, так і інтересам самої компанії.

І. Ансоф у сукупності стейкхолдерів компанії виокремлює менеджмент, працівників, власників, продавців і постачальників [69]. У його дослідженнях зазначена необхідність дотримування балансу вимог зацікавлених сторін із завданнями самої організації, необхідність постійного моніторингу оточення, визначення важливих стейкхолдерів і реалізації заходів щодо підвищення якості взаємодії з ними.

Г. Н'юбоулд і Г. Луффман згрупували стейкхолдерів на чотири основні категорії: групи впливу, які фінансують підприємство (наприклад, акціонери); менеджери, які керують підприємством; службовці, які працюють на підприємстві (принаймні, та їх частина, яка зацікавлена в досягненні цілей організації); економічні партнери [70]. Остання категорія включає як покупців і постачальників, так і інших економічних суб'єктів. Кожна з цих груп має різні параметри вимірювання діяльності, що буде впливати на рівень завдань, які перед ними ставляться.



Дж. Гаррісон і К. Джон виокремили групи стейкхолдерів широкого, операційного і внутрішнього оточення [71]. При цьому, до широкого оточення вони відносили суспільство в цілому та політичні, економічні й інші зовнішні явища, які впливають на компанію. Операційне та внутрішнє оточення підлягає управлінню і включає постачальників, покупців, громадські групи, спільноти, кредитори, профспілки, конкуренти, держава; внутрішніми є найближче оточення компанії – акціонери і співробітники.

У Стандарті взаємодії зі стейкхолдерами (AA1000 SES) визначено наступні атрибути для їх ідентифікації: 1) залежність – групи чи особи, які прямо чи опосередковано залежать від діяльності підприємства, продуктів чи послуг і пов'язаної з ними ефективності, або від яких залежить діяльність підприємства; 2) відповідальність – групи або особи, перед якими підприємство має або в майбутньому може мати юридичні, комерційні, операційні або етичні / моральні зобов'язання; 3) напруженість – групи або окремі особи, які потребують негайної уваги з боку підприємства щодо фінансових, економічних, соціальних чи екологічних питань; 4) вплив – групи чи особи, які можуть впливати на прийняття стратегічних чи операційних рішень підприємством або зацікавленою стороною; 5) різноманітні погляди – групи чи окремі особи, чії різні погляди можуть привести до нового розуміння ситуації та виявлення можливостей для дій, які інакше не виникнуть [72].

Різні стейкхолдери мають не тільки різні цілі та інтереси, а й різну значимість для підприємства. Одним із найбільш поширених підходів до визначення значущості стейкхолдерів є модель Мітчелла, яка передбачає характеристику кожного стейкхолдера з точки зору наявності у нього одного або декількох атрибутів, серед яких влада, законність і терміновість вимог [67]. Поєднання трьох атрибутів стейкхолдера визначає його клас значущості. Стейкхолдер, який володіє одним атрибутом, є найменш впливовим і належить до класу латентних; той, хто володіє двома атрибутами, належить до класу очікуючих; а той, хто володіє всіма трьома атрибутами – утворює найбільш впливову категоричну групу. Перевагою такого підходу є можливість

сформувати (або скорегувати) стратегію поведінки щодо кожного стейкхолдера. Разом із тим, без визначення ставлення стейкхолдера до підприємства складно розробити дієві методи формування довірчих відносин. Визначення позиції стейкхолдера щодо підприємства дозволяє розробити методи формування довіри з урахуванням специфіки внутрішніх і зовнішніх їх видів.

Найбільшу кількість стейкхолдерів було запропоновано Е. Нілі, К. Адамсом та М. Кеннерлі, які виділили такі укрупнені групи: інвестори, клієнти, посередники, партнерства і альянси, постачальники, спільноти, наймані працівники, профспілки, впливові групи, регулятивні органи і спільноти [73]. Більш ретельному досліджуванню підлягає вплив найбільш значущих стейкхолдерів – інвесторів, клієнтів і посередників, найманих працівників, постачальників, регулятивних органів і спільнот.

Слушною є точка зору дослідників [68], із позиції стейкхолдерського підходу інвестор розглядається комплексно та може виступати водночас як: 1) акціонер; 2) фінансова установа; 3) інший постачальник капіталу. Акціонер, будучи інвестором, виступає як власник капіталу організації та має право безпосередньо приймати управлінські рішення щодо її поточного і майбутнього функціонування. Інші два стейкхолдери, виступаючи в ролі інвестора, не беруть участь в управлінні організацією, звичайно обмежуються інвестуванням капіталу в підприємницьку структуру, очікуючи від даної операції отримання прибутку в певній сумі або нормі. Спираючись на це твердження, в якості основних стейкхолдерів щодо суб'єктів підприємницької діяльності автори виділили наступні групи: підприємство (власники/акціонери, персонал), державу (фіскальні та регулятивні органи), споживачів та інших стейкхолдерів (конкуренти, постачальники, інвестори/ фінансові установи та ін.).

Принциповим питанням є нормативне обґрунтування концепції стейкхолдерів, яке намагався здійснити Е. Фрімен і результатом чого повинні були стати не тільки взаємоув'язування концепцій корпоративної соціальної відповідальності та зацікавлених сторін, але і позиціонування останньої по відношенню до агентської теорії, що має на увазі фідучіарну відповідальність

менеджерів лише перед власниками [57].

Розвиток великих корпорацій, які потребували стратегічного планування, викликав підвищений інтерес до аналізу стейкхолдерів. Але ускладнення їх структури призвело до зростання їхніх вимог та неефективності стейкхолдер-орієнтованого процесу планування, так як менеджерам необхідно було витратити великі ресурси для задоволення потреб зовнішніх стейкхолдерів.

У контексті сучасного розвитку теорії стейкхолдерів отримала розвиток так звана концепція загальних цінностей М. Портера і М. Крамера, яка визначається як політика і операційні практики, що «підсилюють конкурентоспроможність конкретної компанії і одночасно покращують економічні та соціальні умови існування тих конкретних спільнот, в яких вона працює. Створення спільних цінностей фокусується на конкретно ситуаційній ідентифікації, а також розширенні і посиленні зв'язків між соціальним і економічним прогресом» [74]. Господарська діяльність підприємств відповідно до цієї концепції спрямована на забезпечення її єдності з соціумом у створенні соціальної користі та економічної вигоди від здійснених витрат.

Подальший розвиток теорії стейкхолдерів визначений працями Р. Ділл [75], який розглядав взаємодію з зацікавленими сторонами не лише в контексті впливу, але і відповідальності. Крім того, він уперше визначив як важливу проблему вибір ключових стейкхолдерів під час прийняття рішень в компанії.

Дослідження стейкхолдерів включає в себе ідентифікацію та систематизацію основних їх видів, оцінку їх цілей, збір інформації про них, використання цих даних у процесі стратегічного управління і застосування прийнятої стратегії підприємства. Управління стейкхолдерами передбачає комунікації з ними, проведення переговорів, контакти і відносини з ними, мотивування їх поведінки з метою визначення найбільшої вигоди для конкретного підприємства. На відміну від аналізу стейкхолдерів, проведеного з метою кращої адаптації до організаційного оточення, управління ними є безпосереднім впливом на стейкхолдерів. Насправді ці два процеси перетинаються.

Управління відносинами підприємства із його стейкхолдерами являє собою

процес, який має на меті вдосконалення взаємовідносин підприємства з його стейкхолдерами та досягнення результативності такої взаємодії. Управління відбувається за наступними етапами: формулювання цілей управління групами стейкхолдерів; вибір алгоритму ідентифікації ключових стейкхолдерів; обґрунтування способів управління стейкхолдерами (вибір відповідних стратегій та інструментів); планування, реалізація, оцінка результатів і коригування обраної стратегії [71]. Важливо, що цілі управління стейкхолдерами повинні бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства, відповідати його інтересам, цілям і завданням.

Специфіка функціонування туристичних підприємств визначена специфічним складом бізнесу в туризмі, що значною мірою зумовлює наступні особливості їх економічного механізму та взаємин зі стейкхолдерами (рис. 3.1).

Особливості функціонування туристичних підприємств	
-	Особливості системи підприємництва в туризмі,представленої великою кількістю туристичних підприємств та організацій
-	Переважно невиробничий характер діяльності суб'єктів господарювання
-	Туристи і мандрівники як переважні споживачі продуктів і послуг
-	Задоволення туристських потреб як результат праці в туристичній сфері
-	Наявність неясних і важко вимірних цілей в сфері туризму
-	Нерозривність виробництва і споживання туристичної послуги
-	Комплексність туристичної послуги
-	Невідчутність туристичної послуги
-	Неможливість збереження туристичної послуги
-	Неоднорідність туристського попиту
-	Менший ступінь автоматизації надання туристської послуги в порівнянні з процесом виробництва матеріального продукту
-	Сезонність

Рисунок 3.1– Основні специфічні особливості функціонування туристичних підприємств, які зумовлюють їхні взаємини зі стейкхолдерами

Наведені моменти доводять, що туризм є специфічною формою діяльності людей, яка вимагає адекватного управління з урахуванням її специфіки та врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів – осіб, груп та організацій,

які залучені на тому чи іншому рівні. Здебільшого вони включають: туристів; уряд; туристичні організації та операторів, ресторани, готелі, туристичних блогерів, туристичні атракції тощо; працівників підприємств, які належать до індустрії туризму; малі та середні підприємства, які можуть бути безпосередньо або опосередковано пов'язані з туризмом; неурядові організації, які пов'язані з індустрією туризму (благодійні або некомерційні); постачальників, які прямо чи опосередковано співпрацюють із індустрією туризму; підприємства, що надають комунальні послуги та інфраструктури; спільноти, зокрема місцеві громади; сферу освіти; сферу транспорту та ін.

