

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГУЗЬ ДАР'Я ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 330.342:658

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ
СФЕРИ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 / Д. О. Гузь

Науковий керівник

Кусик Наталія Львівна
кандидат економічних наук, доцент

Одеса – 2018

АНОТАЦІЯ

Гузь Д. О. Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Херсонський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, Херсон, 2018.

Дисертаційну роботу присвячено удосконаленню теоретичних положень, розробці науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Досліджено сутність стратегії економічного розвитку підприємства та запропоновано власне визначення, саме: стратегія економічного розвитку підприємства – це чітко сформований, комплексний план дій (які являються актуальними для окремого підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища), які спрямовані на досягнення позитивних якісних змін та протидію економічним ризикам.

Розглянуто підходи різних авторів до визначення поняття «стійкий економічний розвиток», визначено їх недоліки та запропоновано наступне визначення: стійкий економічний розвиток підприємства – незмінність показників економічного розвитку в послідовних періодах часу, що сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, покращенню фінансового та інформаційного забезпечення, підвищенню ефективності інноваційної та інвестиційної політики підприємства.

Розглянуто особливості забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу та запропоновано інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств: ефективна система економічної безпеки; інформаційне забезпечення; фінансове забезпечення; інноваційна політика; інвестиційна політика; маркетингова політика.

Досліджено концептуальні підходи до формування та оцінки стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу. Як наслідок, визначено етапи формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу, а саме: аналіз зовнішнього середовища, можливості, загрози, сильні та слабкі сторони; визначення місії; визначення мети та завдань; генерування альтернативних стратегій розвитку; вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку; розробка стратегії розвитку, планування реалізації; реалізація стратегії розвитку; оцінка стратегії на повному етапі її реалізації; коригування стратегії розвитку.

В результаті проведеного дослідження запропоновано етапи оцінки поточної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу, а саме: визначення груп критеріїв оцінки стратегії; визначення критеріїв оцінки в кожній групі; оцінка показників за визначеними критеріями; визначення інтегрального показника по кожній групі критеріїв; визначення загального показника по всім групам критеріїв.

Досліджено діяльність підприємств туристичної сфери України в контексті стійкого економічного розвитку. В результаті проведеного дослідження розглянуто показники розвитку туристичної сфери України, які можна розділити на наступні групи: 1) показники, які свідчать про стійкий розвиток галузі (надходження податкових платежів від туристичних операторів та туристичних агентів, надходження туристичного збору, загальний обсяг туристичних потоків); 2) показники, які свідчать про відсутність розвитку галузі (кількість основних санаторно-курортних закладів, кількість колективних засобів розміщування); 3) показники, які свідчать про нестійкий розвиток галузі (кількість ліцензіатів, обсяг наданих послуг).

Проаналізовано зовнішні передумови формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери. Розглянуто проблеми розвитку туристичної галузі в Україні та

розділено їх на дві умовні групи, а саме: спричинені неефективною державною політикою; спричинені відсутністю координації діяльності усіх учасників туристичного ринку та активізації їх інтеграції.

Надано оцінку поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери, який полягає у визначенні загального показника за такими критеріями, як ефективність діяльності підприємства та стійкість до фінансових та комерційних ризиків, що дозволяє проводити діагностику рівня поточної стратегії розвитку та розробляти управлінські заходи щодо її коригування.

Розроблено організаційні засади впровадження стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, які передбачають впровадження даної стратегії за кожною з функціональних складових таких, як: стратегія забезпечення економічної безпеки, фінансова стратегія, інвестиційна стратегія, інноваційна стратегія, інформаційна стратегія; це дозволить підприємствам туристичної сфери підвищити можливість протидіяти економічним ризикам.

Розроблено практичні рекомендації з реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери. Запропоновано алгоритм реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, який складається з наступних етапів: аналіз умов формування кластеру, визначення мети та завдань кластеру, виявлення потенційних та зацікавлених учасників кластеру, оцінка рівня узгодженості інтересів учасників кластеру, визначення правил функціонування кластеру, розробка та реалізація стратегії кластеру, оцінка запобігання ризикам учасників кластеру.

Оцінено стійкість економічного розвитку підприємств туристичної сфери. Запропоновано науково-методичний підхід щодо визначення оцінки стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери, який

враховує динаміку економічного розвитку, яку кількісно можна оцінити за допомогою Індекса стійкості економічного розвитку, який розраховується на основі порівняння прогнозних та фактичних оцінок рівня запобігання економічним ризикам підприємствами-учасниками кластеру за умови реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери.

Ключові слова: розвиток підприємства, стратегія підприємства, стійкий економічний розвиток підприємства, економічні ризики, економічна безпека, протидія ризикам, підприємства туристичної сфери, поточна стратегія розвитку, кластер, узгодженість економічних інтересів, вмотивованість до співпраці, запобігання економічним ризикам, стійкість.

SUMMARY

Huz D. Formation of a strategy for ensuring sustainable economic development of tourism enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The thesis for the scientific degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). – Kherson National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kherson, 2018.

The dissertation is devoted to the improvement of theoretical positions, the development of scientific methodological approaches and practical recommendations for the formation of a strategy for ensuring sustainable economic development of tourist industry enterprises.

The essence of the strategy of economic development of the enterprise is investigated and the own definition is proposed, namely: the strategy of economic development of the enterprise is a well-formed, integrated action plan (which is actual for an individual enterprise, taking into account its internal potential and external environment) aimed at achieving positive qualitative changes and counteracting economic risks.

The approaches of different authors to the definition of "sustainable economic development" are considered, their deficiencies are identified, and the following definition is proposed: Sustainable economic development of the enterprise - immutability of indicators of economic development in successive periods of time, which contributes to raising the level of economic security, improving financial and information provision, improving efficiency innovation and investment policy of the enterprise.

The features of sustainable economic development of small business enterprises are considered and the tools of ensuring sustainable development of enterprises are offered: an effective system of economic security; information support; financial security; innovation policy; investment policy; marketing policy.

The conceptual approaches to the formation and evaluation of the strategy of sustainable economic development of small business enterprises are investigated. As a result, the stages of formation of a strategy for sustainable economic development of small business enterprises are defined, namely: analysis of the external environment, opportunities, threats, strengths and weaknesses; definition of mission; defining goals and objectives; generation of alternative development strategies; selection of the most optimal development strategy; development strategy development, implementation planning; realization of development strategy; evaluation of the strategy at the full stage of its implementation; adjustment strategy development.

As a result of the conducted research, the stages of evaluation of the current strategy of development of small business enterprises are proposed, namely: definition of groups of criteria of strategy evaluation; definition of evaluation criteria in each group; evaluation of indicators according to certain criteria; definition of an integral indicator for each group of criteria; definition of the overall indicator for all groups of criteria.

The activity of enterprises of tourist sphere of Ukraine in the context of sustainable economic development is explored. As a result of the study, the

indicators of the tourism sector development in Ukraine are considered, which can be divided into the following groups: 1) indicators that indicate the sustainable development of the industry (tax payments from tourist operators and travel agents, receipts of tourist fees, total tourist flows); 2) indicators indicating the lack of development of the industry (the number of main sanatorium and resort facilities, the number of collective means of placement); 3) indicators that indicate the unstable development of the industry (number of licensees, the volume of services rendered).

External prerequisites for forming a strategy for ensuring sustainable economic development of tourist industry enterprises are analyzed. The problems of tourism industry development in Ukraine are considered and divided into two conditional groups, namely: caused by inefficient state policy; caused by the lack of coordination of the activities of all participants of the tourism market and the enhancement of their integration.

The estimation of the current strategy of tourism industry development is given. The scientific and methodical approach to the evaluation of the current strategy of tourism industry development is proposed, which is to determine the overall indicator of such criteria as the efficiency of the enterprise and the resistance to financial and commercial risks, which allows to diagnose the level of the current development strategy and develop management measures for its development adjustment.

The organizational principles of implementation of the strategy of integrated development of enterprises of the tourism sector, which include implementation of this strategy for each of the functional components such as: strategy of providing economic security, financial strategy, investment strategy, innovation strategy, information strategy, are developed. this will allow enterprises in the tourism sector to increase the opportunity to counteract economic risks.

Practical recommendations for realization of the strategy of integrated development of tourist industry enterprises are developed. The algorithm of

implementation of the strategy of integrated development of tourist industry enterprises is proposed, which consists of the following stages: analysis of cluster formation conditions, definition of goals and tasks of the cluster, identification of potential and interested cluster participants, assessment of the level of coordination of the interests of the cluster participants, definition of the rules for the functioning of the cluster, development and implementation of the strategy. cluster, assessment of the risk prevention of cluster participants.

The stability of economic development of tourist industry enterprises is estimated. The scientific-methodical approach is proposed for determination of the estimation of the stability of economic development of enterprises of the tourism industry, which takes into account the dynamics of economic development, which can be quantified by means of the Economic Sustainability Index, which is calculated on the basis of comparison of the forecast and actual estimates of the level of prevention of economic risks by enterprises participating in the cluster for conditions for realization of the strategy of integrated development of tourism enterprises.

Key words: enterprise development, enterprise strategy, sustainable economic development of the enterprise, economic risks, economic security, risk management, enterprises of the tourism industry, current strategy of development, cluster, consistency of economic interests, motivation to cooperate, prevention of economic risks, stability.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Гузь Д. О. Сучасні підходи та концепція управління розвитком підприємства / Д. О. Гузь, Р. М. Набока // Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій : колективна монографія / За ред. Г. Г. Савіної. – Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2016. – С. 22–30 (0,6 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : проаналізовано необхідність формування стратегії розвитку підприємства (0,35 друк. арк.).*

Публікації в наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних інформаційних баз:

2. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, Н. А. Тяхтенко, Д. О. Бочкарьов // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2017. – № 8. – С. 72–77 (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто особливості стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств (0,2 друк. арк.).*

Журнал індексується і реферується у наукометричній базі : РИНЦ.

Публікації в наукових фахових виданнях України:

3. Штембуляк Д. О. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства в трансформаційній економіці / Д. О. Штембуляк // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2009. – Т. 12. – Випуск 26. – Ч. 2. – С. 42–47 (0,61 друк. арк.).

4. Штембуляк Д. О. Концептуальні аспекти економічного ризику підприємства в умовах нестабільного розвитку економіки / Д. О. Штембуляк // Научный информационный журнал «Бизнес Информ». – 2009. – № 11(2). – С. 115–117 (0,33 друк. арк.).

5. Штембуляк Д. О. Економічна стійкість підприємства як необхідна умова виживання в сучасних умовах господарювання / Д. О. Штембуляк //

Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2010. – № 22(I). – С. 84–88 (0,74 друк. арк.).

6. Штембуляк Д. О. Фінансова стійкість підприємства в умовах ринкової турбулентності / Д. О. Штембуляк // Научно-практический журнал «Экономика и управление». – 2010. – № 1. – С. 119–123 (0,73 друк. арк.).

7. Штембуляк Д. О. Фінансова безпека як основний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / Д. О. Штембуляк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3(164). – С. 157–160 (0,73 друк. арк.).

8. Штембуляк Д. О. Адаптація підприємства як спосіб забезпечення його економічної безпеки / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – №51–1. – С. 78–84 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : визначено роль економічної безпеки, як інструменту забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства (0,4 друк. арк.).*

9. Штембуляк Д. О. Проблема взаємодії учасників ринку туристических услуг в Украине / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту. – 2011. – Випуск II(42). – Т. 2. – Ч. 2. – С. 412–418 (0,68 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : обґрунтовано необхідність підвищення ефективності взаємодії учасників туристичного ринку (0,58 друк. арк.).*

10. Штембуляк Д. О. Необхідність інтеграції туристичних підприємств в умовах економічної кризи / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Т. 2. – С. 124–128 (0,64 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : визначено необхідність створення інтеграційних об'єднань в галузі вітчизняного туризму (0,54 друк. арк.).*

11. Штембуляк Д. О. Туристична сфера Одеської області, як важлива складова розвитку регіону / Д. О. Штембуляк // Вісник Харківського

національного університету імені В.Н. Каразіна. – 2011. – № 970. – С. 179–183 (0,69 друк. арк.).

12. Штембуляк Д. О. Одеська область як перспективний регіон України для розвитку туризму та рекреації / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик, Г. В. Буслаєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2(18). – Т. 5. – С. 337–348 (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто передумови стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери (0,6 друк. арк.).*

13. Гузь Д. О. Методичні підходи до оцінки та реалізації стратегії стійкого економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, С. Ю. Савін, Н. А. Тюхтенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 4. – С. 57–62 (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто науково-методичний підхід до оцінки стратегії стійкого економічного розвитку підприємств (0,2 друк. арк.).*

Матеріали наукових конференцій:

14. Штембуляк Д. О. Управління економічною безпекою підприємства: теоретичні аспекти / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції для викладачів, аспірантів та молодих вчених (м. Одеса, 27–28 березня 2009 р.). – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2009. – С. 95–96 (0,25 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто основні аспекти економічної безпеки підприємства (0,15 друк. арк.).*

15. Штембуляк Д. О. Управління фінансовою безпекою підприємства: теоретико-методологічні основи / Д. О. Штембуляк // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины :

материалы VIII Международной научно-практической конференции (м. Алушта, 1–3 жовтня 2009 р.). – Сімферополь : Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2009. – С. 172–173 (0,19 друк. арк.).

16. Штембуляк Д. О. Вплив зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства / Д. О. Штембуляк // Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины : XI Всеукраинская научно-практическая конференция (м. Сімферополь, 4–5 грудня 2009 р.). – Сімферополь : ІТ «АРІАЛ», 2009. – С. 179–180 (0,73 друк. арк.).

17. Штембуляк Д. О. Роль та місце фінансових ризиків в загальній системі управління підприємством / Д. О. Штембуляк // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Сімферополь, 11–12 березня 2010 р.). – Сімферополь : Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2010. – С. 190–193 (0,4 друк. арк.).

18. Штембуляк Д. О. Економічна безпека підприємства: адаптація до зовнішнього середовища / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 27–28 жовтня 2010 р.). – Харків : Національний технічний університет «ХПІ», 2010. – С. 61–62 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто адаптацію підприємства, як передумову економічного розвитку (0,1 друк. арк.).*

19. Штембуляк Д. О. Проблема забезпечення стійкості підприємства, як базової ланки національної економіки / Д. О. Штембуляк, Г. В. Буслаєва // Матеріали 65-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 24–26 листопада 2010 р.). – Одеса : Астропринт, 2010. – С. 204–206 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : проаналізовано вплив стійкості підприємства на його розвиток (0,1 друк. арк.).*

20. Штембуляк Д. О. Деякі проблеми діяльності підприємств туристичної індустрії України / Д. О. Штембуляк // Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Донецьк, 1–7 грудня 2010 р.). – Донецьк : Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2010. – С. 372–374 (0,23 друк. арк.).

21. Штембуляк Д. О. Особливості туризму як об'єкта управління / Д. О. Штембуляк // Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины : материалы XII Всеукраинской научно-практической конференции (м. Сімферополь, 2–3 грудня 2010 р.). – Сімферополь : ІТ АРІАЛ, 2010. – С. 147–148 (0,19 друк. арк.).

22. Штембуляк Д. О. Туристические ресурсы и инфраструктура – основные факторы развития отрасли в Украине / Д. О. Штембуляк, А. А. Чкан // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали шостої міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 31 березня – 1 квітня 2011 р.). – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2011. – С. 204–207 (0,29 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача : розглянуто особливості туристичної галузі України та її вплив на економічний розвиток туристичних підприємств (0,2 друк. арк.).

23. Штембуляк Д. О. Перспективи створення туристичних кластерів в Одеському регіоні / Д. О. Штембуляк, Д. А. Веретеннікова // Сучасні проблеми реформування економіки в моделі інноваційного розвитку держави : матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Харків, 15 листопада 2011 р.). – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. – С. 116–118 (0,24 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача : розглянуто доцільність створення туристичних кластерів в Одеському регіоні (0,12 друк. арк.).

24. Гузь Д. О. Організація безпеки, як важлива складова туристичного продукту / Д. О. Гузь // Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів : матеріали IV Міжнародного круглого столу (м. Одеса, 8 травня 2013 р.). – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2013. – С. 322–324 (0,17 друк. арк.).

25. Гузь Д. О. Сутність економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 28–29 березня 2014 р.). – Одеса : видавець Букаєв В.В., 2014. – С. 184–186 (0,27 друк. арк.).

26. Гузь Д. О. Теоретичні основи стратегії розвитку підприємств / Д. О. Гузь // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 30–31 березня 2015 р.). – Одеса : видавець Букаєв В.В., 2015. – С. 178–179 (0,23 друк. арк.).

27. Гузь Д. О. Розвиток соціального партнерства на мікрорівні / Д. О. Гузь, С. Ю. Савін // Україна – Болгарія – Європейський союз: сучасне становище і перспективи : збірник доповідей міжнародної наукової конференції (м. Варна – м. Херсон, 10–16 вересня 2016 р.). – Варна : Наука і економіка, 2016. – С. 120–124 (0,34 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто соціальні аспекти партнерських відносин в інтегрованих об'єднаннях (0,15 друк. арк.).*

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНО СФЕРИ.....	26
1.1. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств.....	26
1.2. Особливості забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу.....	47
1.3. Концептуальні підходи до формування та оцінки стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу.....	63
Висновки до розділу 1.....	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	83
2.1. Дослідження підприємств туристичної сфери України в контексті стійкого економічного розвитку.....	83
2.2. Аналіз зовнішніх передумов формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.....	101
2.3. Оцінка поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери.....	119
Висновки до розділу 2.....	132
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ.....	134
3.1. Формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери.....	134
3.2. Реалізація стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери: організаційний аспект.....	147

3.3. Оцінка стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери.....	165
Висновки до розділу 3.....	177
ВИСНОВКИ.....	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	187
ДОДАТКИ.....	205

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зважаючи на місце і роль туризму в житті суспільства, в Україні його проголошено одним із пріоритетних напрямків розвитку національної культури та економіки. Розвиток туристичної сфери України сприятиме зростанню авторитету України на світовому ринку туристичних послуг, зміцненню економіки країни, наповненню державного бюджету, зростанню добробуту українських громадян, збереженню історико-культурної спадщини, піднесенню духовного потенціалу суспільства. Український туризм на теперішній час функціонує в умовах жорсткої світової конкуренції. Серед підприємств туристичної сфери переважають суб'єкти малого бізнесу, які в умовах нестабільної економіки найбільш фінансово незахищені та піддаються впливу деструктивних змін. Таким чином, розвиток підприємств туристичної сфери гальмують наступні чинники: хронічна нестача фінансових коштів, надчутливість до коливань економічної кон'юнктури та політичної ситуації, великий ступінь залежності від системи підтримки малого підприємництва, значна залежність від окремих великих замовників, слабе сегментування власної частки ринку й недостатньо міцні позиції на ньому, високий ризик та схильність до банкрутства. Запобігти негативному впливу зазначених чинників можна застосувавши доцільну стратегію забезпечення стійкого економічного розвитку. Це дозволить підприємствам туристичної сфери не тільки протистояти ризикам, але і забезпечувати стійке зростання економічних показників діяльності. Формування ефективної стратегії стійкого економічного розвитку підприємства можливе лише за умови всебічного аналізу його наявного розвитку в сучасних умовах під впливом дії факторів зовнішнього середовища. Метою даного аналізу виступає виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, які впливатимуть на визначення місії, цілей та завдань стратегії стійкого економічного розвитку. Така стратегія дозволить підприємству досягти значних конкурентних

переваг та зміцнити позиції на ринку в умовах нестабільного розвитку національної економіки.

Дослідженню питань розвитку підприємств присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме: Ансоффа Р., Акоффа Р. Л., Богатирьова І. О., Василенко В. О., Гапоненко О. Л., Коровіна О. В., Кусик Н. Л., Масленікової Н. П., Наумова О. Б., Погорєлова Ю. С., Рудніченко Є. М., Савіної Г. Г., Ушкаренко Ю. В. та ін. Питання стійкого розвитку підприємства досліджувалися в працях таких учених-економістів, як: Ареф'єва О. В., Василенко О. В., Зеткіна О. В., Коробкова З. В., Красовська Н. В., Родіонова В. М., Шандова Н. В., Шеремет А. Д., Ялдин І. В. та інші. Не дивлячись на значний внесок зазначених авторів в дослідження питань стійкого розвитку підприємства залишається ще багато невирішених проблем, а саме: не розглянуто особливості формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу, не достатньо проаналізовано зовнішні передумови формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери, відсутня методика формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери.

Недостатня розробленість і практична значимість зазначених вище проблем обумовили вибір теми дисертаційної роботи, постановку мети і завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи Одеського національного університету імені І. І. Мечникова Міністерства освіти і науки України за держбюджетними темами: «Дослідження інноваційного розвитку сфери послуг: аналіз, організація, ефективність та шляхи забезпечення» (номер державної реєстрації 0110U003001, 2010–2014 рр.), в рамках теми автором запропоновано науково-методичне забезпечення формування стратегії забезпечення

стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери; «Формування національної моделі сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій» (номер державної реєстрації теми 0115U003915, 2015–2017 рр.), в рамках теми автором сформовано концептуальні підходи до оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери; «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні новації» (номер державної реєстрації 0114U001555, 2014–2017 рр.), в рамках теми автором запропоновано класифікацію стратегій розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних і науково-практичних положень, розроблення науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно було визначити та вирішити такі завдання:

- дослідити сутність стратегії економічного розвитку підприємства;
- розглянути особливості забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу та дослідити концептуальні підходи до формування та оцінки стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу;
- дослідити діяльність підприємств туристичної сфери України в контексті стійкого економічного розвитку та проаналізувати зовнішні передумови формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери;
- надати оцінку поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери;
- розробити організаційні засади формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери;

- розробити практичні рекомендації з реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери;
- оцінити стійкість економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні засади формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Методи дослідження. Теоретичну й методологічну основу дисертаційної роботи становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку, функціонування та розвитку малого підприємництва, необхідності забезпечення економічної безпеки підприємства, особливостей діяльності підприємств туристичної сфери, формування кластерних об'єднань підприємств.

У роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи і підходи: морфологічного аналізу (при уточненні понятійно-категорійного апарату дослідження); системно-структурний підхід (при вивченні теоретико-методичних аспектів формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери); діагностичний підхід (для аналізу поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери); логіко-порівняльний метод (для обґрунтування понятійно-категорійного апарату методики формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери); методи статистичного аналізу (для оцінювання динаміки показників туристичної сфери України); методи групування і класифікації (для систематизації видів ризиків та факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток підприємств).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, матеріали вітчизняних і міжнародних конференцій, інформація мережі Internet, власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Конкретні наукові результати, що характеризують новизну проведеного дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

- економічний зміст поняття «стійкий економічний розвиток підприємства», під яким слід розуміти незмінність показників економічного розвитку в послідовних періодах часу, що сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, покращенню фінансового та інформаційного забезпечення, підвищенню ефективності інноваційної та інвестиційної політики підприємства;

- науково-методичний підхід до оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери, який полягає у визначенні загального показника за такими критеріями, як ефективність діяльності підприємства та стійкість до фінансових та комерційних ризиків, що дозволяє проводити діагностику рівня поточної стратегії розвитку та розробляти управлінські заходи щодо її коригування;

- науково-методичний підхід щодо визначення вмотивованості підприємств туристичної сфери до співпраці у кластері, який полягає у визначенні узгодженості економічних інтересів учасників кластеру, як однорідної групи підприємств туристичної сфери на основі розглянутих складових мотивації до співпраці, якими є характеристики діяльності підприємства туристичної сфери, а саме: наявність та достатність інформації

про підприємство, історія розвитку підприємства, імідж підприємства, тривалість функціонування на ринку, забезпеченість висококваліфікованим персоналом, цінова політика підприємства, рівень обслуговування клієнтів;

- науково-методичний підхід щодо визначення оцінки стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери, який враховує динаміку економічного розвитку, яку кількісно можна оцінити за допомогою індексу стійкості економічного розвитку, який розраховується на основі порівняння прогнозних та фактичних оцінок рівня запобігання економічним ризикам підприємствами-учасниками кластеру за умови реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери;

набули подальшого розвитку:

- визначення поняття «стратегія економічного розвитку підприємства», під яким, на відміну від існуючих, слід розуміти чітко сформований, комплексний план дій (які являються актуальними для окремого підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища), які спрямовані на досягнення позитивних якісних змін та протидію економічним ризикам;

- класифікація ключових проблем стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери за такою ознакою, як причини виникнення та розділено на дві групи: проблеми спричинені неефективною державною політикою та проблеми спричинені відсутністю координації діяльності усіх учасників туристичного ринку та активізації їх інтеграції; така класифікація дозволяє при формуванні стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери передбачити всі можливі сфери виникнення ризиків та відповідно розробляти заходи з їх запобігання;

- організаційні засади впровадження стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, які передбачають впровадження даної стратегії за кожною з функціональних складових таких, як: стратегія забезпечення економічної безпеки, фінансова стратегія, інвестиційна

стратегія, інноваційна стратегія, інформаційна стратегія; це дозволить підприємствам туристичної сфери підвищити можливість протидіяти економічним ризикам.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні узагальнення, висновки і пропозиції, що містяться у дисертації, мають науково-прикладне значення й можуть бути використані при пошуку та реалізації науково-методичних підходів щодо формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Рекомендації та пропозиції, викладені в дисертації, окремі теоретико-методичні розробки було використано в діяльності виконавчого комітету Южненської міської ради (довідка № 121/4-02-34 від 16.02.2017 р.) – використано на регіональному рівні науково-методичний підхід до оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери для здійснення комплексного дослідження впливу поточної стратегії на функціонування підприємства; Територіальне відділення Всеукраїнської професійної громадської організації «Спілка аудиторів України» в Одеській області – з точки зору фінансового моніторингу та коригування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери використано запропоновану методику розрахунку показників розвитку підприємств туристичної сфери (довідка № 186 від 08.09.2017 р.); ТОВ Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ» – використано науково-методичний підхід щодо визначення вмотивованості підприємств до співпраці у кластері підприємств туристичної сфери (довідка № 76 від 15.08.2017 р.); ФОП Ібрагімова В.М. Туристична компанія «Sam-Travel» – використано методику формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери (довідка № 184/4 від 11.08.2017 р.).

Теоретичні положення та матеріали дослідження використовуються також у навчальному процесі в Одеському національному університеті імені

І.І. Мечникова при викладанні дисциплін: «Соціально-економічні проблеми сучасності», «Аналіз господарської діяльності», «Управлінські дослідження», «Інноваційний менеджмент», «Фінанси» (акти впровадження від 05.09.2017 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним науковим дослідженням і містить авторські розробки щодо формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери. Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно і знайшли відображення в опублікованих працях автора. З робіт, опублікованих у співавторстві, використано тільки ті ідеї та положення, що належать автору особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідались і отримали схвалення на міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема таких: Міжнародній науково-практичній конференції для викладачів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 27–28 березня 2009 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины» (м. Алушта, 1–3 жовтня 2009 р.); XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины» (м. Сімферополь, 4–5 грудня 2009 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання» (м. Сімферополь, 11–12 березня 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (м. Харків, 27–28 жовтня 2010 р.); 65-ій науковій конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 24–26 листопада 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка і

управління в умовах глобалізації» (м. Донецьк, 1–7 грудня 2010 р.); XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины» (м. Сімферополь, 2–3 грудня 2010 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 31 березня – 1 квітня 2011 р.); науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сучасні проблеми реформування економіки в моделі інноваційного розвитку держави» (м. Харків, 15 листопада 2011 р.); IV Міжнародному круглому столі «Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів» (м. Одеса, 8 травня 2013 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 30–31 березня 2014 р.); X Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 30–31 березня 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы» (м. Херсон – м. Варна, 10–16 вересня 2016 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 27 наукових працях, серед яких: розділ у колективній монографії, 12 статей – у наукових фахових виданнях України, з них 1 стаття – у виданні, яке включено до міжнародних наукометричних інформаційних баз, 14 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 11,63 друк. арк., з них особисто автору належить 9,93 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (176 найменувань на 18 сторінках), 4 додатків (на 14 сторінках). Основний текст викладено на 170 сторінках. Дисертація містить 47 таблиць, 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНО СФЕРИ

1.1. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства

Сучасний етап економічного розвитку характеризується негативними наслідками світової економічної кризи, високою швидкістю змін, загостренням конкуренції на ринку, політичною нестабільністю та іншими дестабілізуючими факторами. Наслідком дії вище перелічених факторів є поява різноманітних ризиків зовнішнього середовища, які спричиняють значну загрозу діяльності вітчизняних підприємств. Здатність підприємств до адаптації виступає базовою умовою не тільки виживання в кризових ситуаціях, а також основною передумовою його стійкого розвитку. Вплив зовнішніх ризиків може змінюватись, а самі ризики – трансформуватися. Саме тому кожне підприємство повинне вчасно враховувати та прогнозувати зміни зовнішнього середовища з метою ефективного функціонування і подальшого економічного розвитку. Іншим вагомим чинником ефективного функціонування та успішного економічного розвитку підприємств за мінливих умов господарювання є наявність конкурентного потенціалу. Для забезпечення конкурентного потенціалу підприємство зобов'язане якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудові та інші елементи потенціалу. Таким чином, в умовах турбулентності найважливіше завдання сучасного підприємства – це забезпечення його виживання і безупинного економічного розвитку. Ефективне вирішення цього завдання полягає у забезпеченні конкурентних переваг, які можуть

бути досягнуті за допомогою ефективно сформованої стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства.

Щоб зрозуміти сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємства, доцільно більш детально розглянути базові категорії такі, як: «розвиток» та «стратегія».

Дослідженню питань розвитку підприємств присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме: Ансоффа Р., Акоффа Р. Л., Афанасьєва Н. В., Богатирьова І. О., Василенко В. О., Гапоненко О. Л., Дунда С. П., Какуніна Г. А., Кизима М. О., Кононенко І. В., Коротков Э. М., Масленікової Н. П., Надтока Т. Б., Пакрухина А. П., Погорєлов Ю. С., Пономаренко В. С., Пушкаря О. І., Раєвнєвої О. В., Тридіда О. М. та ін.

Не дивлячись на те, що проблема розвитку підприємства розглядається багатьма вченими, єдине тлумачення поняття «розвиток» відсутнє.

На думку І. Ансоффа, розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є. Дане визначення являється не повним, воно не дає можливість прийняття управлінських рішень, визначення напрямків розвитку та здійснення оцінки [5, с. 306].

Ріст і розвиток, на думку Р. Л. Акоффа, - не те саме. Ріст може відбуватися з розвитком або при його відсутності. У більшості випадків ріст означає підвищення розмірів або числа об'єктів. До росту корпорації, підприємства відносяться як збільшення їхніх розмірів, так і розширення діяльності за наступними показниками: обсяг виробництва, частка на ринку, чисельність персоналу, величина продажів, чистий прибуток і т. д. [2, с. 221]. Автор не дає визначення розвитку, а характеризує ріст підприємства.

Деякі автори ототожнюють поняття зміни та розвиток [16, 50, 61].

Зокрема, на думку І. О. Богатирьова, розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбиваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом певних внутрішніх та зовнішніх чинників, а також приводять до

переходу та фіксації підприємства у різних відносно стабільних організаційно-економічних станах.

В. Т. Денисов стверджує, що розвиток підприємства – це динамічний процес кількісних та / або якісних змін підприємства для задоволення виявлених та нових додаткових індивідуальних та суспільних потреб.

Під соціально-економічним розвитком підприємств В. П. Залуцький розуміє зміни соціальних та економічних показників під впливом реалізації рішень щодо використання соціально-економічного потенціалу. Також автор розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу. В даному випадку розглядаються три форми росту, а не розвитку.

На думку автора розвиток не може бути представлений змінами, якщо вони виражені через кількісні абсолютні показники. В окремих випадках коли зміни розглядаються по відношенню до певного періоду часу, або певного результату і виражаються через відносні показники зазначені визначення можуть бути застосовані. Але для більш загальних уявлень про розвиток ці визначення потребують удосконалення.

Розвиток визначається як тісно взаємозв'язаний процес кількісних і якісних перетворень. Кількісні зміни - зростання - це збільшення або зменшення складових частин організації. Якісні зміни - це перетворення структури і функцій організації, її частин і елементів. Останні необов'язково повинні супроводжуватися зміною кількісних характеристик. Згідно з законами діалектики, рушійною силою будь-яких змін є суперечності [65, с. 431]. Суперечності, що визначають кількісні зміни, обумовлені відносинами з навколишнім середовищем, тоді як внутрішні суперечності між елементами

грають основну роль в якісних змінах. В даному випадку розкривається природа розвитку, але визначення відсутнє.

В результаті дослідження підходів різних авторів до визначення поняття «розвиток» слід зауважити наступне: жоден автор не розділяє зміни на позитивні чи деструктивні та під розвитком розглядають як покращення показників діяльності підприємства, так і їх погіршення. На думку автора, під розвитком слід розглядати тільки позитивні якісні зміни в діяльності підприємства.

Ю. С. Погорелов узагальнюючи різні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» виділив основні складові даного поняття, а саме: кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, здатність протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища [113]. Ю. С. Погорелов всебічно охарактеризував поняття «розвиток підприємства». Однак, у автора зауваження до перелічених складових розвитку, а саме: не зовсім доречно відносити кількісні зміни до основних складових розвитку, адже розвиток це поліпшення саме якісних показників діяльності підприємства.

Узагальнюючи вищенаведене можна розглядати розвиток підприємства як виникнення позитивних якісних змін.

Останніми роками значно посилився прикладний аспект дослідження розвитку. Він представлений двома напрямками. У межах першого з них питання розвитку підприємства вирішується в окремих галузях промисловості: у галузі стільникового зв'язку, у харчовій, вугільній, легкій, меблевій промисловості. За другим напрямом розвиток підприємства розглядається щодо конкретних умов: трансформації форм власності, в трансформаційній економіці, в умовах макроекономічних перетворень. Нещодавно сформувався напрям дослідження ще одного виду розвитку підприємства – соціального, хоча питання соціального розвитку, зокрема персоналу підприємства, не можна визнати новими. Також існує значний

перелік наукових праць з інноваційного розвитку підприємства. З одного боку, велика кількість публікацій з інноваційного розвитку нібито забезпечує його легітимність. З іншого боку, майже в жодній публікації не наводиться власне тлумачення інноваційного розвитку, зокрема підприємства; найчастіше його тлумачення не відрізняється від визначення поняття розвитку [113, с. 57].

З точки зору структури розвитку та його видів виділяють економічний, організаційний, технологічний та соціальний (рис. 1.1).

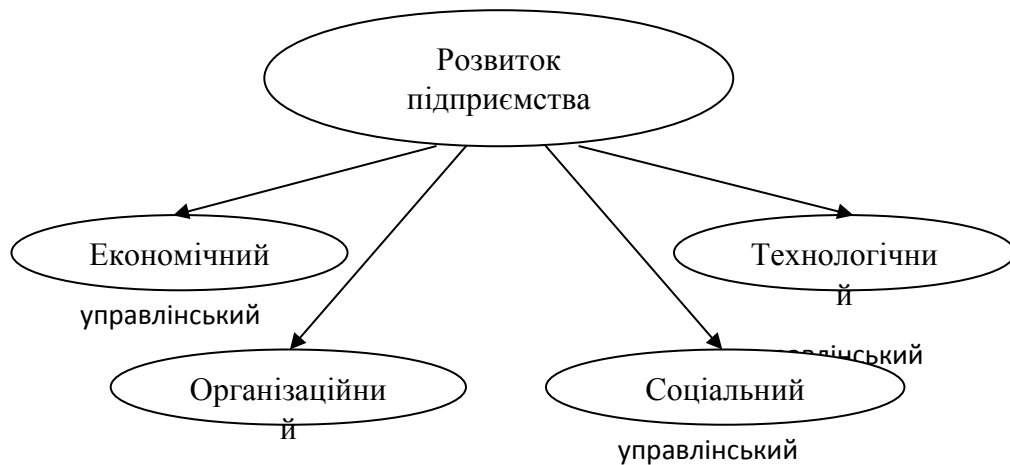


Рис. 1.1 Структура розвитку підприємства*

*систематизовано автором на основі [36]

Економічний розвиток – процес функціонування та еволюції економічної системи в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів.

Організаційний розвиток підприємства – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно.

Соціальний розвиток підприємства – це помітні зміни на підприємстві, що визначаються переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Технологічний розвиток підприємства – це процес переходу на новий, якісний технологічний стан шляхом удосконалення техніки, технології,

продукції і послуг, що виробляються, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Кожен із видів має свої характерні особливості, свою вагомість наслідків та результатів. Проте економічний розвиток виступає інтегруючим, оскільки для будь-якого комерційного підприємства досягнення економічного ефекту є необхідною метою господарювання, а інші цілі (соціальні, технічні тощо) виступають обслуговуючими. Саме тому в даній роботі будемо розглядати економічний розвиток підприємства.

Всі види діяльності підприємства взаємопов'язані і в тій чи іншій мірі формують кінцевий результат, тому керівництво, плануючи досягнути певний результат у довготерміновій перспективі, повинно приділяти значну увагу вивченню напрямів усіх аспектів економічного розвитку: виробничого, маркетингового, інноваційного, фінансового, інвестиційного та інформаційно-комунікаційного.

Види економічного розвитку підприємства необхідно доповнити таким видом, як мотиваційний розвиток. До основних факторів, що визначають економічний розвиток підприємства відносяться не лише якісна продукція, ефективна стратегія, ресурсний потенціал, оптимальна цінова та маркетингова політика, передові технології. В сучасних умовах одним з головних факторів виступає оптимізація системи мотивації персоналу підприємства. Це в свою чергу спричинено суттєвими змінами в суспільно-політичному та економічному житті України. Для забезпечення економічного розвитку підприємства необхідні відповідальні, високоорганізовані та ініціативні працівники з прагненням до трудової самореалізації та професійного зростання. Ефективна система мотивації працівників дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажу, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів.

Мотивування працівників відрізняються у різних країнах на регіонах світу залежно від їх культур, поглядів, віросповідань, ідей тощо. Так і для

кожного окремого працівника потрібно підбирати і застосовувати конкретний метод чи інструмент мотивування, виходячи з особливостей його характеру, умов життя, соціального статусу, цінності роботи та кар'єри тощо. Також важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов.

Таблиця 1.1

Види та напрями економічного розвитку підприємства*

Види економічного розвитку підприємства	Напрями економічного розвитку підприємства
Виробничий	– розширення номенклатури та асортименту продукції; – розроблення графіка потреби в ресурсах; – оптимізація виробничих площ; – підвищення виробничої потужності.
Фінансовий	– зниження собівартості продукції; – пошук нових резервів зростання прибутку; – пошук нових резервів зменшення збитків; – оптимізація витрат на ресурси, виробництво, заробітну плату.
Інвестиційний	– формування оптимального портфеля інвестиційних проектів; – оптимізація втрат від настання інвестиційних ризиків; – балансування доходу та ризику від інвестиційного проекту; – оптимізація системи управління інвестиційною діяльністю.
Інноваційний	– визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; – перехід на інноваційні методи ведення виробничо-господарської чи іншої діяльності; – впровадження у діяльність результатів НТП.
Маркетинговий	– удосконалення продукції відповідно до потреб ринку; – дослідження та вихід на нові сегменти ринку; – диверсифікація діяльності, асортименту продукції; – пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів
Інформаційно-комунікаційний	– організація інформаційного обслуговування підприємства; – створення відповідної інформаційної підтримки діяльності підприємства; – автоматизація процесу залучення, оброблення, зберігання і використання інформації.
Мотиваційний	– підвищення рівня заробітної плати працівників підприємства; – надання працівникам можливості кар'єрного розвитку; – надання соціального пакету працівникам підприємства; – забезпечення можливості навчання і підвищення кваліфікації працівників за рахунок підприємства.

