



Отримано: 02 березня 2021 р.

Прорецензовано: 17 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 21 грудня 2021 р.

e-mail: larysa.obolentseva@gmail.com

alena.mtkv@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-76-81

Оболенцева Л. В., Вороніна О. О. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 76–81.

УДК: 334:338.48

JEL-класифікація: L10, Z32

ORCID-ідентифікатор: 0000-0001-7085-6902

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-4720-6447

Оболенцева Лариса Володимирівна,

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму і готельного господарства
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Вороніна Олена Олегівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

У статті розвинуто теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії в умовах економічних змін, пов'язаних із пандемією COVID-19. Зазначено, що під час коронавірусної кризи індустрія туризму постраждала найбільш всього. Встановлено, що стратегічне управління туристичним підприємством має певні специфічні особливості, які пов'язані із тим, що всі управлінські рішення повинні прийматися, орієнтуючись на потреби ринку, які можуть миттєво змінитися. Тобто стратегія і тактика управління туристичним підприємством принципово залежить від певної ситуації, на яку господарюючий суб'єкт не завжди може вплинути. Зроблено висновок, що в умовах пандемії COVID-19 найбільш раціональним для господарюючих суб'єктів є обрання «стратегії змін», яка дозволить поступово адаптуватися до існуючих сьогодні умов зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможними.

Ключові слова: стратегічне управління, туристична індустрія, підприємство, конкурентоспроможність, рівень.

Оболенцева Лариса Владимировна,

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедры туризма и гостиничного хозяйства
Харковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова

Воронина Елена Олеговна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и международной экономики
Харковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ**

В статье развиты теоретико-методические аспекты стратегического управления предприятиями туристической индустрии в условиях экономических изменений, связанных с пандемией COVID – 19. Отмечено, что при коронавирусной кризиса индустрия туризма пострадала наиболее всего. Установлено, что стратегическое управление туристическим предприятием имеет определенные специфические особенности, связанные с тем, что все управленческие решения должны приниматься ориентируясь на потребности рынка, которые могут мгновенно измениться. То есть стратегия и тактика управления туристическим предприятием принципиально зависит от определенной ситуации, на которую хозяйствующий субъект не всегда может повлиять. Сделан вывод, что в условиях пандемии COVID – 19 наиболее рациональным для хозяйствующих субъектов является избрание «стратегии перемен», которая позволит постепенно адаптироваться к существующим сегодня условий внешней среды и оставаться конкурентоспособными.

Ключевые слова: стратегическое управление, туристическая индустрия, предприятие, конкурентоспособность, уровень.

Larysa Obolentseva,

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Hospitality,
O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**Olena Voronina,***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES STRATEGIC MANAGEMENT

The article develops theoretical and methodological aspects of the tourism industry strategic management in the conditions of economic changes associated with the COVID-19 pandemic. It is noted that during the coronavirus crisis, the tourism industry suffered the most. All other spheres of Ukraine's national economy were able to move to the online format of doing business, some were re-profiled, and the enterprises of the tourism industry almost stopped their activities.

It is noted that depending on the chosen strategy of the tourism company, it is advisable to follow certain principles of strategic planning, because in conditions of COVID – 19 pandemic all tourism industry enterprises should gradually move to a strategic management system that will provide some opportunities for doing business today and in the nearest future. It is noted that for business representatives in the field of tourism it is extremely important to understand the main trends in the industry, the structure and market requirements for their products and services and the factors that have a significant impact on business success. For this type of tourism industry management it is necessary to conduct constant monitoring of the tourism market, to analyze in detail the external and internal environment using modern methods of strategic analysis: SWOT-analysis; PEST analysis; GAP analysis; expert assessments; scripting methods; prognostication; modeling; enterprise's competitiveness assessment; benchmarking; etc. It was established that the strategic management of a tourist enterprise has certain specific features, which are related to the fact that all management decisions should be made based on the needs of the market, which can change instantly. Thus the strategy and tactics of managing a tourism business depends on a specific situation, which the business entity can not always influence. It is concluded that in the context of the COVID-19 pandemic, the most rational thing for business entities is to choose a "strategy of change" that will allow them to gradually adapt to the current environmental conditions and remain competitive.