Належне управління туризмом часто передбачає консультації та постійну комунікацію, щоб переконатися, що даний важливий стейкхолдер має повноваження протягом усього процесу планування та функціонування розвитку підприємства туризму. Взаємозв'язок зі стейкхолдерами відбувається у формі діалогу – інструменту сприяння ефективній комунікації між туристичним підприємством та різними групами стейкхолдерів. Такий діалог продукує для підприємства багато можливостей: створення нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (фінансів, технологій, навичок, знань, досвіду, людей) задля вирішення проблем і досягнення цілей, які не можливо досягнути одним суб'єктом господарювання; розуміння та пом'якшення загроз і невизначеності з метою кращого управління ризиками підприємства; удосконалення продуктів та послуг, які відповідають очікуванням насамперед такого стейкхолдера як споживачі; покращення процесів прийняття управлінських рішень; сприяння розвитку довірчих і прозорих довгострокових відносин із стейкхолдерами, що позитивно впливає на репутацію і прибутки підприємства; краще розуміння ринкової ситуації, оскільки зацікавлені сторони часто володіють великим масивом інформації; краще розуміння пріоритетів і потреб зацікавлених сторін [54; 76; 77].

Такий діалог підприємства із стейкхолдерами може приймати різні форми і передбачати застосування різних моделей. Найбільш часто застосованими є модель трансферу та модель взаємодії. Модель трансферу розуміє взаємодію

зацікавлених сторін як дещо, що відбувається в основному після прийняття рішення, коли підприємство повідомляє або передає свої результати зацікавленим сторонам [78]. У цій моделі способи покращення взаємодії зосереджені на покращенні комунікаційних навичок, часу та знання про те, з ким слід контактувати. Модель взаємодії (або «змістовного» процесу) залучення стейкхолдерів створює проактивний двосторонній процес між підприємством і стейкхолдером [79], де спілкування, думки та пропозиції течуть в обох напрямках, і організація може змінити свою поведінку в результаті залучення. Цей процес є повторюваним, у якому підприємство вчиться та покращує свою здатність здійснювати значущу взаємодію із зацікавленими сторонами шляхом розвитку відносин взаємної поваги замість одноразових консультацій. Використовуючи структурований діалог для створення простору для колективного інтелекту, модель сприяє розробці процесу, яким можуть володіти всі зацікавлені сторони.

Науковці розрізняють дві основні позиції для управління зацікавленими сторонами: буферизацію та зв'язування [80]. Буферизація є традиційним підходом і спрямована на стримування впливу зацікавлених сторін на підприємство, а зв'язок передбачає формування стратегічних партнерств. Як зазначає Сінклер М.-Л. [81], у цьому контексті ефективна та постійна симетрична (діалогічна) комунікація (найбільш помітно характеризується міжособистісними інструментами спілкування на основі діалогу, поінформованими та вимірними за допомогою якісних методологій) є невід'ємною частиною ефективного залучення зацікавлених сторін, і визнання цього залучення позначає різницю між бізнесом як приватною культурою в старому економічному мисленні до початку розуміння компанії як громадської культури в новому економічному мисленні [82].

Для забезпечення ефективної взаємодії підприємств сфери туризму зі стейкхолдерами можна використовувати наступний методичний підхід.

I етап. Ідентифікація стейкхолдерів підприємства туризму та їх інтересів.

Ідентифікація може проводитися з урахуванням розглянутих вище

класифікацій, але для їх використання доцільно визначити всі поле стейкхолдерів туристичних підприємств.

Первинне визначення кола стейкхолдерів можна здійснити за допомогою наступних критеріїв: рівня відповідальності, ступенів впливу, взаємодії і залежності, рівня представництва. Використання цих критеріїв забезпечує збіг результатів ідентифікації стейкхолдерів підприємства за окремими з них, що говорить про їх значимість для підприємства.

Критерій рівня відповідальності дозволяє визначити всіх формальних стейкхолдерів, а саме – суб'єктів, перед якими туристичне підприємство має / може мати в майбутньому юридичні, фінансові та операційні зобов'язання, зафіксовані у вигляді регулюючих документів, законодавчих актів, контрактів і договорів, політики тощо.

За допомогою ступеня впливу визначаються стейкхолдери, які здійснюють неформальний вплив та наділені формальною владою. Це суб'єкти, які впливають / можуть вплинути на здатність туристичного підприємства досягти поставлених цілей; їх вплив на діяльність є значним.

За допомогою критерію ступеня взаємодії ідентифікуються суб'єкти, з якими туристичне підприємство найбільш щільно взаємодіє або прагне до такої взаємодії: внутрішні стейкхолдери; стейкхолдери, з якими підприємство має тривалі зв'язки або здійснює повсякденні операції; стейкхолдери, які постійно беруть участь в господарській діяльності (наприклад, місцеві спільноти).

За допомогою ступеня залежності можна визначити суб'єктів, які найбільшою мірою залежать від підприємства туризму (купляючи і споживаючи туристичну послугу або продукт, забезпечуючи безпеку господарської діяльності, отримуючи заробітну плату, надаючи сировину і матеріали, тощо).

Використовуючи критерій рівня представництва виявляють суб'єктів, які належать до регулюючих органів або наділені представницькими повноваженнями, і тим самим переслідують інтереси великого числа соціальних груп, організацій (спільноти, професійні асоціації, профспілки, комісії, робочі групи та ін.).

Таким чином формується повний перелік стейкхолдерів для підприємств. У табл. 3.1 наведено перелік зацікавлених осіб для туристичних підприємств, який є обов'язковим для подальшої взаємодії з ними, за основними групами і підгрупами, що дозволяє ідентифікувати істотні проблеми такої взаємодії та конкретизувати подальші кроки для забезпечення ефективної взаємодії. Незважаючи на власні інтереси, усі стейкхолдери зацікавлені в раціональності діяльності в умовах обмежених ресурсів [68].

Таблиця 3.1– Карта стейкхолдерів підприємства туризму

Групи впливу	Підгрупи
Власники	Мажоритарні акціонери Міноритарні акціонери Особи, які мають контрольний пакет акцій Учасники Власник (у випадку одноосібного володіння)
Наймані працівники	Рада директорів Топ-менеджмент Менеджмент Працівники Профспілки працівників Кадровий резерв Потенційні працівники Працівники, які звільнилися
Клієнти (споживачі)	Оптові покупці Роздрібні покупці Внутрішні клієнти
Постачальники	Постачальники товарів Постачальники послуг Сервісні центри з обслуговування устаткування
Конкуренти	Наявні конкуренти Продавці товарів-замінників (послуг замінників) Потенційні конкуренти
Державна і регіональна влада	Органи державної і регіональної влади (профільні міністерства, департаменти та управління) Органи оподаткування Контролюючі організації
Фінансово-кредитні установи (інвестори)	Банківські установи Лізингові компанії Страхові компанії Інвестиційні фонди
Місцева спільнота	Засоби масової інформації Профільні навчальні заклади



	Спільноти, на які безпосередньо впливає господарська діяльність підприємства
--	--

Після ідентифікації стейкхолдерів, необхідно визначити ступінь їх впливу на бізнес і ступінь їх залежності від результатів діяльності бізнесу [83]. Повинні бути відображені специфічні, а не типові інтереси стейкхолдерів безпосередньо до конкретного підприємства, та, відповідно, визначена специфіка їх впливу на діяльність підприємства. Найбільш зручним методом оцінки ступеня впливу і ступеня залежності вважається експертна оцінка або оцінка методом «Дельфі». З метою конкретизування специфічних інтересів стейкхолдерів, які виникають лише при мережевій взаємодії, карта стейкхолдерів повинна доповнюватися картою їхньої мережі.

Іншим інструментом оцінки взаємовпливу і залежності діяльності підприємства і його стейкхолдерів є модель Мітчелла-Агле-Вуда [67], яка відображає класифікацію та напрями оцінки стейкхолдерів. Відповідно до даної моделі, стейкхолдери можуть різною мірою володіти трьома наступними атрибутами, які характеризують відносини стейкхолдерів із конкретним підприємством: влада (power), легітимність (legitimacy), актуальність або терміновість (urgency).

II етап. Класифікація стейкхолдерів і визначення груп для взаємодії.

Класифікація стейкхолдерів підприємства здійснюється відповідно до моделі Мітчелла-Агле-Вуда, яка графічно наведена на рис. 3.2 [67]).

Атрибут «влада» трактується авторами моделі як здатність стейкхолдерів отримати бажаний результат від діяльності підприємства, використовуючи ресурс примусу, фінансові ресурси і символічні (емоційні) ресурси. Таким чином, стейкхолдер володіє атрибутом «влада» в тій мірі, в якій він здатний застосувати силу, фінанси і емоції у взаємодії з бізнесом.