*удосконалено автором на основі [36]

Враховуючи вищезазначене мотиваційний розвиток є актуальним видом економічного розвитку підприємства (табл. 1.1), який досягається в результаті ефективного виконання підприємством таких важливих завдань, як: мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства та розвиток соціального партнерства.

Розвиток підприємства тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням підприємством: і розвиток, і стратегія орієнтовані на перспективу. Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння стратегії, було розроблено у першій половині XX ст., коли прискорення темпів науково-технічного прогресу зумовило ускладнення господарських зв'язків, диференціацію споживацького попиту та глобалізацію ринків збуту. Відповідно назріла необхідність у створенні управлінських механізмів, які б дозволили підприємствам ефективно протидіяти ризикам, пов'язаним зі зміною умов господарювання. Появу в цей період праць І. Ансоффа, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, К. Ендрюса, Г. Мінцберга, Г. Саймона, А. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чендлера та інших вважають початком досліджень у галузі стратегічного управління. Зміст існуючих методологічних підходів до формування стратегії підприємств полягає у виділенні превалюючих ідей даної проблеми.

Важливим теоретичним здобутком, на думку автора, є поширене розуміння «стратегії» у контексті формального процесу планування, це: «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей»; «всебічного плану, завдяки якому підприємство досягає поставленої мети»; «детального комплексного плану, призначеного для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей»; як «набору правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [101, с. 187].

Однак, сутність цього поняття не доповнено вимогою визначати в процесі формування стратегії напрями дій шляхом зіставлення можливостей і ресурсів підприємств з урахуванням прийнятного рівня ризику, тобто вимогою економічності для рішень, які приймаються. Цей недолік певним чином елімінований у праці [73, с. 17], в якій стратегія трактується як «модель прийняття рішень, яка репрезентує єдність, взаємоузгодженість та внутрішній взаємозв'язок між стратегічними рішеннями компаній».

Близькі до наведених й інші визначення стратегії. Так, А. Томпсон і А. Стрікланд вважають, що стратегію краще за все розглядати як «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Вона визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи будуть здійснені, щоб підприємство досягло бажаного результату» [136, с.11]. Вчені акцентують увагу на розумінні стратегії як «комбінації із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [136, с.20]. Цінність праць цих науковців і в тому, що вони усвідомлювали тісний зв'язок між типами поведінки підприємств та видами їх управління.

Певний розвиток принципу системності у розумінні «стратегії», характерний для поглядів Г. Мінцберга, який визначає стратегію як сукупність п'яти структурних елементів, до складових якої належать: план (свідомо обраний курс дій, орієнтир), стратегіми (маневри, за допомогою яких компанія приховує свої дійсні наміри від конкурентів), позиція (прийнята зі стратегічних міркувань позиція компанії), принципи поведінки (поточні процеси, що мають місце при реалізації стратегічних намірів) та перспектива (основний спосіб дії організації, її «теорія бізнесу») [99, с. 16].

Паралельно з розглянутими, успішно розвивається ресурсна теорія визначення стратегії підприємства. Наприклад, Р. Грант, розглядав стратегію

як «відповідність, якої намагається досягти організація між її внутрішніми ресурсами та навичками і зовнішнім оточенням» [40, с. 115]. Автор відмічає, що ефективне використання наявних ресурсів, адекватна оцінка їх потенціалу та координація комплексного використання різноманітних ресурсів є необхідною основою стратегічного вибору. Ресурсний підхід до формування стратегії достатньо докладно розглянутий і в спільній праці Д. Колліса та К. Монтгомері [80].

На противагу наведеним вище дефініціям Р. Уотермен розглядав стратегію в межах окреслення часового горизонту, трактуючи її як «процес формулювання цілей на тривалий період і вибору шляхів їх досягнення» [112, с. 122].

Складність полягає ще й у тому, що процес формування стратегії при різних підходах здебільшого досліджується в якомусь одному аспекті, як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес, процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами; правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, – організаційні концепції; правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [5]. Розглядати стратегію тільки як набір правил недостатньо, так як стратегія в першу чергу виступає як набір дій.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [116, с. 25]. Дане визначення більш схоже на один із результатів розробки стратегії, але не на її сутність.

За основу використаємо модель М. Портера, в якій запропоновано при аналізі підприємства та формуванні стратегії досліджувати його конкурентне оточення, тобто сконцентрувати увагу на дослідженні галузі. Приймаючи на озброєння цю логіку, для кожної галузі розроблено обмежену кількість ключових стратегій: мінімізації витрат, диференціації («продукту чи послуги...у вигляді такого продукту, який сприймається в межах галузі, як щось унікальне») та фокусування (зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або на географічному ринку. Ці види стратегій були названі генеричними. М. Портер відзначає, що розуміння трьох джерел позиціювання забезпечує розуміння універсальних стратегій на більш високому рівні. За способами досягнення та утримання конкурентних переваг і перспективних можливостей відбувається стратегічне позиціювання компанії на ринку, суть якого полягає у «відчутті, знаходженні» такої нової позиції, яка дасть змогу переорієнтувати інтерес вже існуючих на ринку споживачів або залучити до нього нових. До відомих моделей належить також схема «ланцюжку цінностей» як спосіб декомпозиції ділової активності підприємства на основні та додаткові види діяльності, і введення М. Портером поняття стратегічних груп підприємств, які дотримуються подібної стратегічної орієнтації та конкурують між собою у межах окремих галузевих субсегментів [116].

Деякі автори помилково ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». На думку автора таке ототожнення не можна робити у зв'язку з тим, що стратегія – це реалізація в довгостроковому періоді цілей, як в напрямку росту так і розвитку. У зв'язку з тим, що в літературі існують помилкові визначення необхідно відокремити стратегію розвитку.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базовими, або еталонними. До них відносять: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання, стратегія скорочення. Вони відображають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів [101]:

- 1) продукту;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення підприємства всередині галузі;
- 5) технології.

Зазначимо, що кожний із елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

З перелічених стратегій розвитку підприємств зупинимось більш детально на деяких з них. В першу чергу розглянемо стратегії інтегрованого зростання. Вони пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі.

Необхідно виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над

постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи [25, с. 98].

Охарактеризувавши стратегії інтегрованого зростання перейдемо до їх аналізу. На думку автора, інтегроване зростання не доречно пов'язувати з розвитком, так як воно не спричиняє виникнення як якісних змін, так і нових функцій на підприємстві.

Слід розглянути ситуацію коли об'єднання підприємств не призводить до зростання, воно залишається самостійним суб'єктом господарювання зі своїми показниками діяльності. Проте за рахунок взаємодії з іншим підприємством можливий перерозподіл зусиль щодо протистояння різноманітним ризикам (рис. 1.2). Тобто підприємства готові взаємодіяти у тому випадку, якщо в кожного з них з одного боку є потреба у протистоянні ризикам (та відсутні ресурси або можливості), а з іншого боку у підприємства є можливість протистояти ризикам, яким не можуть протистояти інші підприємства. Поліпшення якісних показників роботи окремого підприємства, що об'єднується призводить в даному випадку до його розвитку. Підприємство розвивається не за рахунок самостійних внутрішніх факторів, а за рахунок взаємодії та розподілу ризиків по всім

учасникам такого об'єднання. Така взаємодія є особливо актуальною для підприємств малого бізнесу, з урахуванням особливостей їх діяльності та нестабільності зовнішнього середовища. Тому доцільно говорити про стратегію інтегрованого розвитку, а не зростання. Так як, протидія новим економічним ризикам розглядається як набуття нових функцій, а це в свою чергу являється метою економічного розвитку підприємства згідно з раніше наведеним визначенням.

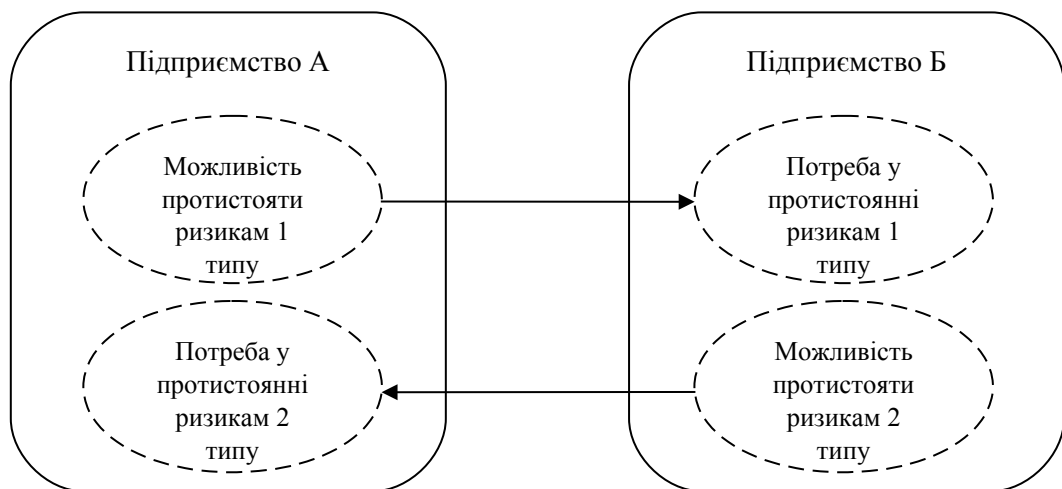


Рис. 1.2. Перерозподіл зусиль підприємств щодо протистояння різноманітним ризикам*

*власна розробка автора

Розглянувши стратегії інтегрованого зростання перейдемо до аналізу стратегій скорочення. Їх використовують для цілеспрямованого згортання виробництва. Виділяють чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

1. стратегія ліквідації компанії – представляє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальшого бізнесу;

2. стратегія «збирання врожаю» – допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи підчас «збирання врожаю». Ця

стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

3. стратегія скорочення частини підприємства – полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нового бізнесу, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства;

4. стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди [25, с. 104].

На думку автора, стратегії скорочення не можуть бути віднесені до базових стратегій розвитку підприємства. Адже під розвитком слід розглядати тільки позитивні якісні зміни в діяльності підприємства. А вище перелічені стратегії суперечать даному твердженню. Однак, стратегія скорочення витрат може бути видозмінена на стратегію поліпшення якісних показників за рахунок скорочення витрат та віднесена до базових стратегій розвитку підприємства.

Враховуючи вище сказане базові стратегії розвитку можуть бути представлені наступним чином (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові стратегії розвитку підприємства*

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого розвитку			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними постачальниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія поліпшення якісних показників			
Стратегія поліпшення якісних показників за рахунок скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

*удосконалено автором на основі [25]

На думку автора, завданням стратегії економічного розвитку підприємства є не тільки досягнення цілей, а також протидія економічним ризикам, які невинно впливають на діяльність підприємства. Це пояснюється тим, що сучасне підприємство функціонує в умовах надзвичайної турбулентності зовнішнього середовища та повинно невинно адаптуватись до його змін.

Враховуючи вищезазначене розглянемо поняття «ризик» та його класифікації. Дуже часто, дослідники ототожнюють поняття «загроза» з поняттям «ризик», хоча практика спростовує це твердження. За своєю природою, «загроза» це наслідок неконтрольованого збігу обставин, умов та подій зовнішнього середовища, що сприймаються суб'єктами ринкової економіки (підприємствами) як реальність та безвихідні обставини, які необхідно, при наявності резервів ресурсів усунути, або навчитися з ними співіснувати, якщо не можна їм запобігти.

На відміну від цього «ризик» це прогнозоване та усвідомлене прийняття рішення щодо можливих втрат та обмежень, більш того, прийняття жорстких правил гри відносно особливих умов діяльності у невизначеному зовнішньому середовищу та вірогідною зміною внутрішнього середовища.

Проблематику ризику широко досліджують як зарубіжні (А. Альберт, Т. Бартон, Ю. Брікхем, М. Ерхард, М. Мескон, Дж. Пікфорд, П. Уокер, Ф. Хедоурі), так і вітчизняні економісти (В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко, Н. М. Внукова, В. М. Гранатуров, М. В. Голованенко, Т.В. Головач, Л. І. Донець, О.С. Дуброва, І. Ю. Івченко, А. Б. Камінський, С.М. Клименко, В. А. Кравченко, О. Є. Кузьмін, В. В. Лук'янова, Н. І. Машина, Н. А. Смоляк, Є. Н. Станіславчик, А. О. Старостіна, Н. В. Хохлов, О. Б. Шевчук, А. В. Шегда, Д. А. Штефанич).

Для характеристики поняття «ризик» необхідно з'ясувати, що таке ситуація ризику.

Ризикова ситуація може бути наслідком дій самого підприємства. Виникнення ризикової ситуації природньо обумовлено тісним зв'язком зовнішніх та внутрішніх чинників ризику. Однією з обов'язкових умов виникнення ризикової ситуації є значна ступень невизначеності.

В результаті дослідження характеру ризикової ситуації було виявлено, що вона має специфічні властивості, а саме: подвійність, дискретність, альтернативність при прийнятті рішення, можливість одержання імовірних оцінок та схильність ризикової ситуації до управлінського впливу (табл. 1.3).

В залежності від ступеня вірогідності ризикові ситуації поділяються на імовірні, малоімовірні та випадкові; від впливу чинників середовища – ризикові ситуації, які створені під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників ризику; від сприйняття ризику – об'єктивні чи суб'єктивні.

Таблиця 1.3

Основні властивості ризикової ситуації*

Властивість	Особливість прояву
1. Подвійність	Ризикова ситуація водночас утримує в собі як негативний, так і позитивний потенціал
2. Дискретність	Зміна характеру та природи ризикової ситуації протягом часу
3. Альтернативність при прийнятті рішення	Необхідність вибору однієї з декількох взаємовиключних можливостей
4. Можливість одержання імовірних оцінок	Можливість кількісного та якісного виявлення ступеня імовірності того або іншого рішення
5. Схильність ризикової ситуації до управлінського впливу	Можливість прогнозування та оцінки ризикової ситуації залежно від можливостей підприємства належним чином оцінювати темпи та радикальність змін зовнішнього і внутрішнього середовища

*удосконалено автором на основі [22]

Ризикова ситуація виникає в найбільш вразливій сфері діяльності підприємства, тим самим порушує функціонування його внутрішнього середовища. Існує п'ять основних сфер діяльності підприємства, в яких можливо потенційне виникнення ризикової ситуації – виробництво, фінанси, маркетинг, менеджмент та персонал. В кожній із сфер діяльності виникають специфічні проблеми, які пов'язані з існуванням ризику. Наявною є необхідність використання конкретних способів обмеження типових ризиків у відповідних сферах діяльності підприємства [22].

Незважаючи на значну кількість праць з вивчення питань ризику та його властивостей, єдине визначення даного поняття відсутнє. Кожен з авторів дає своє визначення ризику та виділяє різні характерні властивості.

На думку автора слід виділити погляд вітчизняного вченого І. Ю. Івченко, який в навчальному посібнику «Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій» визначає «ризик» через призму його можливих сутнісних характеристик, а саме: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;

можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних з вибраною в умовах невизначеності, альтернативою [66].

Економічний ризик представляє собою об'єктивно-суб'єктивну категорію. Основними характеристиками економічного ризику є його елементи, а саме:

- об'єкт економічного ризику – це економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не відомі.
- суб'єкт економічного ризику – це особа (індивід чи колектив), яка зацікавлена результатом управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єктів ризику.
- джерела економічного ризику – це чинники (явища або процеси), які спричиняють невизначеність або конфліктність результатів.

Наявність всіх елементів ризику є необхідною умовою наявності ризику. Для забезпечення раціональності прийняття рішень в умовах ризику обов'язковою умовою є оцінка й обґрунтування ризику. Причини виникнення економічного ризику можна поділити на три групи:

- 1) більшість процесів пов'язані з економікою є принципово індетермінованими;
- 2) економічно-оптимальна неповнота інформації;
- 3) «організаційна» невизначеність або асиметрія інформації [96].

Розуміння сутності економічного ризику безпосередньо пов'язане з виявленням функцій, які він виконує при здійсненні господарської діяльності. До числа таких функцій належать регулююча й захисна.

Регулююча функція ризику має суперечливий характер і може виступати у двох формах, а саме:

- конструктивна – проявляється, зокрема, у тому, що ризик при здійсненні господарської діяльності виконує роль своєрідного каталізатора. Йому належать такі властивості як активність і спрямованість у майбутнє, пошук новаторських рішень.

- деструктивна – проявляється у тому, що прийняття і реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до валюнтаризму й авантюризму. У цьому випадку ризик виступає у якості дестабілізуючого фактору.

Практика показує, що в сучасній економічній системі відбувається реальне перетворення ризику в інструмент регулювання економічних відносин, що допомагає підприємцям виробляти навички орієнтацій в ймовірному світі і формувати необхідні якості мислення, такі як альтернативність, варіантність і діалектичність.

Захисна функція ризику має також два аспекти:

- історико-генетичний: йдеться про те, що вже на ранніх стадіях розвитку цивілізації люди стихійно шукали засоби й форми захисту від можливих небажаних наслідків. У сучасних умовах така передбачуваність проявляється у вигляді створення фондів ризику та застосування різних методів мінімізації ризику, що дозволяє з одного боку використовувати конструктивність ризику, а з другого – захищати підприємця від негативних наслідків. Таким чином сама природа ризику спонукає суб'єкта господарювання захистити об'єкт від негативних наслідків ризикованої події.

- соціально-правовий: його сутність проявляється у забезпеченні прав новатора на ризик, оскільки необхідні правові й економічні гарантії, які б виключали у випадку невдачі покарання працівників, що йдуть на ризик. Практична реалізація цього аспекту пов'язана з введенням в кримінально-господарське й трудове законодавство категорії правомірного ризику, яке б відокремлювало б випадки, в яких негативні наслідки настали від некомпетентності й безгосподарності від тих випадків, коли було при прийнятті рішення було здійснене обґрунтування ризику. Для забезпечення можливостей повного охоплення ризиків в господарській практиці, полегшення оцінки та забезпечення ефективного підбору заходів по мінімізації ризику, здійснюється його класифікація [128].

Розрізняють наступні види економічного ризику згідно з класифікаційними ознаками, а саме (Додаток В):

1) За належністю до країни функціонування господарського об'єкту: внутрішні; зовнішні.

2) За рівнем виникнення: фірмовий (мікрорівень); галузевий; міжгалузевий; регіональний; державний; глобальний.

3) За сферою походження: соціально-політичний; адміністративно-законодавчий; виробничий; комерційний; фінансовий; природно-екологічний; демографічний; геополітичний.

4) В залежності від причин виникнення: ризики, пов'язані з невизначеністю майбутнього; пов'язані з нестачею інформації; пов'язані із суб'єктивним впливом.

5) За ступенем обґрунтованості прийнятого ризику: обґрунтований; частково обґрунтований; авантюрний.

6) За ступенем системності: систематичний (системний); несистематичний (унікальний – носять разовий характер).

7) У відповідності до допустимих меж: допустимий; критичний; катастрофічний.

8) За адекватністю часу прийняття рішення: попереджувальний; поточний; запізнілий.

9) В залежності від кількості осіб, що приймають рішення: індивідуальний; колективний.

10) За характером дії: динамічний – це ризик непередбачуваних втрат, які може нести підприємство протягом деякого періоду часу; статистичний – це ризик можливих втрат, які несе підприємство за короткий період часу.

11) В залежності від можливого результату: чистий; спекулятивний [138].

В результаті дослідження сутності таких понять як «розвиток», «стратегія» та «ризик» автором запропоновано власне визначення стратегії

економічного розвитку підприємства, а саме: стратегія економічного розвитку підприємства – це чітко сформований, комплексний план дій (які являються актуальними для окремого підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища), які спрямовані на досягнення позитивних якісних змін та протидію економічним ризикам.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, в якому діє велика кількість факторів ризику, дуже важливим є забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства. Надзвичайно вразливими до дії факторів ризику є саме малі підприємства, тому надзвичайно актуальним є питання забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу. Саме ці питання будуть розглянуті в наступному пункті даного дослідження.

1.2. Особливості забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу

Розвиток підприємства в значній мірі залежить від зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Таке середовище представляє собою сукупність змінних, що взаємодіють між собою та здійснюють некерований вплив на діяльність підприємства, як на відкриту систему. Сучасне зовнішнє середовище підприємства має складну структуру та нестабільний характер. Таким чином, в умовах складної економічної ситуації ефективний економічний розвиток підприємства можливий лише за умови забезпечення його стійкості. Стійкість надає можливість підприємству вирішувати виникаючі протиріччя і протистояти дестабілізуючим зовнішнім факторам, не руйнуючи своєї цілісності і не змінюючи своїх основних властивостей.

Особливо важливе забезпечення стійкого економічного розвитку для підприємств малого бізнесу, які надзвичайно вразливі до дії негативних факторів зовнішнього середовища. Малим підприємствам належить особлива

роль у розвитку національної економіки, вони виконують найважливіші соціально-економічні функції, такі як: забезпечення збалансованості попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг; створення додаткових робочих місць; стимулювання господарської ініціативи учасників ринку; раціональне використання ресурсних потенціалів; вирішення багатьох економічних, соціальних і економічних проблем.

Враховуючи вище сказане дослідження особливостей забезпечення стійкого економічного розвитку вітчизняних підприємств є актуальним, і особливо важливим для підприємств малого бізнесу, які в умовах нестабільної економіки найбільш фінансово незахищені та піддаються впливу деструктивних змін.

У контексті зазначеної проблеми необхідно дослідити особливості стійкого економічного розвитку. Дослідження загальноекономічної категорії розвитку привели до виникнення й ретельного дослідження поняття стійкого розвитку. Спочатку це поняття досліджувалося на макрорівні, а згодом перейшло на мезорівень та макрорівень. Основою для формування та дослідження поняття стійкого розвитку стали моделі Дж. Форрестера, у яких за допомогою системи диференціальних рівнянь доведено, що надмірне споживання є передумовою глобальної світової кризи. Підставою для поширення поняття стійкого розвитку стали такі події як Перша конференція ООН з проблем довкілля, Римський клуб (1972-1974), Конференція ООН з проблем навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992), створення Міжнародної комісії з проблем зовнішнього середовища та розвитку при ООН. Висновки Конференції ООН з проблем навколишнього середовища та розвитку (так звані матеріали Ріо-92) стали основою для цілого напрямку наукових праць з проблематики стійкого розвитку [80, с. 60].

Питання стійкого розвитку підприємства досліджувалися в працях таких учених-економістів, як: О. В. Ареф'єва, О. В. Василенко, Д. М. Городянська, О. В. Зеткіна, З. В. Коробкова, Н. В. Красовська В. М.

Родіонова, М. О. Федотова, Н. В. Шандова, А. Д. Шеремет, І. В. Ялдин та інші.

Поняття стійкості іноді ототожнюється з поняттям стабільності, однак ці категорії мають певні відмінності. Основною відмінною рисою стабільності та стійкості підприємства є те, що стабільність передбачає здатність до незмінності, а стійкість – здатність до рівноважного функціонування [74, с. 126].

Існує велика кількість різних підходів до визначення змісту категорії «стійкий (сталий) розвиток підприємства», розглянемо деякі з них.

У довідковій літературі стійкість визначається як здатність системи виконувати свої функції під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [26, с. 210] або ж здатність витримувати зовнішній вплив та протидіяти йому, довго зберігати й виявляти свої властивості [89, с. 710].

Існують два основних підходи до характеристики стійкості підприємства: по-перше, з позиції його здатності зберігати певний стан і здійснювати діяльність в кожен окремий момент часу, незважаючи на впливи, по-друге, з позиції незмінності, постійності будь-якої риси поведінки підприємства (стану або процесу) протягом певного періоду часу. З цих позицій категорія «стійкість» є одночасно «моментною економічною стійкістю підприємства» і «динамічною стійкістю процесу економічного розвитку підприємства». Моментна економічна стійкість підприємства розглядається як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Моментна економічна стійкість є необхідною умовою забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства.

Динамічна стійкість процесу економічного розвитку підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу

підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічної стійкості процесу економічного розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку відбувається «закріплення» якісних змін, поліпшень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства, що складає зміст процесу його функціонування. Це визначає необхідність чергування і збалансованого поєднання процесів розвитку і функціонування підприємства. При цьому в момент переходу підприємства в якісно новий стан у процесі його розвитку підприємство на деякий час переходить із стаціонарного режиму функціонування в нестаціонарний режим для його подальшої стабілізації на новому, більш досконалому рівні [88, с. 43].

Погорелов Ю. С. звертає увагу на антагонізм таких понять, як стійкість та розвиток, підкреслюючи, що розвиток підприємства руйнує його рівновагу, що викликано іманентністю дискретних стрибків, які й створюють стан нестабільності [80, с. 32]. Однак при цьому Погорелов Ю. С. зазначає, що підприємству притаманна наявність певного механізму гомеостазу, що в діаді «самоорганізація – хаос» визнає для підприємства більш характерним стан динамічної, а не статичної рівноваги.

Досліджуючи взаємозв'язок розвитку підприємства та його потенціалу, Погорелов Ю. С. і Воронкова А. Е. наголошують на тому, що в короткостроковому періоді спостерігається антагоністичний зв'язок між потенціалом і розвитком, оскільки розвиток потребує переходу системи в нестабільний стан, витрачання певних ресурсів та можливостей тощо, а потенціал підприємства потребує нарощування ресурсів і можливостей, але в довгостроковому періоді розвиток підприємства сприяє посиленню його потенціалу, а міцний потенціал створює сприятливі умови для подальшого розвитку [113, с. 83].

Сухорукова Т. В. стверджує, що «стійкий розвиток підприємства» визначається сукупністю змін в економічній, екологічній, соціальній та

інших підсистемах підприємства, обумовлених впливом різних факторів, що приводять до переходу підприємства від одного відносно стійкого стану до іншого [97].

Колотій В. О., трактуючи поняття «стійкий розвиток», відзначає, що зміни, які відбуваються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, мають обумовлювати перехід від одного якісного стану до іншого, більш прогресивного [64].

Такі автори, як Сухорукова Т. В. та Колотій В. О. під час визначення поняття «стійкий розвиток» ототожнюють такі поняття ріст та розвиток, а також не характеризують стійкість підприємства.

Черних А. В. під стійким розвитком підприємства пропонує розуміти розвиток, обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабом діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого часу. Автор не розкриває сутність поняття «стійкий розвиток», а показує його взаємозв'язок із такими характеристиками підприємства, як адаптивність та економічна безпека [68].

На думку Прохорової В. В., стійкий розвиток можна визначити як збалансовані кількісні, структурні і якісні зміни, що відповідають цілям організації й ураховують обмеження, що накладають зовнішнім середовищем та потенціалом підприємства [81]. Автор під розвитком розуміє не тільки якісні зміни, але й кількісні та структурні, а також не дає визначення стійкості.

Гросул В. А. та Мамаєва Г. С. вважають, що стійкий розвиток – це інтегрована система управління підприємством, яка становить збалансований, гармонійний, довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства та

досягнення стійких високих результатів його діяльності [51]. Згідно даного визначення автори розвитком називають систему управління, що не є правильним, а також вводять поняття стійких результатів, що також є не досить коректним.

Розглянувши підходи різних авторів до визначення поняття «стійкий розвиток» необхідно відзначити, що деякі автори припускаються різних помилок, а саме:

1. не відрізняють такі поняття як ріст та розвиток;
2. не визначають сутнісні характеристики стійкого розвитку;
3. розвитком називають систему управління підприємством.

Враховуючи вищесказане, на думку автора слід дати власне визначення, а саме: стійкий економічний розвиток підприємства – незмінність показників економічного розвитку в послідовних періодах часу, що сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, покращенню фінансового та інформаційного забезпечення, підвищенню ефективності інноваційної та інвестиційної політики підприємства.

Основними принципами стійкого розвитку підприємства є наступні:

- цілеспрямованість: досягнення такого співвідношення між елементами, при якому у підприємства будуть зберігатися довгострокові стимули стійкого розвитку;

- цілісність, що досягається на основі єдності наступних функцій: здатність відтворення, доповнення недостатніх елементів і перетворення в якісно нову систему, збереження фінансової рівноваги. Принцип цілісності є чинником, що визначає результативність діяльності підприємства і його фінансову стійкість;

- динамічність: зміни в одному з параметрів діяльності підприємства, як правило, призводять до змін в інших. При цьому в кожний момент часу підприємство характеризується певним набором показників, які відображають ефективність його виробничо-фінансової діяльності. Вектор

стійкого розвитку підприємства дає можливість в конкретний момент часу визначити стан підприємства;

- адаптивність: підприємство, як відкрита система, має бути адаптивним, тобто пристосовуватися до зміни в зовнішньому середовищі для того, щоб продовжити стійкий розвиток на довгострокову перспективу. Зовнішнє оточення є джерелом проблемних ситуацій у діяльності підприємства, які слід своєчасно виявляти для прийняття адекватних рішень. Основною умовою адаптивності є гнучкість стратегічного управління підприємством [31, с. 263].

Існують певні інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств. Найбільш вагомими виступають наступні:

- ефективна система економічної безпеки;
- інформаційне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- інноваційна політика;
- інвестиційна політика;
- маркетингова політика.

Розглянемо більш ретельно дію кожного інструменту та його вплив на досягнення стійкого економічного розвитку підприємства.

В умовах сучасних ринкових відносин стабільне функціонування та зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства повністю залежить від ефективності його системи економічної безпеки. Оскільки високий рівень економічної безпеки підприємства дозволяє захистити його діяльність від негативного впливу факторів зовнішнього середовища, швидко ліквідувати різноманітні загрози та адаптуватися до нових умов господарювання.

Також сучасне ринкове середовище зумовлює необхідність постійного оновлення та збільшення обсягу інформації, що дає змогу приймати ефективні управлінські рішення в діяльності підприємства. Якісне

інформаційне забезпечення дозволяє своєчасно та адекватно охарактеризувати стан внутрішніх процесів та ринкового середовища підприємства. Основним завданням інформаційного забезпечення виступає надання достовірної інформації не лише для поточного управління діяльністю підприємства, але й для прийняття важливих стратегічних рішень стосовно економічного розвитку підприємства. Ефективне використання інформаційних ресурсів дає можливість прогнозувати та планувати стійкий економічний розвиток підприємства.

Важливішою передумовою стійкого економічного розвитку підприємства є саме фінансове забезпечення. Ефективне фінансове забезпечення діяльності підприємства дає можливість досягти постійної платоспроможності підприємства, високої ліквідності його балансу, фінансової незалежності і високої результативності функціонування. Таким чином, стабільне функціонування та безперервний розвиток підприємства повністю залежать від його фінансового стану.

В умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу важливим інструментом забезпечення стійкого економічного розвитку виступає інноваційна політика підприємства. Постійне впровадження в діяльність підприємства новацій та вдосконалення виробничих процесів сприяють підвищенню маневреності та адаптивності підприємства до змін факторів зовнішнього середовища. Такі переваги підприємства порівняно з існуючими конкурентами дозволяють забезпечити його конкурентоспроможність, ефективне функціонування та стійкий економічний розвиток.

Інвестиційна політика також відіграє важливу роль в забезпеченні стійкого економічного розвитку підприємства. Вона забезпечує безперервну інвестиційну діяльність в необхідних обсягах, ефективне використання власних та позикових коштів, а також фінансову стійкість підприємства. Раціонально сформована інвестиційна політика підприємства виступає основою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Дієвим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства виступає його маркетингова політика. Основними її завданнями в умовах постійних змін в зовнішньому середовищі виступають наступні: дослідження потреб споживачів, розробка та виготовлення конкурентоспроможного продукту та забезпечення ефективного збуту виготовленої продукції. Враховуючи вище сказане маркетингова політика дозволяє не тільки утримати ринкові позиції підприємства, але й зміцнити їх та забезпечити стійкий економічний розвиток в довгостроковій перспективі.

Враховуючи вище сказане, на думку автора, слід зупинитись на розгляді економічної безпеки, яка виступає основним інструментом забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства. Це пояснюється наступним: чим вищим є рівень економічної безпеки, тим вищим є рівень захищеності діяльності підприємства від ризиків зовнішнього середовища, а це в свою чергу підвищує ефективність дії інших інструментів та збільшує умови для стійкого розвитку.

На думку автора, необхідність забезпечення економічної безпеки найбільш актуальною є саме для підприємств малого бізнесу. Це пояснюється наступним чином: по-перше, малі підприємства виконують провідну роль, виступають гарантом стабільності національної економіки та підвищення рівня життя громадян; по-друге, малі підприємства найбільш вразливі до деструктивного впливу ризиків зовнішнього середовища. Саме тому діяльності підприємств малого бізнесу притаманні такі негативні явища, як: неефективна та збиткова діяльність; банкрутство значної частини зареєстрованих підприємств; втрата ринків збуту; відтік висококваліфікованих кадрів та науково-технічних розробок та інші.

Дослідити особливості забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу можна на основі розгляду специфіки діяльності малих підприємств та економічного змісту поняття «економічна безпека».

Вагомий внесок у дослідження проблем функціонування та розвитку малого підприємництва, визначення його ролі в економічному розвитку країни та регіонів зробили такі вчені, як: М. П. Бутко, З. С. Варналій, К. О. Ващенко, Л. І. Вороніна, В. М. Геєць, З. В. Герасимчук, Б. М. Данилишин, В. І. Кредісов, Е.М. Лібанова, Г. М. Рижакова та ін.

Відповідно до статті 55 Господарського кодексу України суб'єктами малого підприємництва є:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [38].

Мале підприємництво, як специфічний підвид підприємницької діяльності, має якісні особливості, які найкраще проявляються у притаманних йому перевагах і недоліках.

Найсуттєвіші переваги цього підвиду підприємництва можна систематизувати у такому вигляді:

- інституціональні (відкритість доступу та легкість входження до цього сегменту підприємництва);

- соціально-економічні (забезпечення соціальної стабільності, насичення ринку праці новими робочими місцями);

- соціально-психологічні (подолання відчуження від засобів виробництва та кінцеві результати виробничої діяльності, мотивація до праці, єдність права власності і безпосереднього управління підприємством).

Між тим, поряд із властивими перевагами малому підприємництву притаманні й певні недоліки такі, як:

- хронічна нестача фінансових коштів, що пов'язано з низькою часткою власного капіталу і необхідністю залучення позичкових коштів;
- обмеженість масштабів використовуваних засобів виробництва, зокрема неадекватність технічного оснащення і забезпечення сировиною, порівняно з великими підприємствами;
- надчутливість до коливань економічної кон'юнктури та політичної ситуації, великий ступінь залежності від системи підтримки малого підприємництва;
- значна залежність від окремих великих замовників;
- слабе сегментування власної долі ринку й недостатньо міцні позиції на ньому;
- високий ризик та схильність до банкрутства [16].

Розглядаючи економічну безпеку підприємств малого бізнесу в науковій літературі можна знайти різні тлумачення поняття економічної безпеки підприємства – від «захисту проти корисливих злочинів», «стану захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз» до «стану ефективного використання корпоративних ресурсів» тощо. Наведемо деякі з них.

Т. Ковальов і Т. Сухорукова вважають, що: економічна безпека підприємства – це «захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності» [102].

Є. Раздина стверджує, що: економічна безпека підприємства – це «комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості

підприємства за умов ринкової економіки, які захищають його комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів» [138].

Н. Капустін, дотримується точки зору, що: економічна безпека підприємства – це «сукупність чинників, що забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів» [82].

О. Митрофанов вважає, що: економічна безпека підприємства – це «сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його цілей та завдань» [111].

О. Грунін вважає, що: економічна безпека підприємства – це «такий стан господарчого суб'єкта, у якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику» [36].

А. Могільний стверджує: економічна безпека підприємства – це «забезпечення стану життєдіяльності, при якому реалізуються його основні інтереси, воно захищено від внутрішніх та зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників» [102].

М. Камлик визначає, що: економічна безпека підприємства – це «такий стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності». На нашу думку, визначення даного автора являється найбільш повним та доцільним. Тому надалі будемо використовувати саме його [72].

Проаналізувавши підходи різних авторів до визначення поняття економічної безпеки підприємства слід зауважити, що їм притаманна спільна

характеристика. А саме, кожен автор розглядає економічну безпеку як захист від негативного впливу ризиків зовнішнього середовища, які виникають в процесі діяльності підприємства.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства зображено на рис. 1.3.

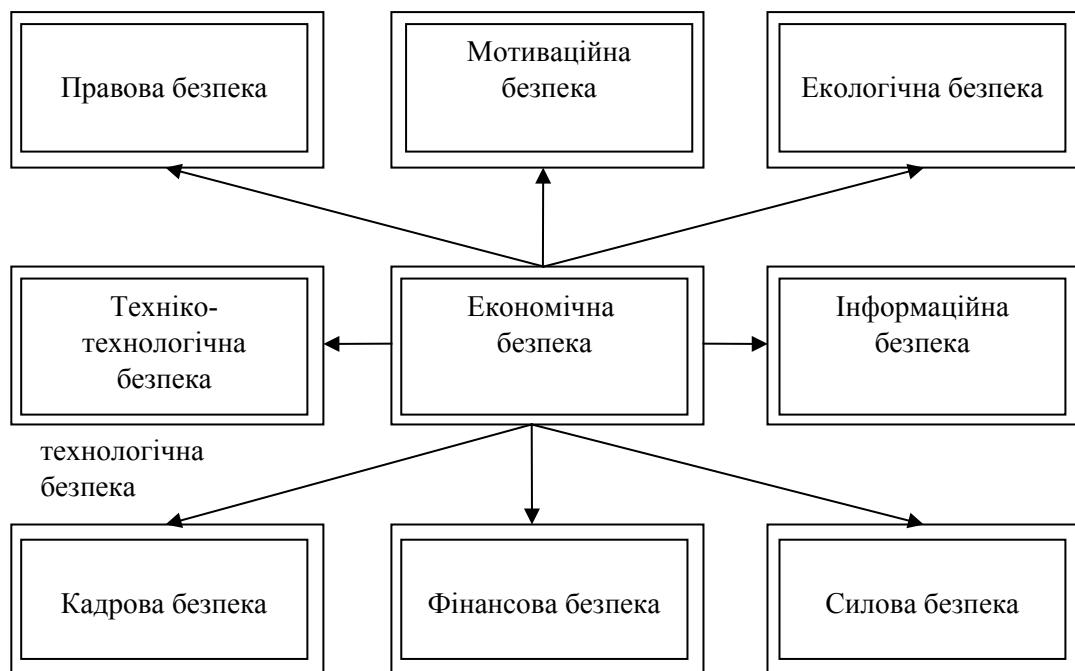


Рис. 1.3. Основні складові економічної безпеки підприємства*

*систематизовано автором на основі [72]

1. Фінансова безпека розглядає і регулює питання фінансово-економічної заможності підприємства, стійкості до банкрутства;
2. Силова безпека займається режимами, фізичною охороною об'єктів і особистою охороною керівництва, протидією криміналу, взаємодією із правоохоронними й іншими державними органами;
3. Інформаційна безпека заснована не тільки на захисті власної інформації, у тому числі конфіденційної, але й проводить ділову розвідку, інформаційно-аналітичну роботу з зовнішніми і внутрішніми суб'єктами тощо;
4. Техніко-технологічна безпека припускає створення і використання такої технічної бази, устаткування й основних засобів

виробництва. Таких технологій і бізнес-процесів, які підсилюють конкурентоспроможність підприємства;

5. Політико-правова безпека має на увазі всебічне юридичне забезпечення діяльності підприємства, грамотну правову роботу з контрагентами і владою, вирішення інших правових питань;

6. Інтелектуально-кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому;

7. Екологічна безпека – це дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля.