Keywords: strategic management, tourism industry, enterprise, competitiveness, level.

Постановка проблеми. Індустрія туризму в Україні повільно розвивається, незважаючи на кризові явища в економіці нашої країни. Але пандемія COVID-19 внесла певні корективи у діяльність туристичних підприємств, що вимагає від менеджменту господарюючих суб'єктів використання нових підходів до стратегічного управління своєю діяльністю з урахуванням економічних змін та чинників, які безпосередньо впливають на розвиток сфери туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління туристичною сферою вивчалися багатьма науковцями та практиками – представниками туристичної індустрії. Серед них: О. Будя [1], Н. Корж [2], В. Кучеренко [3], В. Семенов [4], А. Степанова [5], Т. Ткаченко [6] та ін.

Але деякі питання теоретичного та методичного характеру щодо стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії не набули достатнього висвітлення та потребують детального дослідження.

Мета статті: розвинути теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії в умовах економічних змін, пов'язаних із пандемією COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом розвиток індустрії туризму важко вважати задовільним, оскільки і до пандемії галузь не в повній мірі використовувала свій потенціал. Про це свідчить те, що майже у всіх розвинутих країнах світу туризм становить близько 10 % ВВП, в Україні – менше 2 %. Тобто вплив туризму на розвиток економіки України значно менший, ніж міг би бути. Тому питання стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії виходять на перший план у зв'язку із тим, що туризм дає доходи іншим галузям національного господарства: транспорт, громадське харчування, торгівля, сфера розваг, сфера культури тощо.

Під час коронавірусної кризи індустрія туризму постраждала найбільш всього. Всі інші сфери національного господарства України змогли перейти в онлайн-формат ведення бізнесу, деякі перепрофілюватися, а підприємства туристичної індустрії майже зупинили свою діяльність. Сферу гостинності в Україні обслуговують близько 20 тис. готелів і майже 30 тис. ресторанів. 80 % індустрії гостинності – це малий і мікро-бізнес, який в разі тривалої зупинки роботи та відсутності державної підтримки має високий ризик стати банкрутами та зникнути з ринку.

Ці обставини дуже гостро поставили питання перед власниками та менеджментом туристичних підприємств щодо оновлення старих та розробки нових стратегій управління, які б дозволили утримати бізнес та зберегти висококваліфіковані кадри.

До суб'єктів туристичної діяльності відносяться підприємства, установи, організації та фізичні особи, які зареєстровані у встановленому законодавством України порядку і отримали ліцензії на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг.



Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску нового продукту (послуги), впровадженням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням організаційної структури управління підприємством, якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Взагалі, принципи стратегічного управління – це основа, на якій формуються головні його властивості, що втілені в загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації як в цілому, так і окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [7].

До основних принципів системи стратегічного управління підприємством туристичної індустрії належать [8]:

- 1) спрямованість туристичних послуг на задоволення споживача;
- 2) орієнтація на розвиток бізнес-процесів;
- 3) мотивація поведінки туроператорів, турагентів та соціальна відповідальність;
- 4) безперервність удосконалень у сфері туризму, зокрема шляхом розвитку та навчання кадрів.

В залежності від обраної стратегії туристичному підприємству доцільно дотримуватися певних принципів щодо стратегічного планування. До таких принципів відносяться науковість; комплексність та системність; послідовність; конкретність та адресність.