Атрибут «легітимність» в оригіналі трактується досить широко. Під легітимністю можна розуміти ступінь відповідності юридичним нормам і нормам моралі, прийнятим у конкретному суспільстві, інтересів стейкхолдера щодо підприємства [84].

Атрибут «актуальність» характеризує відносини між бізнесом і стейкхолдерами з точки зору їх невідкладності, тобто показує ступінь терміновості задоволення інтересів конкретного стейкхолдера.

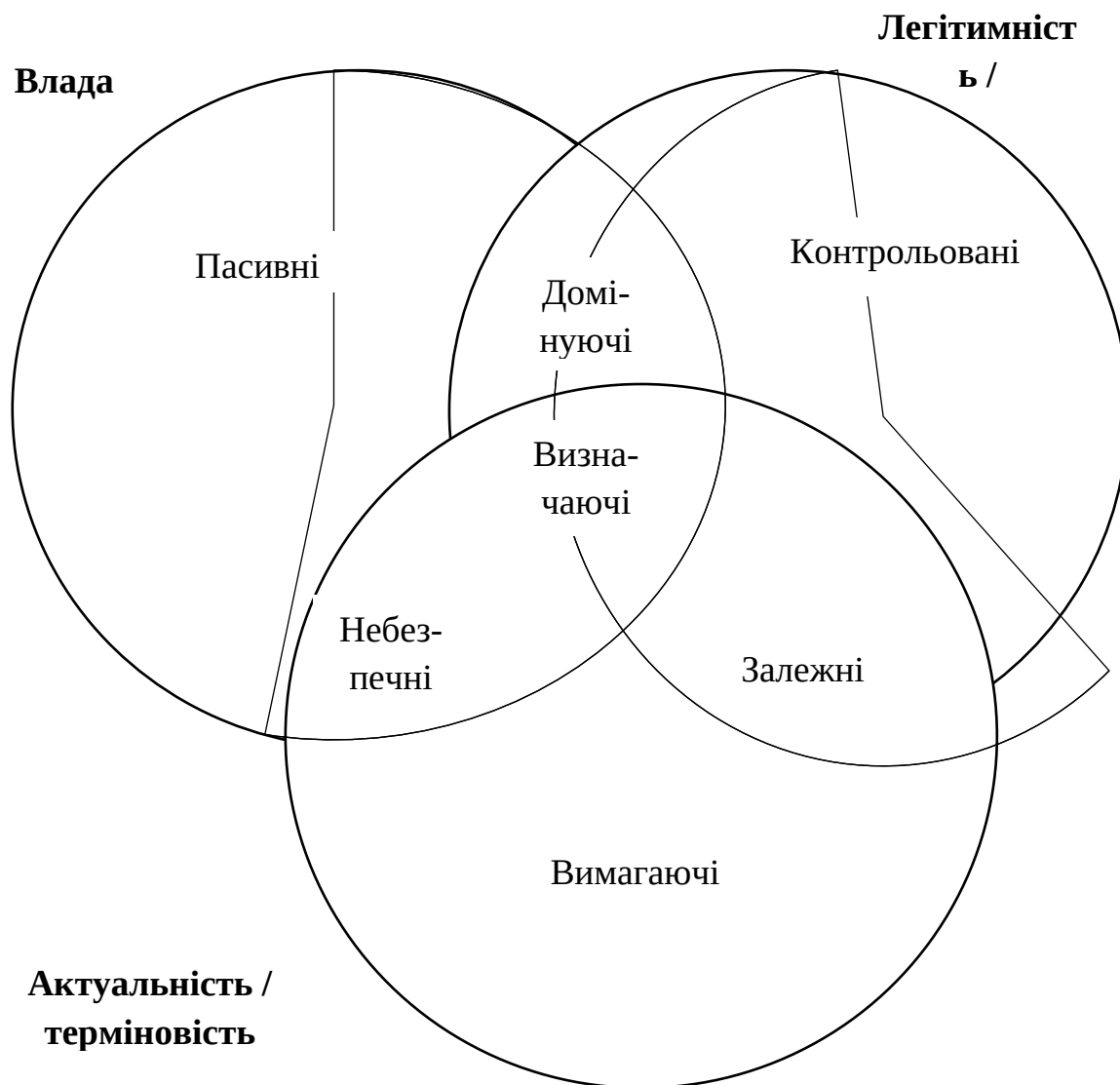


Рисунок 3.2 – Модель визначення значущості стейкхолдерів

До латентної категорії відносять пасивних стейкхолдерів (володіють фактором влади), контрольованих стейкхолдерів (володіють фактором легітимності вимог) і стейкхолдерів, які вимагають (володіють фактором актуальності). Через обмеженість підприємства в ресурсах (фінансових, часових, організаційних тощо), які можуть бути спрямовані на моніторинг і управління відносинами зі стейкхолдерами, воно, як правило, не здійснює жодних дій щодо

латентної категорії стейкхолдерів. До категорії очікуючих відносять домінуючих стейкхолдерів (володіють факторами влади і легітимності), залежних стейкхолдерів (володіють факторами легітимності і терміновості) і небезпечних стейкхолдерів (володіють факторами влади і терміновості). Визначаючі стейкхолдери мають найбільшу цінність для підприємства, оскільки вони володіють всіма факторами; їх вимоги повинні задовольнятися в першу чергу.

За допомогою даної моделі аналізу стейкхолдерів можна віднести суб'єкт зовнішнього оточення до певної групи впливу та визначити ступінь значущості його впливу на діяльність підприємства.

Для визначення, якими саме атрибутами володіють взаємини стейкхолдерів і туристичних підприємств, було застосовано метод експертних оцінок із залученням керівництва підприємств галузі та фахівців / науковців у галузі менеджменту. Для зручності сприйняття і аналізу було використано класифікаційну таблицю стейкхолдерів з урахуванням галузевої специфіки туризму (табл. 3.2).

Таблиця 3.2– Групування стейкхолдерів підприємств туризму за моделлю Мітчелла-Агле-Вуда

Групи впливу	Атрибути стейкхолдера			Класифікаційна група
	Влада	Легітимність	Актуальність	
Власники підприємства	+	+	+	
Наймані працівники	-	+	+	
Клієнти	+	-	+	
Постачальники	-	+	+	
Конкуренти	+	-	-	
Державна і регіональна влада	+	-	-	
Фінансово-кредитні установи	-	-	+	
Місцеві спільноти	-	+	+	

Отримані результати узагальнюються з картою мережі стейкхолдерів для туристичних підприємств (табл. 3.1), при цьому виявляються можливості утворення коаліцій стейкхолдерів. Важливість цього пояснюється тим, що для

характеристики відносин коаліції стейкхолдерів і підприємства можна застосувати більшу кількість атрибутів, таким чином коаліція повинна розглядатися в іншій класифікаційній групі і отримати більшу увагу з боку менеджменту підприємства в питаннях аналізу та управління взаємодіями [68].

Подальше дослідження проводиться для «важливих» груп стейкхолдерів, виділених на рис. 3.3 (квадранти «Уникати», «Шукати компроміс», «Поступатися»). Інтереси інших стейкхолдерів не є принциповими або є для підприємства незначними (квадрант «Не надавати значення»), або ж виникає ситуація, коли підприємство має великий вплив на стейкхолдера або дії менеджменту стейкхолдера є вкрай неефективними.

		Низька щільність і централізація	Низька щільність і висока централізація	Висока щільність і централізація
Клас стейкхолдерів	Активні	Уникати	Шукати компроміс	Поступатися
	Очікуючі	Не надавати значення	Уникати	Шукати компроміс
	Латентні	Маніпулювати	Не надавати значення	Уникати
		Характеристика мережі стейкхолдерів		

Рисунок 3.3– Стратегічна модель управління стейкхолдерами підприємства [68]

Результатом цього етапу є визначення переліку ключових стейкхолдерів туристичних підприємств, для яких проводиться аналіз характеру взаємодії і розробляються варіанти його можливого коректування.

III етап. Визначення цілей і завдань підприємства щодо взаємодії зі стейкхолдерами для запобігання конфлікту інтересів.

Установлюються цілі взаємодії стейкхолдерів і підприємства з метою забезпечення ефективного розподілу його ресурсів та максимізації його ринкової вартості. Перш ніж переходити до постановки цілей взаємодії, необхідно

оцінити поточний рівень взаємодії підприємства із стейкхолдерами та рівень його ефективності.