8. Мотиваційна безпека – це усунення ризиків, які пов'язані з низькою мотивацією персоналу та відсутністю його бажання сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Вважаючи на вирішальну роль фінансової безпеки у забезпеченні економічної безпеки підприємства поняття «фінансова безпека» має право на самостійне існування і дослідження як окремої економічної категорії.

Професор І. А. Бланк стверджує, що фінансова безпека підприємства являє собою кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого росту в нинішньому і перспективному періоді [15, с. 117].

Російський вчений Р. С. Папехін відзначає, що фінансова безпека – певний стан фінансової стабільності, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам [110, с. 248].

К. С. Горячева акцентує, що фінансова безпека підприємства полягає у наявності такого фінансового стану, котрий характеризується збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до загроз, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи [37, с. 249].

М. Ю. Погосова, В. С. Лебедева стверджують, що фінансова безпека підприємства – це складова економічної безпеки підприємства, яка являє собою такий стан підприємства, що: дозволяє забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню фінансову незалежність підприємства у довгостроковому періоді; забезпечує оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства; дозволяє ідентифікувати небезпеки та загрози стану підприємства та розробляти заходи для їх вчасного усунення; дозволяє самостійно розробляти та впроваджувати фінансову стратегію; має бути оцінена кількісними та якісними показниками, які мають граничні значення [102, с. 249].

Таким чином, розглянувши вищенаведені тлумачення поняття фінансової безпеки підприємства можна виділити основні її характеристики:

- ефективне використання фінансових ресурсів підприємства;
- стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства;
- реалізація пріоритетних фінансових інтересів підприємства;
- ефективний та стійкий розвиток підприємства.

Отже, враховуючи наведені характеристики, головна мета фінансової безпеки підприємства – протидія ризикам, які негативно впливають на стійкість економічного розвитку.

В сучасних умовах господарювання підприємства малого бізнесу стикаються з новим видом ризику – жорстока конкуренція з великими

підприємствами, які функціонують та переважають в галузі. Даний вид ризику виступає найбільш небезпечною загрозою для вітчизняних малих підприємств, адже вони володіють значно слабшим внутрішнім потенціалом та перспективами розвитку порівняно з великими підприємствами. Наприклад:

- недостатнє фінансове забезпечення діяльності підприємства;
- низька якість ресурсного забезпечення діяльності підприємства;
- відсутність висококваліфікованого персоналу та слабка його мотивація;
- недосконалість виробничого процесу;
- низький рівень технологій на підприємстві;
- нерозвинені канали збуту продукції;
- відсутність репутації підприємства та ін.

На думку автора, для підприємств малого бізнесу найбільш ефективним та доцільним способом ліквідації загрози жорстокої конкуренції з боку великих підприємств виступає їх кластеризація. Об'єднуючись в кластер малі підприємства отримують значні переваги такі, як: об'єднання внутрішнього потенціалу всіх учасників кластеру та збільшення можливості протидії негативному впливу загроз зовнішнього середовища.

Таким чином, в результаті об'єднання в кластер підприємства малого бізнесу підвищують рівень своєї економічної безпеки та створюють необхідні умови для забезпечення стійкого економічного розвитку кожного з учасників кластеру.

Враховуючи вище сказане, створення кластеру підприємств малого бізнесу з метою підвищення рівня їх економічної безпеки і є особливістю забезпечення їх стійкого економічного розвитку. Саме з погляду узгодження інтересів малого підприємства і взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища і передбачається в подальшому проведення досліджень стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку. В першу чергу необхідно

розглянути методичні підходи до формування та оцінки стратегій розвитку підприємства. Саме цим питанням буде присвячено наступний етап даного дослідження.

1.3. Концептуальні підходи до формування та оцінки стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу

Вітчизняні підприємства малого бізнесу в сучасних умовах господарювання в процесі функціонування та розвитку піддаються негативному впливу різноманітних ризиків зовнішнього середовища. Одним із основних ризиків виступає жорстка конкуренція підприємств малого бізнесу з великими підприємствами галузі. Така конкуренція ускладнює здатність малих підприємств забезпечити їх стійкий економічний розвиток. Саме тому такі підприємства повинні проводити якісний аналіз, спрямований на вибір оптимальної стратегії стійкого економічного розвитку, її формування та оцінки.

Кількість спеціальної літератури присвяченої розробці стратегій, їх використанню, перевагам та недолікам, результатів застосування невпинно зростає. Як наслідок – наявність великої кількості методологічних підходів до формування стратегії розвитку підприємств. Складність полягає в тому, що процес формування стратегії при різних підходах здебільшого досліджується в якомусь одному аспекті, як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

Водночас реальна практика формування стратегій розвитку потребує їх синхронного й комплексного застосування. Не можна не враховувати, що існуючі основні підходи до цієї проблеми побудовані на належності до

відповідної школи чи напряму менеджменту. З цією метою є доцільним систематизувати основні погляди на процес формування стратегії.

За основу формалізації позицій взято основні школи стратегічного менеджменту, пов'язані з двома найважливішими парадигмами науки стратегічного управління: стратегічної раціональності і стратегічної поведінки.

На парадигму стратегічної раціональності спираються три школи:

1. Гарвардська бізнес-школа. Процес розробки стратегії ґрунтується на дослідженні потенціалу підприємства та можливостей, які надає зовнішнє середовище. В рамках Гарвардської школи виділяють три базові моделі щодо формування стратегії:

- модель LCAG, описана вченими Е. Лернедом, Ш. Кристинсеном, К. Андревсом, А. Гінзбергом та В. Гутом. У праці цих авторів пошук можливостей пов'язати потенціал організації і фактори зовнішнього середовища реалізується у концепції конкурентної переваги;

- компетеційна модель ґрунтується на працях А. Д. Чандлера, П. Лоуренса і Д. Лорша, Дж. Хемеля та К. Прахалада. Основна увага сконцентована на фазі реалізації стратегії (структура, організація праці, мотивація людей, створення атмосфери вільної групової та індивідуальної ініціативи). В моделі допускаються різні шляхи розв'язання стратегічних проблем залежно від підприємства і ситуації в оточенні. Обґрунтовано ідею аналізу внутрішніх можливостей організації як ключових при розробці напрямів стратегічного розвитку;

- модель М. Портера, в якій запропоновано при аналізі підприємства та формуванні стратегії досліджувати його конкурентне оточення, тобто сконцентрувати увагу на дослідженні галузі [139].

Загальними характеристиками моделей Гарвардської школи є те, що вони побудовані на практичному досвіді аналітичних досліджень конкретних підприємств і надають орієнтири раціональних засад та методів формування і

реалізації стратегії. Зокрема, модель формування стратегії розглядається як спроба досягнення відповідності між внутрішніми можливостями організації і тими можливостями, що визначають її позицію у зовнішньому середовищі.

2. Школа стратегічного планування – представлена, насамперед, працями І. Ансоффа, Ч. В. Хоффера і Д. Е. Шенделя. Погляди цих вчених на формування стратегії близькі до моделі «LCAG» щодо підходів до планування і реалізації стратегії. В цих наукових працях закладені основи стратегічного мислення, наголошено на необхідності співвідношення можливостей діяльності підприємства з організаційними ресурсами та проілюстровано користь програмування процесу формування стратегії у вигляді стратегічних планів. Формування та реалізація стратегії передбачає здійснення формальних процедур за визначеною схемою [5].

3. Школа матричного позиціювання ґрунтується на моделях портфельного аналізу, інструменти якого містять як кількісні, так і якісні підходи. Представники цієї школи акцентують увагу на оптимізації портфеля діяльності підприємства, беручи до уваги велику кількість чинників оточення підприємства. Варто зауважити, що ці методи є досить однорідними за складом щодо їх цільового призначення, технології використання та змісту застосовуваних аналітичних показників. Загальновідомими матрицями стратегічного аналізу підприємств є: матриці «Hofer», «Porter», «ADL», «Ansoff» «McKinsey», «BCG». Аналіз, виконаний за допомогою представлених моделей із використанням інших підходів, є підґрунтям для розробки стратегії розвитку підприємства, яка формується під впливом конкретного набору обставин.

Друга парадигма – представляє соціологічний вимір стратегії і стратегічного аналізу. Під її впливом виділилось три школи:

1. Школа біхевіористської теорії представлена працями Г. Мінцберга [172], Р. Кайерта та Д. Марча [166]. Ціль наукового пошуку даного науково-методологічного напрямку орієнтована в площину

формування і реалізації стратегії, яка спирається на спостереження практичної діяльності підприємства без надання відповідних «директив». Головною складовою стратегії розвитку є перспективний підхід, відсутність якого робить неефективним будь-який елемент стратегії. Підхід передбачає надання стратегічного характеру, насамперед, загальнокорпоративній системі цінностей підприємства.

2. Школа підприємництва. Центральне поняття школи – передбачення: уявне представлення стратегії, породжене у свідомості керівника. В наукових працях вчених, які дотримувалися цих поглядів, увага здебільшого концентрується на ключовій ролі керівника (підприємця) в процесі розробки та формування стратегії, узгодженні інтересів членів організації та їх груп [173].

3. Школа інкременталізму представлена працями С. Ліндблома, Д. Брейбука, Т. Петерса і Р. Уотермена [171, 175, 133]. Цей напрям характеризується прагматичним підходом до управління, що передбачає ототожнення стратегії з реагуванням на поточні зміни у зовнішньому середовищі. Велике значення в управлінні підприємствами, на думку інкременталістів, має сильна мотивація учасників процесу управління і досвід підприємств, які здобули успіх.

Проведене теоретичне осмислення методологічних підходів різних наукових шкіл до формування стратегії розвитку підприємств показало, що незважаючи на певні розбіжності спільними моментами є визнання пріоритетності впливу факторів зовнішнього середовища, орієнтація стратегії на перспективу та високий ступінь гнучкості, визнання необхідності встановлення цілей розвитку господарської діяльності.

Проаналізовані підходи до формування стратегії є надзвичайно слухними, водночас вважаємо за доцільне зазначити, що цей процес не можна сприймати як простий механізм досягнення поставлених цілей. Внаслідок швидких змін та слабкої передбачуваності впливу

підприємницького середовища стало очевидним, що підприємства повинні вміти адаптуватися до обставин, а отже рухатися в напрямку динамічного моделювання розробки стратегії.

У цьому контексті, варто викласти думку вчених С. Брауна та К. Ейзенхардта, які переконані, що успішні стратегії формуються та реалізуються в процесі творчості та новаторства, із застосуванням комплексу вмінь, досвіду та таланту, які є в організації. Такі стратегії вони визначають як підприємницькі, одночасно наголошуючи на необхідності їх розуміння як нової «домінуючої логіки» в організаціях [165].

Подібних поглядів дотримуються Дж. Хемел та К. Прахалад, наголошуючи, що «домінуюча підприємницька логіка» повинна розглядатися як «адаптивна властивість на стадії становлення та розвитку організації, яка спроможна фільтрувати та інтерпретувати інформацію про навколишнє середовище, зменшувати його складність та вплив» [169].

Враховуючи вищесказане та нестабільність розвитку сучасної вітчизняної економіки підприємства малого бізнесу повинні формувати стратегію стійкого економічного розвитку.

На думку автора, формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємства – це системний процес, який базується на всебічному дослідженні умов функціонування підприємства в певній галузі з метою визначення місії, цілей, завдань та головних напрямків його стійкого економічного розвитку.

В науковій літературі існують різні підходи авторів до класифікації стратегій розвитку підприємства, охарактеризуємо деякі з них.

Одним із найбільш розповсюджених підходів до класифікації стратегій, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім середовищем є ієрархічний підхід.

Система взаємозв'язків між ієрархічними цілями організації характеризується певними закономірностями, встановлюючи в такий спосіб

її «пов'язаність» завдяки системі взаємодоповнюючих стратегій, які складають «стратегічний набір». Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний проміжок часу, що відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства [140, с. 120]

Отже, стратегія розвитку підприємств може формуватися за ієрархічним принципом. У цьому контексті зазначимо, що ієрархія будується з вершини (мети – з точки зору управління) через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до низького рівня (який зазвичай є переліком альтернатив). При цьому рівні стратегій, їх комплексність, інтеграція є різними залежно від типу та розміру підприємства. На думку науковців Ч. Хілла та Д. Джонсона виділяють три ієрархічні рівня стратегії: загальна (корпоративна) стратегія підприємства, бізнес-стратегія (позиція), функціональні стратегії (портфель) [170, с. 15].

Подібного підходу дотримується і науковець М. Алексєєва, яка класифікує стратегію як сукупність загальної стратегії організації (магістральної лінії її розвитку), ділової стратегії (стратегії досягнення конкурентних переваг у даній сфері бізнесу) та функціональних стратегій (стратегії реалізації конкретних функцій управління) [4, с. 16].

Н. Моїсєєва також розрізняє аналогічні види стратегій: корпоративну (загальна для всього підприємства), стратегію сфери бізнесу, функціональні стратегії, стратегії лінійних відділень, підрозділів та інших структур, наголошуючи при цьому, що така декомпозиція зумовлена рівнем прийняття рішень на підприємстві [103, с. 83].

Інший підхід характерний дослідженню О. І. Богданової, відповідно до нього стратегія розвитку – це інтеграційне ціле, що поділяється на загальну і ділову стратегії [17, с. 42]. Коли підприємство здійснює тільки один конкретний вид підприємницької діяльності вони можуть збігатися.

Загальна стратегія є найважливішою, яка, здебільшого, формується на основі прогнозів, оскільки пов'язана з двома основними показниками

економічної діяльності підприємства – ефектом масштабу і ефектом освоєння – та становить довгостроковий план розвитку підприємства [172, с. 270]. Різноманітні комбінації загальних стратегій достатньо широко описані в науковій літературі.

І. Ансофф досліджуючи сучасні концепції в процесі формування загальної стратегії вважає, що для успіху компанії істотно важливими є: стратегія максимізації частки ринку; стратегія зростання, що забезпечує майбутній розвиток підприємства; стратегія диверсифікації ринку (ринкової ніші), пов'язана зі створенням у покупців позитивного іміджу товарів (послуг) підприємства; стратегія диференціації товарів (послуг) (продуктової ніші), спрямована на розуміння споживачами відмінності товарів (послуг) від продуктів конкурентів [5, с. 56].

Виокремлення ділових стратегій підприємств у межах окремої галузі відповідно до стану зовнішнього середовища та підтримання конкурентного статусу здійснив М. Портером [116]. Як відомо, це – стратегія фокусування, стратегія диференціації, стратегія мінімізації витрат.

Концептуальні підходи до диференціації функціональних стратегій закладені А. Файолем, який виділив шість груп операцій, що здійснює підприємство в процесі управління власною діяльністю: технічні, торговельні, фінансові, безпеки, обліку, адміністративні [139, с. 200].

Деякі автори обмежуються п'ятьма загальними та дев'ятьма конкретними функціями управління. Найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, НДіДКР, виробництво, облік і аудит, фінанси, управління кадрами.

На думку автора, використання ієрархічного підходу до класифікації стратегій в процесі формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємства не доцільно. Оскільки ієрархічність стратегій в діяльності суб'єктів малого бізнесу відсутня. Тому що організаційна структура таких підприємств зазвичай не передбачає наявності багатьох рівнів.

Завершуючи огляд ієрархічного підходу до класифікації стратегій розвитку підприємства необхідно зазначити його недоліки, а саме: при визначенні набору стратегій не враховуються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та вплив на нього факторів зовнішнього середовища.

Саме тому доцільно розглянути ситуаційний підхід до визначення стратегій, які безпосередньо формуються під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства. Саме за допомогою ситуаційного підходу реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління.

Вагомий теоретико-методологічний внесок у визначення стратегій на базі ситуаційного підходу був зроблений Ш. Вейричем [176]. Він узагальнив чотири типи стратегій залежно від переваги позитивних або негативних факторів у мезосередовищі та всередині підприємств, об'єднавши їх у наступні види:

- агресивна стратегія «maxi-maxi». Така ситуація характерна для підприємства, в мезосередовищі якого здебільшого переважають можливості для розвитку, а всередині – сильні сторони. Типовим прикладом застосування цього виду стратегії може бути підприємство, яке має у своєму розпорядженні сучасну технологію, сильний продуктивний та кадровий потенціал і відповідно спроможне на швидко зростаючому ринку активно розвивати нові сегменти продукту і ринку.

- конкурентна стратегія «mini-maxi» характеризується перевагою слабких сторін підприємства над сильними при існуванні відносно сприятливих можливостей зовнішніх умов. Ця стратегія ґрунтується на максимальному використанні зовнішніх можливостей при одночасному зменшенні або покращанні недостатніх внутрішніх умов. Прикладом стратегії «mini-maxi» може бути прагнення підприємств, які перебувають у слабкій фінансовій ситуації, до укладання стратегічного альянсу з іншими підприємствами галузі або диверсифікації діяльності (на основі власної

ресурсної бази) з метою використання можливостей, пов'язаних із відкриттям нових ринків збуту тощо.

- консервативна стратегія «maxi-mini». В цій ситуації джерелом проблем для підприємства можуть стати несприятливі зовнішні умови. Однак, з метою усунення загроз підприємство може протиставити сильний внутрішній потенціал, максимально використовуючи свої сильні сторони. Наприклад, якщо на ринку спостерігаються тенденції зменшення попиту, підприємство з сильною конкурентною позицією може обрати стратегію переорієнтації діяльності або навпаки – збільшити свою частку на ринку.

- оборонна стратегія «mini-mini». Підприємство в цій ситуації практично позбавлене можливостей для розвитку, це пов'язано із гіперсильним оточенням і слабким потенціалом підприємства. В організації відсутні суттєві сильні сторони, завдяки яким можна протистояти загрозам, і можливості для покращання слабких сторін діяльності. У цьому випадку можливі два варіанти розвитку: песимістичний – вихід із бізнесу шляхом продажу або ліквідації та оптимістичний – у випадку подолання загроз і усунення слабких сторін.

Певним розвитком ситуаційного підходу до визначення стратегій є також класифікація запропонована польським науковцем Й. Пенсем, який об'єднав оборонну і консервативну стратегію у відступальну, а агресивну і конкуренту – у наступальну [174, с.169].

Процес формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу пов'язаний з моніторингом зовнішнього середовища та сукупності факторів, що впливають на їх розвиток.

В науковій літературі існують різні підходи до визначення факторів розвитку підприємства, розглянемо деякі з них.

Дослідження генезису окремих теоретичних положень розуміння факторів розвитку показало, що одним з перших дослідників-економістів, який їх класифікував, був А. Сміт. Учений в праці «Дослідження про

природу і причини багатства» [129] виділив фактори, що дозволяють досягти стійкого економічного розвитку, а саме: поділ праці; накопичення капіталу; технологічний процес; стабільність правового середовища, в якому могла б функціонувати «невидима рука ринку»; система вільної торгівлі між країнами. На думку А. Сміта, основним фактором у механізмі забезпечення економічного розвитку є накопичення і використання капіталу.

На початку XIX ст. класик економічної теорії Д. Рікардо сформулював дещо іншу концепцію розуміння факторів економічного розвитку. Згідно з даною концепцією економічний розвиток не є прямо пропорційним капітальним вкладенням. На його думку, з часом доходи скорочуються і відповідно економічне зростання зменшується [120].

Науковці Д. Д. Гвортні та Р. Л. Страуп визначають сім основних рушійних факторів економічного розвитку, якими є: приватна власність, свобода обміну, ринок і конкуренція, ефективний ринок капіталів, стабільність кредитно-фінансової системи, низький рівень оподаткування, вільна торгівля [32].

Дослідження літератури з питань формування стратегії розвитку підприємств показало, що передумовою цього процесу є аналіз факторів зовнішнього середовища, які найбільше впливають на майбутні процеси в даній сфері.

Проаналізуємо чинники макросередовища, які традиційно структурують на політичні, економічні, соціальні та технологічні. Цю групу факторів визначено як модель «GETS», що вказує на чотири групи зовнішніх сил впливу (Government – уряд, Economy – економіка, Technology – технологія, Society – суспільство) або зустрічається аббревіатура «PEST» (P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство, T – Technology – технологія) [169]. Науковці Д. Белл та В. Мак-Кулох [164] та інші науковці доповнили модель «GETS» чинниками міжнародного впливу.

До факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток підприємств малого бізнесу відносяться наступні:

1. Політично-правові фактори. Аналіз правового регулювання, рівень державної підтримки розвитку підприємницької діяльності має значний вплив на появу можливостей і загроз для функціонування та розвитку підприємств. З огляду на зарубіжний досвід формування державної політики розвитку підприємств повинно здійснюватися на принципах довгостроковості, стабільності, юридичної захищеності інтересів. Правильно поєднуючи економічні, організаційні, правові та інші методи, держава здатна стимулювати підприємницьку діяльність у будь-якій галузі господарства. Із методів державного впливу на розвиток підприємств малого бізнесу та їх підприємницьку активність, суттєвим є вплив оподаткування.

2. Економічні фактори. Загальний стан економіки, тенденції її розвитку змінюють зовнішнє середовище відповідно до якого підприємства формують стратегію і тактику господарської діяльності. До найважливіших факторів, які потребують постійної діагностики й оцінки в діяльності малих підприємств відносять: ціна позичкового капіталу, рівень та темпи інфляції, обмінний курс та стабільність конвертації національної валюти, рівень платоспроможного попиту, купівельна спроможність населення, кредитні ставки тощо.

3. Технологічні фактори. Вплив технологічних факторів на розвиток підприємств малого бізнесу виявляється у застосуванні в своїй діяльності інноваційних технологій. Через впровадження інновацій підприємства мають вирішувати не лише завдання виживання, а й забезпечувати досягнення пріоритетів свого стійкого розвитку.

4. Соціальні фактори. Соціальна складова досліджується з метою виявлення впливу на господарську діяльність таких соціальних явищ, як демографічна структура населення, рівень кваліфікації населення, рівень безробіття, система суспільних цінностей, мобільність населення тощо.

5. Міжнародні фактори. Основними факторами, що відображають вплив міжнародних процесів на малий бізнесу, є: договірно-правова база зовнішніх відносин, укладання угод міжурядового та міжвідомчого характеру про співробітництво, впровадження прогресивного досвіду розвинених країн.

В процесі формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємства одночасно з факторами зовнішнього середовища також необхідно враховувати фактори внутрішнього середовища.

Найбільш точне визначення факторів внутрішнього середовища дав Б. Денінінг, який, зокрема, зазначав, що дане дослідження являє собою методичну оцінку основних функціональних сфер організації і називається управлінським обстеженням [167, с. 97].

На думку автора, найбільш повно розкрита сутність аналізу внутрішнього середовища підприємства і його окремих показників у праці авторів З. Шершньової і С. Оборської [139]. Узагальнюючи внутрішні характеристики підприємства, науковці розглядають їх як стратегічний ресурс розвитку, оскільки вони розкривають виробничий потенціал та внутрішні можливості, на які може «розраховувати» підприємство в процесі досягнення обраних цілей розвитку на основі виваженої оцінки власних ресурсних потужностей.

В рамках аналізу внутрішнього середовища, на думку вчених Дж. Ланкастера та Л. Мессінгхема, доцільно досліджувати чотири групи факторів внутрішнього середовища: маркетингові (імідж організації, методи продажу та ранг товарів (послуг), ціни, маркетингові системи); фінансові (вартість та рентабельність основного капіталу, фінансова стабільність, стан активів); властивості продукції (послуг); персонал (освітній рівень колективу, адаптивність, засоби та умови праці) [174, с. 157]. Аналогічні властивості рекомендує аналізувати і Ч. Фориньєр, додаючи до вищезазначених, інноваційні та торговельні властивості підприємства [168].

Рис. 1.4. Етапи формування стратегії стійкого економічного розвитку*

*розроблено автором

На думку автора, формування стратегії розвитку не закінчується на етапі її реалізації. Воно здійснюється безперервно і на подальших етапах у вигляді коригування стратегії згідно з виявленими недоліками або новими умовами її реалізації.

З метою забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства в довгостроковому періоді недостатньо тільки сформувати ефективну стратегію розвитку. Особливо важливим є також проведення оцінювання стратегії розвитку підприємства з метою підвищення її ефективності в майбутньому та забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства в майбутньому.

Метою оцінювання стратегії розвитку підприємства є формування результуючої інформації щодо розвитку підприємства, такої, що відповідає певним характеристикам та є корисною для управління розвитком підприємства з позицій прийняття рішень про забезпечення або підтримку

цього розвитку. Досягнення мети стратегії розвитку підприємства потребує виконання окремих завдань. Всі завдання, які необхідно вирішити, поділені на дві різні за змістом та призначенням групи: організаційні та імплементаційні.

Організаційні завдання включають: вибір інструмента (інструментів) оцінювання розвитку підприємства; налагодження вибраного інструменту шляхом його пристосування до специфіки діяльності підприємства; визначення необхідної первинної інформації, що потрібна в оцінюванні розвитку підприємства.

Імплементаційні завдання включають: організація збору первинної інформації, що потрібна в оцінюванні розвитку підприємства; формування проміжної та результуючої інформації для оцінювання розвитку підприємства; інтерпретація результатів оцінювання розвитку підприємства та подання її у форматі, придатному для прийняття подальших управлінських рішень.

Етапи оцінки поточної стратегії розвитку підприємства представлено на рис. 1.5.

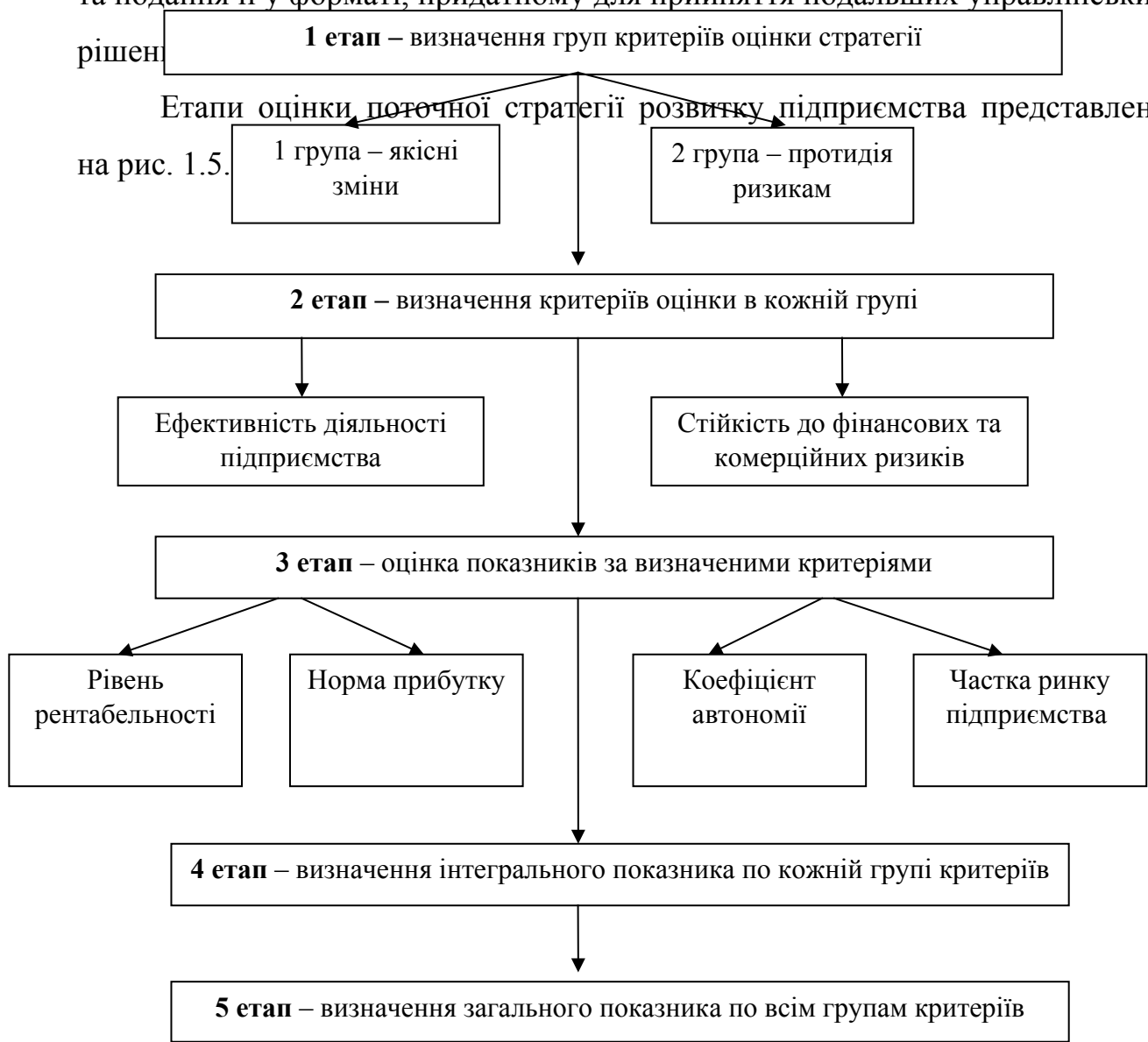


Рис. 1.5. Етапи оцінки поточної стратегії розвитку підприємства*

*розроблено автором

Вирішення організаційних завдань передбачає підготовку інструментальної та інформаційної баз для оцінювання стратегії розвитку підприємства. Завдання цієї групи не передбачають отримання кінцевої оцінки розвитку підприємства. Організаційні завдання вирішуються однократно й надалі їхні результати можуть використовуватися багаторазово. Вибір інструментів оцінювання та їх налагодження (конкретизація виду моделі, розрахунок використовуваних коефіцієнтів) та визначення первинної інформації мають бути проведені до реалізації процедури оцінювання.

Імплементацийні завдання можуть вирішуватися після організаційних. Вони спрямовані на формування результуючої оцінки стратегії розвитку підприємства. Імплементацийні завдання вирішуються багаторазово, бо такі завдання як збір первинної інформації, формування проміжної та результуючої інформації щодо оцінки розвитку підприємства, інтерпретація отриманих результатів вирішуються неодноразово [113].

Таким чином, в результаті проведеного теоретичного осмислення методологічних підходів різних наукових шкіл до формування та оцінки стратегії стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу автором визначено основні етапи формування та оцінки даної стратегії. Встановлено, що процес формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу пов'язаний з моніторингом

зовнішнього середовища та сукупності факторів, що впливають на їх розвиток. Саме тому першим етапом формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємства виступає аналіз зовнішнього середовища, визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємств малого бізнесу. Розгляду зазначених питань присвячено наступний пункт даного дослідження.

Висновки до розділу 1

Згідно мети дослідження у розділі 1 зробимо акцент на наступних висновках:

1. На основі дослідження та узагальнення поглядів зарубіжних та вітчизняних науковців на сутність категорій «розвиток», «стратегія» та «ризик», автором запропоновано власне визначення стратегії економічного розвитку підприємства, а саме: стратегія економічного розвитку підприємства – це чітко сформований, комплексний план дій підприємства (які являються актуальними для окремого підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища), які спрямовані на досягнення позитивних якісних змін та набуття нових функцій за рахунок протидії економічним ризикам.

2. В результаті вивчення видів та напрямків економічного розвитку підприємства автор доповнив існуючий перелік таким видом економічного розвитку, як мотиваційний розвиток. Для забезпечення економічного розвитку підприємства необхідні відповідальні, високоорганізовані та ініціативні працівники з прагненням до трудової самореалізації та професійного зростання. Ефективна система мотивації працівників дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажу, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів.

3. Дослідивши базові стратегії розвитку підприємства автором запропоновано нові стратегії, а саме стратегії інтегрованого розвитку. А також стратегія скорочення витрат автором видозмінена на стратегію поліпшення якісних показників за рахунок скорочення витрат.

4. Встановлено сутнісні характеристики ризику, такі як: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості в досягненні поставленої мети; можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних з вибраною в умовах невизначеності, альтернативою.

5. Доведено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, в якому діє велика кількість факторів ризику, дуже важливим є забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства. Надзвичайно вразливими до дії факторів ризику є саме малі підприємства.

6. В результаті дослідження та вивчення підходів різних авторів до визначення поняття «стійкий розвиток підприємства» визначено його основні принципи такі, як: цілеспрямованість, цілісність, динамічність та адаптивність. А також автором запропоновано власне визначення стійкого економічного розвитку підприємства: стійкий економічний розвиток підприємства – це незмінність показників розвитку в послідовних періодах часу, які сприяють досягненню позитивних якісних змін та протидії економічним ризикам.

7. Автором запропоновано розглядати економічну безпеку підприємства як стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності.

8. Визначено основні складові економічної безпеки підприємства, а саме: фінансова, силова, інформаційна, техніко-технологічна, політико-

правова, екологічна, інтелектуально-кадрова та мотиваційна. Основною серед них виділено фінансову складову, основною метою якої є протидія ризикам, які негативно впливають на стійкість економічного розвитку.

9. Встановлено новий вид ризику в сучасних умовах господарювання для підприємств малого бізнесу – це жорстока конкуренція з великими підприємствами, які функціонують та переважають в галузі. Доведено необхідність створення кластеру підприємств малого бізнесу з метою забезпечення їх стійкого економічного розвитку.

10. Проведене вивчення методологічних підходів різних наукових шкіл до формування та оцінки стратегії розвитку підприємств дозволило встановити, що їх спільною характерною ознакою є визнання пріоритетності впливу факторів зовнішнього середовища, орієнтація стратегії на перспективу та високий ступінь гнучкості, визнання необхідності встановлення цілей розвитку господарської діяльності.

11. Формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємства автором запропоновано розглядати як системний процес, який базується на всебічному дослідженні умов функціонування підприємства в певній галузі з метою визначення місії, цілей, завдань та головних напрямків його стійкого економічного розвитку.

12. В результаті огляду ієрархічного підходу до класифікації стратегій розвитку підприємства зазначено його недоліки, а саме: при визначенні набору стратегій не враховуються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та вплив на нього факторів зовнішнього середовища. Саме тому доцільно розглянути ситуаційний підхід до визначення стратегій, які безпосередньо формуються під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства.

13. Визначено етапи формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу, а саме: аналіз зовнішнього середовища, можливості, загрози, сильні та слабкі сторони; визначення місії;

визначення мети та завдань; генерування альтернативних стратегій розвитку; вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку; розробка стратегії розвитку, планування реалізації; реалізація стратегії розвитку; оцінка стратегії на повному етапі її реалізації; коригування стратегії розвитку.

14.В результаті проведено дослідження запропоновано етапи оцінки поточної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу, а саме: визначення груп критеріїв оцінки стратегії; визначення критеріїв оцінки в кожній групі; оцінка показників за визначеними критеріями; визначення інтегрального показника по кожній групі критеріїв; визначення загального показника по всім групам критеріїв.

Основні наукові результати розділу опубліковано у працях: 42, 43, 44, 45, 46, 47, 141, 142, 143, 145, 146, 152, 155.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

2.1. Дослідження підприємств туристичної сфери України в контексті стійкого економічного розвитку

Зважаючи на місце і роль туризму в житті суспільства, в Україні його проголошено одним із пріоритетних напрямків розвитку національної культури та економіки. Розвиток туристичної сфери України сприятиме зростанню авторитету України на світовому ринку туристичних послуг,

зміцненню економіки країни, наповненню державного бюджету, зростанню добробуту українських громадян, збереженню історико-культурної спадщини, піднесенню духовного потенціалу суспільства.

Український туризм на теперішній час функціонує в умовах жорсткої світової конкуренції. Будучи важливою складовою економіки нашої держави як фактор, що не лише залучає до вироблення туристичного продукту більшість галузей вітчизняної економіки, а й стимулює їх розвиток, туристична сфера вимагає ґрунтовних науково-методичних досліджень, зокрема аналізу нинішнього стану розвитку, вирішення різноманітних проблем державного регулювання, прогнозування та запобігання можливим ризикам та загрозам. Теперішній стан туризму в Україні потребує негайного вдосконалення механізмів державної туристичної політики. Розглядаючи досвід іноземних країн, можна констатувати, що динамічний розвиток туристичної сфери напряму залежить від сприйняття на рівні держави важливості туризму та використовуваних важелів державної підтримки. За рекомендаціями Всесвітньої туристичної організації сучасний стан розвитку туризму в першу чергу потребує державної підтримки, а вже потім приватного сектора. Сприяння розвитку туристичної сфери повинно здійснюватися з урахуванням його місця в економіці країни.

Функціонування сфери туризму в сучасних умовах господарювання характеризується певною активізацією, однак існує цілий ряд вагомих стримуючих факторів. Найбільше значення серед них має недосконалість нормативно-правової бази, суперечливість і неузгодженість окремих її положень, відсутність дієвої державної програми регулювання туризму, як перспективного напряму розвитку сфери, чітко розроблених методики і механізмів її реалізації.

Теоретичні та методологічні аспекти туристичної діяльності в Україні та світі викладенні в працях багатьох вітчизняних вчених, зокрема Г. В.

Балабанова, І. І. Винниченка, Л. В. Воротиної, Н. А. Гук, О. П. Корольчук, Т. І. Ткаченко, Л. М. Шульгіної та інших.

Джерелом первинних даних для дослідження туристичної сфери України служить статистична звітність по туризму, яка на сьогоднішній день включає в себе дві форми – 1-ТУР і 1-ТУР (к), затверджені наказом Держкомстату від 04.03.98 р. №96 «Про затвердження форм державної статистичної звітності з питань туризму і інструкції відносно її заповнення», інформацію, надану державним комітетом статистики України, а також обласними управліннями статистики. Обов'язок подавати звітність форм 1-ТУР і 1-ТУР (к) поширюється на всіх суб'єктів туристичної діяльності, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми. Звітність надається відповідним структурним підрозділам державної обладміністрації за 1 півріччя, 9 місяців і за підсумками року. Однак форми 1-ТУР і 1-ТУР (к) надходять до Державної служби туризму і курортів України нерегулярно. Тому оцінка основних показників розвитку туризму в Україні та її регіонах обмежується доступними статистичними даними.

Про негативний вплив політичної нестабільності на вітчизняну туристичну сферу свідчать статистичні дані Державного комітету статистики України, які представлені в табл. 2.1.

Аналіз динаміки туристичних потоків в Україні показав, що до 2014 року загальний обсяг туристичних потоків стабільно збільшувався. Однак, у порівнянні з 2013 р. в 2014 р. він зменшився на 27,8 %, або на 13664 тис. осіб. З 2015 р., загальний обсяг туристичних потоків почав поступово збільшуватися, а саме: в 2015 р. – на 1,29 %, або на 456 тис. осіб; в 2016 р. – на 7,04 %, або на 2528 тис. осіб.

Таблиця 2.1

**Основні статистичні показники розвитку туристичної сфери України
за 2011-2016 рр., тис. осіб***

Назва показника	Роки
-----------------	------

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кількість туристів, які в'їхали в Україну	21415	23012	24671	12711	12428	13333
Кількість туристів, які виїхали з України	19773	21432	23761	22437	23141	24668
Кількість внутрішніх туристів	715	773	702	322	357	453
Загальний обсяг туристичних потоків	41903	45217	49134	35470	35926	38454
Приріст щодо попереднього року, %	-	7,91	8,66	-27,8	1,29	7,04

*систематизовано автором на основі [132]

Організаційними формами туризму є міжнародний і внутрішній туризм. До міжнародного туризму належать: в'їзний туризм - подорожі в межах України осіб, які постійно не проживають на її території, та виїзний туризм - подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на території України, до іншої країни. Внутрішнім туризмом є подорожі в межах території України громадян України та осіб, які постійно проживають на її території.