В умовах пандемії COVID-19 всі підприємства туристичної індустрії повинні поступово переходити до системи стратегічного управління, яке надасть певні можливості для ведення бізнесу сьогодні та визначення перспектив у майбутньому (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи переходу до стратегічного управління на підприємствах туристичної індустрії

Характеристика етапу	Основні орієнтири діяльності туристичного підприємства
1 етап Поточне управління «за відхиленнями»	1. Реагування на ситуацію, що складається на ринку туристичної індустрії; 2. Планування, що орієнтоване на поточну діяльність підприємства, яке обмежується умовами зовнішнього середовища.
2 етап Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	1. Застосування елементів аналізу, координації та контролю ситуації, що складається у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; 2. Планування та прогнозування діяльності підприємства.
3 етап Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	1. Опанування «стратегічного бачення» та перспектив щодо зменшення впливу загроз на діяльність підприємства; 2. Стратегічне планування діяльності підприємства, яке дає відповіді щодо дії конкурентів та визначає перспективи просування власного турпродукту.
4 етап Стратегічне управління діяльністю	1. Підготовка майбутнього для розвитку підприємства; 2. Стратегічне планування, яке охоплює всі підсистеми діяльності підприємства за умови врахування аналітичних матеріалів щодо попередніх етапів.

Стратегічне управління туристичним підприємством має певні специфічні особливості, які пов'язані із тим, що всі управлінські рішення повинні прийматися, орієнтуючись на потреби ринку, які можуть миттєво змінитися. Тобто стратегія і тактика управління туристичним підприємством принципово залежить від певної ситуації, на яку господарюючий суб'єкт не завжди може вплинути [9].

Конкурентне середовище туристичного ринку України – це сукупність соціальних та організаційно-економічних умов, у яких суб'єкти господарювання ведуть конкурентну боротьбу за лояльність споживачів, отримання вагової частки ринку та інших конкурентних переваг, які у перспективі будуть сприяти розвитку та життєдіяльності туристичного підприємства.

Стратегія управління підприємством повинна бути конкурентоспроможною, оскільки тільки за таких умов господарюючий суб'єкт у змозі функціонувати в умовах ринку [10].

Розглянемо основні види базових та альтернативних стратегій управління туристичними підприємствами в умовах конкуренції на ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Основні види базових та альтернативних стратегій управління туристичними підприємствами в умовах конкуренції на ринку

Вид стратегії	Зміст стратегії	Умови використання стратегії	Стратегічна альтернатива
Наступальна	Обсяги реалізації; дохід; частка ринку; розвиток підприємства	Наявність нових сегментів ринку; можливість введення власного турпродукту на нові ринки; наявність нових каналів збуту	Просування власного турпродукту на нові ринки; диверсифікація діяльності та продукції; співробітництво з партнерами; розширення сфер бізнесу
Наступально-оборонна (стабілізуюча)	Дохід від обсягів реалізації; дохід від активів; дохід від емісії акцій; розвиток підприємства	Можливість збільшення частки власного турпродукту на освоєних ринках; ненасиченість освоєного ринку турпродуктом; зростання норми споживання турпродукту; збільшення обсягів реалізації турпродукту	Економія всіх видів витрат; економічне зростання за рахунок зменшення витрат; активізація фінансової діяльності; балансування на ринку
Оборонна (стратегія виживання)	Дослідження властивостей власного турпродукту та ринків збуту; аналіз фінансового стану підприємства; діагностика процесу стратегічного управління підприємством	Збереження частки власного турпродукту на основі покращення якості; зниження обсягів реалізації і прибутку у базовій сфері бізнесу	Оновлення системи управління; оновлення маркетингової та фінансової діяльності

На думку авторів, для представників бізнесу сфери туризму вкрай важливим є розуміння основних тенденцій розвитку галузі, структури і вимог ринку до своєї продукції та послуг й факторів, що мають значний вплив на успіх ведення бізнесу. Для цього менеджменту підприємств туристичної індустрії необхідно проводити постійний моніторинг туристичного ринку, детально аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою сучасних методів стратегічного аналізу: SWOT-аналізу; PEST-аналізу; GAP-аналізу або аналізу розриву; експертних оцінок; методів сценаріїв; прогнозування; моделювання; оцінки конкурентоспроможності підприємства; бенчмаркінгу тощо.