Спочатку результати класифікації стейкхолдерів підприємства зіставляються з картою його мережі зацікавлених сторін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3– Карта основних стейкхолдерів підприємства туризму з урахуванням їх вимог та інтересів

Групи впливу	Підгрупи	Інтереси, що переслідуються
Власники	Мажоритарні акціонери Міноритарні акціонери Особи, які мають контрольний пакет акцій Учасники	максимізація ринкової вартості бізнесу, отримання дивідендів у визначеному розмірі, оптимальне співвідношення між рівнем прибутку і ризиком, оптимізація витрат, швидка оборотність капіталу, оптимізація витрат, ефективне використання наявних ресурсів, якість залучених ресурсів та можливість їх відновлення, отримання прибутку від господарської діяльності та ін.
Наймані працівники	Рада директорів Топ-менеджмент Менеджмент Працівники Профспілки працівників Кадровий резерв Потенційні працівники Працівники, які звільнилися	кар'єрне зростання, отримання необхідних навичок, максимізація рівня оплати праці, отримання заробітної плати за роботу відповідної кваліфікації, дотримання умов праці, дотримання умов законодавства при прийомі на роботу та звільненні та ін.
Клієнти (споживачі)	Оптові покупці Роздрібні покупці Внутрішні клієнти	забезпечення умов отримання найбільшого задоволення від придбаного товару, економія часу та грошових коштів, пов'язаних із пошуком і придбанням певного товару, забезпечення максимальної цінності торговельної послуги та ін.
Постачальники	Постачальники товарів Постачальники послуг Сервісні центри з обслуговування устаткування	стабільність та тривалість партнерських відносин, високий рівень фінансової дисципліни та відповідальності щодо забезпечення встановлених умов договору, низький рівень ризику роботи з контрагентом та ін.
Фінансово-кредитні установи	Банківські установи Лізингові компанії Страхові компанії	стабільність та тривалість відносин, своєчасне повернення коштів і відсотків, низький рівень ризику роботи з

(інвестори)	Інвестиційні фонди	туристичним підприємством та ін.
-------------	--------------------	----------------------------------

### **3.2. Діагностика ефективності взаємодії підприємств зі стейкхолдерами на основі теорії нечітких множин**

Адекватне оцінювання рівня ефективності взаємодії підприємства зі стейкхолдерами вимагає застосування нетрадиційних підходів до побудови моделі системної оцінки. Прийняття туристичними підприємствами управлінських рішень з урахуванням вимог стейкхолдерів в умовах мінливості зовнішнього середовища та невизначеності майбутнього розвитку уможливорює відображення множини різних станів ефективності взаємодії в термінах теорії нечітких множин [85–87], яка є альтернативою загальноприйнятим кількісним методам аналізу систем.

Під нечіткою множиною розуміється сукупність елементів довільної природи, відносно яких не можна точно стверджувати чи володіють вони деякою характеристичною властивістю, яке використовується для завдання цієї множини.

Використання теорії нечітких множин для діагностики ефективності взаємодії туристичних підприємств зі стейкхолдерами надає наближені та ефективні способи зображення поведінки систем, що є складними і погано визначеними, і не підлягають точному математичному аналізу. Ця теорія передбачає: використання нечітких величин і так званих «лінгвістичних змінних» (слова і / або речення мови, які описуються нечіткими значеннями [88]) замість або на доповнення до числових змінних; описання простих відносин між змінними за допомогою нечітких висловлювань.

Ураховуючи наведене вище, оцінка ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдерами:

- 1) проводиться на базі спостережень підприємства протягом тривалого часу;
- 2) використовує облікові форми, які достовірно відображають стан

туристичного підприємства;

3) передбачає використання критичних показників з позиції їх належності до ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдерами з урахуванням галузевої специфіки;

4) містить верифіковану на віднесеність до ефективності взаємодії туристичного підприємств зі стейкхолдерами статистику (з позиції галузі, країни, періоду часу оцінки).

Ґрунтуючись на даних положеннях та враховуючи галузеві особливості функціонування туристичних підприємств, пропонується оцінку ефективності їх взаємодії зі стейкхолдерами проводити за етапами.

Етап 1. Визначення базових множин і підмножин ефективності взаємодії туристичних підприємств із конкретним стейкхолдером, які зображуються за допомогою лінгвістичної змінної.

1. Для лінгвістичної змінної  $E$  «Ефективність взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером» обрано п'ять значень від найгіршого до найкращого стану:

$E_1$  – підмножина станів «граничного неблагополуччя»;

$E_2$  – підмножина станів «неблагополуччя»;

$E_3$  – підмножина станів «середньої якості»;

$E_4$  – підмножина станів «відносного благополуччя»;

$E_5$  – підмножина станів «граничного благополуччя».

2. Лінгвістична змінна  $G$  (повна множина ступенів зниження ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером), що відповідає змінній  $E$ , розбивається на п'ять підмножин:

$G_1$  – підмножина «граничний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

$G_2$  – «низький ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

$G_3$  – «середній ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

$G_4$  – «стабільний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

$G_5$  – «високий ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером».

Носій множини  $G$ , показник ступеня ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером  $g$ , приймає значення від нуля (0) до одиниці (1) за визначенням [9].

3. Для кількісного показника  $X$  задається лінгвістична змінна  $V_i$ , повна множина значень якої розбивається на п'ять підмножин:

$V_1$  – підмножина «дуже низький рівень показника  $X_i$ »;

$V_2$  – «низький рівень показника  $X_i$ »;

$V_3$  – «середній рівень показника  $X_i$ »;

$V_4$  – «високий рівень показника  $X_i$ »;

$V_5$  – «дуже високий рівень показника  $X_i$ ».

Етап 2. Побудова системи показників  $X=\{X_i\}$  загальним числом  $N$ , які оцінюють ефективність взаємодії туристичного підприємства з конкретним стейкхолдером. Наприклад, в якості методичного інструментарію інтегральної оцінки ефективності взаємодії підприємства зі стейкхолдером «Постачальники» можна використовувати показники, які найбільш повно характеризують всі аспекти їх відносин, а саме: тривалість операційного циклу ( $X_1$ ), коефіцієнт обсягу поставок ( $X_2$ ), коефіцієнт платоспроможності ( $X_3$ ), коефіцієнт ритмічності поставок ( $X_4$ ), рівень логістичних витрат ( $X_5$ ), коефіцієнт простроченої кредиторської заборгованості ( $X_6$ ), кореляція оборотності та рентабельності запасів ( $X_7$ ), інтегральний індекс задоволеності підприємством постачальниками ( $X_8$ ), кореляція дебіторської та кредиторської заборгованості ( $X_9$ ), інтегральний індекс задоволеності постачальників співпрацею із суб'єктом підприємницької діяльності ( $X_{10}$ ).

Етап 3. Кожному показнику  $X_i$  надається рівень його значущості для аналізу  $r_i$ . Для даного дослідження приймається, що всі показники мають рівну значущість, тобто



$$r_i = 1/N. \quad (3.1)$$

Етап 4. Класифікація показника ступеня ефективності взаємодії туристичних підприємств зі стейкхолдером  $g$  як критерію розбивки цієї множини на нечіткі підмножини.

Інтервал значень  $g$  (від 0 до 1) розбивається на рівні частини відповідно до кількості підмножин ( $G_i$ ). Ідентифікація отриманих значень пропонується в інтервалах за шкалою:

$0 < g < 0,2$  – граничний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,2 < g < 0,4$  – низький ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,4 < g < 0,6$  – середній ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,6 < g < 0,8$  – стабільний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,8 < g < 1,0$  – високий ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером.

Етап 5. Класифікація поточних значень  $x$  показників « $X_i$ » як критерій розбивки повної множини їх значень на нечіткі підмножини виду  $B$ . Оцінка значень відбувається на основі експертних оцінок або еталонних значень кількісних показників із визначеним інтервалом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4– Розбивка множини  $B$  на підмножини залежно від значень показників  $X$

Показник	Критерій розбивки на підмножини				
	$B_{i1}$	$B_{i2}$	$B_{i3}$	$B_{i4}$	$B_{i5}$
$X_i$	$x_i < b_{i1}$	$b_{i1} < x_i < b_{i2}$	$b_{i2} < x_i < b_{i3}$	$b_{i3} < x_i < b_{i4}$	$b_{i4} < x_i$
....	....	....	....	....	....
$X_i$	$x_i < b_{i1}$	$b_{i1} < x_i < b_{i2}$	$b_{i2} < x_i < b_{i3}$	$b_{i3} < x_i < b_{i4}$	$b_{i4} < x_i$

....	....	....	....	....	....
$X_N$	$X_N < b_{N1}$	$b_{N1} < X_N < b_{N2}$	$b_{N2} < X_N < b_{N3}$	$b_{N3} < X_N < b_{N4}$	$b_{N4} < X_N$

Етап 6. Оцінка поточного рівня показників  $X_i$  за даними звітності конкретного підприємства та зведення отриманих результатів у табл. 3.5.

Таблиця 3.5– Поточний рівень показників туристичного підприємства

Назва показника	Поточне значення
$X_1$	$X_1$
...	...
$X_i$	$X_i$
...	...
$X_N$	$X_N$

Етап 7. Класифікація поточних значень  $X_i$  за визначеними критеріями 5-го етапу, результати якої зводяться до табл. 3.6. При цьому враховується наступне:  $\lambda_{ij}$  – рівень належності носія  $X_i$  до нечіткої підмножини  $B_i$ ;  $\lambda_{ij} = 1$ , якщо  $b_{i(j-1)} < x_i < b_{ij}$ , і  $\lambda_{ij} = 0$ , у протилежному випадку значення показника не попадає в обраний інтервал значень.