Структура туристичного потоку свідчить про те, що в останні роки туристична привабливість України для іноземних туристів суттєво знизилась. Про це свідчать статистичні показники, які графічно представлено на рис. 2.1. До 2014 р. кількість туристів, які в'їхали в Україну перевищувала кількість туристів, які виїхали з України. Починаючи з 2014 р. кількість туристів, які виїхали з України почала майже в два рази перевищувати кількість туристів, які в'їхали в Україну, а саме: в 2014 р. – на 9726 тис. осіб, в 2015 р. – на 10713 тис. осіб, в 2016 р. – на 11335 тис. осіб.

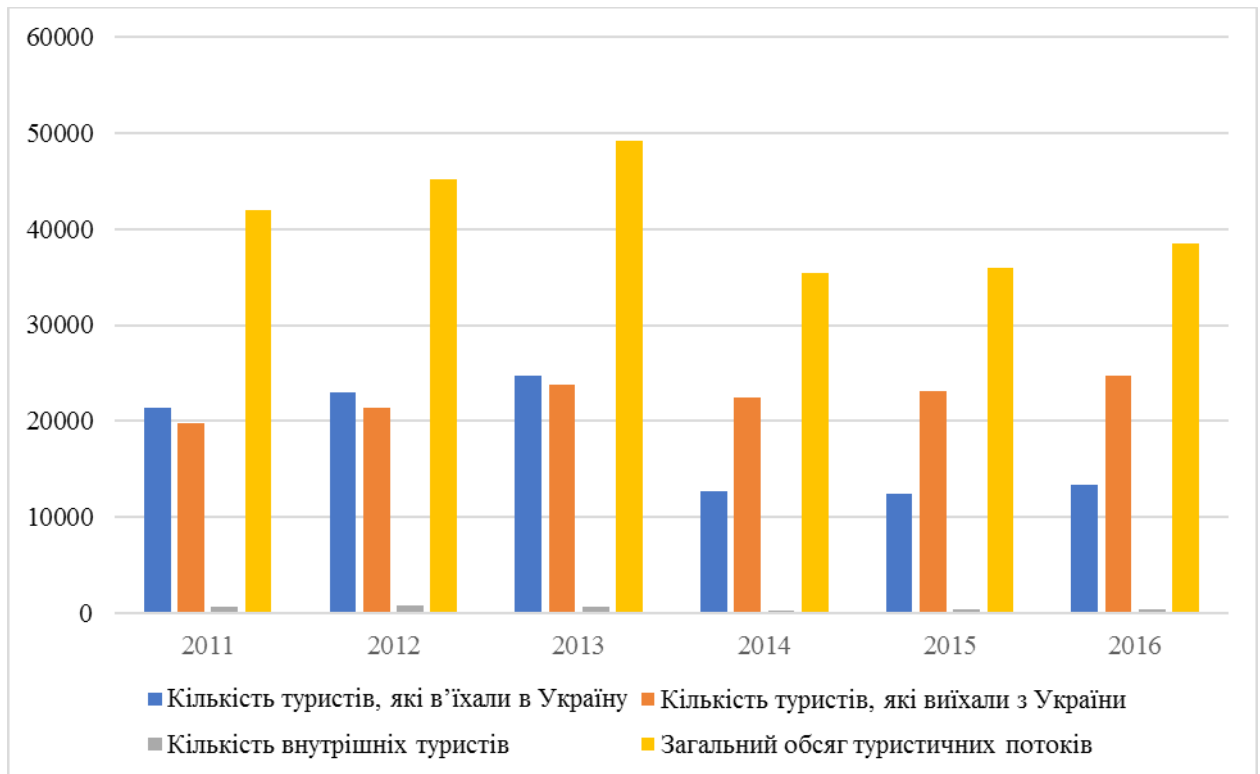


Рис. 2.1. Структура туристичного потоку України*

*розроблено автором

Якщо розглядати внутрішній туризм України, то даний вид туризму зовсім нерозвинений та в загальному туристичному потоці складає лише приблизно 2%.

Останніми роками відбувається значне скорочення поїздок у межах країни. Проте, незважаючи на позитивні зрушення на національному ринку туристичних послуг, які позначені розширенням обсягів діяльності на внутрішньому ринку і збільшенням потоку іноземних відвідувачів, помітною все ж таки залишається тенденція перевищення виїзного потоку над в'їзним у структурі міжнародного туризму.

Розглянемо темпи приросту туристичних потоків в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Темпи приросту туристичних потоків в Україні
за 2011-2016 рр., тис. осіб***

Рік	Загальний обсяг туристичних	Із загальної кількості туристів:		
		кількість туристів, які	кількість туристів, які	кількість внутрішніх

	потоків	в'їхали в Україну	виїхали з України	туристів
2011	41903	21415	19773	715
2012	45217	23012	21432	773
Темпи приросту 2012 до 2011 р., %	7,9	7,5	8,4	8,1
2013	49134	24671	23761	702
Темпи приросту 2013 до 2012 р., %	8,7	7,2	10,9	-9,2
2014	35470	12711	22437	322
Темпи приросту 2014 до 2013 р., %	-27,8	-48,5	-5,6	-54,1
2015	35926	12428	23141	357
Темпи приросту 2015 до 2014 р., %	1,3	-2,2	3,1	10,9
2016	38454	13333	24668	453
Темпи приросту 2016 до 2015 р., %	7,0	7,3	6,6	26,9

*систематизовано автором на основі [132]

З 2011 р. по 2013 р. темпи приросту кількості туристів, які виїхали з України перевищували темпи приросту кількості туристів, які в'їхали в Україну, а саме: в 2012 р. – на 0,9%, в 2013 р. – на 3,7%. В 2014 р. в результаті негативного впливу політичної кризи на розвиток туристичної сфери кількість туристів, які в'їхали в Україну зменшилась майже вдвічі – на 48,5 %, або на 11960 тис. осіб. За аналогічний період кількість туристів, які виїхали з України також зменшилась, однак незначною мірою лише на 5,6 %, або на 1324 тис. осіб. В 2015 р. кількість туристів, які в'їхали в Україну знову зменшилась, але лише на 2,2%, або на 283 тис. осіб. Проте кількість туристів, які виїхали з України почала знову збільшуватись, а саме на 3,1 %, або на 704 тис. осіб. В 2016 р. тенденція співвідношення темпів приросту кількості туристів, які в'їхали в Україну та темпів приросту кількості туристів, які виїхали з України змінилась. Кількість туристів, які в'їхали в Україну збільшилась на 7,3 % , а кількість туристів, які виїхали з України збільшилась на 6,6 %.

Розглянемо співвідношення зовнішнього та внутрішнього туристичного потоку України (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння розвитку зовнішнього та внутрішнього туристичних потоків України за 2011-2016 рр.*

Рік	Загальний обсяг туристичних потоків, тис. осіб	Із загального обсягу:	
		зовнішній туристичний потік, тис. осіб	внутрішній туристичний потік, тис. осіб
2011	41903	41188	715
2012	45217	44444	773
Темпи приросту 2012 до 2011 р., %	7,9	7,91	8,11
2013	49134	48432	702
Темпи приросту 2013 до 2012 р., %	8,7	8,97	-9,18
2014	35470	35148	322
Темпи приросту 2014 до 2013 р., %	-27,8	-27,43	-54,13
2015	35926	35569	357
Темпи приросту 2015 до 2014 р., %	1,3	1,19	10,87
2016	38454	38001	453
Темпи приросту 2016 до 2015 р., %	7,0	6,84	26,89

*систематизовано автором на основі [132]

Зовнішній туристичний потік складає приблизно 98 % загального туристичного потоку, відповідно внутрішній туристичний потік складає лише 2 %. В 2012 р. темпи приросту зовнішнього та внутрішнього туристичних потоків були приблизно однаковими та становили відповідно – 7,91 % та 8,11 %. В 2013 р. зовнішній туристичний потік збільшився на 8,97 %, а внутрішній туристичний потік зменшився на 9,18 %. В 2014 р. відбулося суттєве зменшення туристичних потоків України, а саме: зовнішній туристичний потік зменшився на 27,43 %, а внутрішній туристичний потік зменшився на 54,13 %. Починаючи з 2015 р. зовнішній туристичний потік почав збільшуватись незначними темпами порівняно з внутрішнім.

Проаналізуємо в'їзний туризм на територію України за країнами походження за період з 2014 по 2016 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Країни світу, громадяни яких відвідали Україну в 2014-2016 рр.*

Назва країни	2014 р., осіб	2015 р., осіб	2016 р., осіб	Частка, %	Приріст 2016/2015	
					осіб	%, рази
Всього	13049138	12886231	13605916	100,0	719685	↑ 5,6 %
Молдова	4587265	4739590	4474151	32,9	-265439	↓ 5,6 %
Білорусь	1606094	1898539	1827751	13,4	-70788	↓ 3,7 %
Росія	2438335	1320988	1542631	11,3	221643	↑ 16,8 %
Угорщина	877378	1072080	1271173	9,3	199093	↑ 18,6 %
Польща	1132078	1156907	1195089	8,8	38182	↑ 3,3 %
Румунія	585019	765010	775823	5,7	10813	↑ 1,4 %
Словаччина	417401	413176	410732	3,0	-2444	↓ 0,6 %
Ізраїль	101919	149620	217160	1,6	67540	↑ 45,1 %
Туреччина	120490	142883	206706	1,5	63823	↑ 44,7 %
Німеччина	132687	155768	171455	1,3	15687	↑ 10,1 %
Таджикистан	37323	54001	165158	1,2	111157	↑ 3 рази
США	81838	108492	138202	1,0	29710	↑ 27,4 %
Узбекистан	159012	68823	136021	1,0	67198	↑ 1,9 рази
Азербайджан	69776	75777	105874	0,8	30097	↑ 39,7 %
Італія	55412	63305	77840	0,6	14535	↑ 23 %
Великобританія	44244	54835	70414	0,5	15579	↑ 28,4 %
Франція	39944	45999	54280	0,4	8281	↑ 18 %
Литва	30928	35308	52273	0,4	16965	↑ 48 %
Чехія	35281	39501	49051	0,4	9550	↑ 24,2 %
Грузія	35022	37849	48414	0,4	10565	↑ 27,9 %

*систематизовано автором на основі [126]

Найбільша кількість осіб відвідала Україну з таких країн як: Молдова, Білорусь та Росія. Однак в 2016 р. порівняно з 2015 р. кількість туристів з Молдови зменшилась на 5,6 %, або на 265439 осіб, а з Білорусі на 3,7 %, або на 70788 осіб. Максимальний приріст туристів за аналогічний період спостерігається з таких країн як Таджикистан – в 3 рази та Узбекистан – в 1,9 рази. З таких країн як Ізраїль, Туреччина та Литва кількість туристів в 2016 р. збільшилась приблизно на 50 %.

На рис. 2.2 зображено розподіл за країнами іноземних громадян, які відвідали Україну в 2016 р. Найбільша частка туристів спостерігається з наступних країн:

- 1) Молдова – 32,9 %;
- 2) Білорусь – 13,4 %;
- 3) Росія – 11,3 %;
- 4) Угорщина – 9,3 %;
- 5) Польща – 8,8 %.

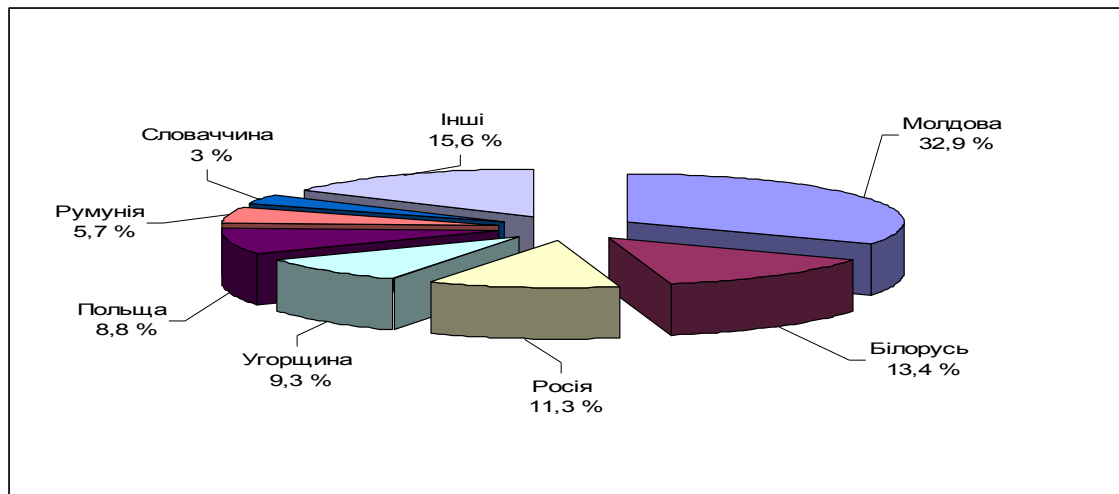


Рис. 2.2. Розподіл за країнами чисельності іноземних громадян, які відвідали Україну в 2016 році*

*розроблено автором

Також проаналізуємо виїзний туризм України (табл. 2.5). Серед українських туристів найбільш популярною країною виступає Польща, в 2016 р. її відвідали 10111086 осіб. Наступними за популярністю є такі країни як Росія та Угорщина, їх відвідали відповідно 15,6 % та 11,7 % українських туристів. Якщо розглядати 2016 р. порівняно з 2015 р., то до таких країн як Росія та Білорусь спостерігається суттєве зменшення туристів з України, відповідно на 6,1 % та 15,9 %. За аналогічний період в 1,8 рази збільшилась кількість українських туристів, які відвідали Туреччину, на другому місці Румунія – на 26,4 %, на третьому місці Єгипет – на 19,5, на четвертому місці Угорщина – на 18,5 %, на п'ятому місці Словаччина – на 17,3 %.

Таблиця 2.5

Країни світу, які відвідували українські туристи в 2014-2016 рр.*

Назва країни	2014 р., осіб	2015 р., осіб	2016 р., осіб	Частка, %	Приріст, 2016/2015	
					осіб	% / рази
Всього	22437671	23171251	24668233	100,0	1496982	↑ 6,5 %
Польща	7657021	9505713	10111086	41,0	605373	↑ 6,4 %
Росія	4671321	4110019	3859820	15,6	-250199	↓ 6,1 %
Угорщина	2152512	2442101	2893370	11,7	451269	↑ 18,5 %
Молдова	2421169	1727308	1655775	6,7	-71533	↓ 4,1 %
Білорусь	1538160	1325546	1114457	4,5	-211089	↓ 15,9 %
Туреччина	450549	510537	930657	3,8	420120	↑ 1,8 рази
Словаччина	656102	755248	886120	3,6	130872	↑ 17,3 %
Румунія	522350	678700	857728	3,5	179028	↑ 26,4 %
Єгипет	400427	350936	417949	1,7	67013	↑ 19,1 %

Німеччина	308908	294797	275987	1,1	-18810	↓ 6,4 %
ОАЕ	161728	137442	150673	0,6	13231	↑ 9,6 %
Ізраїль	117833	129311	146379	0,6	17068	↑ 13,2 %
Італія	172845	113373	122294	0,5	8921	↑ 7,9 %
Австрія	96809	106451	105905	0,4	-546	↓ 0,5 %
Грузія	90487	81601	104517	0,4	22916	↑ 28,1 %
Греція	151286	101298	96419	0,4	-4879	↓ 4,8 %
Нідерланди	75962	87052	92835	0,4	5783	↑ 6,6 %
Франція	83207	98353	92733	0,4	-5620	↓ 5,7 %
Іспанія	99614	60710	89606	0,4	28896	↑ 47,6 %
Кіпр	47601	57303	80023	0,3	22720	↑ 39,6 %

*систематизовано автором на основі [126]

На рис. 2.3 зображено розподіл чисельності громадян України за країнами, до яких вони подорожували в 2016 році.

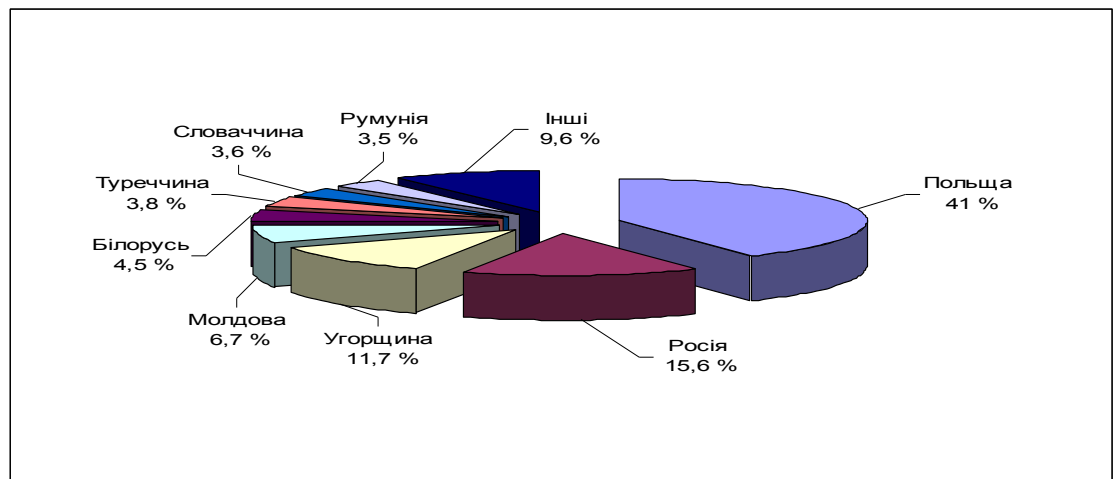


Рис. 2.3. Розподіл чисельності громадян України за країнами, до яких вони подорожували в 2016 році*

*розроблено автором

Найбільша частка українських туристів відвідала наступні країни:

- 1) Польща – 41 %;
- 2) Росія – 15,6 %;
- 3) Угорщина – 11,7 %;
- 4) Молдова – 6,7 %;
- 5) Білорусь – 4,5 %.

Основними суб'єктами туристичної діяльності є туристичний оператор та туристичний агент.

Поділ на туристичних операторів та туристичних агентів туристичних підприємств відбувається за обсягами та характером діяльності, організацією

виробничого процесу цих підприємств. Туроператором є потужне туристичне підприємство, метою функціонування якого є розроблення власного туристичного продукту та його реалізація на внутрішньому та міжнародному ринках, а діяльність має переважно комплексний, аритмічний характер. Туристичні агенти є невеликими, переважно спеціалізованими підприємствами, підвладними сезонним коливанням попиту.

Туристичний оператор і туристичний агент є основними традиційними різновидами туристичних підприємств, статус яких визначається договором (агентським, комісії чи доручення) або встановлюється залежно від виконуваних ними функцій на ринку туристичних послуг стосовно споживачів, а не видами туристичної діяльності, що потребує законодавчого врегулювання [60].

Розглянемо діяльність туристичних операторів та туристичних агентів України за 2013-2016 рр. (табл. 2.6). В 2014 р. порівняно з 2013 р. кількість ліцензіатів суттєво зменшилась внаслідок політичної кризи в Україні, а саме на 23,2 %, а обсяг наданих послуг зменшився на 1,7 %. В 2015 р. кількість ліцензіатів зменшилась на 18,4 %, а обсяг наданих послуг зменшився на 10,1 %. Проте вже починаючи з 2016 р. ситуація на вітчизняному туристичному ринку значно покращилась, кількість ліцензіатів збільшилась на 10,1 %, а обсяг наданих послуг збільшився на 138,3 % та становив 11904172,6 тис. грн.

Таблиця 2.6

Діяльність туристичних операторів та туристичних агентів України за 2013-2016 рр.*

Рік	Кількість ліцензіатів	Середньо-облікова кількість працівників, осіб	Обсяг наданих послуг, тис. грн.
2013	4863	13148	5651755
2014	3736	11272	5552881,6
Темпи приросту 2014 до 2013 р., %	-23,2	-14,3	-1,7
2015	3047	9368	4994461,8
Темпи приросту	-18,4	-16,9	-10,1

2015 до 2014 р., %			
2016	3355	10150	11904172,6
Темпи приросту 2016 до 2015 р., %	10,1	8,3	138,3

*систематизовано автором на основі [126]

Проаналізуємо динаміку основних санаторно-курортних закладів України за 2011-2016 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка кількості основних санаторно-курортних закладів України
за 2011-2016 рр.***

Показники	Роки					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кількість санаторіїв та пансіонатів з лікуванням, одиниць	508	484	477	320	309	291
Кількість санаторіїв-профілакторіїв, одиниць	224	185	165	118	79	63
Кількість будинків і пансіонатів відпочинку, одиниць	280	286	271	90	76	73
Кількість баз та інших закладів відпочинку, одиниць	1947	1925	1916	1400	1399	1295
Дитячі оздоровчі табори, одиниць	17703	17744	18549	13977	9743	9669

*систематизовано автором на основі [79]

Згідно Закону України «Про туризм», «санаторно-курортні заклади - це заклади охорони здоров'я, що розташовані на територіях курортів і забезпечують подання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів» [60].

Санаторно-курортні заклади діляться на наступні види: санаторії та пансіонати, санаторії-профілакторії, будинки і пансіонати відпочинку, бази та інші заклади відпочинку, дитячі оздоровчі табори. Починаючи з 2011 р. кількість основних санаторно-курортних закладів поступово з кожним роком зменшувалась, а в 2014 р. спостерігається максимальне зменшення спричинене політичною нестабільністю в Україні. Така тенденція зменшення кількості санаторно-курортних закладів України свідчить про те, що туристична сфера розвивається не комплексно та досить слабкими темпами.

Важливим елементом будь-якої подорожі є розміщення відвідувачів. Засоби розміщування займають особливе місце у сфері туризму. Обсяги туристичних потоків, і таким чином, грошових надходжень, залежать перш за все, від обсягу цієї сфери діяльності та якості наданих послуг.

У відповідності до статистичних стандартів колективні засоби розміщування розподіляють на такі типи:

1) готелі та аналогічні засоби розміщування (готель, мотель, готельно-офісний центр, кемпінг, клуб із приміщенням для проживання, гуртожиток для приїжджих, туристська база, гірський притулок, студентський літній табір та інші місця для тимчасового розміщування);

2) спеціалізовані засоби розміщування (санаторій, дитячий санаторій, пансіонат з лікуванням, дитячий заклад оздоровлення цілорічної дії, дитячий центр, санаторій-профілакторій, бальнеологічна лікарня, грязелікарня, будинок відпочинку, пансіонат відпочинку, база відпочинку, оздоровчий заклад 1-2 денного перебування).

Розглядаючи спеціалізовані засоби розміщування, треба зважати на те, що вони можуть бути неприбутковими. Це чітко сформульовано в методологічних положеннях зі статистики туризму: «Спеціалізовані засоби розміщування – засоби розміщування, що можуть бути неприбутковими, мають єдине керівництво, надають мінімум готельних послуг (окрім щоденного заправління ліжок), не обов’язково мають номери, а можуть мати одиниці житлового типу або колективні спальні приміщення і, крім розміщування, виконують ще яку-небудь функцію (наприклад, лікування, оздоровлення, соціальну допомогу, транспортування тощо)».

Розглянемо колективні засоби розміщування в Україні за 2011-2016 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Колективні засоби розміщування в Україні за 2011-2016 рр.*

Роки	Кількість колективних	Кількість місць, тис. од.	Кількість розміщених, тис.
------	-----------------------	---------------------------	----------------------------

	засобів розміщування, од.		осіб
2011	5882	567,3	7426,9
2012	6041	583,4	7887,4
Темпи приросту 2012 к 2011 р., %	2,7	2,8	6,2
2013	6411	586,6	8303,1
Темпи приросту 2013 к 2012 р., %	6,1	0,5	5,3
2014	4572	406,0	5423,9
Темпи приросту 2014 к 2013 р., %	-28,7	-30,8	-34,7
2015	4341	402,6	5779,9
Темпи приросту 2015 к 2014 р., %	-5,1	-0,8	6,6
2016	4256	375,6	6544,8
Темпи приросту 2016 к 2015 р., %	-1,9	-6,7	13,2

*систематизовано автором на основі [79]

Починаючи з 2011 р. кількість колективних засобів розміщування щорічно збільшувалась, в 2012 р. на 2,7 %, або на 159 одиниць, а в 2013 р. на 6,1 %, або на 370 одиниць. Однак в 2014 р. кількість колективних засобів розміщування суттєво зменшилась на 28,7 %, або на 1839 одиниць. В наступні роки також спостерігалось зменшення кількості колективних засобів розміщування, а саме: в 2015 р. – на 5,1 %, а в 2016 р. – на 1,9 %. Відносно кількості розміщених осіб спостерігається інша тенденція. Після стрімкого зменшення в 2014 р. 34,7 %, починаючи з 2015 р. даний показник почав зростати: в 2015 р. – на 6,6 %, або на 356 тис. осіб, а в 2016 р. – на 13,2 %, або на 764,9 тис. осіб.

Розвиток туристичної галузі та зацікавленість споживачів з інших країн не може бути забезпечена без потужної матеріально-технічної бази: готелі, заклади харчування, бази відпочинку. Однією з найважливіших складових туристичної індустрії, яка визначає її реальний потенціал, є готельне господарство. Готельне господарство – це одна зі складових туристичної

індустрії в Україні. Саме готельні підприємства виконують одну з найважливіших функцій у сфері обслуговування туристів: забезпечують їх сучасним житлом і необхідними послугами, бо якість проживання та відповідне обслуговування дуже впливають на рівень туристичного сервісу.

Проаналізуємо обсяги збору за КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Обсяги збору за КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств»*

Збір податкових платежів	2014 р., тис. грн.	2015 р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	Приріст, % 2016/2015
Юридичні особи	64350,4	71179,5	80413,7	13
Фізичні особи - підприємці	19170,8	23857,6	38881,4	63
Всього:	83521,2	95037,1	119295,1	25,5

*систематизовано автором на основі [79]

За період з 2014 р. по 2016 р. спостерігається поступове збільшення збору податкових платежів до бюджету. В 2016 р. збір податкових платежів юридичних осіб збільшився на 13%, або на 9234,2 тис. грн. В свою чергу за аналогічний період збір податкових платежів фізичних осіб - підприємців збільшився на 63 %, або на 15023,8 тис. грн. Таким чином, збільшення податкових платежів фізичних осіб – підприємців перевищує збільшення податкових платежів юридичних осіб майже в 5 разів.

На рис. 2.4 графічно зображено динаміку обсягів збору за КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств».

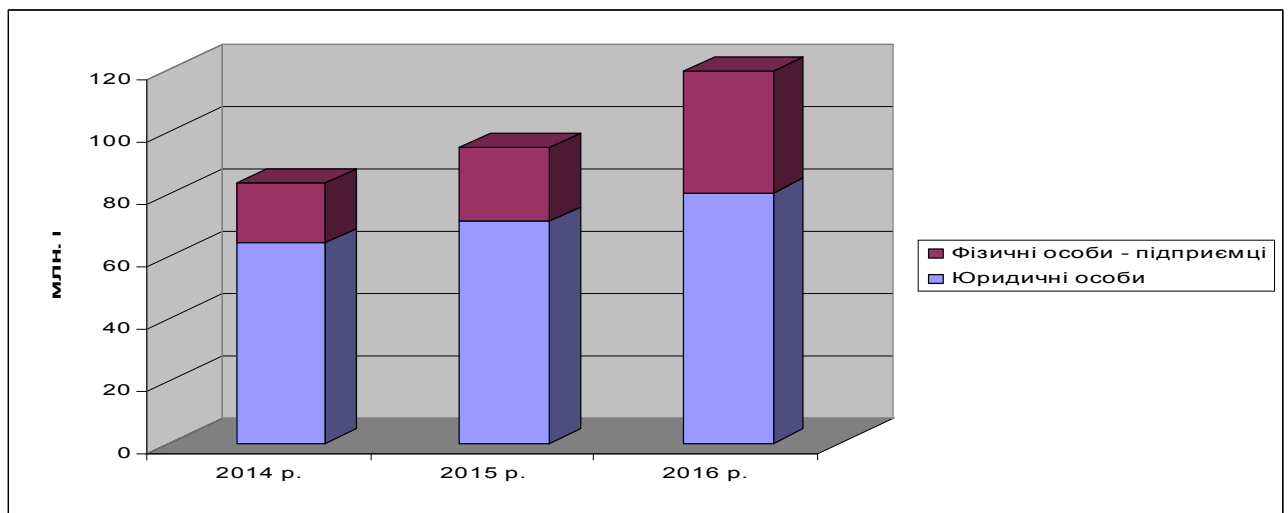


Рис. 2.4. Динаміка обсягів збору за КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств»*

*розроблено автором

Також розглянемо обсяги збору за КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів» (табл. 2.10). За період з 2014 р. по 2016 р. збір податкових платежів туристичних операторів поступово збільшувався. В 2016 р. порівняно з 2015 р. даний показник збільшився на 31,7 %, або на 42185,5 тис. грн.

Таблиця 2.10

Обсяги збору за КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів»*

Збір податкових платежів	2014 р., тис. грн.	2015 р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	Приріст, % 2016/2015
Юридичні особи	108511,4	133171	175356,5	31,7

*систематизовано автором на основі [79]

На рис. 2.5. графічно зображено динаміку обсягів збору за КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів».

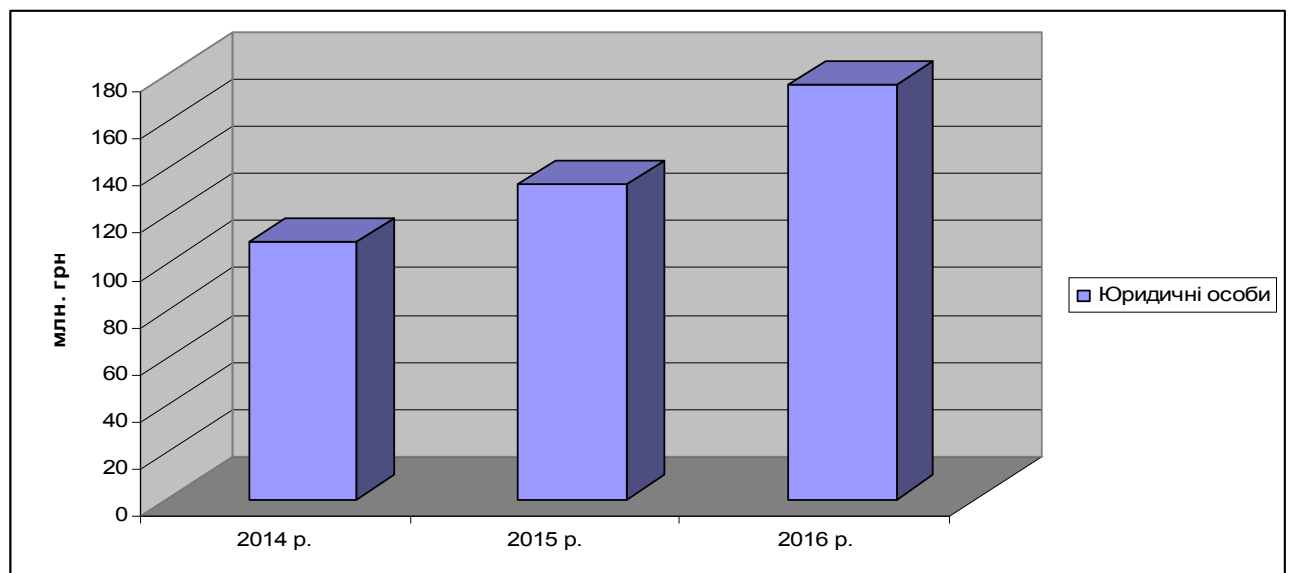


Рис. 2.5. Динаміка обсягів збору за КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів»*

*розроблено автором

5 областей України за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору, що надійшли до місцевих бюджетів у 2016 році (з

урахуванням надходжень туристичного збору, сплаченого юридичними особами по Центральному Офісу, які зараховані до м. Києва, Запорізької та Одеської областей):

- 1) м. Київ – 18,8 млн. грн. (34,7 %),
- 2) Львівська обл. – 8,4 млн. грн. (15,6 %),
- 3) Одеська обл. – 7,3 млн. грн. (13,6 %),
- 4) Івано-Франківська обл. – 2,3 млн. грн. (4,2 %),
- 5) Закарпатська обл. – 2,2 млн. грн. (4,1 %).

Розглянемо надходження туристичного збору до місцевих бюджетів України за 2014-2016 рр. (табл. 2.11). За даними Державної фіскальної служби України обсяг надходжень від сплати туристичного збору у 2016 році склав 54,1 млн. грн., що на 45,7 % більше ніж у 2015 році. При цьому його обсяг у 2015 році у порівнянні з 2014 роком зріс на 49,9 %.

Таблиця 2.11

**Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів України
за 2014-2016 рр.***

Код регіону	Назва області	2014 р., тис. грн.	2015 р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	Частка, %	Приріст 2016/2015
1	АР Крим	482,6	0	-	-	-
2	Вінницька	181,1	209,6	310,4	0,6	↑ 48,1 %
3	Волинська	200,7	324,2	373,4	0,7	↑ 15,2 %
4	Дніпропетровська	877,4	1289,4	1749,9	3,2	↑ 35,7 %
5	Донецька	846,1	669,1	914,3	1,7	↑ 36,6 %
6	Житомирська	169,0	225,3	349,4	0,6	↑ 55,1 %
7	Закарпатська	930,4	1527,2	2199,1	4,1	↑ 44,0 %
8	Запорізька	1410,8	1565,3	2070,8	3,8	↑ 32,3 %
9	Івано-Франківська	946,8	1578,5	2292,8	4,2	↑ 45,3 %
10	Київська	682,4	862,5	1247,9	2,3	↑ 44,7 %
11	Кіровоградська	65,7	92,3	167,9	0,3	↑ 1,8 рази
12	Луганська	109,4	47,7	102,7	0,2	↑ 2,1 рази
13	Львівська	3569,8	5915,0	8418,5	15,6	↑ 42,3 %
14	Миколаївська	457,5	753,1	1155,3	2,1	↑ 53,4 %
15	Одеська	2725,3	4865,2	7336,3	13,6	↑ 50,8 %
16	Полтавська	313,4	449,2	717,1	1,3	↑ 59,7 %
17	Рівненська	127,2	170,2	266,5	0,5	↑ 56,6 %
18	Сумська	130,5	161,6	227,6	0,4	↑ 40,8 %
19	Тернопільська	128,7	161,4	240,0	0,4	↑ 48,7 %
20	Харківська	887,8	1081,5	1780,5	3,3	↑ 64,6 %
21	Херсонська	793,2	1074,7	1888,4	3,5	↑ 75,7 %
22	Хмельницька	207,8	303,1	465,7	0,9	↑ 53,7 %

23	Черкаська	271,1	310,9	409,5	0,8	↑ 31,7 %
24	Чернівецька	228,2	244,1	318,6	0,6	↑ 30,5 %
25	Чернігівська	154,8	207,8	311,9	0,6	↑ 50,1 %
26	м. Київ	5788,0	9779,0	14706,6	27,2	↑ 50,4 %
27	м. Севастополь	58,5	0	-	-	-
28	Центральний офіс	2022,6	3257,9	4073,6	7,5	↑ 25,0 %
	Всього	24766,7	37126,1	54094,8	100,0	↑ 45,7 %

*систематизовано автором на основі [79]

5 областей України за найбільшим зростанням обсягу туристичного збору до місцевих бюджетів у 2016 році спостерігається:

- 1) м. Київ – на 4,9 млн. грн. (на 50,1 %),
- 2) Львівська обл. – на 2,5 млн. грн. (на 42,3 %),
- 3) Одеська обл. – на 2,5 млн. грн. (на 50,8 %),
- 4) Херсонська обл. – на 0,8 млн. грн. (на 75,7 %),
- 5) Івано-Франківська обл. – на 0,7 млн. грн. (на 45,3 %).

Таким чином, Одеська область займає третє місце серед областей за надходженнями туристичного збору до місцевих бюджетів.

На рис. 2.6 зображено питому вагу туристичного збору у загальному обсязі надходжень відповідних місцевих бюджетів за 2016 рік, у розрізі областей.

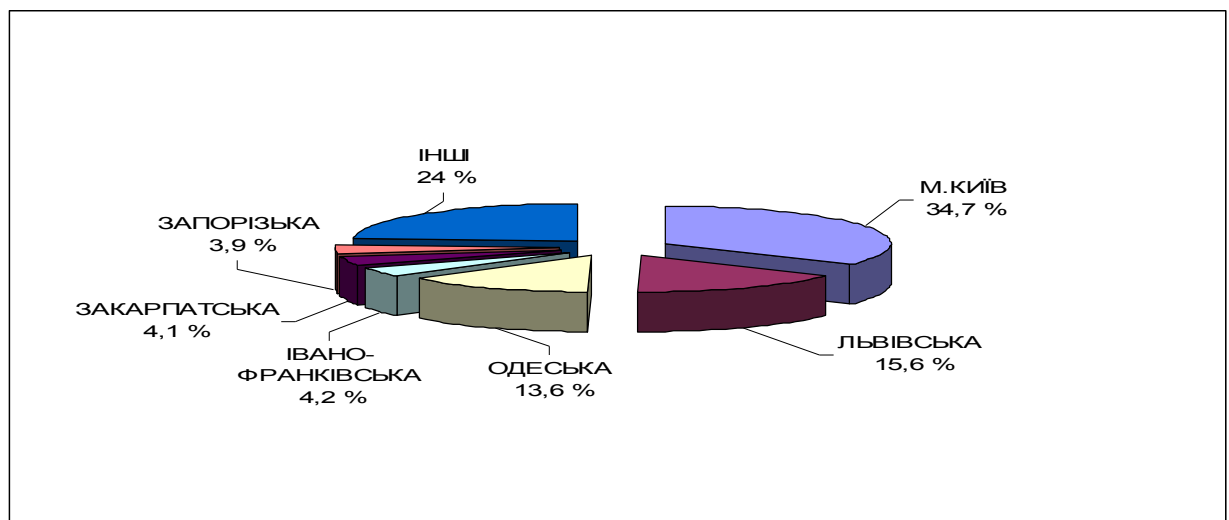


Рис. 2.6. Питому вагу туристичного збору у загальному обсязі надходжень відповідних місцевих бюджетів за 2016 рік, у розрізі областей*

*розроблено автором

Питання розвитку туризму стоять в ряді першочергових серед завдань економічного піднесення країни. Реалізація стратегічних проектів дозволить здійснити відповідну реструктуризацію діяльності туристичної галузі у взаємозв'язку з напрямками соціально-економічного життя держави, дасть можливість зорієнтувати населення, владні, управлінські та бізнесові структури та комплексний підхід до забезпечення ефективного використання переваг і можливостей вітчизняної туристичної сфери, обумовлених природно-кліматичними умовами, національними традиціями та історичними особливостями, з урахуванням вимог щодо захисту довкілля та збереження і збагачення історико-культурної спадщини.

В цілому в роботі туристичної сфери України можна виділити такі недоліки, які стримують її розвиток:

- а) відсутність ефективної системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності галузі та туристичних представництв за кордоном;
- б) відсутність сприятливих умов перетину кордону та несприятливий візовий режим для іноземних туристів;
- в) податкове законодавство, що не сприяє підвищенню інвестицій в інфраструктуру туризму та санаторно-курортний комплекс;
- г) недоліки в системі регіонального управління;
- д) необхідність передачі частки повноважень органам місцевого самоврядування.

Принциповою проблемою сучасного управління індустрією туризму залишається відсутність його чіткого механізму, тобто взаємопов'язаної і виваженої сукупності прийомів, методів та важелів впливу на суб'єкти господарювання в туристичній галузі. В цілому можна стверджувати, що на сьогодні більшість туристичних фірм країни працюють переважно на вивіз туристів, а отже, й капіталу за кордон.