Як вже було зазначено, процес стратегічного управління туристичним підприємством є достатньо складним. На думку авторів, є доцільним розподілити цей процес на окремі етапи. Але, на жаль, послідовність робіт із стратегічного управління не завжди виконується в силу об'єктивних і суб'єктивних причин (рис. 1).

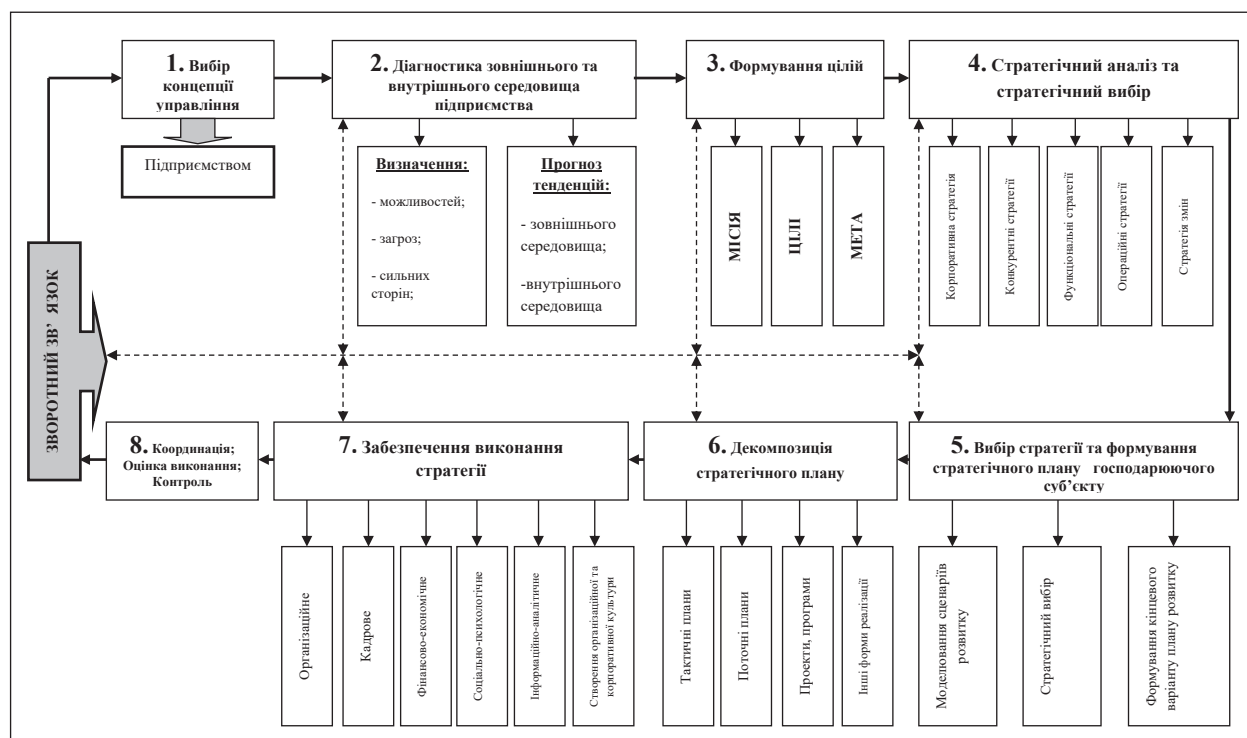


Рис. 1. Модель стратегічного управління підприємством туристичної індустрії



На думку авторів, менеджменту підприємств туристичної індустрії при стратегічному аналізі та стратегічному виборі слід звернути особливу увагу на «стратегію змін», яка в умовах пандемії COVID-19 є найбільш доречною, оскільки її реалізація дозволить господарюючим суб'єктам бути більш гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, реалізовувати локальні і глобальні проекти щодо змін власної діяльності, які повинні відбуватись виключно без втрати контролю над підприємством. При сьогоднішньому стані економіки України та умовам ведення бізнесу туристичного сектору, тільки в цьому випадку можна відповідати мінливості попиту і використовувати на свою користь зміни ринкової кон'юнктури

Висновки. В результаті проведеного дослідження теоретико-методичних аспектів стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії зроблено висновок, що в умовах пандемії COVID-19 найбільш раціональним для господарюючих суб'єктів є обрання «стратегії змін», яка дозволить поступово адаптуватися до існуючих сьогоднішніх умов зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможними.