Таблиця 3.6– Розподіл фактичних значень показників  $X_i$  за підмножинами  $B_i$

Назва показника	Результат класифікації за підмножинами				
	$B_{i1}$	$B_{i2}$	$B_{i3}$	$B_{i4}$	$B_{i5}$
$X_1$	$\lambda_{11}$	$\lambda_{12}$	$\lambda_{13}$	$\lambda_{14}$	$\lambda_{15}$
...	...	...	...	...	...
$X_i$	$\lambda_{i1}$	$\lambda_{i2}$	$\lambda_{i3}$	$\lambda_{i4}$	$\lambda_{i5}$
...	...	...	...	...	...
$X_N$	$\lambda_{N1}$	$\lambda_{N2}$	$\lambda_{N3}$	$\lambda_{N4}$	$\lambda_{N5}$

Етап 8. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером шляхом побудови комплексного

показника  $g$ :

$$g = \sum_{j=1}^5 g_j \sum_{i=1}^N r_i \lambda_{ij}, \quad (3.2)$$

де  $g_j$  – середня оцінка  $g$  із відповідного діапазону шкали четвертого етапу;

$\lambda_{ij}$  – визначається за табл. 3.6;

$r_i$  – рівень значущості показника  $X_i$  за формулою (3.1).

Формула (3.2) дає оцінку ваги певної підмножини з множини  $B$  під час оцінювання стану  $E$  та ступеня ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером  $G$ , які використовуються в зовнішньому сумуванні для визначення середнього значення показника  $g$ .

Етап 9. Лінгвістичне розпізнавання ступеня ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером на основі 4-го етапу.

Граничний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером означає, що взаємодія між підприємством і стейкхолдерами майже відсутня.

Низький ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером говорить про наявність окремих взаємодій підприємства зі стейкхолдером за можливістю і / або необхідністю контактів. При цьому необхідно аналізувати особливості взаємодії зі стейкхолдерами.

Середній ступінь ефективності взаємодії підприємства зі стейкхолдером свідчить про здійснення взаємодії зі стейкхолдером на постійній основі, однак відсутність чіткої структури взаємодії, показники ефективності взаємодії не призначені або не використовуються.

Стабільний ступінь ефективності взаємодії туристичних підприємств зі стейкхолдером характеризується впровадженням аналізу та обліку взаємодії зі стейкхолдерами на різних рівнях управління туристичним підприємством, а також їхній вплив на процес прийняття управлінських рішень. Високий ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером говорить про наявність високого рівня взаємодії, яка включена в процеси управління підприємством, зокрема пов'язаних зі стратегією.

Після порівняння цілей взаємодії підприємства зі стейкхолдерами і співвіднесення поточного рівня взаємодії виникає певний розрив у взаєминах, який можна подолати, вирішивши проблеми, що виникли.

### **3.3. Рекомендації щодо створення елемента системи інформаційного забезпечення просування туристської дестинації**

Технологічність системи просування та інформаційного забезпечення туризму як на рівні дестинацій, так і на рівні окремих підприємств впливає на конкурентоспроможність регіонального турпродукту, окремих турпродуктів та послуг. Вся система просування сьогодні активно переходить на цифрові технології, інструменти просування або дублюються у цифровому форматі, або стають повністю цифровими. Сьогодні вікном у світ для більшості платоспроможних покупців є дисплей смартфона в кишені чи сумці. Тому для дестинації та виробника послуг важливо потрапити до смартфона споживача, який, по суті, є засобом надійного та постійного зв'язку з потенційним та постійним клієнтом. Такий зв'язок можливий тільки на основі впровадження технічних рішень у роботу компаній, що здійснюють підтримку веб-сайтів туристичних дестинацій та самих туристичних підприємств.

У процесі впровадження управління та контролю активно керуючи розвитком підприємства, необхідно звертати увагу на координацію процесу впровадження технологій, хід реалізації стратегії та усунення перешкод до її реалізації. Конкурентна стратегія вважається передумовою для виживання та подальшого розвитку туристичної компанії [89]. Також автори вважають, що сучасна система навчання персоналу в туристичній галузі недосконала, а недостатність комунікації між керівникам вищої та нижчої ланки ускладнює реалізацію стратегії конкуренції між підприємствами. Також зазначено, що покращення стратегічного середовища туристичної компанії вимагає, з одного боку, підвищення культурних навичок менеджерів та покращення їх можливостей працевлаштування; з іншого боку, менеджери повинні також посилити увагу до споживачів для більш точної оцінки їх переваг.

Щоб покращити сервісні можливості туристичної компанії та домогтися визнання на ринку, необхідно, щоб переваги споживачів були у пріоритеті у розвитку діяльності підприємства. Зокрема, організуючи той чи інший тур, менеджер туристичної компанії повинен мати розуміння про те, які культурні традиції готелю, в якому буде розміщений турист, наскільки високий рівень обслуговування та ін. Завдання менеджера полягає в тому, щоб клієнти могли отримати задоволення, наприклад, від харчування, проживання та екскурсійного обслуговування. У зв'язку з цим, туристична компанія повинна формулювати довгострокові плани розвитку фірми, розробляти стратегії розвитку, докладно вивчати туристичний ринок, порівнювати статус розвитку партнерів по горизонталі, проводити самоаналіз та перевірки справедливо і з наукового погляду, визнавати розвиток можливості, а також проаналізувати внутрішні та зовнішні умови.

Необхідно не лише добре орієнтуватися на туристичному ринку, на якому компанія здійснює надання туристичних послуг, але й розуміти, яким можна надати туристам, наприклад, певний набір VIP-послуг, якщо такі затребувані останніми. У зв'язку з цим необхідно вивчати стандарти якості, застосовувані міжнародними туристичними та готельними компаніями. І саме в розрізі необхідно здійснювати інформаційну підтримку діяльності спеціалістів туристичної галузі на всіх етапах їх роботи з надання послуг [90].

З розвитком суспільства та прогресом у галузі науково-технічної інформації методи управління в різних галузях промисловості зазнали великих змін. Отже, діяльність підприємств туристичної галузі також повинна йти в ногу з часом, поступово адаптуватися до різних потреб населення.

Широке використання інформаційних технологій певною мірою прискорили подальше покращення роботи підприємств туристичної індустрії. Так, у сучасних туристичних компаніях та готелях використовуються сучасні інформаційні технології для створення групи даних про клієнтів та прискорення швидкого перетворення та модернізації готелю.

Широкі можливості мережі Інтернет вплинули на традиційні галузі

економіки та навіть – на туризм. Інформаційні технології мають безліч функцій і можуть одночасно задовольняти потреби різних клієнтів, забезпечуючи повну, стабільну та точну платформу інтеграції інформації для управління в туристичних компаніях та готельних системах.

При підготовці до туристичної поїздки та виборі напрямків туризму та турпродуктів споживач відповідає на такі питання:

1. Для чого вирушаємо у туристичну поїздку? Куди конкретно поїдемо і що робитимемо, щоб досягти мети? Як знайти інформацію? Чи безпечна така подорож?

2. Як зручно купити, оплатити та отримати документи? Хто допоможе у підготовці подорожі та здійсненні формальностей? Які я маю гарантії отримання заброньованих послуг?

Рухаючись етапами вибору турпродукту від пошуку до придбання, споживач самостійно вибирає інструментарій, зручний і зрозумілий йому, щоб зробити цільові дії. Комуś зручніше зробити це самостійно, використовуючи цифрові інструменти, для когось потрібна допомога та консультація професіоналів туристичного ринку, щоб вивчити інформацію та зробити вибір конкретного турпродукту та послуг для подорожей, а також пройти всі необхідні формальності.

В табл. 3.7 сформовано схему конкурентоспроможності дестинацій та турпродукту за етапами руху споживача від пошуку дестинації та послуг до придбання турпродукту (рівні конкурентоспроможності). Важливі параметри вибору дестинації, турпродукту та послуг для подорожей, представлені у схемі, визначені експериментально на основі результатів опитування споживачів, проведеного на вході цього дослідження .

Одним споживачам потрібні професійні послуги на всіх етапах, іншим – на окремих. Від цього залежить вибір дестинації, турпродукту, каналу покупки та продавця. Тому сьогодні важливою конкурентною перевагою для дестинації є доступність інформації та наявність інтерактивних сервісів для споживача, а для туристичного підприємства – зручність сервісів та економія часу споживача.

Ряд дослідників вважають, що конкурентоспроможність туристської дестинації безпосередньо залежить від конкурентоспроможності місцевих компаній, залежність ця пряма: конкурентоспроможні турпродукти та послуги місцевих компаній формують конкурентоспроможність самої дестинації.

Таблиця 3.7– Варіанти споживчої поведінки за рівнями конкурентоспроможності турпродукту та дестинацій

Рівні	Об'єкт вибору	Конкуренти	Важливі параметри
1 рівень	Мета поїздки(відпочинок , оздоровлення)	Вид туризму, тип дестинації	Інформованість споживача;популярність виду туризму;бренди
2 рівень	Місце відпочинку , маршрут поїздки	Дестинації (регіони, країни, міста)	Доступність інформації, туристичні ресурси;популярність дестинації;бренд;безпека; курс валют;рівень цін
3 рівень	Турпродукт, послуги	Туроператори, турагенти, постачальники послуг	Ціна турпродукту,послуг;бюджет поїздки;співвідношення «ціна-якість»;бренд туроператора;відгуки, рейтинги
4 рівень	Канал збуту	Туроператори, турагенти, мережі турагенств, перевізники	Швидкість пошуку, підбору та покупки;вигідна ціна;наявність бонусів для покупця;способи оплати;надійність

Так як на етапі пошуку інформації про подорож і вибір послуг для поїздки сучасний споживачів рухається у зворотний бік: від пошуку дестинації до окремих постачальників та послуг. Тому наявність дестинації в топ-10 пошуку, технічні характеристики та рівень просування веб-сайту дестинації є критично важливими для залучення туристів, особливо нових споживачів. В очах сучасного споживача саме веб-сайт дестинації є тим самим «вхідним вікном» для отримання інформації про регіон та його туристичні можливості.