2.2. Аналіз зовнішніх передумов формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери

Туризм є одним з найперспективніших напрямків активізації економічного розвитку України. Розвиток туристичної галузі як високоприбуткового сектору економіки є важливим чинником соціального та культурного піднесення України при збереженні її самобутності та національної суті, гармонійної інтеграції України у європейську та світову спільноту. Разом з економічним розвитком України, розбудовою туристичної інфраструктури, розвитком транспортних систем туризм є джерелом не тільки надходження іноземної валюти, але і створення нових робочих місць. Таким чином, тенденції розвитку туризму мають позитивний характер.

Вагомий внесок у наукові дослідження теорії і практики формування соціально-економічних відносин у галузі туризму внесли зарубіжні і вітчизняні вчені. Так, зокрема в контексті досліджень нормативно-правового забезпечення розвитку туризму, організації туристичної діяльності та формування перспектив і стратегій розвитку туристичної галузі необхідно виділити дослідження В. Ф. Киф'яка, М. П. Мальської, В. В. Худо, В. І. Цибуха, О. П. Чудновського та інших науковців [75, 26]. Наукові проблеми економіки туристичної галузі в цілому та за її окремими складовими ґрунтовно досліджували А. Б. Здоров, М. І. Кабушкін, Є. В. Козловський та інші [62, 70, 78]. Проте окремі важливі питання ще й досі залишаються поза увагою науковців і вимагають більш детально зосередитись на економічних дослідженнях потенційних можливостей туристичної галузі в межах загальної стратегії соціально-економічного розвитку України в цілому та її окремих регіонів зокрема. Нарощування темпів та підвищення ефективності роботи підприємств сфери туризму, становлення туристичної галузі як однієї з провідних галузей вітчизняної економіки стримується невирішеністю низки

питань, розв'язання яких потребує державного регулювання та підтримки виконавчих органів влади.

В Україні туристична діяльність перебуває у стадії реформування та розвитку. Наявні туристичні ресурси використовуються не повністю, проте динаміка туристичного ринку України свідчить про тенденції до зростання числа туристів.

Унікальні природні ресурси, якими володіє Україна, могли б підняти країну на перші сходинки у світовій туристичній індустрії, а це означає суттєве наповнення бюджету, зайнятість населення, є стимулом для швидкого розвитку економіки, що яскраво підтверджує світовий досвід. Необхідно зазначити, що в умовах кризи туризм – це найменш ризикована й найбільш перспективна з економічної точки зору сфера вкладання державних інвестицій, яка є реальним джерелом зростання ВВП та надходжень до бюджету. Розвиток туризму в Україні дозволить створити тисячі робочих місць, що має особливе значення з огляду на наслідки економічної кризи. Але за нинішніх стандартів сервісу українські курорти ніколи не виграють у міжнародній конкуренції, яка стає дедалі гострішою. Українські курорти втрачають платоспроможних клієнтів, які готові платити не лише за житло і харчування, але й за розваги та культурну програму. Для запровадження комплексних змін у ситуації, що склалася, потрібна комплексна урядова стратегія розвитку галузі, коли урядові гарантії допоможуть залучити інвестиції. При цьому, слід пам'ятати, що одним із найважливіших чинників, який впливає на розвиток як внутрішнього, так і міжнародного туризму, є добробут населення. Існує чіткий зв'язок між тенденцією розвитку туризму, загальним економічним розвитком і особистими доходами громадян. Туристичний ринок дуже чутливий до змін в економіці. За стабільними цінами зростання особистого споживання на 2,5% збільшує витрати на туризм на 4%, а зростання особистого споживання на 5% – на 10%.

Сучасний туризм – це та сфера економіки і життєдіяльності суспільства, яка так чи інакше інтегрує практично всі галузі. Розвиток туризму суттєво впливає на такі сектори економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання. Саме це і визначає одне з перших місць, яке займає туризм в національній та світовій економіці. Цей чинник повинен стати головним у формуванні нового державного підходу до туризму як тієї галузі, пріоритетний розвиток якої може позитивно вплинути на економічний і соціальний стан країни в цілому, стимулювати низку важливих галузей економіки, сприяти зміцненню нового позитивного іміджу України на світовій арені [75, с. 257-259].

Згідно з Законом України «Про туризм» узагальнено основні теоретичні поняття, які використовуються в туристичній сфері (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні теоретичні поняття, які використовуються в туристичній сфері України*

Поняття	Визначення
туризм	тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування;
турист	особа, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін;
туристичний продукт	попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо);
туристичні оператори (туроператори)	юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку

	отримали ліцензію на туроператорську діяльність;
туристичні агенти (турагенти)	юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на турагентську діяльність;

*систематизовано автором на основі [60]

Туристичний ринок - це область задоволення потреб населення в послугах, пов'язаних з відпочинком, змістовним проведенням дозвілля або ж оздоровленням. Туристичний ринок - це суспільно-економічне явище, що об'єднує попит та пропозицію для забезпечення купівлі - продажу туристичного продукту в даний час і в певному місці.

Також туристичний ринок можна розглядати як:

- сукупність покупців і продавців туристичного продукту;
- інструмент узгодження інтересів покупців і продавців туристичного продукту;
- сферу реалізації туристичного продукту;
- сферу прояву економічних відносин між покупцями і продавцями туристичного продукту.

Туристичний ринок - це економічна система взаємодії чотирьох основних елементів: туристичного попиту; пропозиції туристичного продукту; ціни; конкуренції.

Учасниками туристичного ринку є наступні суб'єкти:

- туристичні підприємства;
- постачальники (виробники) послуг;
- споживачі туристичних послуг (туристи) [137].

Туристичні підприємства - це підприємства, які займаються створенням, реалізацією туристичного продукту та організацією його споживання (туроператори і турагенти).

Постачальники (виробники) послуг - це підприємства і організації, які беруть участь в комплексному обслуговуванні туристів під час проходження туру. До них відносяться:

- засоби розміщення туристів;
- об'єкти громадського харчування;
- засоби транспортування;
- спеціалізовані підприємства.

Споживачі туристичних послуг - це особи, які подорожують за межами місця їх постійного перебування більше 24 годин з будь-якою метою, крім зміни постійного місця проживання і заняття діяльністю, оплачуваною з джерела в місці тимчасового перебування [70].

При характеристиці туристичного ринку необхідно враховувати ряд моментів, а саме: основним предметом купівлі - продажу є послуги; крім покупця і продавця в механізм туристичного ринку включається значна кількість посередницьких ланок.

Попит на туристичні послуги відрізняється рядом особливостей: великим розмаїттям учасників поїздок по матеріальним можливостям, віком, цілям і мотивам; еластичністю; індивідуальністю і високим ступенем диференціації; віддаленістю за часом і місцем від туристичної пропозиції.

Туристична пропозиція також характеризується низкою відмінних характеристик: товари і послуги мають потрійний характер; природні ресурси, створені ресурси, туристичні ресурси; висока фондомісткість галузі; низька еластичність; комплексність.

Сутність туристичного ринку виражається в його функціях, які відображають форму прояву туристичної діяльності та її призначення в суспільстві.

Туристичний ринок виконує наступні основні функції:

- реалізацію вартості і споживчої вартості, закладених в туристичному продукті;

- організацію процесу доведення туристичного продукту до споживача [62, с. 324].

В процесі виконання туристичним ринком першої функції відбувається рух вартості, який відбувається шляхом обміну «гроші - туристичний продукт». Завершення цього обміну означає закінченість акту товарно-грошових відносин, реалізацію вартості, закладеної в туристичному продукті, суспільне визнання його споживчої вартості. В результаті цього забезпечується нормальний хід суспільного відтворення, з'являються і накопичуються грошові кошти для розвитку туристичної індустрії. Функція організації процесу доведення туристичного продукту до споживача проявляється через створення мережі туристичних агентів і туроператорів по його реалізації.

Процес розробки та реалізації туристичного продукту споживачеві включає чотири етапи:

1. Вивчення ринку, попиту і пропозиції, розробка програми туру, його економічне та цінове опрацювання;
2. експериментальна оцінка розробленої послуги і туристичного продукту, тобто перший пробний тур, презентація продукту і його реклама, аналіз передбачуваного попиту на даний туристичний продукт;
3. Використання туристичного продукту; опрацювання технологічної документації; навчання персоналу, його стимулювання;
4. формування системи управління виробництвом і збутом нового туристичного продукту, що забезпечує його реалізацію і постійне вдосконалення відповідно до потреб споживачів.

Реалізовувати нові розроблені тури туристичне підприємство може через вже існуючі канали збуту, тобто тих партнерів в країні, з якими воно працювало раніше. Це найбільш простий шлях виходу на ринок з новим продуктом, так як організація застрахована від ряду неприємних несподіванок у взаєминах з новим партнером, а постійна співпраця надає

можливість отримання фінансових пільг. Якщо ж туристичне підприємство вперше виходить на міжнародний ринок або на новий напрямок, то перед ним стоїть завдання пошуку відповідного партнера (контрагента) [75, с. 179].

Враховуючи, що сучасна туристична індустрія – це сукупність різних суб'єктів підприємництва, основна діяльність, яких пов'язана із задоволенням потреб туристів, на діяльність підприємств туристичної сфери впливають чинники макросередовища, а саме:

- 1) економічна криза;
- 2) політична нестабільність;
- 3) бюрократична система отримання дозвільних документів;
- 4) труднощі підприємців у придбанні кредитних ресурсів;
- 5) коливання вітчизняної валюти щодо долара чи євро;
- 6) зниження купівельної спроможності населення;
- 7) інтенсивна конкуренція тощо [70].

Вище перелічені чинники призводять до деяких проблем в діяльності підприємств туристичної сфери. Проблеми розвитку туристичної галузі в Україні можуть бути розділені на дві умовні групи, а саме: проблеми спричинені неефективною державною політикою; проблеми спричинені відсутністю координації діяльності усіх учасників туристичного ринку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Проблеми розвитку туристичної галузі в Україні*

Проблеми, спричинені неефективною державною політикою	Проблеми, спричинені відсутністю координації діяльності усіх учасників туристичного ринку
---	---

- високі податки; - невирішеність питань з приватизації землі та захисту приватного капіталу; - недостатня державна підтримка суб'єктів малого підприємництва; - відсутність системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності у сфері послуг; - недосконалість системи навчання та перепідготовки кадрів для туристичної галузі та її інфраструктури; - високий рівень злочинності у вітчизняному бізнесі; - висока візова вартість та довгий час отримання візи; - відсутність сприятливого інвестиційного клімату; - відсутність комплексної концепції розвитку туристичної, міжнародно-туристичної галузі в Україні; - недовершеність законодавчої бази в галузі туризму; - низький рівень інфраструктури міжнародного туризму; - не відповідність транспортної структури вимогам західних і вітчизняних туристів.	- низький рівень сервісу на окремих підприємствах з надання комплексного туристичного продукту; - незначна кількість споживачів туристичних послуг окремих туристичних підприємств; - невелика частка ринку окремо взятого підприємства туристичної сфери та невеликі обсяги реалізації туристичних послуг; - неефективна взаємодія учасників туристичного ринку, що проявляється у низькому рівні довіри; - недостатній рівень впливу на контактні аудиторії з метою підвищення лояльності потенційних споживачів; - відсутність достатніх ресурсів окремих підприємств для організації змістовного дозвілля туристів; - відсутність єдиної системи критеріїв, які визначатимуть рівень комплексної роботи всіх підприємств-суміжників туристичного підприємства; - відсутність ефективної комунікації між всіма туристичними підприємствами, що надають комплексну туристичну послугу та споживачем цієї послуги.
---	--

*розроблено автором

Державна політика в галузі туризму повинна, перш за все, бути направлена на розробку та впровадження комплексних програм розвитку туризму як на національному рівні, так і на рівні окремих регіонів. Для забезпечення інтеграції українського туристичного продукту, зокрема регіонального, в міжнародний туристичний простір необхідно посилити роль держави у сфері туризму шляхом формування ефективної моделі співпраці влади, бізнесу та суспільства.

Про шляхи вирішення проблем розвитку туризму окремого регіону, дослідження потенціалу регіональної туристично-рекреаційної сфери, формування туристичних кластерних об'єднань, реалізації інвестиційних проектів йдеться у публікаціях Алексєєва І. В., Бейдика О. О., Генсирюка С. А., Гудзя П.В., Долішнього М. І., Євдокименка В. К., Загороднього А. Г.,

Кравціва В. С., Киф'яка В. Ф., Козоріз М. А., Коніщевої Н. І., Черчик Л. М. та інших авторів.

Значення впливу туристичної сфери на розвиток окремого регіону розглянемо на прикладі Одеської області, як одного з провідних туристичних центрів України.

Одеса – один із головних економічних центрів України, що поєднує в собі найбільший морський порт, розвинену промисловість, курортно-рекреаційний комплекс, транспортну, фінансову і соціальну інфраструктуру.

Основними господарськими функціями, які виконує Одеса на рівні міжнародного поділу праці, є транспортна та зовнішньоторговельна. Одеса представляє собою єдиний повністю сформований в Українському Причорномор'ї локальний територіально-виробничий комплекс - промисловий вузол.

Одеська область, згідно з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 року, належить до тих регіонів України, де пріоритетним напрямком розвитку на державному рівні визначено розвиток рекреаційно-туристичної сфери.

Розглянемо основні передумови ефективного розвитку туристичної сфери в Одеській області (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Передумови ефективного розвитку туристичної сфери
Одеської області*

*розроблено автором

1. Географічне положення. Місто Одеса має вигідне географічне положення. Місто розташоване на перетині найважливіших міжнародних шляхів з Європи в Азію, із Центральної та Північної Європи на Близький Схід. Через місто проходять три міжнародні транспортні коридори: (1) Пан-Європейський № 9, що сполучає Фінляндію, Росію, Литву, Білорусь, Україну, Молдову, Румунію, Болгарію і Грецію; (2) Гданськ – Одеса (Балтійське море – Чорне море). Країни-учасниці: Італія, Словенія, Угорщина, Словаччина, Україна; (3) Європа – Кавказ – Азія (ТРАСЕКА). Країни-учасники: Україна, Молдова, Болгарія, Румунія, Туреччина, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Туркменістан, Узбекистан, Казахстан, Киргизстан і Таджикистан. Відстані до найбільших міст України: м. Київ – 489 км.; м. Дніпропетровськ – 468 км.; м. Донецьк – 731 км.; м. Львів – 970 км.; м. Миколаїв – 120 км.; м. Херсон – 171 км.; м. Вінниця – 428 км. Відстані до столиць європейських держав: м. Софія – 876 км.; м. Варшава – 1142 км.; м. Москва – 1382 км.; м. Відень – 1439 км.; м. Прага – 1597 км.; м. Берлін – 1674 км.; м. Рим – 2393 км.; м. Брюссель – 2429 км.; м. Париж – 2627 км.

2. Транспортна інфраструктура. Розвинені такі види транспорту: морський; повітряний; залізничний; автомобільний. Одеський морський порт – один з найбільших в Україні. Технічні можливості порту дозволяють переробляти до 21 млн. тонн сухих і 25 млн. тонн наливних вантажів щороку. Він пов'язаний з більш ніж 600 портами 100 країн світу. За загальним класифікаційним параметрам порт відноситься до класу найбільших портів,

має міжнародну категорію і активний баланс вантажообігу, є торговельним портом багатofункціонального типу. Активно розвивається контейнеризація порту. Пасажирський комплекс здатний обслужити до 4 млн. туристів на рік. Міжнародний Аеропорт «Одеса» (МАО) займає третє місце в Україні за обсягом пасажирських перевезень. Повітряними лініями аеропорт Одеса пов'язаний більш ніж з 60 містами світу, обслуговує 111 регулярних рейсів на тиждень. Аеропорт розташований в південно-західній частині міста Одеси. Відстань від центру міста до аеропорту – 7.5 км. МАО пов'язаний повітряними лініями з багатьма містами України, СНД, а також країнами Західної та центральної Європи, Азії, Африки. Одеська залізниця – головна транспортна мережа на півдні України, щомісяця обслуговує близько 700 тис. пасажирів, відправляється більше 2 млн. т. вантажів. По території Одеської області проходять автомагістралі: М-22 – Одеса – Іллічівськ; Е-58 – Відень - Ужгород – Кишинів (Молдова) – Кучурган – Одеса – Мелітополь – Новоазовськ (на Таганрог, Росія) – Ростов-на-Дону (Росія); Е-87 – Одеса – Рені (на Бухарест, Румунія) – Констанца (Румунія) – Ізмір (Туреччина) – Анталія (Туреччина); Е-95 – Санкт-Петербург – Київ – Одеса – Самсун (Туреччина) – Мерзифон (Туреччина).

3. Кадровий і науково-технічний потенціал. Одеса – центр Одеської агломерації з населенням більше 1,5 млн. чоловік, великий центр вищої освіти і науки. З шести тисяч видатних вчених світу, 159 (2,6%) так чи інакше були пов'язані з Одесою. Існує ряд відомих наукових шкіл. У 29 ВНЗ I–IV рівнів акредитації навчаються 130 тис. студентів, 9 ВНЗ мають статус національних. Місто забезпечене висококваліфікованої робочої силою, що володіє іноземними мовами. Це дозволяє розвивати в Одесі бізнес з високими стандартами та вимогами до трудових ресурсів (високотехнологічне виробництво, послуги високої якості).

4. Ділова привабливість. За версією журналу Forbes Одеса посіла перше місце в рейтингу міст України. Міста оцінювалися виходячи з їх

привабливості для компаній, що працюють в сегменті Business-to-Consumer (бізнес для споживача), і ранжувалися за кількістю балів, отриманих за п'ятьма групами показників: людський капітал, купівельна спроможність, інвестиційний клімат, економічна стійкість, інфраструктура і комфорт. У лютому 2010 року пройшов конкурс на звання «Місто майбутнього» (за версією журналу «fDi Magazine» – частини відомої «Financial Times»). Мета конкурсу – визначення самого перспективного регіону Європи для припливу інвестицій, економічного розвитку і розширення бізнесу. Одеса в рейтингу fDi Magazine посіла четверте місце в Європі по діловій привабливості (Business Friendliness). В сучасних кризових умовах розвитку економіки бізнес сфокусований на зниженні витрат при підтримці високої якості своєї продукції. Одеса пропонує умови, в яких обидві конфліктуючі цілі досяжні. Одеса в рейтингу fDi Magazine посіла четверте місце в Європі по ефективності витрат (Cost Effectiveness). Ранжування міст проходило за такими критеріями: мінімальна і середня заробітна плата населення, ціна на реєстрацію майна, податок на прибуток, ціни на бензин, дозволи на будівництво та оренди офісу. Так само розраховувалися виробничі витрати. Зокрема, в Одесі конкурентні ціни на трудові ресурси - середньомісячна заробітна плата (за II півріччя 2011 р.) - 2369 грн. (296 дол. США). При цьому рівень кваліфікації робочої сили – високий, що забезпечує високу продуктивність праці.

5. Ринок збуту. Близькість до ринку збуту - одна з причин інвестування в сучасних умовах. Одеса – місто з більш 1 млн. жителів і сотнями тисяч гостей, адміністративний центр області з близько 2,5 млн. жителями – приваблива як великий ринок збуту. У місті розвинена інфраструктура оптової та роздрібної торгівлі. Мережа роздрібної торгівлі становить 14 670 об'єктів. Інвестиції в Одесу відкривають доступ не тільки до ринку міста. Розвинена транспортна інфраструктура і сприятливе розташування міста дозволяють також отримати доступ до ринків України і ряду сусідніх країн

Європи та Азії. Одеса є Чорноморськими воротами в Європу і країн СНД. Після вступу України до Світової організації торгівлі ця роль міста посилилася. Одесу можна розглядати як пілотний ринок при виході на ринки країн СНД, при створенні нової продукції, в першу чергу для високотехнологічної сучасної продукції і нових брендів.

6. Якість життя та відпочинку. Одеса є істинним скарбом для цінителів мистецтва. У місті діє двадцять шість музеїв. Журнал «Forbes» включив Одеський театр опери та балету в список найбільш надзвичайних та визначних пам'яток Східної Європи. У місті розвинена соціальна інфраструктура. Діє 10 театрів, 9 кінотеатрів. У місті функціонують 126 загальноосвітніх навчальних закладів комунальної власності. До послуг одеситів близько 1,5 тис. спортивних споруд: тенісні корти, футбольні поля, спортивні зали, басейни, тири. Міська система охорони здоров'я представлена 61 лікувально-профілактичним закладом. Курортна зона Одеси простягнулася на десятки кілометрів вздовж берега Чорного моря і його лиманів і є однією з найстаріших і найпопулярніших в країні. Одеські курорти пропонують набір унікальних лікувальних природно-кліматичних факторів. Світову популярність має Куяльницький лиман – унікальна природна лабораторія з цілющою солоною водою і муловими грязями. Куяльник є одним з найстаріших грязьових курортів в країні, його називають Мертвим морем України. У місті безліч різноманітних місць відпочинку: боулінг-клуби, картинги, роллердроми, катки, цирк, зоопарк, яхтклуби та ін. Одеса має значний туристичний потенціал і передумовами для його розвитку. Уздовж усього узбережжя Одеси розташовані пляжі, санаторії і будинки відпочинку. На пляжі «Аркадія» працює найбільший в країні дельфінарій. Один з найбільш популярних курортно-розважальних районів Одеси – Аркадія. Пляж Аркадія – епіцентр клубного життя міста та є одеським еквівалентом Ібіці [75].

Туризм виступає дієвим засобом формування ринкових механізмів, поповнення державного і місцевого бюджетів, створення нових робочих місць. Туристичний бізнес завжди характеризувався як діяльність, спрямована на надання різних видів послуг, а також орієнтацію галузевого виробника на випуск товарів, що користуються попитом у туристів.

Сьогодні зростає потужний вплив на функціонування підприємств туристичного бізнесу двох протидійних тенденцій: сприятливих можливостей зовнішнього середовища та загроз. Це зумовлює необхідність та можливість використання SWOT-аналізу, який означає структуровані сильні і слабкі сторони туристичної сфери, а також можливості та загрози зовнішнього середовища для неї [78].

Методика SWOT-аналізу, використана для дослідження перспектив розвитку туристичної сфери в Одеському регіоні, наочно представлена в таблиці 2.14. Згідно результатів проведеного SWOT-аналізу Одеській області характерні значні можливості та перспективи ефективного розвитку туристичної сфери, які в подальшому повинні підтримуватись та розвиватись.

Таблиця 2.14

**SWOT- аналіз ефективного розвитку туристичної сфери
в Одеському регіоні***

Переваги (сильні сторони)	Недоліки (слабкі сторони)
- Рекреаційна значимість міста. - Природно-кліматичні умови. - Вигідне транспортно-географічне положення. - Проведення масових заходів ділового та розважального плану, тобто організації подієвого туризму (День гумору, Джазовий фестиваль та ін.). - Історичні пам'ятки зі світовим ім'ям. - Імідж торгового міста. - Активне міжнародне співробітництво бізнес-структур. - Широкий спектр допоміжних послуг (закладів харчування, розважальних закладів тощо).	- Недостатня розвиненість інфраструктури готельно-туристичного комплексу міста, стан її ще не відповідає світовим стандартам у туризмі. - Низька конкурентоспроможність старого фонду розміщення. - Стан міської інфраструктури, що не сприяє розвитку туризму і, в першу чергу, її транспортна складова. - Слабка система просування туристичних продуктів Одеси на внутрішньому й міжнародному ринках. - Слабке просування сучасних брендів. - Мало дитячих розважальних комплексів. - Відсутність системи інформаційної

- Наявність суспільних і комерційних організацій, які можуть сприяти розвитку туризму.	підтримки.
Можливості	Загрози
- Перенасичення найближчого конкурента (Крим) туристами. - Інвестиційна привабливість сфери відпочинку и розваг. - Наявність інвестиційних проєктів розвитку зон відпочинку. - Можливість росту ринку туристичних послуг, при ефективному використанні наявних туристичних ресурсів та інфраструктури. - Стійке сприйняття образу Одеси як міста, привабливого для внутрішнього туризму групами споживачів. - Зростаючий інтерес громадян до історико-культурної спадщини.	- Зростаюча конкуренція серед туристичних регіонів України. - Зниження платоспроможного попиту населення внаслідок скорочення прибутковості основних галузей економіки. - Ризик зниження туристичного потоку при погіршенні криміногенної обстановки в місцях дислокації туристичних об'єктів. - Посилення виїзного туризму в сусідні регіони та за кордон у зв'язку з низьким рівнем надаваних послуг.

*доповнено автором на основі [78]

Однак зазначені недоліки та загрози розвитку туристичної сфери повинні бути ліквідовані за допомогою дієвої політики органів місцевого самоуправління у взаємодії із суб'єктами підприємницької діяльності. Робота в цьому напрямку вже розпочалася.

Так, було усунено один з вагомих недоліків розвитку туристичної сфери, а саме відсутність єдиного туристичного інформаційного центру. 23 березня 2012 відбулося засідання Координаційної ради з питань розвитку туризму та рекреації при Одеському міському голові. На засідання були розглянуті такі питання як: презентація туристичного інформаційного центру; розгляд ініціативи міської влади про створення Асоціації туристичного бізнесу (АТБ); обговорення цілей і завдань АТБ.

На думку фахівців Координаційної ради, основними функціями туристичного інформаційного центру має буди надання всієї необхідної інформації туристам, які відвідують Одесу, маркетинг, PR, співпраця з туристичними агентствами, формування брендингу Одеси та просування його на світовому ринку.

Асоціацію туристичного бізнесу пропонується створити як громадську організацію, в якій кількість асоційованих членів необмежено, а управління здійснюється за принципом туристичного кластеру. Членами АТБ можуть бути різні організації, фізичні та юридичні особи, які зацікавлені в розвитку туристичної індустрії.

Найбільшого розвитку в Одесі набули:

- історико-культурний туризм, що ґрунтується на екскурсійному інтересі до пам'ятників історії й культури на території міста, як з боку внутрішньо українських споживачів (в основному, у форматах освітнього туризму, поїздок вихідного дня й т. д.), так і з боку іноземних гостей.

- діловий туризм, пов'язаний з функціонуванням на території міста центрів адміністративного й бізнес-управління, розвиненою мережею автодоріг, розташуванням міста у близькості від рік Дунай, Дністер, Південний Буг і Дніпро, а також наявністю великих морських портів Одеса, Іллічівськ і Южний – у сполученні з Одеським міжнародним аеропортом і залізницею. Унікальні передумови створюють сприятливі для прийому, обробки, зберігання й транспортування вантажів, обробки потужних пасажиропотоків. Наявність у місті більше, ніж 467 спільних підприємств із іноземним капіталом і т. і., що включають власне ділову (відрядження, зустрічі, переговори, робочі візити, конференції й т. ін.), пізнавальну (знайомство з визначними пам'ятками, культурна програма), рекреаційну (відпочинок, оздоровлення й розваги) – складові, які повинні бути віднесені до туристичної діяльності;

- рекреаційний відпочинок у санаторіях і на базах відпочинку, в основному жителів України та ближнього зарубіжжя, а також у меншій мірі - відпочиваючих з інших регіонів;

- шопінг, дозвілля й розваги, у першу чергу для жителів Одеського регіону.

Діловий і культурно-ознайомлювальний туризм (що вирости на базі 2-х спеціалізацій регіону: зосередження функцій обласного адміністративного центру і єдиного повністю сформованого в Українському Причорномор'ї локального територіально-виробничого комплексу - промислового вузла; зосередження культурних й адміністративно-управлінських функцій півдня Російської імперії з XVIII століття) є видами діяльності, що працюють не тільки на внутрішньому, але й на міжнародному ринку.

Місто Одеса виступає на туристичному ринку України як адміністративна й ділова столиця регіону в певних напрямках подорожей з діловими цілями, однак через те, що місто не є українським центром економічної й політичної активності в порівнянні з Києвом, такий туризм поки не став чіткою спеціалізацією Одеси.

Найбільшою мірою культурно-ознайомлювальний туризм розвинений у формі екскурсійного й самотійного огляду визначних пам'яток у м. Одесі. За оцінками туроператорів Одеської області, до 90% екскурсійних маршрутів зосереджено на напрямку Одеси.

Відпочинок у санаторіях традиційно є спеціалізацією туристичної індустрії Одеси на ринку країн СНД і служить важливим додатковим фактором конкурентоздатності одеської туристичної індустрії [109].

Однак, незважаючи на стійкий ріст числа відпочиваючих в останні роки, сучасний стан курортно-рекреаційного й туристичного комплексу (КТРК) м. Одеси може бути оцінений як передкризовий.

Стимулюючим фактором інтенсивного розвитку курортно-рекреаційного й туристичного комплексу в м. Одесі є його застаріла матеріально-технічна база й інфраструктура, а також продаж або передача в оренду землі об'єктів курортно-туристичного призначення приватним фізичним або юридичним особам, сучасна забудова території яких не відповідає функціональному призначенню.

Матеріально-технічна база рекреаційних установ, асортимент і якість послуг явно відстають від світового рівня, що знижує конкурентоздатність Одеси на міжнародному ринку відпочинку, оздоровлення, санаторно-курортного лікування й туристичних послуг.

Таким чином, туристична сфера в Одеській області має високий потенціал для піднесення туризму на міжнародний рівень та ефективного розвитку туристичних підприємств.

Однак, враховуючи чисельні стримуючі фактори розвитку вітчизняного туризму та нестабільність національної економіки в цілому, підприємства туристичної сфери повинні сприяти консолідації своїх зусиль з метою формування ефективної стратегії забезпечення економічного розвитку.

Наступним етапом формування стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств туристичної сфери є оцінка поточної стратегії розвитку. Саме ці питання будуть розглянуті в наступному пункті даного дослідження.

2.3. Оцінка поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери

Формування ефективної стратегії стійкого економічного розвитку підприємства можливе лише за умови всебічного аналізу його наявного розвитку в сучасних умовах під впливом дії факторів зовнішнього середовища. Метою даного аналізу виступає виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, які впливатимуть на визначення місії, цілей та завдань стратегії стійкого економічного розвитку. Така стратегія дозволить підприємству досягти значних конкурентних переваг та зміцнити позиції на ринку в умовах нестабільного розвитку національної економіки.

В результаті проведеного автором аналізу туристичної сфери Одеської області було виявлено та обґрунтовано сприятливі зовнішні передумови для

формування стратегії стійкого економічного розвитку туристичних підприємств. Наступним кроком є вибір декількох підприємств туристичної сфери для аналізу їх наявного розвитку та визначення ефективних рекомендацій щодо формування стратегії їх стійкого економічного розвитку.

Дослідженню показників оцінки стратегій розвитку підприємства присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Л. П. Артеменко, А. І. Бланк, Р. Демиденко, В.В. Ковальов, О. Р. Кривицька, С. А. Липовицька, В. В. Сабадаш, О. В. Гелюх, О. М. Синіговець та інші. Незважаючи на існуючі досягнення у цьому напрямку, питання обґрунтування системи показників оцінки стратегії розвитку залишається відкритим.

На першому етапі оцінки стратегії розвитку підприємства необхідно визначити декілька груп критеріїв оцінки. В даному випадку враховуючи запропоноване автором визначення стійкого економічного розвитку підприємства доцільним є визначення двох груп критеріїв оцінки стратегії, а саме:

1. Перша група – якісні зміни в діяльності підприємства;
2. друга група – протидія ризикам зовнішнього середовища.

На другому етапі оцінки стратегії розвитку підприємства необхідно визначити критерії оцінки в кожній групі.

До першої групи слід віднести такий критерій, як економічна ефективність діяльності підприємства.

До другої групи слід віднести в якості критеріїв стійкість до фінансових та комерційних ризиків.

В пункті 1.1 даного дослідження автором було розглянуто поняття та види економічних ризиків, які впливають на діяльність підприємства. За сферою походження економічні ризики поділяються на:

1. фінансові,
2. виробничі,

3. демографічні,
4. комерційні,
5. геополітичні,
6. природно-екологічні,
7. соціально-політичні,
8. адміністративно-законодавчі.

Автор вважає, що серед зазначених економічних ризиків, слід розглянути саме фінансові та комерційні ризики. Адже, в результаті впливу фінансових ризиків на діяльність підприємства знижується стан його фінансової стійкості, а як наслідок і рівень його платоспроможності. Серед комерційних ризиків найбільш актуальним та небезпечним виступає негативний вплив жорсткої конкуренції.

Враховуючи те, що діяльність підприємств малого бізнесу характеризується низьким рівнем фінансової забезпеченості та жорсткою конкуренцією з боку великих підприємств галузі, фінансові та комерційні ризики представляють собою найбільшу загрозу стійкому розвитку малих підприємств. Тому дані види ризику є найбільш вагомими та будуть розглянуті надалі у вигляді зниження фінансової стійкості та негативного впливу конкуренції.

Цілі розвитку суб'єктів малого бізнесу відрізняються від цілей великих підприємств, найбільш поширеними та актуальними із них є: підвищення рівня фінансового забезпечення їх діяльності та виживання на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Тому при формуванні стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку суб'єктів малого бізнесу необхідно використовувати такий підхід, який буде враховувати особливості діяльності таких підприємств в умовах сучасної економіки.

На третьому етапі оцінки стратегії розвитку підприємства необхідно оцінити показники за обраними критеріями (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники оцінки критеріїв розвитку*

Групи критеріїв			
Перша група – якісні зміни		Друга група – протидія ризикам	
Критерії			
Економічна ефективність діяльності		Стійкість до фінансових та комерційних ризиків	
Показники оцінки критеріїв			
Рівень рентабельності	Норма прибутку	Коефіцієнт автономії	Частка ринку підприємства за обсягом продажу

*розроблено автором

Щоб зробити висновок про рівень ефективності роботи підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами. Ефективність діяльності підприємства аналізують за такими показниками: прибуток, норма прибутку, рентабельність, а також показниками використання трудових ресурсів (продуктивність праці), основних виробничих фондів (фондовіддача, фондомісткість), матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, матеріаловіддача) та ін.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Дослідження рентабельності діяльності підприємства є важливим напрямом фінансової діагностики. Результати досліджень дають відповіді на безліч питань, пов'язаних із фінансовими та управлінськими рішеннями, що є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Рівень рентабельності в цілому по підприємству характеризує ефективність лише спожитих виробничих ресурсів і не відображує ефективності використання всіх авансованих витрат, що акумулюються у вигляді застосовуваних основних і оборотних фондів. Тому для визначення ефективності використання виробничих фондів розраховують показник норми прибутку.

Прибуток є важливим показником ефективної діяльності суб'єктів господарювання. Проте абсолютний розмір прибутку не показує рівень

ефективності, якість роботи суб'єкта підприємництва. Тому для того, щоб точно визначити рівень ефективності господарської діяльності підприємства, використовують відносний показник прибутку, що виражається у відсотках і називається нормою прибутку. Норма прибутку розкриває взаємозв'язок між розміром капіталу, собівартістю продукції, ціною і масою прибутку. З цього взаємозв'язку можна зробити такий висновок: одержання максимуму прибутку залежить як від норми прибутку, так і від авансованого капіталу.

Умовою та гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, воно здатне своєчасно реагувати на несподівані зміни ринкового середовища. Показник фінансової автономії виступає одним з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів.

Індикатором потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка йому належить. Збільшення частки ринку є основною метою більшості підприємств. За цим показником можливо дати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєного ним ринкового потенціалу. Як правило, зі зростанням ринкової частки позиція підприємства виглядає більш стійкою. Ринкова частка підприємства відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливості впливати на структуру та обсяги попиту та пропозиції, ціни та динаміку ринку в цілому. В таблиці 2.16 наведена характеристика показників оцінки критеріїв.

Таблиця 2.16

Характеристика показників оцінки критеріїв*

Назва показника	Формула розрахунку	Характеристика
Перша група - якісні зміни		
Рівень рентабельності	$P = (\Pi * 100) / B_v$	Характеризує ефективність використання спожитих виробничих ресурсів.

Норма прибутку	$N_p = (П * 100) / (Ф_{ос} + Ф_{об})$	Характеризує ефективність використання всіх виробничих фондів.
Друга група - протидія ризикам		
Коефіцієнт автономії	$K_a = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$	Характеризує частку власних коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Норма – 0,5-0,8.
Частка ринку підприємства за обсягом продажу	$Ч_r = \text{Кількість проданих товарів} / \text{Загальний обсяг продажу товарів на базовому ринку}$	Питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту.

*розроблено автором

Розрахунки показників будуть ґрунтуватись на дослідженні діяльності туристичних підприємств, з метою оцінки їхньої поточної стратегії розвитку та надання управлінських рекомендацій по її удосконаленню.

Автором запропоновано розглянути діяльність п'яти туристичних підприємств з метою аналізу їхнього розвитку та визначення необхідності подальшого формування стратегії стійкого розвитку.

Враховуючи те, що на національному туристичному ринку серед його учасників переважають туристичні агенти, доцільно проаналізувати саме їх поточну стратегію розвитку. Так як, такі підприємства в переважній більшості виступають суб'єктами малого бізнесу та в значній мірі піддаються негативному впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища. Це пояснюється тим, що туристичні агентства порівняно з іншими учасниками туристичного ринку володіють незначними фінансовими, матеріально-технічними та кадровими ресурсами, а також займають мінімальну долю ринку.

З метою вибору однотипних туристичних підприємств, автором були запропоновані наступні характерні ознаки їх відбору:

- кількість працівників;

- річний дохід;
- цінова політика;
- види послуг.

Отже, використовуючи отримані дані за останні три роки, які характеризують діяльність туристичних агентів проведемо подальші необхідні розрахунки та проаналізуємо їх динаміку.

Аналіз показників діяльності Туристичної компанії «Веселка» свідчить про стабільність діяльності та наявність незначного розвитку (табл. 2.17). Рівень рентабельності за 2 роки зріс на 4,51%, норма прибутку зросла на 0,95 %, коефіцієнт автономії зріс на 0,18 пунктів. Динаміка зміни частки ринку підприємства не стабільна. В 2015 році порівняно з 2014 роком частка ринку зменшилась на 0,1, а в 2016 році вона знову зросла на 0,1.

Таблиця 2.17

Туристична компанія «Веселка»*

Показник	2014	2015	2016	Відносне відхилення,	
				%	
				2015 до 2014	2016 до 2015
1 група - якісні зміни					
Рівень рентабельності	16,28	19,43	20,79	3,15	1,36
Норма прибутку	6,23	6,97	7,18	0,74	0,21
2 група - протидія ризикам					
Коефіцієнт автономії	0,61	0,73	0,79	0,12	0,06
Частка ринку	3,2	3,1	3,2	- 0,1	0,1

*розроблено автором

Аналіз показників діяльності Туристичної компанії «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ» свідчить про низьку ефективність його функціонування (табл. 2.18). Про це свідчать такі показники діяльності, як: рівень рентабельності, норма прибутку та коефіцієнт автономії.

Таблиця 2.18

Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ»*

				Відносне відхилення, %

Показник	2014	2015	2016	2015 до 2014	2016 до 2015
<i>1 група - якісні зміни</i>					
Рівень рентабельності	11,32	12,5	12,97	1,18	0,47
Норма прибутку	2,94	3,57	3,83	0,63	0,26
<i>2 група - протидія ризикам</i>					
Коефіцієнт автономії	0,45	0,49	0,51	0,04	0,02
Частка ринку	2,6	2,6	2,7	-	0,1

*розроблено автором

Аналіз показників діяльності Туристичного агентства «Leo Tour» демонструє ефективне та стабільне функціонування та стійкий розвиток (табл. 2.19). Рівень рентабельності в 2016 році порівняно з 2015 роком збільшився на 2,69% та становив 30,05%.