Перспективою подальших досліджень має бути розробка економіко-математичної моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії.

Література:

1. Будя О. П., Вертелева О. В. Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 6. С. 142–149.
2. Budia, O. P., Vertelieva, O. V. (2008). Innovatsiini napriamky rozvytku marketynhu v sferi turyzmu i hostynnosti [Innovative directions of marketing development in the field of tourism and hospitality]. *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika* [Foreign trade: law and economics]. №6. 142-149. [in Ukrainian].
3. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ : підручник. Вінниця : ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf> (дата звернення: 12.02.2021).
4. Korzh, N.V., Basiuk, D.I. (2017). Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: pidruchnyk [Management of tourist destinations: a textbook]. Vinnytsia: «PP «TD Edelweis i K». 322 s. <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf>. [in Ukrainian].
5. Кучеренко В. С. Особенности и современные тенденции управления туристической сферой. *Институт международных отношений Национального авиационного университета*. 2010. URL: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/.../2928> (дата звернення: 09.02.2021).
6. Kucherenko, V. S. (2010). Osobennosti i sovremennyye tendentsii upravleniya turisticheckoy sferoy [Features and current trends in tourism management]. Institut mezhdunarodnyih otnosheniy Natsionalnogo aviatsionnogo universiteta [Institute of International Relations of the National Aviation University]. <<http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/.../2928>>. [in Russian].
7. Семенов В. Ф., Балджи М. Д., Мозгальова В. М. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності: за ред. В. Ф. Семенова : монографія. Одеса : Вид-во «Optimum», 2008. 201 с.
8. Semenov, V. F., Baldzhy, M. D., Mozghalova, V. M. (2008). Rehionalnyi vymir rekreatsiino-turystychnoi diialnosti: za red. V. F. Semenova : monohrafiia [Regional dimension of recreational and tourist activities: ed. V. F. Semenov: monograph]. – Odesa : Vyd-vo «Optimum». 201. [in Ukrainian].
9. Степанова А. А., Давидова О. Г. Інвестування туристичної сфери як один з факторів стимулювання зайнятості населення України. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2013. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?
10. Stepanova, A. A., Davydova, O. H. (2013). Investuvannia turystychnoi sfery yak odyn z faktoriv stymuliuvannia zainiatosti naselennia Ukrainy [Investing in the tourism sector as one of the factors stimulating employment in Ukraine]. Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka [Taras Shevchenko National University of Kyiv]. <http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?> [in Ukrainian].
11. Ткаченко Т. І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. 537 с.
12. Tkachenko, T. I. (2006). Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu: monohrafiia [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities: monograph]. K.: Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet. 537. [in Ukrainian].
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Shershnova, Z. Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk [Strategic management: a textbook]. 2-he vyd., pererobl. i dopov. K.: KNEU. [in Ukrainian].
15. Гладинець Н. І. Особливості стратегічного управління ресурсами підприємств туристичної галузі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 12. С. 41–49.
16. Hladynets, N. I. (2017). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia resursamy pidpriemstv turystychnoi haluzi [Features of strategic resource management of tourism enterprises]. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku [Problems of innovation and investment development]. № 12, 41-49. [in Ukrainian].
17. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : «ТАЙП», 2003. 215 с.



Saienko, M. H. (2003). *Stratehiia pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Enterprise strategy: a textbook]. Ternopil: «TAIP», 215. [in Ukrainian].

10. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами / А. Е. Воронкова. Донецьк, 2001. 32 с.

Voronkova, A. E. (2001). *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnym potentsialom promyslovykh pidpriemstv* [Strategic management of competitive potential of industrial enterprises] : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk: spets. 08.06.01 Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy. Donetsk, 32. [in Ukrainian].