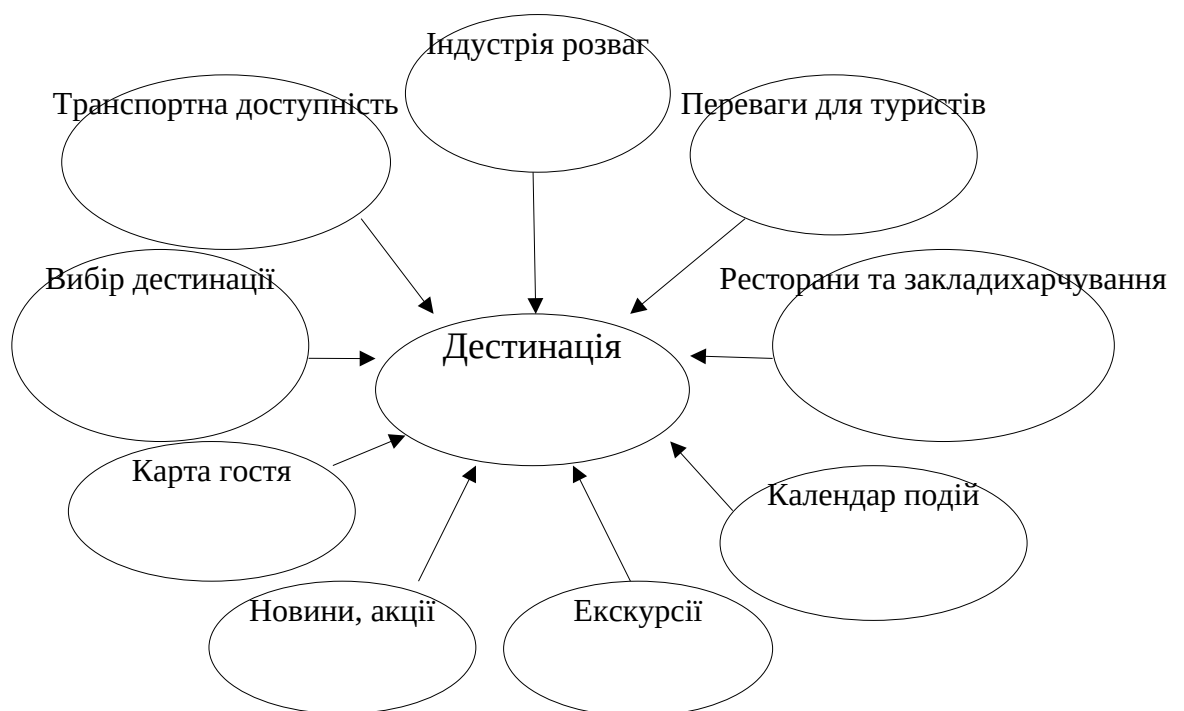
Тому при проектуванні системи просування дестинації та регіонального турпродукту необхідно розглядати офіційний туристичний веб-сайт дестинації

як потужний засіб комунікації та реклами, який працюватиме на весь регіональний туристичний ринок, залучаючи клієнтів у регіон та до окремих постачальників.

Проект веб-сайту дестинація – це електронний майданчик, в ефективності якого мають бути зацікавлені місцева туристична адміністрація та всі учасники ринку. Реалізація проекту найефективніша за допомогою механізму державно-приватного партнерства, хоча можливе використання коштів рекламного-маркетингового бюджету дестинації.

Дані досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, наочно демонструють перетворення туристських веб-сайтів з майданчиків для пошуку інформації в канал комунікації та продажів, за допомогою якого споживачі проектують свої поїздки та набувають послуг для подорожей

Відвідуючи веб-сайт туристичної дестинації, споживач повинен отримати відповіді на ключові питання, пов'язані з вибором дестинації та організації туристської подорожі. Ключові критерії вибору споживача щодо туристської дестинації, визначені виходячи з проведеного опитування споживачів представлені на рис. 3.4.





### Рисунок 3.4– Ключові критерії вибору споживачів під час відвідування веб-сайту дестинації

Після отримання відповідей на запитання та знайомства з інформацією відвідувач сайту, який планує відвідати дестинацію та вже вражений її можливостями, повинен мати можливість прямо на сайті проектувати свою поїздку та переходити до Інтернет-магазинів для бронювання окремих турпродуктів та послуг.

Для реалізації такої комунікації, а згодом і для цифровізації позитивного досвіду споживачів та його використання в системі просування туристської дестинації, необхідні цифрові технічні рішення, інтегровані в інтернет-сайт дестинації:

1) відомий класичний домен веб-сайту дестинації при неможливості реєстрації такого домену слід розглянути можливість його викупу у поточних власників, оскільки це є найважливішою перевагою та активно використовується у просуванні;

2) сучасний адаптивний дизайн, що дозволяє оптимально відображати сайт на будь-якому пристрої (комп'ютер, ноутбук, планшет, смартфон, великий екран на презентації тощо), частка клієнтів, які переглядають веб-сайт з мобільних пристроїв, становить до 70%;

3) брендинг дестинації необхідно використовувати у дизайні сайту та його контенті (логотип, слоган, колірна гама) для створення та підтримки іміджу дестинації;

4) зручність навігації всіх версій сайту, простота структури, правило «3 кліків» – якщо за три переходи відвідувач не знайшов на веб-сайті потрібної інформації, він залишає його;

5) як критичні елементи головної сторінки сайту мають бути представлені основні конкурентні переваги дестинації з можливістю докладніше ознайомитися з ними в інших розділах веб-сайту, наприклад «Кращі пляжі» тощо;

6) новинка та фактор залучення туристів у поточному році, з описом проекту, календарем подій та списком цікавих місць та турпродуктів, щороку необхідно вигадувати новинку для залучення туристів;

7) змістовний опис дестинації та можливостей для туристів (географія, природа, кліматичні особливості, культурно-історична спадщина, звичаї, традиції тощо), важливо подати інформацію, не перевантажуючи споживача зайвими подробицями, оптимальне подання посилань на спеціалізовані ресурси з докладною інформацією, інтеграція з картами, ГІС-сервісами, веб-сайтами музеїв, народних промислів тощо;

8) фільтрація туристичних ресурсів дестинації в інтерактивному каталозі за категоріями (ресторани, розваги, готельна база, об'єкти показу та ін.), оптимально пов'язати цей розділ із системою туристичної навігації та традиційними засобами ІВТ за допомогою QR-кодів;

9) напрями та види туризму, основні програми відпочинку, маршрути прогулянок, активні маршрути з можливістю, оптимально пов'язати цей розділ із системою туристичної навігації за допомогою QR-кодів;

10) інтерактивний подійний календар дестинації, який включає майбутні події за розділами (спорт, культура, дитячі, молодіжні тощо), з кожної події необхідний перехід на сайт самої події, оптимальна інтеграція з організаторами подій для обміну даними в режимі реального часу;

11) розділ актуальних новин дестинації, які становлять інтерес для туристів, наприклад, відкриття нового музею, прихід готельного оператора, анонс майбутньої події, графік роботи популярного об'єкту показу для туристів тощо, актуальні новини підтверджують актуальність сайту для туристів та є знаком якості інформаційного інтернет-ресурсу, збільшують відвідуваність сайту та його позиції у пошукових системах;

12) відео-ролики, віртуальні тури, веб-камери, фотогалереї, які дозволяють візуалізувати можливості дестинації для туристів, можлива інтеграція з YouTube каналом дестинації, на якому представлені найкращі відео-ролики та фільми;

13) версії інтернет-сайту іноземними мовами основних цільових ринків,

версія кожною мовою може бути досить короткою, але орієнтованою на цільового споживача та його особливості: маршрути, тури, види відпочинку, розваги, інші сторінки можуть бути представлені англійською мовою або утримувати функціонал автоперекладу потрібною мовою;

14) спеціальні розділи веб-сайту для цільових категорій клієнтів, які планує залучати дестинація (клієнти срібного віку, сім'ї з дітьми, молодь, студенти, ділові мандрівники, любителі екологічного туризму тощо);

15) функціонал самостійного проектування маршрутів з інтеграцією із сервісами карт, транспортними системами, міською системою туристичної навігації, подієвим календарем тощо;

16) інтеграція веб-сайту з аккаунтами дестинації в соціальних мережах для створення механізму ефективної комунікації зі споживачем і надсилання йому повідомлень про новини туризму в дестинації, також споживачів може залишити відгуки через соціальні мережі або поставити запитання, необхідно передбачити механізм підтримки таких сервісів;

17) інтеграція із системами квиткових операторів (квитки на події культури та спорту), транспортними операторами, а також каналами продажу популярних послуг для туристів;

18) онлайн чат для відвідувачів сайту, які можуть бути реалізовані через один з готових функціоналів або власне технічне рішення, сервіси збору відгуків туристів про дестинацію та турпродукти, система рейтингування підприємства;

19) функціонал завантаження мобільного додатку туристської дестинації, інтегрованого з веб-сайтом, який буде каналом надійної комунікації з сучасним споживачем цифрової епохи.