Таблиця 2.19

Туристичне агентство «Leo Tour»*

Показник	2014	2015	2016	Відносне відхилення,	
				%	
				2015 до 2014	2016 до 2015
1 група - якісні зміни					
Рівень рентабельності	25, 11	27,36	30,05	2,25	2,69
Норма прибутку	6,41	7,95	8,36	1,54	0,41
2 група - протидія ризикам					
Коефіцієнт автономії	0,67	0,74	0,85	0,07	0,11
Частка ринку	5,7	5,7	5,8	-	0,1

*розроблено автором

Туристична компанія «Sam-Travel» функціонує з мінімальною ефективністю (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Туристична компанія «Sam-Travel»*

Показник	2014	2015	2016	Відносне відхилення,	
				%	
				2015 до 2014	2016 до 2015
1 група - якісні зміни					
Рівень рентабельності	12,8	13,5	13,9	0,7	0,4
Норма прибутку	3,21	3,62	3,98	0,41	0,36
2 група - протидія ризикам					

Коефіцієнт автономії	0,47	0,49	0,53	0,02	0,04
Частка ринку	2,4	2,4	2,4	-	-

*розроблено автором

Рівень рентабельності в 2016 році порівняно з 2015 роком збільшився лише на 0,4% та становив 13,9%. Норма прибутку в 2016 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 0,36% та становила лише 3,98%. Коефіцієнт автономії за 3 роки діяльності маже не змінився, підвищився лише на 0,06 пунктів. Частка ринку підприємства залишилась незмінною.

Динаміка показників діяльності Туристичної компанії «Елефант Тревел» свідчить про стабільне та ефективне функціонування (табл. 2.21). Рівень рентабельності в 2016 році становив 29,8%, а норма прибутку в 2016 році становила 8,23%.

Таблиця 2.21

Туристична компанія «Елефант Тревел»*

Показник	2014	2015	2016	Відносне відхилення,	
				%	
				2015 до 2014	2016 до 2015
1 група - якісні зміни					
Рівень рентабельності	26,3	28,5	29,8	2,2	1,3
Норма прибутку	6,15	7,81	8,23	1,66	0,42
2 група - протидія ризикам					
Коефіцієнт автономії	0,72	0,85	0,9	0,13	0,05
Частка ринку	4,7	4,9	4,9	0,2	-

*розроблено автором

На четвертому етапі оцінки поточної стратегії розвитку туристичного підприємства необхідно визначити інтегральні показники по кожній групі критеріїв: якісні зміни та протидія ризикам.

Інтегральний показник ефективності діяльності підприємства розраховується за наступною формулою:

$$i_{c1} = \sqrt{P \cdot H_n} , \quad (2.1)$$

де i_{c1} – інтегральний показник ефективності діяльності підприємства;

P – стандартизований рівень рентабельності підприємства;

H_n – стандартизована норма прибутку підприємства.

Інтегральний показник стійкості до фінансових та комерційних ризиків розраховується за формулою:

$$i_{c2} = \sqrt{K_a \cdot \text{Ч}_p} \quad , \quad (2.2)$$

де i_{c2} – інтегральний показник стійкості до фінансових та комерційних ризиків;

K_a – стандартизований коефіцієнт автономії підприємства;

Ч_p – стандартизована частка ринку підприємства за обсягом продажу.

В таблиці 2.22 представлено інтегральні показники досліджуваних туристичних підприємств.

Таблиця 2.22

Інтегральні показники туристичних підприємств*

Туристичне підприємство	Інтегральний показник ефективності діяльності підприємства	Інтегральний показник стійкості до фінансових та комерційних ризиків
Туристична компанія «Веселка»	0,76	0,81
Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ»	0,66	0,75
Туристичне агентство «Leo Tour»	0,92	0,96
Туристична компанія «Sam-Travel»	0,8	0,72
Туристична компанія «Елефант Тревел»	0,98	0,88

*розроблено автором

На п'ятому етапі оцінки поточної стратегії розвитку туристичного підприємства необхідно розрахувати загальний показник за такими критеріями, як ефективність діяльності підприємства та стійкість до фінансових та комерційних ризиків. Даний показник дозволить визначити рівень оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери.

Загальний показник оцінки поточної стратегії розвитку підприємства розраховується за наступною формулою:

$$I_{\text{заг.}} = \sqrt{i_{c1} \cdot i_{c2}} \quad , \quad (2.3)$$

де $I_{\text{заг.}}$ – загальний показник оцінки поточної стратегії розвитку підприємства.

В таблиці 2.23 представлено результати розрахунку загального показника оцінки поточної стратегії розвитку розглянутих туристичних підприємств.

Таблиця 2.23

Загальні показники оцінки поточної стратегії розвитку туристичних підприємств*

Туристичне підприємство	Загальний показник оцінки поточної стратегії розвитку підприємства
Туристична компанія «Веселка»	0,78
Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ»	0,70
Туристичне агентство «Leo Tour»	0,94
Туристична компанія «Sam-Travel»	0,74
Туристична компанія «Елефант Тревел»	0,93

*розроблено автором

В залежності від рівня оцінки поточної стратегії розвитку туристичні підприємства розподілені на три групи:

1. туристичні підприємства з високою оцінкою поточної стратегії розвитку;
2. туристичні підприємства з середньою оцінкою поточної стратегії розвитку;
3. туристичні підприємства з низькою оцінкою поточної стратегії розвитку.

Розподіл туристичних підприємств в залежності від оцінки їх поточної стратегії розвитку зображено в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства*

Підприємство	Рівень оцінки		
	Низький	Середній	Високий

Туристична компанія «Веселка»	x	+	x
Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ»	+	x	x
Туристичне агентство «Leo Tour»	x	x	+
Туристична компанія «Sam-Travel»	+	x	x
Туристична компанія «Елефант Тревел»	x	x	+

*розроблено автором

Використовуючи отримані рівні оцінки поточної стратегії розвитку туристичних підприємств запропоновано шкалу рівнів стратегії розвитку підприємств (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Шкала рівнів стратегії розвитку підприємств *

Рівні поточної стратегії	Характеристика поточної стратегії
Висока	Аналіз поточної стратегії розвитку підприємства свідчить про те, що стратегія сформована правильно, є ефективною та забезпечує стійкий, стрімкий розвиток підприємства.
Середня	Аналіз поточної стратегії розвитку підприємства свідчить про те, що стратегія сформована неправильно, є недостатньо ефективною та забезпечує незначний, повільний розвиток підприємства.
Низька	Аналіз поточної стратегії розвитку підприємства свідчить про те, що стратегія сформована неправильно, є неефективною та не забезпечує розвиток підприємства взагалі.

*розроблено автором

Проведений аналіз поточної стратегії розвитку вищевказаних підприємств туристичної сфери дає можливість охарактеризувати особливості їх діяльності, розвитку та стратегії в цілому.

Туристичне агентство «Leo Tour» та Туристична компанія «Елефант Тревел» функціонують найбільш ефективно, стабільно, а також володіють стійкими конкурентними перевагами на ринку. Про це свідчать показники

рентабельності, норми прибутку, коефіцієнта автономії, а також частка ринку підприємства. Дані показники є високими, а їх динаміка демонструє зростання. Отже, стратегія розвитку на даних підприємствах сформована ефективно та забезпечує їх стійкий економічний розвиток в майбутньому. З метою підтримання стійкого економічного розвитку вказані підприємства повинні здійснювати безперервну оцінку стратегії розвитку протягом всього періоду її реалізації, а також своєчасно виявляти можливі відхилення від плану та швидко на них реагувати.

Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel» здійснюють свою діяльність неефективно та займають слабкі ринкові позиції. Доказом виступають низькі показники рентабельності та норми прибутку. А їх динаміка свідчить про спад в останньому звітному році порівняно з попереднім. Отже можна зробити висновок, що стратегія розвитку на таких підприємствах не сформована, або є зовсім неефективною. Таким чином, Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel» в першу чергу повинні провести поглиблений аналіз своєї діяльності з метою виявлення всіх її недоліків та формування стратегії стійкого економічного розвитку.

На думку автора, враховуючи нестабільність розвитку національної економіки країни в цілому, а також наявність жорстокої конкуренції на туристичному ринку вищевказані підприємства з метою зміцнення їх становища в галузі повинні прагнути до об'єднання своїх зусиль разом з іншими учасниками туристичної сфери. Прикладом такого об'єднання виступає кластер підприємств туристичної сфери. Підприємства-учасники кластеру отримують такі переваги в діяльності як:

- перерозподіл ризиків зовнішнього середовища;
- підвищення фінансового забезпечення діяльності;
- збільшення частки ринку порівняно з конкурентами галузі;
- покращення матеріально-технічного потенціалу;

- покращення кадрового потенціалу і т. д.

Висновки до розділу 2

Згідно мети дослідження у розділі 2 зробимо акцент на наступних висновках:

1. Досліджено туристичну сферу України та проаналізовано такі показники, як: динаміка та структура туристичних потоків, виїзний та в'їзний туризм, діяльність туристичних операторів та туристичних агентів, кількість основних санаторно-курортних закладів, кількість колективних засобів розміщування, обсяги надходження податкових платежів від туристичних операторів та туристичних агентів.

2. В результаті проведеного дослідження розглянуті показники розвитку туристичної сфери України можна розділити на наступні групи: 1) показники, які свідчать про стійкий розвиток галузі (надходження податкових платежів від туристичних операторів та туристичних агентів, надходження туристичного збору, загальний обсяг туристичних потоків); 2) показники, які свідчать про відсутність розвитку галузі (кількість основних санаторно-курортних закладів, кількість колективних засобів розміщування); 3) показники, які свідчать про нестійкий розвиток галузі (кількість ліцензіатів, обсяг наданих послуг).

3. Проаналізовано передумови ефективного розвитку туристичної сфери Одеської області, а саме: якість життя та відпочинку, ділова привабливість, ринок збуту, розвинена транспортна інфраструктура, вигідне географічне положення, науково-технічний потенціал.

4. Розглянуто проблеми розвитку туристичної галузі в Україні та розділено їх на дві умовні групи, а саме: проблеми спричинені неефективною державною політикою; проблеми спричинені відсутністю координації діяльності усіх учасників туристичного ринку та активізації їх інтеграції.

5. В результаті проведеного дослідження автором запропоновано 2 групи критеріїв оцінки поточної стратегії розвитку підприємства, а саме: 1 група – якісні зміни в діяльності підприємства; 2 група – протидія ризикам зовнішнього середовища. Також визначено критерії оцінки в кожній групі, а саме: економічна ефективність діяльності підприємства та стійкість до фінансових та комерційних ризиків.

6. Проаналізовано діяльність п'яти туристичних підприємств з метою оцінки їх поточної стратегії розвитку. Підприємства є подібними за такими ознаками діяльності, як: кількість працівників; річний дохід; цінова політика; види послуг. В результаті проведеного аналізу автором запропоновано шкалу рівнів стратегії розвитку підприємств в залежності від оцінки таких показників діяльності, як: рівень рентабельності, норма прибутку, коефіцієнт автономії, частка ринку підприємства за обсягом продажу.

Основні наукові результати розділу опубліковано у працях: 48, 147, 148, 149, 150, 151, 157, 158, 159, 160.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери

Дослідження туристичної сфери та зовнішніх передумов формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери показало, що в сучасних умовах господарювання для багатьох підприємств основною проблемою є виживання та забезпечення стійкого розвитку. Невід'ємною умовою стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери України є реалізація таких управлінських процедур, які базуються на стратегії реструктуризації. Видом даної стратегії виступає стратегія інтеграції, яка забезпечує розвиток кожного учасника такого об'єднання. За рахунок взаємодії з іншим підприємством можливий перерозподіл зусиль щодо протистояння різноманітним ризикам. Таким чином, поліпшення якісних показників діяльності окремого підприємства, що об'єднується призводить в даному випадку до його розвитку.

В першому розділі автором було розглянуто базові стратегії розвитку підприємства та обґрунтовано необхідність формування стратегії інтегрованого розвитку для підприємств малого бізнесу, яка повинна бути закладена в основу стратегії стійкого економічного розвитку.

Стратегія забезпечення стійкого економічного розвитку – це стратегія інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, яка реалізується за допомогою об'єднання туристичних підприємств в кластер.

Мета стратегії інтегрованого розвитку – стійкий економічний розвиток туристичних підприємств.

Для суб'єктів малого підприємництва такий підхід є актуальним не тільки через нестачу власних фінансових ресурсів, але й у зв'язку з відсутністю управлінського досвіду щодо здійснення ефективних змін необхідними темпами і у визначений проміжок часу. При цьому структурування стратегії розвитку не потребує однозначного визначення,

оскільки вона формується на основі дослідження стану та змін зовнішнього середовища окремого підприємства.

Водночас процес формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку вимагає адекватного методичного забезпечення, яке дозволяє об'єктивно оцінити послідовну адаптацію і гармонійний розвиток підприємств туристичної сфери під час інтеграції. Тому вона повинна відповідати наступним вимогам:

- формується такий альтернативний варіант стратегії розвитку, який забезпечує максимально повне вирішення поставлених задач, мінімальний термін для її виконання та мінімально можливі сумарні витрати на її проведення;

- завдання повинні бути конкретизовані в розрізі формування необхідних умов для реалізації стратегії розвитку, а також пріоритетними повинні бути ті, які забезпечують раціональне використання всіх наявних ресурсів та резервів;

- доцільно передбачати змістовні якісні наслідки реалізації стратегії та із можливих альтернатив обирати ту, що забезпечує максимальну ефективність здійснених заходів.

Основна задача стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери – визначення пріоритетних напрямків підвищення ефективності функціонування підприємств з метою поліпшення якісних показників їх діяльності та протидії ризикам зовнішнього середовища.

В результаті розгляду основних інструментів забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства автором було виділено необхідність забезпечення економічної безпеки, як найбільш актуального інструмента в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Адже, головною метою економічної безпеки підприємства є протидія ризикам, які негативно впливають на стійкість економічного розвитку.

Враховуючи вище зазначене можна виділити пріоритетні шляхи підвищення стійкості розвитку підприємств туристичної сфери, до таких слід віднести наступні (рис.3.1):

1. підвищення рівня економічної безпеки;
2. покращення інформаційного забезпечення;
3. покращення фінансового забезпечення;
4. підвищення ефективності інноваційної політики;
5. підвищення ефективності інвестиційної політики.



Рис. 3.1. шляхи підвищення стійкості розвитку підприємств туристичної сфери*

*розроблено автором

На думку автора, підвищення рівня економічної безпеки підприємства виступає основним напрямком підвищення стійкості економічного розвитку підприємства, який забезпечує ефективну дію інших вище перелічених шляхів.

Враховуючи те, що функціональні стратегії підприємства визначають основні напрямки розвитку підприємства та відображають шляхи досягнення його цілей, розглянемо складові стратегії інтегрованого розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функціональні складові стратегії інтегрованого розвитку підприємств*

Назва	Характеристика
Стратегія забезпечення економічної безпеки	- захист законних прав та інтересів підприємства; - моніторинг стану зовнішнього середовища; - ідентифікація можливих загроз діяльності підприємства та розробка превентивних заходів для попередження або зменшення ризиків; - захист конфіденційної інформації підприємства, що стосується всіх сторін його діяльності.
Фінансова стратегія	- ефективне фінансове планування; - регулювання руху фінансових ресурсів; - визначення джерел фінансування діяльності підприємства; - координація фінансових підрозділів.
Інвестиційна стратегія	- забезпечення оптимальної структури інвестиційних ресурсів; - забезпечення мінімізації витрат формування інвестиційних ресурсів; - забезпечення високоефективного використання інвестиційних ресурсів.
Інноваційна стратегія	- підвищення рівня обслуговування клієнтів; - підвищення якості та ефективності реклами продукції; - застосування інноваційних методів ціноутворення з метою залучення нових клієнтів; - зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; - впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників.
Інформаційна стратегія	- створення системи збору, обробки, систематизації та впорядкування інформації; - формування комплексної інформаційної системи; - моніторинг інформаційних ризиків.

*розроблено автором

В попередніх розділах роботи автором було виконано початкові етапи формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, а саме:

1) проаналізовано зовнішнє середовище підприємств туристичної сфери;

- 2) визначено сильні та слабкі сторони туристичної галузі;
- 3) проведено оцінку поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери.

Наступними етапами формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери є визначення місії, мети та завдань підприємства.

Процес формулювання місії підприємства є дуже складним та відповідальним, також він повинен бути добре спланованим. Адже, місія підприємства повинна чітко охарактеризувати призначення підприємства та встановлюється на довгий період часу.

Розглянувши особливості розвитку туристичної сфери України, потенціал розвитку вітчизняних туристичних підприємств, переваги та недоліки в діяльності підприємств туристичної сфери суб'єктів малого підприємництва можна зробити наступний висновок: місія підприємств туристичної сфери – ми пропонуємо туристичні послуги високої якості туристам всього світу.

Побудова дерева цілей здійснюється «зверху вниз», від загальних цілей до окремих, більш детальних цілей. Так, досягнення головної мети забезпечується за рахунок реалізації цілей нижчого рівня. У свою чергу, кожна з цих цілей може бути розділена на цілі наступного, більш низького рівня.

Один з основних принципів побудови дерева цілей наступний: кожна мета даного рівня повинна бути представлена у вигляді цілей наступного рівня таким чином, щоб їх сукупність повністю визначала поняття вихідної мети.

В сучасних умовах господарювання стратегічні цілі підприємств туристичної сфери можуть бути різними, але всі вони спрямовані на реалізацію головної мети підприємства – забезпечення стійкого економічного

розвитку, а як наслідок збільшення частки ринку та отримання лідируючих ринкових позицій.

Проведене дослідження особливостей розвитку туристичної сфери дає можливість побудувати дерево цілей (Додаток Г). Методи аналізу та моделювання цілей пов'язані з процедурами декомпозиції, синтезу та оцінки.

Наступними етапами формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери є генерування альтернативних стратегій розвитку та вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку.

Основою стратегії інтегрованого розвитку виступає таке об'єднання підприємства, за рахунок якого відбувається взаємодія підприємств та перерозподіл зусиль щодо протистояння різноманітним ризикам зовнішнього середовища.

Таким чином, формулювання альтернативних стратегій розвитку доцільно проводити в залежності від характеру об'єднання, яке закладене в основу стратегії інтегрованого розвитку.

На думку автора, критерієм формулювання альтернативних стратегій розвитку є види підприємств, які об'єднуються.

В результаті проведеного дослідження специфіки діяльності підприємств малого бізнесу та особливостей розвитку туристичної сфери доцільно виділити дві альтернативні стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, а саме:

1. об'єднання малих підприємств з великим підприємством-лідером;
2. об'єднання малих підприємств між собою (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Альтернативні стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери*

*розроблено автором

Враховуючи те, що в основу стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери закладено узгодження інтересів малих підприємств та об'єднання зусиль з метою забезпечення їх стійкого економічного розвитку, саме з цього погляду необхідно обрати найбільш оптимальну стратегію розвитку із існуючих альтернативних.

Проаналізуємо альтернативну стратегію №1 «Об'єднання малих підприємств з великим підприємством-лідером» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика альтернативної стратегії №1*

Переваги	Недоліки
1. малі підприємства отримують доступ до необхідних ресурсів та можливість ефективного їх використання; 2. отримання малими підприємствами довгострокових замовлень.	1. можливість втрати малими підприємствами самостійності; 2. інтереси малих підприємств враховуються не повністю, велике підприємство виступає домінуючим; 3. можливість поглинання малих підприємств великим; 4. великі підприємства можуть виступати не добросовісним партнером у взаєморозрахунках з малими підприємствами.

*розроблено автором

Проаналізуємо альтернативну стратегію №2 «Об'єднання малих підприємств між собою» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика альтернативної стратегії №2*

Переваги	Недоліки
1. малі підприємства виступають	1. обмеженість ресурсів малих

рівноправними партнерами; 2. узгодженість інтересів малих підприємств в сумісній діяльності; 3. незалежність та гнучкість малих підприємств; 4. ефективна співпраця малих підприємств, як наслідок однакової взаємної зацікавленості.	підприємств; 2. складність відбору однорідних малих підприємств.
---	--

*розроблено автором

За допомогою проведення опитування експертних груп від підприємств туристичної сфери, які зацікавлені в об'єднанні зусиль з метою забезпечення їх стійкого економічного розвитку та досліджені автором в попередньому розділі встановлено, що ефективною виступає альтернативна стратегія №2 «Об'єднання малих підприємств між собою»

На думку автора, ефективною стратегією інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери є об'єднання малих підприємств між собою. В результаті такого об'єднання група його учасників виступає однорідною та рівноправною завдяки однаковим характеристикам таким, як:

1. поточний потенціал;
2. потреби в розвитку;
3. сильні та слабкі сторони діяльності;
4. загрози діяльності.
5. можливість обміну вигодами;
6. об'єднання зусиль для протидії загрозам.

Вище перелічені характеристики діяльності малих підприємств спричиняють однакову зацікавленість в об'єднанні зусиль, що гарантує максимальну ефективність їх взаємодії.

Забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери можливе завдяки створенню туристичного кластеру. В сучасних умовах господарювання під час формування стратегії інтегрованого розвитку

підприємств туристичної сфери необхідно використовувати світовий досвід глобалізації та інтеграції в туризмі.

На рис. 3.3 зображено передумови створення туристичного кластеру з метою забезпечення стійкого розвитку підприємств туристичної сфери.

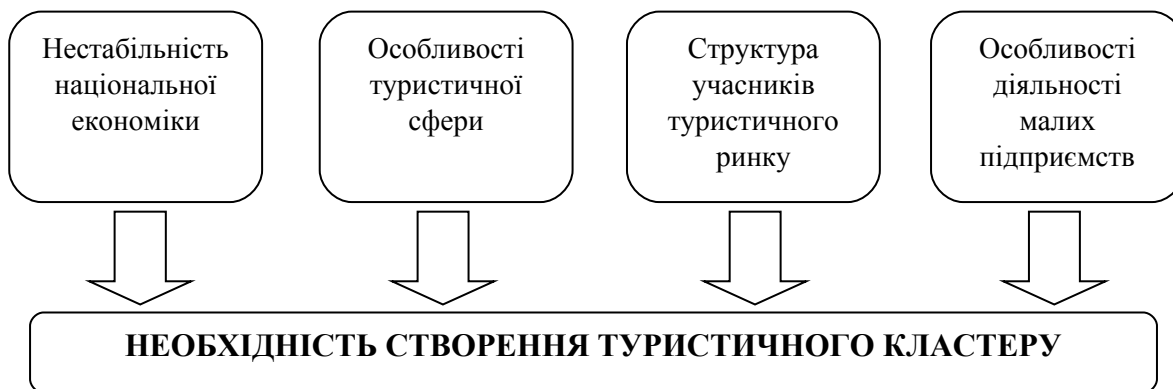


Рис. 3.3. Передумови створення туристичного кластеру*

*розроблено автором

Розглянемо фундаментально вплив вище перелічених передумов створення туристичного кластеру.

1. Нестабільність національної економіки. Сучасним ринковим відносинам характерні мінливість і невизначеність зовнішнього середовища підприємства, безперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки і суспільства, прискорення науково-технічного прогресу.

Ф. Котлер в праці «Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності» [86] розглядає таке поняття як «турбулентність». Передусім турбулентність визначається як непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства, які впливають на його діяльність. Світ стає дедалі більш взаємопов'язаним, взаємозалежним, і його «глобалізація» прискорюється. Також він ввів поняття «нормальна економіка» та «економіка нової нормальності».

Нинішня економіка з її посиленою турбулентністю помітно інакша. Сьогодні та в найближчому майбутньому економіка нової нормальності – це більше, ніж просто послідовність бізнес-циклів зростання та спаду, які

зрештою призвели б до певної передбачуваності на макрорівні. Сучасний світ зростаючих взаємопов'язаності та взаємозалежності означає більше ризиків для кожного підприємства. Критичні фактори, які підвищують ризики: технічний прогрес та інформаційна революція; руйнівні зростання та інновації; «швидке зростання інших»; гіперконкуренція; державні інвестиційні фонди; довкілля; підвищення компетентності покупців і партнерів.

2. Особливості туристичної сфери. Туристична сфера має ряд властивих тільки їй особливостей, які впливають із специфічних властивостей послуг, що надаються учасниками туристичного ринку. До числа базових особливостей туризму як об'єкта управління відносять такі:

- неясність і складність у вимірюванні цілей: через те що учасники туристичного ринку не мають вимірюваних цілей, не можна об'єктивно оцінити їх продуктивність та успіх, тобто мова йде про ймовірнісний характер процесів, що відбуваються в туристичній галузі;

- значний вплив на діяльність учасників туристичного ринку з боку «зацікавленої клієнтури»: кожний учасник функціонує в оточенні різних зацікавлених осіб та клієнтів, при чому, ще й всередині окремих зацікавлених груп є свої інтереси;

- специфіка туристичних послуг: вона пов'язана зі специфікою туристичного попиту. Попит на туристичні послуги не однорідний в силу таких причин, як: невідчутність і незбереженість туристичного продукту; різноманітність споживачів туристичних послуг, що призводить до того, що кожному типу туристів відповідає певний тип туристичного ринку;

- комплексність туристичних послуг: це все те, що турист бере до уваги або чим він користується під час подорожі (при зміні місця свого перебування і при перебуванні в кінцевому пункті своєї поїздки). Звідси випливає, що туристична послуга складається для туриста з цілого комплексу

як матеріальних, так і нематеріальних послуг, які є специфічним туристичним продуктом. Ці окремі туристичні послуги доповнюють основну;

- створення туристичного пакету за участю багатьох підприємств, кожне з яких має власні методи роботи, специфічні потреби і різні комерційні цілі;

- подолання покупцем відстані, що відокремлює його від туристичної послуги і місця її споживання;

- залежність туристичної послуги від таких змінних, як час і простір;

- значний вплив на якість туристичної послуги здійснюють зовнішні чинники, які мають форс-мажорний характер і т. д.

3. Структура учасників туристичного ринку (рис. 3.4).

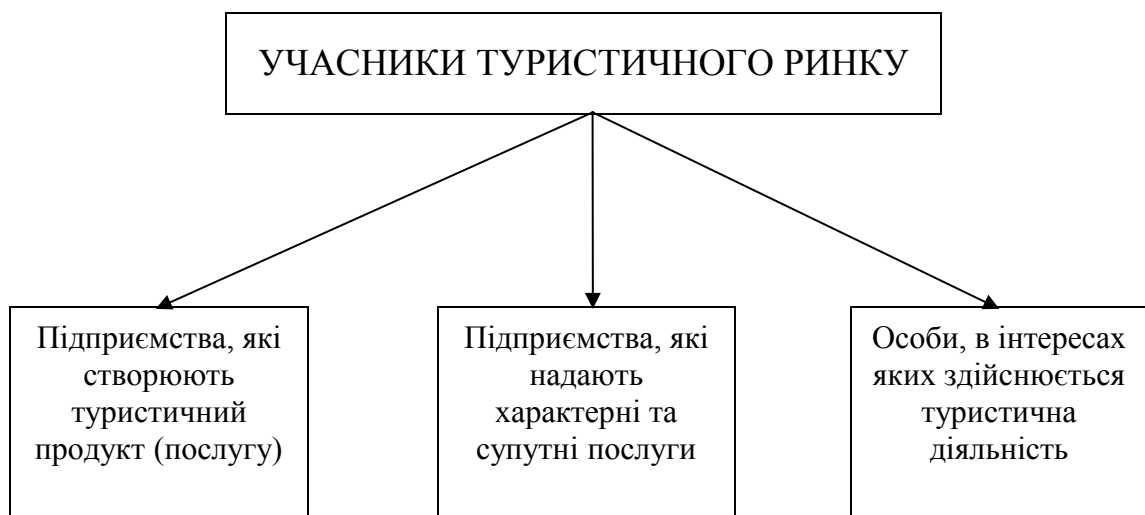


Рис. 3.4. Учасники туристичного ринку*

*розроблено автором

В процесі розробки та реалізації туристичного продукту беруть участь підприємства різних галузей економіки, які реалізують власні інтереси. З огляду на цей факт необхідна збалансованість інтересів підприємств з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Інтереси підприємств дуже різноманітні, кожне з них характеризується сукупністю тільки йому властивих інтересів, які певним чином співвідносяться між собою, мають різний статус, що належать різним суб'єктам.

Інтереси учасників туристичного ринку не тільки різноманітні, але і надзвичайно мобільні, що обумовлено, з одного боку, безперервним розвитком самого підприємства, а з іншого - постійними змінами у зовнішньому середовищі. Інтереси підприємств не залишаються постійними і з плином часу змінюються. Однак, незважаючи на всю різноманітність і мобільність інтересів господарюючих суб'єктів, можна виділити пріоритетний інтерес, який характерний для кожного учасника туристичного ринку – забезпечення стійкого економічного розвитку [137, с. 215].

Актуальною проблемою взаємодії учасників туристичного ринку є відсутність збалансованості їх інтересів і координації діяльності в умовах нестабільного розвитку національної економіки України. Вирішення цієї проблеми дозволить всім учасникам туристичного ринку не тільки визначити перспективи подальшого розвитку, але й передбачити та нейтралізувати впливи негативних чинників зовнішнього середовища та їх наслідків. Таким чином, учасники туристичного ринку повинні налагодити партнерські відносини заради ефективної координації їх діяльності, спрямованої на надання комплексних туристичних послуг, що допоможе перетворити їх на конкурентоспроможні туристичні центри світового рівня.

4. Особливості діяльності малих підприємств. В вітчизняній туристичній сфері серед великої кількості туристичних підприємств переважають підприємства-суб'єкти малого підприємництва. Як відомо, в діяльності малих підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища існує значна кількість недоліків. До основних із них потрібно віднести наступні: низьке фінансове забезпечення діяльності підприємства, чутливість негативного впливу факторів зовнішнього середовища, незначна частка ринку за обсягом продажів, жорстока конкуренція з боку крупних підприємств галузі.

Як наслідок, лише одиниці займаються туроператорською діяльністю в класичному розумінні цього слова. Інші ж виступають в основному як

посередники закордонних операторів, додаючи до їх туристичного продукту частину своїх послуг. Подолати таку ситуацію можна тільки завдяки появі у вітчизняній туристичній сфері потужних компаній зі значними оборотними коштами, а також об'єднань підприємств туристичної сфери.

Підтвердженням цього виступають статистичні дані розвитку туристичної сфери України. Згідно з даними Державної служби статистики України в 2016 році із загальної кількості туристичних операторів та туристичних агентів приблизно 47 % становили фізичні особи-підприємці, приблизно 84 % із загальної кількості туристичних підприємств становили саме туристичні агенти.

Інтеграція спрямована не тільки на економічне зближення суб'єктів для рішення важливих соціально-економічних завдань, але й на створення економічно залежних об'єднань, що відрізняється стійкими зв'язками учасників.

Отже, інтеграційні структури являють собою форму узгодження інтересів учасників усередині економічного об'єднання, а також захист їхніх інтересів у взаємодії з зовнішнім оточенням.

Наступним етапом формування стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери є планування реалізації стратегії. Саме цьому питанню буде присвячено наступний пункт даного дослідження.

3.2. Реалізація стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери: організаційний аспект

Туристична сфера виступає міжгалузевим комплексом підприємницьких структур з виробництва та реалізації туристичного продукту. Вона охоплює діяльність всіх суб'єктів туристичного бізнесу і сторонніх організацій, які залучаються до реалізації програми туру та представляє собою інтегровану систему галузей, виробництв і видів

діяльності, об'єднаних загальною метою. Таким чином, реалізація стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери в умовах економічної та політичної нестабільності країни повинна здійснюватися з урахуванням особливостей складної структури учасників туристичного ринку, а як наслідок відсутності координації їх діяльності.

В попередньому пункті даного дослідження автором було запропоновано формування на підприємствах туристичної сфери стратегії інтегрованого розвитку. Тому слід фундаментально розглянути організаційні аспекти реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери.

Реалізація стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери повинна ґрунтуватися: по-перше, на належним чином організованих та скоординованих заходах; по-друге, на комплексному підході до вивчення різноманітних процесів і явищ, а також факторів і характеристик.

Основна задача виконання стратегії інтегрованого розвитку – створення необхідних умов для успішної реалізації стратегії.

Розглянемо основні економічні ризики, які впливають на реалізацію стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери. Відповідно до основних складових економічної безпеки підприємства, на думку автора, необхідно визначити економічні ризики, які впливають на реалізацію стратегії. Це пояснюється тим, що основним інструментом забезпечення інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери є підвищення рівня економічної безпеки кожного учасника такого об'єднання. Таким чином, на реалізацію стратегії інтегрованого розвитку впливають наступні економічні ризики:

1. Зовнішні:

- фінансові (рівень інфляції, курси валют, фінансовий стан партнерів, рівень цін);
- інформаційні (нові досягнення в галузі інформаційних технологій);

- техніко-технологічні (нові технології виробництва, виготовлення нової техніки);
- політико-правові (політична стабільність в державі, рівень законодавчої бази, податкова та кредитна політика держави);
- екологічні (забруднення зовнішнього середовища, надзвичайні природні ситуації).

2. Внутрішні:

- інтелектуально-кадрові (освіта та рівень кваліфікації персоналу, якість управлінського потенціалу);
- мотиваційні (зацікавленість персоналу в результатах діяльності підприємства).

Кожне підприємство унікальне і процес реалізації стратегії для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його конкурентів тощо.

Однак, розглядаючи процес реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери можна сформулювати пріоритетні принципи реалізації стратегії як однорідної групи підприємств по наступним причинам:

- підприємства є учасниками однієї сфери;
- підприємства функціонують в одному регіоні, тобто в рамках єдиної ринкової інфраструктури;
- підприємства малого бізнесу мають однакові особливості діяльності;
- основна загроза функціонуванню таких підприємств – жорстока конкуренція з боку великих підприємств даної галузі;
- головна мета таких підприємств – виживання на ринку та збільшення ринкової частки.

Враховуючи вищевказане, до пріоритетних принципів реалізації стратегії інтегрованого розвитку слід віднести наступні (рис. 3.5):

- узгодженість;
- взаємозалежність;

- принцип кінцевої мети;
- принцип сумісності
- принцип самоорганізації.



Рис. 3.5. Принципи реалізації стратегії інтегрованого розвитку*

*розроблено автором

Принцип узгодженості інтегрованих підприємств туристичної сфери виступає основною передумовою ефективної реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств. Підприємства, які мають однорідні інтереси та однакову мотивацію до співпраці забезпечуватимуть результативну взаємодію.

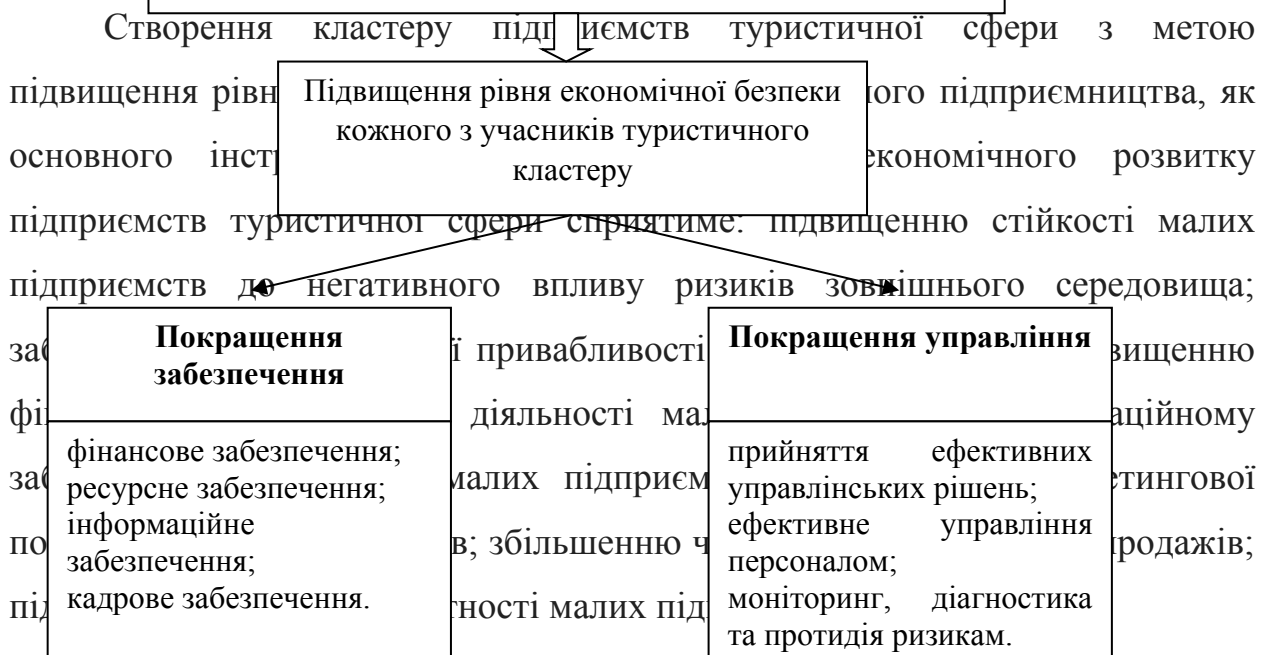
Принцип взаємозалежності учасників об'єднання підприємств туристичної сфери передбачає, що всі учасники об'єднують та перерозподіляють свої можливості, ресурси та потенціал з метою забезпечення стійкого економічного розвитку кожного з учасників. Результатом такої взаємозалежності виступає інтегрований розвиток підприємств туристичної сфери.

Принцип кінцевої мети передбачає абсолютний пріоритет кінцевої мети. Всі учасники об'єднання підприємств туристичної сфери повинні бути спрямовані на досягнення максимально ефективного результату, який виступає наслідком інтегрованої співпраці.

Принцип сумісності учасників об'єднання підприємств туристичної сфери передбачає наявність у підприємств таких характеристик, як: однаковий рівень економічного розвитку, взаємодоповнюючі можливості та потенціал, однорідні економічні інтереси.

Принцип самоорганізації об'єднання підприємств туристичної сфери передбачає незалежну, самостійну та добровільну співпрацю підприємств з метою досягнення спільної мети.

На думку автора, процес реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери – це ієрархічна послідовність стратегічних пріоритетних заходів по встановленню головної мети структури, учасників, напрямків.



На рис. 3.6 зображено взаємозв'язок кластерної форми організації співпраці з забезпеченням стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

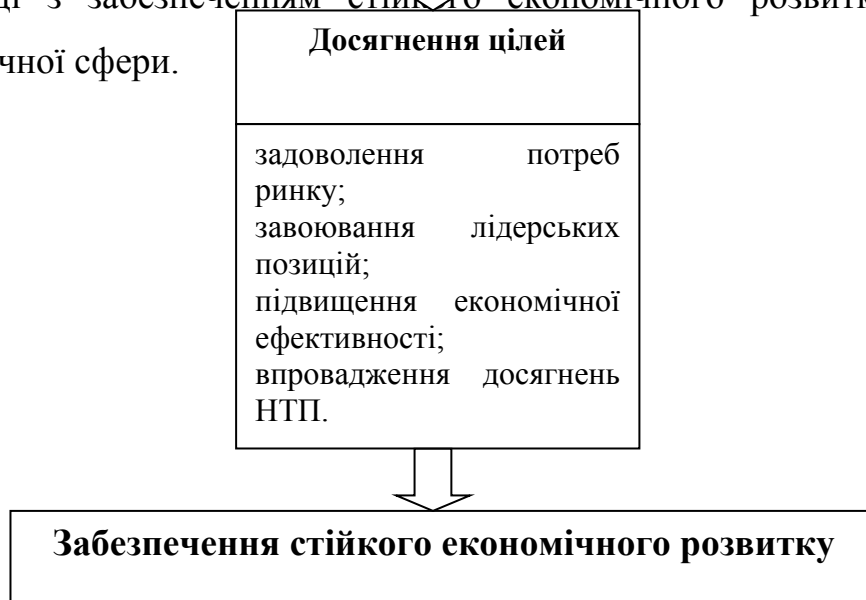


Рис. 3.6. Взаємозв'язок кластерної форми організації співпраці з забезпеченням стійкого економічного розвитку*

*розроблено автором

Вирішення проблем відсутності координації діяльності усіх учасників туристичного ринку можливі за рахунок формування стратегії інтегрованого розвитку за допомогою впровадження галузевих інтеграційних та партнерських об'єднань, які б враховували інтереси всіх учасників туристичного ринку.

Дослідивши в попередньому розділі роботи передумови формування стратегії інтегрованого розвитку за допомогою створення туристичного

кластеру суб'єктів малого підприємництва, можна надати наступні рекомендації за організаційними напрямками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Організаційні рекомендації по створенню кластеру підприємств туристичної сфери*

Організаційний напрямок	Рекомендації
1	2
1. Тип інтеграційної структури	В основу кластеру необхідно закласти горизонтальну інтеграційну структуру, яка відрізняється широкою сферою впливу на ринок та гнучкістю ціноутворення.
2. Кількість учасників	Об'єднання підприємств з великою кількістю учасників працюватиме з низькою ефективністю. Так як, встановлювати демократичні принципи управління та координувати діяльність кластеру з великою чисельністю учасників виступає складним завданням. На думку автора, до складу кластеру повинно входити не більше п'яти підприємств, що забезпечить його ефективність.
3. Узгодженість інтересів учасників	Головною умовою успішного функціонування кластеру підприємств виступатиме єдність, узгодженість та субординованість інтересів всіх його учасників. Підприємства, в діяльності яких виникли однакові проблеми повинні намагатись максимально ефективно вирішити їх спільними зусиллями. Узгодженість інтересів учасників – найбільш вагома мотивація та головна умова їх ефективної взаємодії.
4. Вид діяльності учасників	Конкурентною стратегією інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери автором встановлено, що саме туристичні агенти в своїй більшості є малими підприємствами. Таким чином, до складу кластеру повинні увійдуть підприємства, які займаються туристичною діяльністю. Етапи реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери Аналіз умов формування кластеру Визначення мети та завдань кластеру Виявлення потенційних та зацікавлених учасників кластеру Оцінка рівня узгодженості інтересів учасників кластеру Визначення правил функціонування кластеру Розробка та реалізація стратегії кластеру Оцінка ефективності кластеру та контроль
5. Розподіл обов'язків учасників	Розподіл обов'язків між учасниками кластеру повинен бути чітким та відповідати їхнім компетенціям. Розподіл обов'язків між учасниками кластеру повинен бути чітким та відповідати їхнім компетенціям.

Рис. 3.7. Схема реалізації стратегії інтегрованого розвитку*

*розроблено автором

Аналіз умов формування кластеру передбачає наступні заходи:

- аналіз особливостей розвитку галузі;
- SWOT- аналіз регіону;
- аналіз соціально-економічних показників регіону;
- вивчення пріоритетів розвитку регіону;
- аналіз інноваційної активності регіону;
- визначення перспективних напрямків та ін.

Правильне визначення мети та завдань кластеру впливає на всю діяльність кластеру та визначає його результативність. Мета кластеру — це поставлена кінцева ціль, кінцевий результат, на який спрямоване функціонування кластеру.

Метою кластеру підприємств туристичної сфери виступає забезпечення стійкого економічного розвитку всіх учасників об'єднання.

До основних завдань кластеру відносяться наступні:

- забезпечення достатнього фінансування діяльності;
- підвищення рівня економічної безпеки;
- забезпечення ефективної інвестиційної політики;
- покращення інформаційного забезпечення;
- забезпечення ефективної інноваційної політики.

Етап виявлення потенційних та зацікавлених учасників кластеру передбачає такі заходи:

- проведення інформаційної компанії серед потенційних учасників та зацікавлених осіб у формуванні кластеру;
- організація великих відкритих зустрічей для представлення принципів роботи кластеру, зазначення їх можливостей та переваг.

Етап визначення правил функціонування кластеру передбачає:

1. розробку організаційної структури управління кластером:

- створення Координаційного центру;
- затвердження Статуту;
- проведення установчих зборів та ін.;

2. формування норм і правил взаємодії учасників кластеру:

- організація представництв підприємств;
- створення форм і методів комунікації учасників;
- визначення принципів роботи в кластері;
- планування та підготовка економічної діяльності та ін.

Розробка та реалізація стратегії кластеру передбачає:

- аналіз спільних проблем та можливостей;
- затвердження робочого плану кластера;
- формування оптимальної стратегії та її реалізація.

Оцінка ефективності кластеру охоплює аналіз виконання цільових показників діяльності та розробка пропозицій з коригування діяльності кластеру.

На думку автора, головною умовою ефективної організації кластеру підприємств туристичної сфери є однорідність групи учасників, які об'єднуються. Так як, автором розглядаються малі підприємства, яким в свою чергу характерні специфічні недоліки в діяльності, як наслідок, виникає необхідність узгодженого врахування їх інтересів.

Однорідна група учасників кластеру – це група учасників з однорідними пріоритетними економічними інтересами, які об'єднують свої зусилля з метою забезпечення максимально ефективної їх реалізації та забезпечення стійкого економічного розвитку.

Так як, однорідна група учасників кластеру мають однорідні економічні інтереси, розглянемо що саме слід розуміти під економічними інтересами підприємства.

Економічний інтерес полягає у досягненні задовільного результату в процесі реалізації економічних відносин суб'єктів економічної діяльності.

Суб'єктами економічних інтересів є окремі індивіди, сім'ї, домогосподарства, колективи, групи людей, держава, суспільство в цілому.

Об'єктом є результат суспільного виробництва (продукт, послуга тощо), який іде на задоволення тієї потреби, з приводу якої складаються конкретні відносини між людьми.

Дослідження особливостей діяльності підприємств туристичної сфери суб'єктів малого підприємництва дозволило встановити їх основні пріоритетні інтереси:

1. підвищення якісних показників діяльності;
2. забезпечення ефективної протидії ризикам зовнішнього середовища.

Реалізація вказаних інтересів підприємств туристичної сфери сприятиме їх стійкому економічному розвитку та збільшенню долі ринку.

Організація кластеру підприємств туристичної сфери з однорідними пріоритетними інтересами повинна ґрунтуватись на максимальній їх узгодженості з метою вмотивованості підприємств до взаємодії. Саме цей аспект сприятиме підвищенню ефективності організації кластеру підприємств туристичної сфери (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Напрямки підвищення ефективності організації кластеру підприємств туристичної сфери*

*розроблено автором

Узгодженість економічних інтересів учасників кластеру – це усереднене значення взаємної мотивації до співпраці двох та більше підприємств з метою забезпечення стійкого економічного економічного розвитку. Взаємна мотивація розглядається як рівень мотивації з однієї та іншої сторони.

З метою визначення взаємної мотивації туристичних підприємств до співпраці у кластері доцільно розглянути складові мотивації до співпраці. В якості складових мотивації виступають характеристики діяльності підприємства туристичної сфери такі, як:

1. наявність та достатність інформації про підприємство;
2. історія розвитку підприємства;
3. імідж підприємства;
4. тривалість функціонування на ринку;
5. забезпеченість висококваліфікованим персоналом;
6. цінова політика підприємства;
7. рівень обслуговування клієнтів.

Автором досліджено п'ять підприємств туристичної сфери на предмет оцінки їх взаємної мотивації. За допомогою методу експертних оцінок проведено опитування експертних груп, якими виступили представники кожного розглянутого підприємства.

Оцінка виставлялася експертами за кожною складовою мотивації до співпраці за 2-ох бальною шкалою:

0 – незадовільний стан організації напрямку роботи;

1- задовільний стан організації напрямку роботи.

Розглянемо та проаналізуємо оцінки складових мотивації до співпраці кожного з досліджуваних туристичних підприємств.

Аналізуючи дані таблиці 3.5 можна зробити висновок, що Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» має позитивні оцінки майже по всіх складовим мотивації до співпраці, окрім такої складової, як – історія розвитку підприємства.

Таблиця 3.5

**Оцінка складових мотивації до співпраці Туристичної компанії
«ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» ***

Складові мотивації до співпраці	Бали
Наявність та достатність інформації про підприємство	1
Історія розвитку підприємства	0
Імідж підприємства	1

Тривалість функціонування на ринку	1
Забезпеченість висококваліфікованим персоналом	1
Цінова політика підприємства	1
Рівень обслуговування клієнтів	1

*розроблено автором

Дані таблиці 3.6 свідчать про те, що Туристична компанія «Sam-Travel» має позитивні оцінки майже по всіх складовим мотивації до співпраці, окрім такої складової, як – наявність та достатність інформації про підприємство.

Таблиця 3.6

Оцінка складових мотивації до співпраці Туристичної компанії «Sam-Travel»*

Складові мотивації до співпраці	Бали
Наявність та достатність інформації про підприємство	0
Історія розвитку підприємства	1
Імідж підприємства	1
Тривалість функціонування на ринку	1
Забезпеченість висококваліфікованим персоналом	1
Цінова політика підприємства	1
Рівень обслуговування клієнтів	1

*розроблено автором

Дані таблиці 3.7 свідчать про те, що Туристична компанія «Веселка» має позитивні оцінки майже по всіх складовим мотивації до співпраці, окрім таких складових, як – наявність та достатність інформації про підприємство та тривалість функціонування на ринку.

Таблиця 3.7

Оцінка складових мотивації до співпраці Туристичної компанії «Веселка»*

Складові мотивації до співпраці	Бали
Наявність та достатність інформації про підприємство	0
Історія розвитку підприємства	1
Імідж підприємства	1
Тривалість функціонування на ринку	0
Забезпеченість висококваліфікованим персоналом	1

Цінова політика підприємства	1
Рівень обслуговування клієнтів	1

*розроблено автором

Таблиця 3.8

Оцінка складових мотивації до співпраці Туристичної компанії «Leo Tour»*

Складові мотивації до співпраці	Бали
Наявність та достатність інформації про підприємство	0
Історія розвитку підприємства	0
Імідж підприємства	1
Тривалість функціонування на ринку	0
Забезпеченість висококваліфікованим персоналом	1
Цінова політика підприємства	1
Рівень обслуговування клієнтів	1

*розроблено автором

Дані таблиці 3.8 свідчать про те, що Туристична компанія «Leo Tour» має позитивні оцінки майже по всім складовим мотивації до співпраці, окрім таких складових, як – наявність та достатність інформації про підприємство, історія розвитку підприємства та тривалість функціонування на ринку.

Таблиця 3.9

Оцінка складових мотивації до співпраці Туристичної компанії «Елефант Тревел»*

Складові мотивації до співпраці	Бали
Наявність та достатність інформації про підприємство	0
Історія розвитку підприємства	0
Імідж підприємства	1
Тривалість функціонування на ринку	0
Забезпеченість висококваліфікованим персоналом	1
Цінова політика підприємства	0
Рівень обслуговування клієнтів	1

*розроблено автором

Дані таблиці 3.9 свідчать про те, що Туристична компанія «Елефант Тревел» має позитивні оцінки майже по всім складовим мотивації до

співпраці, окрім таких складових, як – наявність та достатність інформації про підприємство, історія розвитку підприємства, тривалість функціонування на ринку, а також цінова політика підприємства.

З метою визначення взаємної мотивації до співпраці розглянутих підприємств туристичної сфери проведено експертне опитування представників кожного підприємства. Оцінка виставлялася експертами за 6-ти бальною шкалою: від 0 до 5.

В таблиці 3.10 запропоновано шкалу оцінки взаємної мотивації туристичних підприємств до співпраці у кластері.

Таблиця 3.10

Шкала оцінки мотивації туристичних підприємств до співпраці у кластері*

Характеристика оцінки	Бали
Мотивація туристичного підприємства до співпраці у кластері на високому рівні	5
Мотивація туристичного підприємства до співпраці у кластері на рівні вище середнього	4
Мотивація туристичного підприємства до співпраці у кластері на середньому рівні	3
Мотивація туристичного підприємства до співпраці у кластері на рівні нижче середнього	2
Мотивація туристичного підприємства до співпраці у кластері на низькому рівні	1
Мотивація туристичного підприємства до співпраці у кластері відсутня	0

*розроблено автором

В таблиці 3.11 представлено бали взаємної мотивації туристичних підприємств до співпраці у кластері.

З таблиці видно, що відношення одних і тих же підприємств до можливої співпраці може бути різним.

Так, Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ» зацікавлена у співпраці із Туристичною компанією «Sam-Travel» і сподівається, що його розвиток зросте на 5 балів. Така зацікавленість у співпраці є взаємною, Туристична компанія «Sam-Travel» також сподівається на максимальне забезпечення стійкого економічного розвитку в результаті взаємодії з Туристичною компанією «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ».

Таблиця 3.11

Визначення взаємної мотивації туристичних підприємств до співпраці у кластері*

Підприємства-партнери кластеру	Рівень забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства за рахунок співпраці				
	«Веселка»	«ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ»	«Leo Tour»	«Sam-Travel»	«Елефант Тревел»
Туристична компанія «Веселка»	X	5	2	3	1
Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ»	4	X	1	5	2
Туристичне агентство «Leo Tour»	2	1	X	3	0
Туристична компанія «Sam-Travel»	1	5	3	X	2
Туристична компанія «Елефант Тревел»	3	1	0	2	X

*розроблено автором

В свою чергу, Туристичне агентство «Leo Tour» вважає, що співпраця з Туристичною компанією «Елефант Тревел» виступає не ефективною, тому що його економічний розвиток від такої взаємодії зросте на 0 балів.

Встановити рівень взаємної мотивації підприємств туристичної сфери до співпраці у кластері недостатньо, також необхідно визначити можливості підвищення такої мотивації.

З цією метою потрібно проаналізувати особливості та специфіку діяльності розглянутих туристичних підприємств та встановити фактори, які впливають на рівень мотивації до співпраці у кластері. Розглянемо такі фактори на прикладі деяких досліджуваних підприємств.

Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel» мають максимальну зацікавленість у співпраці завдяки наступним факторам:

1. вказані туристичні підприємства на протязі довгого періоду часу співпрацюють, виконують сумісні проекти;
2. вони не виступають прямими конкурентами на туристичному ринку та створюють логістичний ланцюг по наданню туристичних послуг;
3. дані туристичні підприємства мають потребу та зацікавлені в перерозподілі ресурсами.

Туристичне агентство «Leo Tour» та Туристична компанія «Елефант Тревел» не зацікавлені у співпраці в результаті дії таких факторів, як:

1. вказані підприємства туристичної сфери виступають прямими конкурентами на ринку туристичних послуг;
2. вони мають достатній внутрішній потенціал та не потребують обміну ресурсами.

Таким чином, ефективне функціонування кластеру підприємств туристичної сфери може скластися за умови такої комбінації підприємств, яка забезпечить максимальне взаємне зростання їх економічного розвитку.

В таблиці 3.12 представлено середні значення взаємної мотивації підприємств до співпраці у кластері, тобто узгодженість економічних інтересів потенційних учасників.

Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel» мають максимально узгоджені економічні інтереси та високу взаємну мотивацію до співпраці.

Також високий рівень взаємної мотивації до співпраці спостерігається у Туристичній компанії «Веселка» та Туристичній компанії «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ».

З таблиці 3.12 видно, що Туристичне агентство «Leo Tour» та Туристична компанія «Елефант Тревел» мають зовсім не узгоджені економічні інтереси, в результаті чого вони не вмотивовані до співпраці.

Таблиця 3.12

**Узгодженість економічних інтересів потенційних учасників
кластеру***

Потенційні учасники кластеру	Середнє значення взаємної мотивації
Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ»/ Туристична компанія «Sam-Travel»	5
Туристична компанія «Веселка» / Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ»	4,5
Туристичне агентство «Leo Tour» / Туристична компанія «Sam-Travel»	3
Туристична компанія «Веселка»/ Туристичне агентство «Leo Tour»	2
Туристична компанія «Веселка» / Туристична компанія «Sam-Travel»	2
Туристична компанія «Веселка» / Туристична компанія «Елефант Тревел»	2
Туристична компанія «Sam-Travel»/ Туристична компанія «Елефант Тревел»	2
Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ»/ Туристична компанія «Елефант Тревел»	1,5

Туристична компанія «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ» / Туристичне агентство «Leo Tour»	1
Туристичне агентство «Leo Tour» / Туристична компанія «Елефант Тревел»	0

*розроблено автором

Враховуючи результати проведеного дослідження можна зробити наступний висновок: ефективним буде об'єднання таких підприємств туристичної сфери, у яких найбільш узгоджені економічні інтереси і як наслідок буде забезпечено стійкий економічний розвиток учасників кластеру.

3.3. Оцінка стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери

Перспективи розвитку підприємств туристичної сфери залежать від комплексної оцінки основних аспектів їх стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку враховуючи функціонування таких підприємств в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища.

Основною метою стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери виступає забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери. Завданням оцінки реалізації стратегії інтегрованого розвитку є прогнозування рівня стійкості економічного розвитку підприємств.

Стійкість економічного розвитку підприємства основним чином залежить від можливості запобігання економічним ризикам, які впливають на здатність підвищувати економічні показники діяльності підприємства.

Таким чином, рівень стійкості економічного розвитку залежить від можливості ефективного запобігання економічним ризикам зовнішнього середовища, які негативно та безперервно впливають на розвиток підприємства в цілому.

В попередньому пункті даного дослідження автором було виділено основні економічні ризики, які впливають на реалізацію стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери.

Так як, зовнішні економічні ризики не піддаються впливу з боку підприємства та є майже не прогнозованими, доцільно розглянути саме їх. До таких ризиків відносяться наступні:

1. фінансові;
2. інформаційні;
3. техніко-технологічні;
4. політико-правові;
5. екологічні.

Оцінити реалізацію стратегії інтегрованого розвитку можливо в результаті створення кластеру підприємств туристичної сфери та порівняння досягнених завдань з запланованими.

Тому на даному етапі розглянемо прогнозні оцінки рівня стійкості економічного розвитку підприємств, які виступають потенційними учасниками кластеру.

В результаті проведеного дослідження в попередньому пункті автором запропоновано два сценарії реалізації стратегії інтегрованого кластеру:

1. об'єднання двох підприємств туристичної сфери (Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel»);
2. об'єднання трьох підприємств туристичної сфери (Туристична компанія «Веселка», Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel»).

Обґрунтуванням вибору таких двох сценаріїв реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери виступає визначений в попередньому пункті максимальний рівень взаємної мотивації до співпраці у кластері вище вказаних туристичних підприємств.

Як наслідок, таким туристичним підприємствам, як «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ», «Sam-Travel» та «Веселка» надано рекомендації по об'єднанню їх зусиль у вигляді створення кластеру туристичних підприємств з метою забезпечення їх стійкого економічного розвитку.

Аналізуючи рівні взаємної мотивації до співпраці кожного з розглянутих вище трьох туристичних підприємств запропоновано створення кластеру за двома сценаріями.

Таким чином, оцінювати стійкість економічного розвитку підприємств туристичної сфери необхідно за 2 можливими сценаріями.

Враховуючи те, що рівень стійкості економічного розвитку підприємства залежить від його можливості запобігати економічним ризикам, необхідно визначити та проаналізувати рівні запобігання вказаним ризикам підприємств туристичної сфери.

В таблиці 3.13 запропоновано шкалу оцінки рівнів запобігання економічним ризикам та відповідні бали.

Таблиця 3.13

Шкала оцінки рівнів запобігання економічним ризикам підприємств туристичної сфери*

Рівень запобігання економічним ризикам	Бали
Запобігання економічним ризикам на високому рівні	5
Запобігання економічним ризикам на рівні вище середнього	4
Запобігання економічним ризикам на середньому рівні	3
Запобігання економічним ризикам на рівні нижче середнього	2
Запобігання економічним ризикам на низькому рівні	1
Запобігання економічним ризикам відсутнє	0

*розроблено автором

Для отримання оцінок рівнів запобігання економічним ризикам сформовані експертні групи серед працівників досліджуваних підприємств туристичної сфери.

Спочатку слід оцінити зміну рівня запобігання економічним ризикам в результаті взаємодії підприємств туристичної сфери за першим сценарієм, коли об'єднуються два підприємства.

В таблиці 3.14 представлено прогностні оцінки рівня запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ».

Таким чином, виступаючи учасником кластеру туристичних підприємств Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» має можливість підвищити свій рівень запобігання економічним ризикам в прогнозованому періоді порівняно з запланованим на 1,8 бали, про що свідчать прогностні оцінки експертів.

Таблиця 3.14

**Прогностні оцінки рівня запобігання економічним ризикам
Туристичної компанії «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ»***

Економічні ризики за сферою походження	Оцінки аналізованого періоду, балів	Оцінки прогнозованого періоду, балів	Динаміка оцінок
Фінансові	2	4	+2
Інформаційні	4	5	+1
Техніко-технологічні	3	5	+2
Політико-правові	0	2	+2
Екологічні	1	3	+1
Середня оцінка за період	2	3,8	+1,8

*розроблено автором

В таблиці 3.15 представлено прогностні оцінки рівня запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «Sam-Travel».

В результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку у вигляді створення кластеру та об'єднання зусиль туристичних підприємств, Туристична компанія «Sam-Travel» підвищить свій рівень запобігання економічним ризикам в прогнозованому періоді порівняно з запланованим на 1,8 бали.

З метою оцінювання ефективності реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери необхідно застосовувати методологію, засновану на розрахунку показника виміру стратегічних цілей.

Таблиця 3.15

**Прогнозні оцінки рівня запобігання економічним ризикам
Туристичної компанії «Sam-Travel»***

Економічні ризики за сферою походження	Оцінки аналізованого періоду, балів	Оцінки прогнозованого періоду, балів	Динаміка оцінок
Фінансові	3	4	+1
Інформаційні	1	3	+2
Техніко-технологічні	3	5	+2
Політико-правові	2	4	+2
Екологічні	0	2	+2
Середня оцінка за період	1,8	3,6	+1,8

*розроблено автором

В результаті проведеного дослідження встановлено, що метою стратегії інтегрованого розвитку туристичних підприємств виступає забезпечення їх стійкого економічного розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Враховуючи вище сказане, оцінювати рівень стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери необхідно за допомогою індексу стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Даний індекс розраховується через порівняння прогнозного та аналізованого середнього рівня запобігання економічним ризикам. Даний індекс характеризує динаміку рівня стійкості економічного розвитку кожного учасника кластера в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку.

Використовуючи результати проведеного дослідження рівнів запобігання економічним ризикам підприємств туристичної сфери слід

розрахувати індекс стійкості економічного розвитку для кожного підприємства за наступною формулою:

$$I_{\text{ст.}} = \frac{\overline{O}_{\text{пр.}}}{\overline{O}_{\text{ан.}}}, \quad (3.1)$$

де $I_{\text{ст.}}$ – індекс стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери;

$\overline{O}_{\text{пр.}}$ – середня оцінка рівня запобігання економічним ризикам в прогнозованому періоді, балів;

$\overline{O}_{\text{ан.}}$ – середня оцінка рівня запобігання економічним ризикам в аналізованому періоді, балів.

Індекс стійкості економічного розвитку Туристичної компанії «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ»:

$$I_{\text{ст.}} = 3,8 / 2 = 1,9$$

Туристична компанія «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ» в результаті участі в кластері туристичних підприємств має можливість в прогнозованому періоді порівняно з аналізованим періодом підвищити стійкість свого економічного розвитку на 1,9.

Також розрахуємо індекс стійкості економічного розвитку Туристичної компанії «Sam-Travel»:

$$I_{\text{ст.}} = 3,6 / 1,8 = 2$$

Туристична компанія «Sam-Travel» в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку в прогнозованому періоді підвищить стійкість свого економічного розвитку порівняно з аналізованим періодом на 2.

Проведені розрахунки свідчать про те, що в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку за першим сценарієм Туристична компанія «Sam-Travel» та Туристична компанія «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ» мають майже однакову можливість підвищити стійкість свого економічного розвитку, якщо вони виступатимуть учасниками кластеру туристичних підприємств.

Далі необхідно оцінити зміну рівня запобігання економічним ризикам в результаті взаємодії підприємств туристичної сфери за другим сценарієм, коли об'єднуються три підприємства.

В таблиці 3.16 представлено прогностні оцінки рівня запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «Веселка».

Таблиця 3.16

**Прогностні оцінки рівня запобігання економічним ризикам
Туристичної компанії «Веселка»***

Економічні ризики за сферою походження	Оцінки аналізованого періоду, балів	Оцінки прогнозованого періоду, балів	Динаміка оцінок
Фінансові	1	4	+3
Інформаційні	2	5	+3
Техніко-технологічні	3	3	0
Політико-правові	3	4	+1
Екологічні	2	3	+1
Середня оцінка за період	2,2	3,8	+1,6

*розроблено автором

Аналізуючи дані вище вказаної таблиці слід зробити висновок, що Туристична компанія «Веселка» здійснюючи свою діяльність у складі кластеру туристичних підприємств підвищить свій рівень запобігання економічним ризикам в прогнозованому періоді порівняно з аналізованим періодом на 1,6 балів. Даний показник підтверджує підвищення ефективності діяльності Туристичної компанії «Веселка» в результаті участі в кластері підприємств туристичної сфери.

В таблиці 3.17 представлено прогностні оцінки рівня запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ».

Рівень запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «ЛІАВ ТУ ТРЕВЕЛ» в прогнозованому періоді порівняно з аналізованим періодом підвищиться на 2,2 бали в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку за другим сценарієм. В свою чергу даний показник на 0,4 бали перевищує аналогічний показник, який буде досягнуто в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку за першим сценарієм. Таким чином, для

Туристичної компанії «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ» більш ефективною виступає співпраця у кластері, який складається із трьох вище розглянутих учасників.

Таблиця 3.17

**Прогнозні оцінки рівня запобігання економічним ризикам
Туристичної компанії «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ»***

Економічні ризики за сферою походження	Оцінки аналізованого періоду, балів	Оцінки прогнозованого періоду, балів	Динаміка оцінок
Фінансові	2	4	+2
Інформаційні	4	5	+1
Техніко-технологічні	3	5	+2
Політико-правові	0	3	+3
Екологічні	1	4	+3
Середня оцінка за період	2	4,2	+2,2

*розроблено автором

В таблиці 3.18 представлено прогнозні оцінки рівня запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «Sam-Travel».

В прогнозованому періоді порівняно з аналізованим періодом рівень запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «Sam-Travel» підвищиться в прогнозованому періоді порівняно з аналізованим періодом на 1,6 бали.

Аналізуючи зміну рівня запобігання економічним ризикам Туристичної компанії «Sam-Travel» в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку за другим сценарієм порівняно с першим необхідно підкреслити, що даний показник знизився на 0,2 бали.

Тобто для даного туристичного підприємства більш ефективною виступає співпраця у кластері, який складається із двох вище розглянутих учасників.

Таблиця 3.18

**Прогнозні оцінки рівня запобігання економічним ризикам
Туристичної компанії «Sam-Travel»***

Економічні ризики за сферою походження	Оцінки аналізованого періоду, балів	Оцінки прогнозованого періоду, балів	Динаміка оцінок
Фінансові	3	4	+1
Інформаційні	1	3	+2
Техніко-технологічні	3	5	+2
Політико-правові	2	3	+1
Екологічні	0	2	+2
Середня оцінка за період	1,8	3,4	+1,6

*розроблено автором

Використовуючи результати проведеного дослідження рівнів запобігання економічним ризикам підприємств туристичної сфери згідно з другим сценарієм реалізації стратегії інтегрованого розвитку слід розрахувати індекс стійкості економічного розвитку для кожного підприємства.

Індекс стійкості економічного розвитку Туристичної компанії «Веселка» становить:

$$I_{\text{ст.}} = 3,8 / 2,2 = 1,8$$

Туристична компанія «Веселка» в прогнозованому періоді підвищить стійкість свого економічного розвитку порівняно з аналізованим періодом на 1,8 в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку.

Індекс стійкості економічного розвитку Туристичної компанії «ЛАН ТУ ТРЕВЕЛ» становить:

$$I_{\text{ст.}} = 4,2 / 2 = 2,1$$

Туристична компанія «ЛАН ТУ ТРЕВЕЛ» в результаті участі в кластері туристичних підприємств має можливість в прогнозованому періоді порівняно з аналізованим періодом підвищити стійкість свого економічного розвитку на 2,1.

Також розрахуємо індекс стійкості економічного розвитку Туристичної компанії «Sam-Travel»:

$$I_{\text{ст.}} = 3,4 / 1,8 = 1,9$$

Туристична компанія «Sam-Travel» в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку в прогнозованому періоді підвищить стійкість свого економічного розвитку порівняно з аналізованим періодом на 1,9.

Вище проведені розрахунки демонструють те, що в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку за другим сценарієм Туристична компанія «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ» порівняно з іншими учасниками кластеру туристичних підприємств найбільше підвищить стійкість свого економічного розвитку.

У таблиці 3.19 представлено результати розрахунку індексу стійкості економічного розвитку, які дають можливість оцінити зміну рівня запобігання економічним ризикам кожного учасника кластеру в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери за двома сценаріями.

Проведені розрахунки доводять можливість підвищення стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку за обома сценаріями.

Вибір сценарію прерогатива керівництва підприємства, яке на свій розсуд обирає необхідний сценарій. Підприємства у будь-якому випадку отримають можливість підвищити стійкість економічного розвитку.

Таблиця 3.19

Розрахунок індексу стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери*

Потенційні	Середня оцінка	Середня оцінка	Індекс
------------	----------------	----------------	--------

учасники кластеру	рівня ЗЕР в аналізованому періоді, балів	рівня ЗЕР в прогнозованому періоді, балів	стійкості
Реалізація стратегії за сценарієм №1			
Туристична компанія «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ»	2	3,8	1,9
Туристична компанія «Sam-Travel»	1,8	3,6	2,0
Реалізація стратегії за сценарієм №2			
Туристична компанія «Веселка»	2,2	3,8	1,8
Туристична компанія «ЛІВ ТУ ТРЕВЕЛ»	2,0	4,2	2,1
Туристична компанія «Sam-Travel»	1,8	3,4	1,9

*розроблено автором

Періодичність оцінювання ефективності реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, дослідження та оцінка стійкості економічного розвитку туристичних підприємств можуть бути доручені співробітникам планово-економічної служби, що працюють у безпосередньому контракті з функціональними відділами і власниками бізнес-процесів. Як правило, стратегічні показники оцінюються щоквартально, в той час як оцінка показників реалізації оперативних заходів повинна проводитися щомісяця і щотижня. Звітність повинна включати наступні позиції: стратегічні цілі та причинно-наслідкові взаємозв'язки між ними на основі динамічних нормативів; коментарі до стратегічних цілей, що містять інформацію про джерела даних і формулах розрахунку показників; цільові та фактичні значення показників у динаміці за звітні періоди (квартали, півріччя), значення відхилень; опис поточного стану процесу реалізації стратегічних заходів; комплексний аналіз і коментарі до тенденцій розвитку підприємства.

Вище сказане підтверджує необхідність та доцільність створення кластеру підприємств туристичної сфери в умовах постійного негативного впливу загроз зовнішнього середовища на діяльність туристичних підприємств. Особливо актуальним створення кластеру виступає для туристичних підприємств суб'єктів малого підприємництва, які найбільш незахищені від дії деструктивних зовнішніх факторів. Виступаючи учасниками кластеру підприємств туристичної сфери малі підприємства отримують значні переваги в своїй діяльності наприклад такі, як:

1. перерозподіл різних видів ресурсів між учасниками кластеру;
2. спільне виконання крупних перспективних замовлень;
3. обмін учасників кластеру досвідом;
4. об'єднання зусиль з іншими учасниками кластеру з метою ефективної протидії економічним ризикам.
5. взаємна можливість підвищення рівня кадрового потенціалу;
6. об'єднання зусиль учасників кластеру в протидії основним конкурентам – великим підприємствам галузі;
7. спільне збільшення частки туристичного ринку та ін.

Таким чином, формування та реалізація стратегії інтегрованого розвитку дозволяє туристичним підприємствам малого бізнесу підвищити рівень економічної безпеки та забезпечити стійкість економічного розвитку з метою посилення ринкових позицій в сучасних нестабільних умовах господарювання.

Висновки до розділу 3

Згідно мети дослідження у розділі 3 зробимо акцент на наступних висновках:

1. Визначено пріоритетні шляхи підвищення стійкості розвитку підприємств туристичної сфери, а саме: підвищення рівня економічної безпеки; покращення інформаційного забезпечення; покращення фінансового

забезпечення; підвищення ефективності інноваційної політики; підвищення ефективності інвестиційної політики.

2. Розглянуто складові стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, до яких слід віднести наступні: стратегія забезпечення економічної безпеки; фінансова стратегія; інвестиційна стратегія; інноваційна стратегія; інформаційна стратегія.

3. В результаті проведеного дослідження специфіки діяльності підприємств малого бізнесу та особливостей розвитку туристичної сфери доцільно виділити дві альтернативні стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, а саме: об'єднання малих підприємств з великим підприємством-лідером; об'єднання малих підприємств між собою.

4. Визначено фактори, які спричиняють необхідність створення туристичних кластерів з метою забезпечення стійкого розвитку підприємств туристичної сфери такі, як: нестабільність національної економіки; особливості туристичної сфери; структура учасників туристичного ринку; особливості діяльності малих підприємств.

5. Відповідно до основних складових економічної безпеки підприємства розглянуто основні фактори, які впливають на реалізацію стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери. Це пояснюється тим, що основним інструментом забезпечення інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери є підвищення рівня економічної безпеки кожного учасника такого об'єднання. Таким чином, на реалізацію стратегії інтегрованого розвитку впливають наступні фактори: зовнішні (фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, політико-правові, екологічні) та внутрішні (інтелектуально-кадрові, мотиваційні).

6. Сформулювавши характеристики однорідності групи підприємств учасників кластеру визначено пріоритетні принципи реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери такі, як:

узгодженість, взаємозалежність, принцип кінцевої мети, принцип сумісності, принцип самоорганізації.

7. В результаті дослідження передумов формування стратегії інтегрованого розвитку за допомогою створення туристичного кластеру суб'єктів малого підприємництва, надано наступні організаційні рекомендації по створенню кластеру підприємств туристичної сфери за наступними напрямками: тип інтеграційної структури, кількість учасників, узгодженість інтересів учасників, вид діяльності учасників, розподіл обов'язків між учасниками.

8. Запропоновано схему реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, яка складається з наступних етапів: аналіз умов формування кластеру, визначення мети та завдань кластеру, виявлення потенційних та зацікавлених учасників кластеру, оцінка рівня узгодженості інтересів учасників кластеру, визначення правил функціонування кластеру, розробка та реалізація стратегії кластеру, оцінка ефективності кластеру та контроль.

9. На думку автора, головною умовою ефективної організації кластеру підприємств туристичної сфери є однорідність групи учасників, які об'єднуються. Так як, автором розглядаються малі підприємства, яким в свою чергу характерні специфічні недоліки в діяльності, як наслідок, виникає необхідність узгодженого врахування їх інтересів.

10. За результатами аналізу складових мотивації потенційних учасників кластеру до співпраці розроблено рекомендації до підвищення їх рівня. Підвищення складових мотивації до співпраці сприяє узгодженості інтересів з іншими учасниками кластеру.

11. Обґрунтовано взаємозалежність оцінки запобігання економічним ризикам і стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери. Стійкість економічного розвитку підприємства залежить від можливості

запобігання економічним ризикам, які впливають на здатність підвищувати економічні показники діяльності підприємства.

12. Встановлено, що оцінити реалізацію стратегії інтегрованого розвитку можливо в результаті створення кластеру підприємств туристичної сфери та порівняння досягнених завдань з запланованими. Розглянуто прогнозовані оцінки рівня стійкості економічного розвитку підприємств, які виступають потенційними учасниками кластеру.

13. В результаті проведеного дослідження запропоновано два сценарії реалізації стратегії інтегрованого кластеру: 1) об'єднання двох підприємств туристичної сфери (ТОВ Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel»); 2) об'єднання трьох підприємств туристичної сфери (Туристична компанія «Веселка», ТОВ Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel»).

14. Запропоновано оцінювати рівень стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери на основі індекса, який розраховується через порівняння прогнозного та аналізованого середнього рівня запобігання економічним ризикам. Даний індекс характеризує динаміку рівня стійкості економічного розвитку кожного учасника кластера в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку.

Основні наукові результати розділу опубліковано у працях: 144, 153, 154, 156.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе завдання поглиблення теоретичних і науково-практичних положень, розроблення науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування

стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери.

Досліджено сутність стратегії економічного розвитку підприємства та запропоновано власне визначення даного поняття, а саме: стратегія економічного розвитку підприємства – це чітко сформований, комплексний план дій (які являються актуальними для окремого підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища), які спрямовані на досягнення позитивних якісних змін та протидію економічним ризикам.

Встановлено, що завданням стратегії економічного розвитку підприємства є не тільки набуття позитивних якісних змін в діяльності підприємства, а також протидія економічним ризикам, які невпинно впливають на діяльність підприємства. Це пояснюється тим, що сучасне підприємство функціонує в умовах надзвичайної турбулентності зовнішнього середовища та повинно невпинно адаптуватись до його змін.

Запропоновано власне визначення поняття «стійкий економічний розвиток підприємства», під яким слід розуміти незмінність показників економічного розвитку в послідовних періодах часу, що сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, покращенню фінансового та інформаційного забезпечення, підвищенню ефективності інноваційної та інвестиційної політики підприємства.

Розглянуто особливості забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу на основі дослідження специфіки діяльності малих підприємств та економічного змісту поняття «економічна безпека».

Визначено інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств такі, як:

- ефективна система економічної безпеки;
- інформаційне забезпечення;
- фінансове забезпечення;

- інноваційна політика;
- інвестиційна політика;
- маркетингова політика.

Обґрунтовано, що основним інструментом забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу виступає ефективна система економічної безпеки. Визначено складові економічної безпеки підприємства, а саме: фінансова, силова, інформаційна, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інтелектуально-кадрова та мотиваційна. Основною серед них виділено фінансову складову, основною метою якої є протидія ризикам, які негативно впливають на стійкість економічного розвитку.

Встановлено новий вид ризику в сучасних умовах господарювання для підприємств малого бізнесу – це жорстока конкуренція з великими підприємствами, які функціонують та переважають в галузі. Доведено необхідність створення кластеру підприємств малого бізнесу з метою забезпечення їх стійкого економічного розвитку.

Досліджено концептуальні підходи до формування та оцінки стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу: ієрархічний та ситуаційний.

Визначено етапи формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств малого бізнесу, а саме:

1. аналіз зовнішнього середовища, можливості, загрози, сильні та слабкі сторони; визначення місії;
2. визначення мети та завдань;
3. генерування альтернативних стратегій розвитку;
4. вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку;
5. розробка стратегії розвитку, планування реалізації;
6. реалізація стратегії розвитку;
7. оцінка стратегії на повному етапі її реалізації;

8. коригування стратегії розвитку.

В результаті проведеного дослідження запропоновано етапи оцінки поточної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу, а саме:

1. визначення груп критеріїв оцінки стратегії;
2. визначення критеріїв оцінки в кожній групі;
3. оцінка показників за визначеними критеріями;
4. визначення інтегрального показника по кожній групі критеріїв;
5. визначення загального показника по всіх групах критеріїв.

В діяльності підприємств туристичної сфери України виділено недоліки, які стримують їх розвиток:

1. відсутність ефективної системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності галузі та туристичних представництв за кордоном;
2. відсутність сприятливих умов перетину кордону та несприятливий візовий режим для іноземних туристів;
3. податкове законодавство, що не сприяє підвищенню інвестицій в інфраструктуру туризму та санаторно-курортний комплекс;
4. недоліки в системі регіонального управління;
5. необхідність передачі частки повноважень органам місцевого самоврядування.