Важливо розуміти, що веб-сайт дестинації – це не Інтернет-магазин, а інформаційна система, технологічний майданчик, в який інтегровані різні сервіси для туристів та продавці, які відбираються на конкурсній основі або беруть участь в асоціації, що розвиває проект веб-сайту дестинації (рис. 3.5).

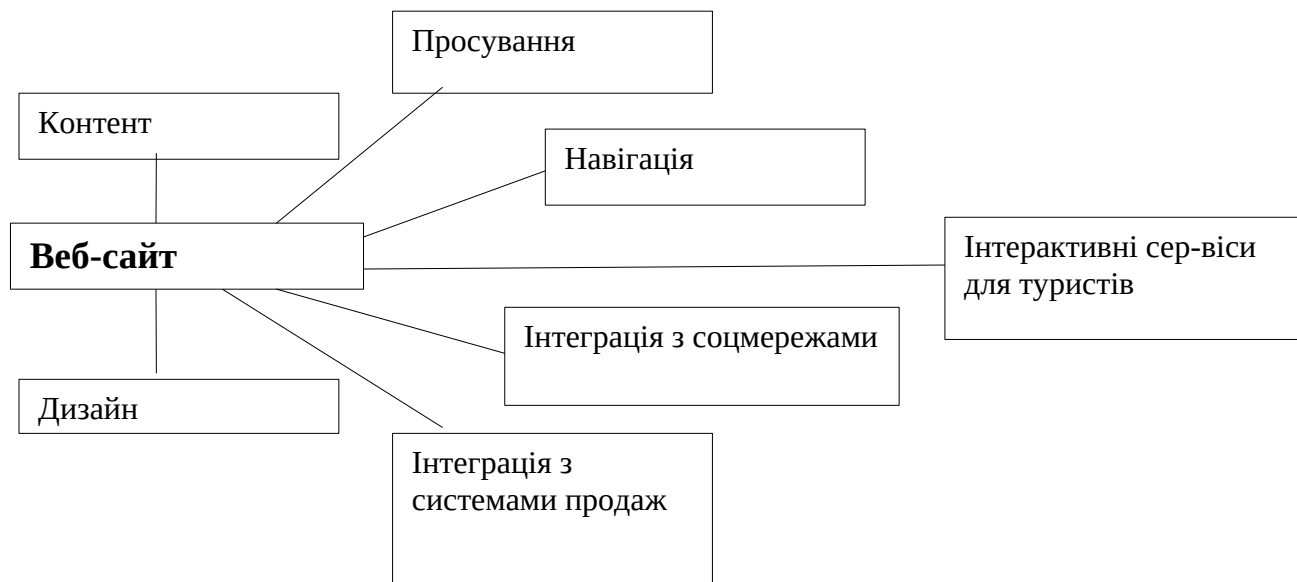


Рисунок 3.5– Веб-сайт дестинації як інформаційна система

## ВИСНОВКИ

Виявлено особливості управління, які вказують, що в туризмі має сенс двосторонньо спрямована симетрична модель, обумовлена розумінням значущості та необхідного домінування компенсаційних зв'язків через взаємозалежність суб'єктів. На практиці ж переважає різноспрямованість дій та стихійність управління, результатом чого стають банкрутства підприємств, їх нездатність протистояти кризовим явищам та форс-мажорним ситуаціям, що тягне за собою незахищеність споживачів послуг та порушення законодавства щодо захисту їхніх прав.

З'ясовано, що побудова системи планування для підприємства, що відповідає сучасним вимогам є складним процесом. А знань теорії планування в умовах нестабільного навколишнього середовища недостатньо, значно важливішим є вміння застосувати отримані теоретичні відомості на практиці з урахуванням чинних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають умови функціонування та розвитку підприємства. Планування передбачає розгляд розвитку, аналіз реальної ситуації та постановку реальних завдань на майбутнє, а якість планування багато в чому залежить від того, якими принципами керується менеджер туристської організації.

Внутрішній контроль визначено важливим аспектом управління підприємством, який забезпечує перевірку виконання та ефективності управлінських рішень, контроль за наявністю та використанням матеріальних ресурсів, а також виявлення та усунення відхилень у фінансовій діяльності та системі бухгалтерського обліку підприємства. Внутрішній контроль визначено як систему спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням з метою об'єктивної оцінки результативності й ефективності діяльності, встановлення законності та доцільності господарських операцій, достовірності звітності, збереження власності, виявлення внутрішніх резервів і підвищення ефективності діяльності.

Виявлена пряма залежність туристичного бізнесу від конкретних дій всієї

сукупності підприємств, які є частинами ланцюга процесу створення туристичного продукту. Контроль за цими суб'єктами можна здійснювати тільки в межах туристичного кластеру, що є ефективним засобом для підвищення якості туристичного продукту на етапах його розробки. Проблема компетенцій у туристській освіті та науці в результаті негативно впливає на можливості відстоювання корпоративних інтересів туристського комплексу у всіх сферах. Адже якщо немає єдиного розуміння проблем туризму в самому туристському комплексі, то неможливе обґрунтування шляхів їх подолання.

Обґрунтовано необхідність застосування теорії стейкхолдерів до управління розвитком підприємств туризму в сучасних умовах. Досліджено передумови появи, зміст і розвиток теорії зацікавлених сторін, проаналізовано основні підходи до класифікації стейкхолдерів. Визначено особливості функціонування туристичних підприємств, які зумовлюють їхні взаємини зі стейкхолдерами. Ідентифіковано стейкхолдерів підприємств туризму, визначено їх групи для взаємодії. Наведено цілі і завдання підприємств щодо взаємодії зі стейкхолдерами для запобігання конфлікту інтересів. Запропоновано теорію нечітких множин для діагностики ефективності взаємодії туристичних підприємств зі стейкхолдерами.

Зазначено, що завдяки впровадженню в діяльність туристичних фірм технологій штучного інтелекту підвищується швидкість обміну інформацією як між співробітниками компанії, так і на рівні спілкування з потенційними споживачами. Унаслідок цього у компанії з'являється можливість підвищити якість послуг та розширити спектр своєї діяльності, підвищивши тим самим рівень своєї ділової репутації на ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Герасименко В. Развитие теории системного подхода применительно к исследованию сферы туризма. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/553/1>
2. Дяченко Л. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2012. Вип. 1. С. 217-224. URL :[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_1_36)
3. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник. Київ : Знання, 2010. 502 с.
4. Оптнер С. Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности : монография [пер. с англ. С. П. Никанорова]. [2-е изд]. М. : Аналит. центр «Концепт», 2003. 205 с.
5. Смачило І. Шляхи удосконалення системи менеджменту туристичних організацій. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер. Географія. 2010. Вип. 2 (28). С. 191-197. URL : <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/2488>
6. Ткаченко Т. І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 537 с.
7. Школа І. М. Менеджмент туризму : підручник. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 464 с.
8. Юринець З. В., Мельник Н. В. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. Вісник Херсонського державного університету. Херсон, 2014. Вип. 6. С. 137–141.
9. Семенов В. Ф., Герасименко В. Г., Горбань Г. П., Богадьорова Л. М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с. URL : [http://tourlib.net/books\\_ukr/ semenov.htm](http://tourlib.net/books_ukr/ semenov.htm).
10. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. URL : <file:///C:/Documents%20and%20>

Settings/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/VNULPP\_2013\_754\_12.pdf .

11. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf>

12. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501> .

13. Алексеева Н. Ф., Сақун Л. М. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2 (8). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/alekseeva.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/alekseeva.htm) .

14. Боруцак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2006. 288 с.

15. Лисенко В.Ю., Пічкур Н.В. Стратегія розвитку туризму у місті Запоріжжі на 2014-2018 рр. (проект). Запоріжжя, 2013. 93 с.

16. Мілашовська О. Регіональна політика соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів: монографія. Ужгород: Карпати, 2008. 512 с.

17. Савіцька О.П., Савіцька Н.В., Погребняк Л.В. Екотуризм як важлива складова стратегії сталого розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 122–128.

18. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

19. Білуха М. Т., Микитенко Т. В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія і аудит : підруч. К. : Укр. акад. оригінальних ідей, 2005. 888 с.

20. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. К. : Інформат.–аналіт. агентство, 2007. 429 с.

21. Максимова В. Ф. Реалізація стратегії підприємства в системі контролю та аудиту Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2012. Вип. 39.



C. 89-93.

22. Практичні вказівки щодо впровадження фінансового управління і контролю та посилення управлінської підзвітності (відповідальності) в органах державної влади України. Посібник для керівників установ та державних внутрішніх аудиторів. URL : <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=134084>

23. InternalControl – IntegratedFramework / CommitteeofSponsoringOrganizationsoftheTreadwayCommission (COSO) NY, 1992. URL: <http://www.coso.org>

24. Бухгалтерскаяинформационная система современности : монография / О. В. Рожнова [и др.] ; под ред. Т. М. Мезенцевой, В. В. Богатырёвой. Витебск : ВГУ и/ П. М. Машерова, 2019. 311 с.

25. Markovics K. CompetitivenessofdomesticsmallandmediumenterprisesintheEuropeanUnion. EuropeanIntegrationStudies. 2005. № 1 (4). Pp. 13-21.

26. Cyrek P., Cyrek M. Innowacyjnośćdeterminantąkonkurencyjnościprzedsiębiorstwprzemysłuspożywczego, [w:] Transferwiedzy i działańinnowacyjnych w obszarzeagrobiznesu, Red. S. Makarski, P. Cyrek, S. Dybka, A. Kasprzyk, UniwersytetRzeszowski, Rzeszów. 2007.

27. VanderWagen L., Carlos B. R.. Eventmanagement : fortourism, cultural, business, andsportingevents. Pearson / PrenticeHall, UpperSaddleRiver, N.J., 2005.

28. Международныерекомендации по статистикетуризма, 2008 год / ОрганизацияОбъединенныхНаций. Серия М. № 83. Rev. 1. Мадрид – Нью-Йорк : изд-во ООН, 2010. Главы 2,3,4. URL : [http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm\\_83rev1r.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_83rev1r.pdf).

29. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму. Київ : Знання, 2010. 502 с.

30. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

31. KNOEMA. Світовий атлас даних. URL: <https://business.knoema.com/about-team/>

32. Freiling, J, Gersch, M., &Goeke, C. Onthepath towards a competence-basedtheoryofthefirm. *OrganizationStudies*. 2008. № 29 (8–9). Pp. 1143–1164.
33. Porter M. E. *OnCompetition*. Boston: HarvardBusinessPublishing, 2008. 576 p.
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Глушко Т. В. Інтеграція ключових компетенцій персоналу для підвищення ефективності його діяльності. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 414-418
36. Карпенко Н. В. *Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: Монографія*. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. 259 с.
37. Бігдан М. Г., Карлик Ю. Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом*. Вісник КрНУ Михайла Остроградського. Кременчук: КрНУ, 2012. Вип. 3 (74). С. 178-182.
38. Бондар Н. Д. Перелік та зміст ключових компетентностей майбутніх менеджерів сфери туризму. *Соціально-політичні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. Міжнар. науково-практ. конференції*. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013. Ч. 2. С. 119-125.
39. Гуревич Р.С. Як визначити рівень професійної компетентності персоналу? *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2011. № 1. С. 31-37.
40. Жигайло Н.І. *Формування професійних якостей менеджера*. Збірник наукових праць. *Психологічні науки*. 2011. Т. 2. Вип. 8. С. 113-120.
41. Замятіна Н.В. *Формування професійної компетентності майбутнього менеджера туристичної індустрії у процесі навчання*. *Проблеми освіти*. 2017. Вип. I-II (65-66). С. 453-463.
42. Оболенцева Л. В., Заїка Д. І. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства. *Internationalscientificjournal*. 2015. № 9. С. 146-149.

43. Кокун О.М. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу "людина-людина": монографія / За ред. О.М. Кокун. Кіровоград: Імекс ЛТД, 2013. 266 с.

44. Лоїк Г.Б. Шляхи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів туризму. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2013/Pedagogica/2\\_139881.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Pedagogica/2_139881.doc.htm)

45. Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів. <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>

46. Пелешко Л.В. Формування професійної компетентності фахівця з менеджменту. Психолого-педагогічні науки. 2016. № 3. С. 97-102.

47. Рамзані Е.В. Сутність поняття психологічної компетентності. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2014. № 2 (61). С. 158-164.

48. Саух І.В. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі. Економіка. Управління, Інновації. 2010. № 2 (4). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/sauh.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/sauh.htm)

49. Шаповалова О.М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 241-246.

50. Яценко О.М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 496-501.

51. Рабаданова Я. М. Особливості підготовки фахівців туристичної галузі. Управління розвитком. 2012. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/rabadanova.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/rabadanova.htm)

52. Проект Концепції державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року. URL : [https://mkip.gov.ua/files/pdf/Концепція\\_розвитку\\_туризму\\_2021\\_public.pdf](https://mkip.gov.ua/files/pdf/Концепція_розвитку_туризму_2021_public.pdf).

53. Юрик Н. Є. Історія менеджменту. Тернопіль : ТНТУ і. Івана Пулюя, 2015. 114 с.

54. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами: монографія ; за заг. ред. В. О. Тімофєєва;

I. В. Чумаченко. Харків : ФОП Панов А. М., 2016. С. 297–306.

55. Achterkamp M., Vos J. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26. pp. 749–757.

56. Boonstra A. Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management*. 2006. Vol. 24. pp. 38–52.

57. Freeman R. E. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA : Pitman Publishing, 1984.

58. Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Project Management Journal*. 2010. Vol. 41 (4). pp. 17–29.

59. Cleland D. Project stakeholder management. *Project Management Journal*. 1986. Vol. 17 (4). pp. 36–44.

60. Dinsmore P. Ideas, guidelines and techniques for applying project management solutions in the general business arena: lessons for executives. *International Journal of Project Management*. 1990. Vol. 8 (1). pp. 33–38.

61. Obeng E. *All Change: the Project Leader's Secret Handbook*. London : Pitman Pub., 1996. 133 p.

62. Boddy D., Paton R. Responding to competing narratives: lessons for project managers. *International Journal of Project Management*. 2004. Vol. 22. pp. 225–233.

63. Office of Government Commerce (OGC). *Managing Successful Programmes*, 3rd ed. London : The Stationary Office, 2007.

64. Donaldson T., Preston L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20 (1). pp. 65–91.

65. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). 5-е изд. Newtown Square : Project Management Institute, 2013.

66. Clarkson M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. (1). pp. 92–117.
67. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (4). pp. 853–887. URL : [http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTORpdf&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTORpdf&seq=1#page_scan_tab_contents)
68. Чорна М. В., Дядін А. С., Безгінова Л. І. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі. Харків : ЛІДЕР, 2018. 218 с.
69. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *The New Corporate Strategy*. New York : Wiley, 1988. 258 p.
70. Newboul G., Luffman G. *Successful business politics*. L., 1989.
71. Harrison Jeffrey S., John Caron H. St. *Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases*. 2-nd ed. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1998. 350 p.
72. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015. 40 p. URL : <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf>.
73. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
74. Porter M. E., Kramer M. R. *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. 2011. Jan.-Feb.
75. Dill R. *Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World*. *Long Range Planning*. 1975. Vol. 8. № 1. pp. 57–63.
76. Bal M., Bryde D., Fearon D., Ochieng E. *Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector*. *Sustainability*. 2013. № 6, pp. 695–710. URL : [https://www.researchgate.net/publication/275769628\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Achieving\\_Sustainability\\_in\\_the\\_Construction\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/275769628_Stakeholder_Engagement_Achieving_Sustainability_in_the_Construction_Sector).

77. Jamal T. B., Getz D. Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. 1995. № 22 (1). pp. 186–204.
78. Researchers' approaches to stakeholders: Interaction or transfer of knowledge? / Knaggårda Å. and etc. *Environmental Science & Policy*. July 2019. Vol. 97. pp. 25–35. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1462901118307044>
79. Jeffery N. Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement. The Doughty Centre for Corporate Responsibility. Cranfield School of Management. 2009. URL : <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CR%20Stakeholder.pdf>.
80. Hitt M., Freeman R., Harrison J. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Hoboken, NJ : Wiley-Blackwell Publishers Ltd. 2001.
81. Sinclair Marie-Louise. Developing a Model for Effective Stakeholder Engagement Management. Curtin University of Technology. URL : <https://blogs.deakin.edu.au/apprj/wp-content/uploads/sites/33/2014/02/12-sinclair.pdf>.
82. Birch D. Social, economic and environmental capital; corporate citizenship in the new economy. *Alternative Law Journal*. 2002. V. 27. № 1.
83. Roostalu L., Pihelgas S. Controlling and corporate social responsibility. URL : [http://www.ism.lt/mmrc/2009/T\\_Lea%20Roostalu\\_Siret%20Pihelgas.pdf](http://www.ism.lt/mmrc/2009/T_Lea%20Roostalu_Siret%20Pihelgas.pdf).
84. Розвиток теорії вартісного управління стейкхолдерами підприємства в зарубіжних дослідженнях / Перерва П. Г. та ін. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 55–69.
85. Bellman R., Zadeh L. Decision-Making in a Fuzzy Environment. *Management Science*. 1970. 7. pp. 141–164.
86. Гунин Г. А. Нечёткая логика как альтернативный подход к формированию инвестиционного портфеля. *Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении* : сб. науч. трудов. 2002. Вып. 4. С. 72–76.
87. Недосекин А. *Финансовый менеджмент*. М. : AFA Library, 2003. 184 с.

88. Zadeh L. A. Fuzzysets. InformationandControl. 1965. Vol. 8. № 3. Pp. 338–353.
89. Жежнич П. І., Сопрунюк О. О. Особливості формування інформаційного забезпечення туристичної діяльності. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі. 2014. № 783. С. 336-343.
90. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 493 с.
91. Желены М. Информационныетехнологии в бизнесе. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 1120 с.
92. Скопень М.М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі. К.: Кондор, 2005. 301 с.
93. Цифровой туризм: кактехнологииповлияют на туристическуюотрасль в будущем. MICE TV. 2018. URL : <http://mice-tv.ru/technology/tsifrovoj-turizm-kak-tehnologii-povliyayut-na-turisticheskuyu-otrasl-v-budushhem>.
94. 10 главныхdigital-трендов в 2018 году. IdeaDigitalAgency. 2018. URL : <https://ideadigital.agency/ru/digital-trendy-2018>.