Встановлено, що сьогодні в країні переважає виїзний туризм, наслідком якого є витік капіталу за кордон. Туристична сфера в Одеській області має високий потенціал для піднесення туризму на міжнародний рівень та ефективного розвитку туристичних підприємств.

Класифіковано ключові проблеми стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери за такою ознакою, як причини виникнення та розділено на дві групи:

1. проблеми спричинені неефективною державною політикою;
2. проблеми спричинені відсутністю координації діяльності усіх учасників туристичного ринку та активізації їх інтеграції.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери, який полягає у визначенні загального показника за такими критеріями, як ефективність діяльності підприємства та стійкість до фінансових та комерційних ризиків, що дозволяє проводити діагностику рівня поточної стратегії розвитку та розробляти управлінські заходи щодо її коригування.

В результаті дослідження туристичні підприємства були розділені на три групи:

1. підприємства з високим рівнем оцінки стратегії розвитку,
2. підприємства з середнім рівнем оцінки стратегії розвитку,
3. підприємства з низьким рівнем оцінки стратегії розвитку.

Розроблено організаційні засади впровадження стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, які передбачають впровадження даної стратегії за кожною з функціональних складових таких, як:

1. стратегія забезпечення економічної безпеки,
2. фінансова стратегія,
3. інвестиційна стратегія,
4. інноваційна стратегія,
5. інформаційна стратегія.

Встановлено, що основою стратегії інтегрованого розвитку виступає таке об'єднання підприємств, за рахунок якого відбувається взаємодія підприємств та перерозподіл зусиль щодо протистояння різноманітним ризикам зовнішнього середовища. Критерієм формулювання альтернативних стратегій розвитку є види підприємств, які об'єднуються.

Запропоновано організаційні засади впровадження стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, які передбачають впровадження даної стратегії за кожною з функціональних складових таких, як:

1. стратегія забезпечення економічної безпеки;

2. фінансова стратегія;
3. інвестиційна стратегія;
4. інноваційна стратегія;
5. інформаційна стратегія.

Розглянуто реалізацію стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери за допомогою об'єднання підприємств в кластер. Надано наступні організаційні рекомендації по створенню кластеру підприємств туристичної сфери:

1. в основу кластеру необхідно закласти горизонтальну інтеграційну структуру;
2. до складу кластеру повинно входити не більше п'яти підприємств;
3. головною умовою успішного функціонування кластеру виступатиме єдність, узгодженість та субординованість інтересів всіх його учасників;
4. актуальним є створення кластеру до складу якого увійдуть туристичні агенти, як найбільш чисельні учасники туристичного ринку.

Запропоновано науково-методичний підхід щодо визначення вмотивованості підприємств туристичної сфери до співпраці у кластері, який полягає у визначенні узгодженості економічних інтересів учасників кластеру, як однорідної групи підприємств туристичної сфери на основі розглянутих складових мотивації до співпраці, якими є характеристики діяльності підприємства туристичної сфери, а саме:

1. наявність та достатність інформації про підприємство;
2. історія розвитку підприємства;
3. імідж підприємства;
4. тривалість функціонування на ринку;
5. забезпеченість висококваліфікованим персоналом;
6. цінова політика підприємства;
7. рівень обслуговування клієнтів.

Розглянуто алгоритм реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери, який складається з наступних етапів:

1. аналіз умов формування кластеру,
2. визначення мети та завдань кластеру,
3. виявлення потенційних та зацікавлених учасників кластеру, о
4. оцінка рівня узгодженості інтересів учасників кластеру,
5. визначення правил функціонування кластеру,
6. розробка та реалізація стратегії кластеру,
7. оцінка запобігання ризикам учасників кластеру.

В результаті проведеного дослідження запропоновано два сценарії реалізації стратегії інтегрованого кластеру:

1. об'єднання двох підприємств туристичної сфери (Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel»);
2. об'єднання трьох підприємств туристичної сфери (Туристична компанія «Веселка», Туристична компанія «ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ» та Туристична компанія «Sam-Travel»).

Запропоновано науково-методичний підхід щодо визначення оцінки стійкості економічного розвитку підприємств туристичної сфери, який враховує динаміку економічного розвитку, яку кількісно можна оцінити за допомогою індексу стійкості економічного розвитку, який розраховується на основі порівняння прогнозних та фактичних оцінок рівня запобігання економічним ризикам підприємствами-учасниками кластеру за умови реалізації стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери.

В результаті проведених розрахунків індексу стійкості економічного розвитку туристичних підприємств встановлено, що підприємства учасники кластеру отримають можливість підвищити стійкість економічного розвитку в результаті реалізації стратегії інтегрованого розвитку за обома сценаріями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Наука, 1990. – 216 с.
2. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації / Пер. З англ. під ред. В. И. Данілова-Данільяна. – М.: Прогрес, 1985. – 328с.

3. Александров И.А., Орлова О.А, Половян А.В. Оценка финансовой безопасности промышленного предприятия // ДонНТУ. – 2001. – С. 12–19.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод.пособие.– М.: Финансы и статистика, 1997.– 248 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184с.
7. Балабанов И. Т. Риск – менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 154 с.
8. Барановський О. І. Фінансова безпека: монографія. Інститут економічного прогнозування. – К.: Фенікс, 1999. – 338 с.
9. Барановский В. К. Концепции перехода Украины на модель устойчивого развития // Економіка України. - 2001. - № 7. – С. 78–83.
10. Барановский А. Экономическая безопасность предприятия // Финансовая Украина. 1995. – №94. – С. 11–15.
11. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 208 с.
12. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В.А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
13. Берсуцкий Я.Г., Лепа Н.Н. Стратегическое управление: модели и методы: Учеб. пособие. – Донецк: ДИЭХП, 2001. – 141 с.
14. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки – К. – 2006. – № 1 (55). – С. 185–189.
15. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.

16. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. / І. О. Богатирьов. – К., 2004. – 24 с.
17. Богданов А. И. Стратегическое НТП на предприятии. – М.: 1991.
18. Большой экономический словарь / Под. ред.. А.Н. Азраиляна. 5-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
19. Брикхем Ю.Ф., Ерхард М.С. Финансовый менеджмент. – 10-е изд. / Пер. с англ. под. ред. к.э.н. Е.А. Дорофеева. – СПб.: Питер, 2007. – 960 с.
20. Вечканов Г.С. Экономическая безопасность. Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2007. – 384 с.
21. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
22. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Т-во «Борисфен», 1996. – 336 с.
23. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 354 с.
24. Вишняков Я. Д. Общая теория рисков : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я. Д.Вишняков, Н. Н.Радаев. – 2-е изд., испр. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.
25. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
26. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 182 с.
27. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економична оцінка ризику діяльності підприємства, проблеми теорії та практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 184 с.

28. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
29. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с.
30. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск: ВУНУ, 2000. – 315 с.
31. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
32. Гвортні Д.Д., Страуп Р.Л. Що кожен має знати про економіку та добробут. – К.: Ін-т демократії ім. Пилипа Орлика, 1999. – 134 с.
33. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання / НАН України. Ін-т екон. прогнозування. – К.: УІЕП, 2000. – 344 с.
34. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
35. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование. – М.: Крылья. 1999. – 336 с.
36. Горняк О. В. Розвиток підприємства в сучасних теоретичних концепціях / О. В. Горняк, Л.Х. Доленко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 2. Т 3. – С. 29–32.
37. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. – К.: НАУ, 2006. – 17с.
38. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
39. Готелі та інші місця для тимчасового проживання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

40. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2008 - 560 с. (Grant R.M. Sovremennyj strategicheskij analiz. 5-e izd. / Per. s angl. pod red. V.N. Funtova – SPb.: Piter, 2008 - 560 p.).
41. Гурков І. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 195с.
42. Гузь Д. О. Сучасні підходи та концепція управління розвитком підприємства / Д. О. Гузь, Р. М. Набока // Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій : колективна монографія / За ред. Г. Г. Савіної. – Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2016. – С. 22–30.
43. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, Н. А. Тюхтенко, Д. О. Бочкарьов // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2017. – № 8. – С. 72–77.
44. Гузь Д. О. Методичні підходи до оцінки та реалізації стратегії стійкого економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, С. Ю. Савін, Н. А. Тюхтенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 4. – С. 57–62.
45. Гузь Д. О. Організація безпеки, як важлива складова туристичного продукту / Д. О. Гузь // Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів : матеріали IV Міжнародного круглого столу (м. Одеса, 8 травня 2013 р.). – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2013. – С. 322–324.
46. Гузь Д. О. Сутність економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 28–29 березня 2014 р.). – Одеса : видавець Букаєв В.В., 2014. – С. 184–186.

47. Гузь Д. О. Теоретичні основи стратегії розвитку підприємств / Д. О. Гузь // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 30–31 березня 2015 р.). – Одеса : видавець Букаєв В.В., 2015. – С. 178–179.
48. Гузь Д. О. Розвиток соціального партнерства на мікрорівні / Д. О. Гузь, С. Ю. Савін // Україна – Болгарія – Європейський союз: сучасне становище і перспективи : збірник доповідей міжнародної наукової конференції (м. Варна – м. Херсон, 10–16 вересня 2016 р.). – Варна : Наука і економіка, 2013. – С. 120–124.
49. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. – М.: Прогресс, 1969.
50. Денисов В. Т. Управление адаптивным развитием промышленных предприятий: [монография] / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко, А. В. Слюсарев. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2007. – 276 с.
51. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №11. – С.118.
52. Догиль Л.Ф. Управление хозяйственным риском: Учеб. пособие. – Мн.: Книжный Дом Мисанта, 2005. – 224 с.
53. Докучаєв О. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. Докучаєв // Економіка та держава. – 2006. – №8. – С. 79–81.
54. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 312 с.
55. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. – М.: Вильямс, 2007.
56. Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии. // В книге: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

57. Євдокимова Д. М. Державне регулювання економічного розвитку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 «Економічна теорія» / Д. М. Євдокимова. – К., 2002. – 20 с.
58. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: нац. інтереси, реал. загрози, стратегія забезпечення: Навчальний посібник. – К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 307 с.
59. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
60. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
61. Залуцький В. П. Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення / В. П. Залуцький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.11. – С. 163–169.
62. Здоров А.Б. Экономика туризма / Здоров А.Б. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 367 с.
63. Економіка підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Г.Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
64. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
65. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 2 / За ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2006. – 568 с.
66. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: [навчальний посібник] / І. Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
67. Ігнат'єва І.А Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.

68. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник]. – 2-ге вид., доп. і перероб. / С. М. Ілляшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
69. Ільяшенко С.М. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к ее оценке // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 12–19.
70. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник для студ. спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой» вузов. 3 изд., испр. / Кабушкин Н.И.– Минск: Новое знание, 2002. – 409 с.
71. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. – М.: Изд. «Добрая книга», 2006. – 360 с.
72. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібник. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
73. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Кашуба Я. М. // Економіка та держава. – 2011. – №9. – С.16.
74. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс: [общая ред. Миневской А. Г. и Осадчей И. И.] – М.: Прогресс, 1978. – 494 с.
75. Киф'як В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / Киф'як В.Ф. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2003. – 300 с.
76. Климантович Ю.М. Без формул о синергетике. – Минск: Высш. Школа, 1985. – 231 с.
77. Козаченко А. Формирование стратегических решений в управлении // Бизнес-информ. – 1998. – № 6. – С. 89–93.
78. Козловський Є.В. Іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та його використання в Україні // Економіка України. – 2004. – №10. – С. 24-27.

79. Колективні засоби розміщування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
80. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Дэвид Дж. Коллис, Синтия А. Монтгомери / Пер. с англ. Ю. Кострубов. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
81. Коненков Р. А. Диагностика качества экономического роста и развития предприятия, –Волгоград: Волгоградская правда, 1988. –112 с.
82. Копилов В.А. Єфименко Т.І. Метрологічні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки держави / Стратегічна панорама, 2007. – №3. – С. 38–45.
83. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 286 с.
84. Коровіна О.В. Методичні аспекти стратегічного управління в сфері фінансово-економічної безпеки / О.В. Коровіна // Соціально–економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон. – 2014. – №15 (4). – Том 1 – С. 127-132.
85. Коровіна О.В. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі моніторингу факторів зовнішнього середовища / О.В. Коровіна // Соціально–економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон. – 2017. – №4. – С. 150–160.
86. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998.– 420 с.
87. Кужелев М.А., Акиндеева К.Д. Разработка стратегии предприятия, направленной на развитие, как неотъемлемого фактора экономического роста//Економіка і право.– 2002.–№3(4). – С. 77–79.
88. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: «Інтелект-Захід», 2003. – с. 352.

89. Куницына, Н. Н. Теория и методология оценки развития регионального аграрного сектора в условиях неопределенности и риска: дисс. д. э. н. / Н. Н. Куницына. – Ставрополь, 2003.
90. Кусик Н. Л. Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: [Монография] / Под ред. Э.А. Кузнецова. – Херсон: Гринь Д.С., 2014. – Книга третья. – 585 с.
91. Кусик Н. Л. Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій [Текст]: монографія / за заг. ред. В.О. Тімофєєва, І.В. Чумаченко. – Харків: ХНУРЕ, 2015. – 245 с.
92. Кусик Н. Л. Соціально-економічний розвиток держави та регіонів: теоретичні, практичні та облікові аспекти: Монографія / за наук. ред. к.е.н., доц. Н.Л. Кусик, к.е.н., доц. О.В. Побережець. – ОНУ ім. І.І. Мечникова. – Херсон: Видавець ФОП Грінь Д.С. – 350 с.
93. Кусик Н. Л. Формування сучасних механізмів розвитку інноваційної сфери економіки: [Монографія] / [колектив авторів] за наук. ред. І.Ю. Швець. – Сімферополь: Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, «ДІАЙП», 2013. – 386 с.
94. Кусик Н. Л. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами: Монографія / за заг. ред. В.О. Тімофєєва, І.В. Чумаченко. – Харків: ФОП Панов А.М., 2016. – 404 с.
95. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
96. Лук'янова В. В. Економічний ризик: [навчальний посібник] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: 108 Академвидав, 2007. – 462 с.
97. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
98. Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ, 2003. – 188 с.

99. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – С.16-20.
100. Миркин Я. М. Англо-русский толковый словарь по банковскому делу, инвестициям и финансовым рынкам: свыше 10 000 терминов / Я. М. Миркин, В. Я. Миркин. М.: Альпина Бизнес Букс, – 2006.
101. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 336 с.
102. Моделирование економічної безпеки: держава, регіон, підприємство/ Гесць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; За ред. Гейця В. М.: Монографія. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 240 с.
103. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристкой фирмой.– М.: Финансы и статистика, 2001. – 202 с.
104. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
105. Наумов О.Б. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку Причорноморського регіону / О.Б. Наумов // Таврійський науковий вісник: науковий журнал. – 2015. – С. 290–295.
106. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Рус. изд., 1981. – 326с.
107. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Азбуковник, 1998. – 944 с.
108. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин ; Ред. Л.И. Евенко. – М. : Дело, 1996. – 703 с.
109. Официальный сайт города Одесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.odessa.ua/ru/announce/39213>
110. Папехин Р.С. Индикаторы финансовой безопасности предприятий. – Волгоград: Волгоградское научное изд-во, 2007 – 16 с.
111. Пикфорд Дж. Управление рисками / Пер. с англ. И. Матвеевой. – М.: Вершина, 2004. – 349 с.

112. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986, – 288с.
113. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства. Монографія. – Луганськ: Глобус, 2010. – 512 с.
114. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.:КНЕУ, 1998. – 352 с.
115. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: Монографія. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 1999. – 620 с.
116. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; [пер.с англ. И. Минервин]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
117. Про розвиток рекреації в Одеській області [за редакцією Котвицької Л.Е.] // Головне управління статистики в Одеській області. – 2011. – 25 с.
118. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник. – 4-е изд., перераб., и доп. – М.: Дашков и К, 2003. – 1012 с.
119. Райзберг, А. Современный экономический словарь / А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006.
120. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогообложения: Соч. Т.1, 2-е.изд-во – М.: Госполитиздат, 1955. – 360 с.
121. Рудніченко Є. М. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу/ Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська// Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №6(1). – С. 18-23.
122. Рудніченко Є.М. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Є.М. Рудніченко, Н.І. Гавловська //Наука й економіка – 2015, – Випуск 1 (37). – С. 110–114.

123. Савіна Г.Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості: Монографія. – Херсон: Херсонський держ. техн. ун-т, 2004. – 300 с.

124. Савіна Г.Г., Зайцева О.І. Функціонування саморегульованих економічних систем// Вісник Хмельницького національного університету.- 2007. - №3. – Т.1 (92). – С. 70–72.

125. Савіна Г.Г., Савін С.Ю. Проблеми концентрації та спеціалізації у сфері малого бізнесу// Матеріали міжнар. наук.-практич. конф. «Регіональні соціально-економічні проблеми та шляхи їх вирішення». – Херсон.: ХНТУ, – 2005. – С.104–105.

126. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в Одеській області [за редакцією Котвицької Л.Е.] // Головне управління статистики в Одеській області. – 2010. – 120 с.

127. Санаторно-курортні та оздоровчі заклади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

128. Сахарцева І. І. Ризики економічної діагностики підприємства: [навчальний посібник] / І. І. Сахарцеві, О. В. Шляга. – К.: Кондор, 2008. – 380 с.

129. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Под ред. Абалкина. – М.: Наука, 1993.– 569 с.

130. Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. – К.: Логос, 1999. – 568 с.

131. Старостіна А. О. Ризик- менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник] / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К.: ІОЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.

132. Туристичні потоки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

133. Уотермен Р. Фактор обновления: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 363 с.

134. Устенко О. Л. Теория экономического риска: Моногр. – К.: МАУП, 1997. – 164 с.
135. Утробин И.С. Сложность, развитие, научно-технический прогресс. – Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 1991. – С. 34–35.
136. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М.: Мир, 1988. – 464 с.
137. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма / Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. – М.: КноРус, 2007. – 440 с.
138. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А. В. Шегда, М. В. Голованенко; за ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
139. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб.– К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
140. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
141. Штембуляк Д. О. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства в трансформаційній економіці / Д. О. Штембуляк // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2009. – Т. 12. – Випуск 26. – Ч. 2. – С. 42–47.
142. Штембуляк Д. О. Концептуальні аспекти економічного ризику підприємства в умовах нестабільного розвитку економіки / Д. О. Штембуляк // Научный информационный журнал «Бизнес Информ». – 2009. – № 11(2). – С. 115–117.
143. Штембуляк Д. О. Економічна стійкість підприємства як необхідна умова виживання в сучасних умовах господарювання / Д. О. Штембуляк // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2010. – № 22(І). – С. 84–88.

144. Штембуляк Д. О. Фінансова стійкість підприємства в умовах ринкової турбулентності / Д. О. Штембуляк // Научно-практический журнал «Экономика и управление». – 2010. – № 1. – С. 119–123.

145. Штембуляк Д. О. Фінансова безпека як основний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / Д. О. Штембуляк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3(164). – С. 157–160.

146. Штембуляк Д. О. Адаптація підприємства як спосіб забезпечення його економічної безпеки / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – №51–1. – С. 78–84.

147. Штембуляк Д. О. Проблема взаимодействия участников рынка туристических услуг в Украине / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту. – 2011. – Випуск II(42). – Т. 2. – Ч. 2. – С. 412–418.

148. Штембуляк Д. О. Необхідність інтеграції туристичних підприємств в умовах економічної кризи / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Т. 2. – С. 124–128.

149. Штембуляк Д. О. Туристична сфера Одеської області, як важлива складова розвитку регіону / Д. О. Штембуляк // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – 2011. – № 970. – С. 179–183.

150. Штембуляк Д. О. Одеська область як перспективний регіон України для розвитку туризму та рекреації / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик, Г. В. Буслаєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2(18). – Т. 5. – С. 337–348.

151. Штембуляк Д. О. Управління економічною безпекою підприємства: теоретичні аспекти / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції для викладачів, аспірантів та молодих вчених (м. Одеса, 27–28 березня 2009 р.). – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2009. – С. 95–96.

152. Штембуляк Д. О. Управління фінансовою безпекою підприємства: теоретико-методологічні основи / Д. О. Штембуляк // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VIII Международной научно-практической конференции (м. Алушта, 1–3 жовтня 2009 р.). – Сімферополь : Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2009. – С. 172–173.

153. Штембуляк Д. О. Вплив зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства / Д. О. Штембуляк // Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины : XI Всеукраинская научно-практическая конференция (м. Сімферополь, 4–5 грудня 2009 р.). – Сімферополь : ІТ «АРІАЛ», 2009. – С. 179–180.

154. Штембуляк Д. О. Роль та місце фінансових ризиків в загальній системі управління підприємством / Д. О. Штембуляк // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Сімферополь, 11–12 березня 2010 р.). – Сімферополь : Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2010. – С. 190–193.

155. Штембуляк Д. О. Економічна безпека підприємства: адаптація до зовнішнього середовища / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 27–28 жовтня 2010 р.). – Харків : Національний технічний університет «ХПІ», 2010. – С. 61–62.

156. Штембуляк Д. О. Проблема забезпечення стійкості підприємства, як базової ланки національної економіки / Д. О. Штембуляк, Г. В. Буслаєва // Матеріали 65-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 24–26 листопада 2010 р.). – Одеса : Астропринт, 2010. – С. 204–206.

157. Штембуляк Д. О. Деякі проблеми діяльності підприємств туристичної індустрії України / Д. О. Штембуляк // Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Донецьк, 1–7 грудня 2010 р.). – Донецьк : Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2010. – С. 372–374.

158. Штембуляк Д. О. Особливості туризму як об'єкта управління / Д. О. Штембуляк // Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины : материалы XII Всеукраинской научно-практической конференции (м. Сімферополь, 2–3 грудня 2010 р.). – Сімферополь : ІТ АРІАЛ, 2010. – С. 147–148.

159. Штембуляк Д. О. Туристические ресурсы и инфраструктура – основные факторы развития отрасли в Украине / Д. О. Штембуляк, А. А. Чкан // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали шостої міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 31 березня – 1 квітня 2011 р.). – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2011. – С. 204–207.

160. Штембуляк Д. О. Перспективи створення туристичних кластерів в Одеському регіоні / Д. О. Штембуляк, Д. А. Веретеннікова // Сучасні проблеми реформування економіки в моделі інноваційного розвитку держави : матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Харків, 15 листопада 2011 р.). – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. – С. 116–118.

161. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень // Економіка України. 2005. – №1. – С. 36–42.
162. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств / Монографія. – Сімферополь: ДОЛЯ. – 2007. – 384 с.
163. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. – Homewood; Irwin, 1987. – 523 p.
164. Ball D.F., McCulloch W.H. International Business. Introduction and Essentials.–Boston: Homewood, 1990. – 435 p.
165. Brown S.L., Eisenhardt K.M. Competing on the edge: Strategy as structured chaos. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 542 p.
166. Cyert R. M., March. J.G. A behavioral theory of the firm.– Imprint Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.– 332 p.
167. Denning B.W. Corporate planning. Selected Concepts.– N.-Y.: McGraw-Hall, 1981.– 545p.
168. Fournier Ch. Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem.–Warszawa : Poltex, 1993.– 178 p.
169. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future.– Boston:Harvard Business School Press, 1994. – 426 p.
170. Hill Ch.W., Jonts G.J., Strategic Management. An Integrated Approach.–Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.– 427 p.
171. [Lindblom C. E.](#) The market system : what it is, how it works, and what to make of it New Haven:Yale University Press 2001. –245 p.
172. Mintzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent //Strategic Management Journal.– 1986. – № 3.– P. 257–272.
173. Olsen M.D. Strategic Hospitality Management: Teary and Practice. – London: Cassel, 1991.– 347 p.
174. Penc J. Strategie zarządzania. – Warszawa.: Agencja PLACET, 1999.- 221 p.

175. Schendel D. E., Hofer C. W. Strategic Management : a new view of business policy and planning.– Boston : Little, Brown, 1979.– 538 p.

176. Weihrich H. The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis// Long Range Planning. –1982. –№ 2.– P. 35–53.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Гузь Д. О. Сучасні підходи та концепція управління розвитком підприємства / Д. О. Гузь, Р. М. Набока // Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій : колективна монографія / За ред. Г. Г. Савіної. – Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2016. – С. 22–30 (0,6 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : проаналізовано необхідність формування стратегії розвитку підприємства (0,35 друк. арк.).*

**Публікації в наукових виданнях, що входять до міжнародних
наукометричних інформаційних баз:**

2. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, Н. А. Тяхтенко, Д. О. Бочкарьов // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2017. – № 8. – С. 72–77 (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто особливості стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств (0,2 друк. арк.). Журнал індексується і реферується у наукометричній базі : РИНЦ.*

Публікації в наукових фахових виданнях України:

3. Штембуляк Д. О. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства в трансформаційній економіці / Д. О. Штембуляк // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2009. – Т. 12. – Випуск 26. – Ч. 2. – С. 42–47 (0,61 друк. арк.).

4. Штембуляк Д. О. Концептуальні аспекти економічного ризику підприємства в умовах нестабільного розвитку економіки / Д. О. Штембуляк // Научный информационный журнал «Бизнес Информ». – 2009. – № 11(2). – С. 115–117 (0,33 друк. арк.).

5. Штембуляк Д. О. Економічна стійкість підприємства як необхідна умова виживання в сучасних умовах господарювання / Д. О. Штембуляк // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2010. – № 22(І). – С. 84–88 (0,74 друк. арк.).

6. Штембуляк Д. О. Фінансова стійкість підприємства в умовах ринкової турбулентності / Д. О. Штембуляк // Научно-практический журнал «Экономика и управление». – 2010. – № 1. – С. 119–123 (0,73 друк. арк.).

7. Штембуляк Д. О. Фінансова безпека як основний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / Д. О. Штембуляк // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3(164). – С. 157–160 (0,73 друк. арк.).

8. Штембуляк Д. О. Адаптація підприємства як спосіб забезпечення його економічної безпеки / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – №51–1. – С. 78–84 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : визначено роль економічної безпеки, як інструменту забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства (0,4 друк. арк.).*

9. Штембуляк Д. О. Проблема взаємодії учасників ринку туристических услуг в Україні / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту. – 2011. – Випуск II(42). – Т. 2. – Ч. 2. – С. 412–418 (0,68 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : обґрунтовано необхідність підвищення ефективності взаємодії учасників туристичного ринку (0,58 друк. арк.).*

10. Штембуляк Д. О. Необхідність інтеграції туристичних підприємств в умовах економічної кризи / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Т. 2. – С. 124–128 (0,64 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : визначено необхідність створення інтеграційних об'єднань в галузі вітчизняного туризму (0,54 друк. арк.).*

11. Штембуляк Д. О. Туристична сфера Одеської області, як важлива складова розвитку регіону / Д. О. Штембуляк // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – 2011. – № 970. – С. 179–183 (0,69 друк. арк.).

12. Штембуляк Д. О. Одеська область як перспективний регіон України для розвитку туризму та рекреації / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик, Г. В. Буслаєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2(18). – Т. 5. – С. 337–348 (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто*

передумови стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери (0,6 друк. арк.).

13. Гузь Д. О. Методичні підходи до оцінки та реалізації стратегії стійкого економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, С. Ю. Савін, Н. А. Тюхтенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 4. – С. 57–62 (0,45 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача : розглянуто науково-методичний підхід до оцінки стратегії стійкого економічного розвитку підприємств (0,2 друк. арк.).

Матеріали наукових конференцій:

14. Штембуляк Д. О. Управління економічною безпекою підприємства: теоретичні аспекти / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції для викладачів, аспірантів та молодих вчених (м. Одеса, 27–28 березня 2009 р.). – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2009. – С. 95–96 (0,25 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача : розглянуто основні аспекти економічної безпеки підприємства (0,15 друк. арк.).

15. Штембуляк Д. О. Управління фінансовою безпекою підприємства: теоретико-методологічні основи / Д. О. Штембуляк // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VIII Международной научно-практической конференции (м. Алушта, 1–3 жовтня 2009 р.). – Сімферополь : Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2009. – С. 172–173 (0,19 друк. арк.).

16. Штембуляк Д. О. Вплив зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства / Д. О. Штембуляк // Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины : XI Всеукраинская научно-практическая

конференція (м. Сімферополь, 4–5 грудня 2009 р.). – Сімферополь : ІТ «АРІАЛ», 2009. – С. 179–180 (0,73 друк. арк.).

17. Штембуляк Д. О. Роль та місце фінансових ризиків в загальній системі управління підприємством / Д. О. Штембуляк // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Сімферополь, 11–12 березня 2010 р.). – Сімферополь : Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2010. – С. 190–193 (0,4 друк. арк.).

18. Штембуляк Д. О. Економічна безпека підприємства: адаптація до зовнішнього середовища / Д. О. Штембуляк, Н. Л. Кусик // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 27–28 жовтня 2010 р.). – Харків : Національний технічний університет «ХПІ», 2010. – С. 61–62 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто адаптацію підприємства, як передумову економічного розвитку (0,1 друк. арк.).*

19. Штембуляк Д. О. Проблема забезпечення стійкості підприємства, як базової ланки національної економіки / Д. О. Штембуляк, Г. В. Буслаєва // Матеріали 65-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 24–26 листопада 2010 р.). – Одеса : Астропринт, 2010. – С. 204–206 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : проаналізовано вплив стійкості підприємства на його розвиток (0,1 друк. арк.).*

20. Штембуляк Д. О. Деякі проблеми діяльності підприємств туристичної індустрії України / Д. О. Штембуляк // Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Донецьк, 1–7 грудня 2010 р.). – Донецьк : Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2010. – С. 372–374 (0,23 друк. арк.).

21. Штембуляк Д. О. Особливості туризму як об'єкта управління / Д. О. Штембуляк // Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины : материалы XII Всеукраинской научно-практической конференции (м. Сімферополь, 2–3 грудня 2010 р.). – Сімферополь : ІТ АРІАЛ, 2010. – С. 147–148 (0,19 друк. арк.).

22. Штембуляк Д. О. Туристические ресурсы и инфраструктура – основные факторы развития отрасли в Украине / Д. О. Штембуляк, А. А. Чкан // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали шостої міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 31 березня – 1 квітня 2011 р.). – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2011. – С. 204–207 (0,29 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача : розглянуто особливості туристичної галузі України та її вплив на економічний розвиток туристичних підприємств (0,2 друк. арк.).

23. Штембуляк Д. О. Перспективи створення туристичних кластерів в Одеському регіоні / Д. О. Штембуляк, Д. А. Веретеннікова // Сучасні проблеми реформування економіки в моделі інноваційного розвитку держави : матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Харків, 15 листопада 2011 р.). – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. – С. 116–118 (0,24 друк. арк.).
Особистий внесок здобувача : розглянуто доцільність створення туристичних кластерів в Одеському регіоні (0,12 друк. арк.).

24. Гузь Д. О. Організація безпеки, як важлива складова туристичного продукту / Д. О. Гузь // Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів : матеріали IV Міжнародного круглого столу (м. Одеса, 8 травня 2013 р.). – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2013. – С. 322–324 (0,17 друк. арк.).

25. Гузь Д. О. Сутність економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 28–29 березня 2014 р.). – Одеса : видавець Букаєв В.В., 2014. – С. 184–186 (0,27 друк. арк.).

26. Гузь Д. О. Теоретичні основи стратегії розвитку підприємств / Д. О. Гузь // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 30–31 березня 2015 р.). – Одеса : видавець Букаєв В.В., 2015. – С. 178–179 (0,23 друк. арк.).

27. Гузь Д. О. Розвиток соціального партнерства на мікрорівні / Д. О. Гузь, С. Ю. Савін // Україна – Болгарія – Європейський союз: сучасне становище і перспективи : збірник доповідей міжнародної наукової конференції (м. Варна – м. Херсон, 10–16 вересня 2016 р.). – Варна : Наука і економіка, 2016. – С. 120–124 (0,34 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача : розглянуто соціальні аспекти партнерських відносин в інтегрованих об'єднаннях (0,15 друк. арк.).*

Додаток Б

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи
д.б.н., проф.

Іваниця В.О.

«05» вересня 2017р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи
д.т.н., проф.

Хмарський В.М.

«05» вересня 2017р.

А К Т

впровадження результатів науково-
дослідної роботи в навчальний процес

Науково-практичні результати дослідницької роботи викладача Гузь Д.О. щодо формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери, яка виконувалася відповідно до плану наукових досліджень кафедри економіки та управління в процесі виконання теми: «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні новації» (номер державної реєстрації 0114U001555, 2014–2018 рр.), де Гузь Д.О. запропоновано класифікацію стратегій розвитку підприємства. Результати наукового дослідження впроваджено в 2017 р. у навчальному процесі економіко-правового факультету при оновленні курсів лекцій та практичних занять з наступних навчальних дисциплін: Управлінські дослідження (розділ аналітичне дослідження впливу на потенціал розвитку підприємств туристичної сфери України); Інноваційний менеджмент (розділ щодо формування стратегії розвитку підприємств туристичної сфери в умовах інноваційно-інвестиційної економіки); в дипломному проектуванні. Введено в програму підготовки студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Заступник декана ЕПФ
з наукової роботи
к.ю.н., доц.

Смітюх А. В.

«05» вересня 2017р.

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Масленніков Є.І.

«05» вересня 2017р.

Декан економіко-правового
факультету
к.ю.н., проф.

Труба В.І.

«05» вересня 2017р.

Завідувач кафедри бухгалтерського обліку,
аналізу та аудиту
к.е.н., доц.

Кусик Н.Л.

«05» вересня 2017р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи
д.б.н., проф.

Іваниця В.О.

«05» вересня 2017р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи
д.і.ст.н., проф.

Хмарський В.М.

«05» вересня 2017р.

впровадження результатів науково-дослідної роботи в навчальний процес

Науково-практичні результати дослідницької роботи викладача Гузь Д.О. щодо формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери, яка виконувалася відповідно до плану наукових досліджень кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в процесі виконання тем: «Дослідження інноваційного розвитку сфери послуг: аналіз, організація, ефективність та шляхи забезпечення (номер державної реєстрації 0110U003001, 2010-2014 рр.), де Гузь Д.О. запропоновано науково-методичне забезпечення формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери; «Формування національної моделі сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій» (номер державної реєстрації теми 0115U003915, 2015-2017 р.), де Гузь Д.О. сформовані концептуальні підходи до оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери. Результати наукового дослідження впроваджено в 2017 р. у навчальному процесі економіко-правового факультету при оновленні курсів лекцій та практичних занять з наступних навчальних дисциплін: Фінанси (розділ сутність стійкого економічного розвитку підприємств); Соціально-економічні проблеми сучасності (розділ негативний вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства); Аналіз господарської діяльності (розділ аналіз показників розвитку підприємства); в дипломному проектуванні. Введено в програму підготовки студентів за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування».

Заступник декана ЕПФ
з наукової роботи
к.ю.н., доц.Смітюх А.В.
«05» вересня 2017р.Декан економіко-правового
факультету
к.ю.н., проф.Труба В.І.
«05» вересня 2017р.Науковий керівник
к.е.н., доц.Кусик Н.Л.
«05» вересня 2017р.Завідувач кафедри бухгалтерського обліку,
аналізу та аудиту
к.е.н., доц.Кусик Н.Л.
«05» вересня 2017р.



У к р а ї н а
ЮЖНЕНСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

пр. Григорівського десанту, 18, м. Южне, Одеська обл., 65481, тел. (04842) 3-30-01,
E-mail: mer@yuzhny.com веб-сайт: http://yuzhny.gov.ua Код ЄДРПОУ 04527336

в.г. 16.02.2018 № 121/4-02-34
на № _____ від _____ 201__ р.

У спеціалізовану вчену раду
Д 67.052.05
Херсонського національного
технічного університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
Гузь Дар'ї Олександрівни за темою «Формування стратегії забезпечення
стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери» в рамках
виконання кандидатської дисертаційної роботи

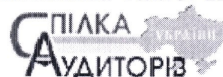
Запропонований в дисертаційній роботі Гузь Д.О. «Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери» науково-методичний підхід до оцінки поточної стратегії розвитку підприємств туристичної сфери для здійснення комплексного дослідження впливу поточної стратегії на функціонування підприємства, що в свою чергу, сприяє формуванню ефективної стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери, було використано на регіональному рівні міста Южного.

Керуюча справами



Шегида Л.Г.

ТЕРИТОРІАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
«СПІЛКА АУДИТОРІВ УКРАЇНИ» В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ
м.Одеса , вул.. Осипова 8, кв. 33
р/рах. 26001010034790 в АБ «Південний» м.Одеса, МФО 328209
sau.odessa.ua тел.787-22-01



№ 186 від 08. вересня 2017 року

У спеціалізовану вчену раду
Д 67.052.05
Херсонського національного
технічного університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
Гузь Дар'ї Олександрівни за темою «Формування стратегії забезпечення
стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери» в рамках
виконання кандидатської дисертаційної роботи

В дисертаційній роботі на тему «Формування стратегії забезпечення
стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери» Гузь Дар'я
Олександрівна запропонувала та провела розрахунок показників розвитку
підприємств туристичної сфери за такими критеріями, як ефективність
діяльності підприємства та стійкість до фінансових та комерційних ризиків.

Вважаємо такі пропозиції доцільними та корисними з точки зору
фінансового моніторингу та коригування стратегії стійкого економічного
розвитку підприємств туристичної сфери.

Голова Правління
Територіального відділення
Всеукраїнської професійної
громадської організації
«Спілка аудиторів України»
в Одеській області



Т.І. Хоролець



Туристическая компания "Love to Travel"

ООО "ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ"

65045, Украина, г. Одесса, пл. Соборная, 1, оф. 101
Тел : +38048 7712151, e-mail: love.to.travel.ta@gmail.com

N76 big 15.08.2017p.

У спеціалізовану вчену раду
Д 67.052.05
Херсонського національного
технічного університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
Гузь Дар'ї Олександрівни за темою «Формування стратегії забезпечення
стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери» в рамках
виконання кандидатської дисертаційної роботи

Результати дисертаційної роботи Гузь Д.О. «Формування стратегії
забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної
сфери» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
використано у діяльності підприємства.

Запропонований дисертантом науково-методичний підхід щодо
визначення вмотивованості підприємств до співпраці у кластері підприємств
туристичної сфери використано на підприємстві.

Директор ТОВ Туристична компанія
«ЛАВ ТУ ТРЕВЕЛ»



Стоянова Я.Ю.

ФОП Ібрагімова Валентина Марківна
(Комерційна назва Туристична компанія «Sam-Travel»
код ІПН 2302802789 р/р № 2608056516000
АТ «УкрСиббанк» МФО 351005
Платник єдиного податку 2 група
Адреса: 68600, м. Ізмаїл, пр-т Леніна, буд. 46.
тел./факс (04841) 5-54-24
моб.: (067) 272-90-32.

№ 184/4 від 11.08.2017р.

У спеціалізовану вчену раду
 Д 67.052.05
 Херсонського національного
 технічного університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Гузь Дар'ї Олександрівни за темою «Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери» в рамках виконання кандидатської дисертаційної роботи

Результати проведених досліджень в роботі Гузь Д.О. щодо формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери використані в діяльності підприємства.

Запропонована в дисертаційній роботі методика формування стратегії стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери використана на підприємстві: Турагенство «Sam-Travel» та дозволила підвищити можливість протидії економічним ризикам.

Директор туристичного агенства

«Sam-Travel»




Ібрагімова В.М.

Додаток В

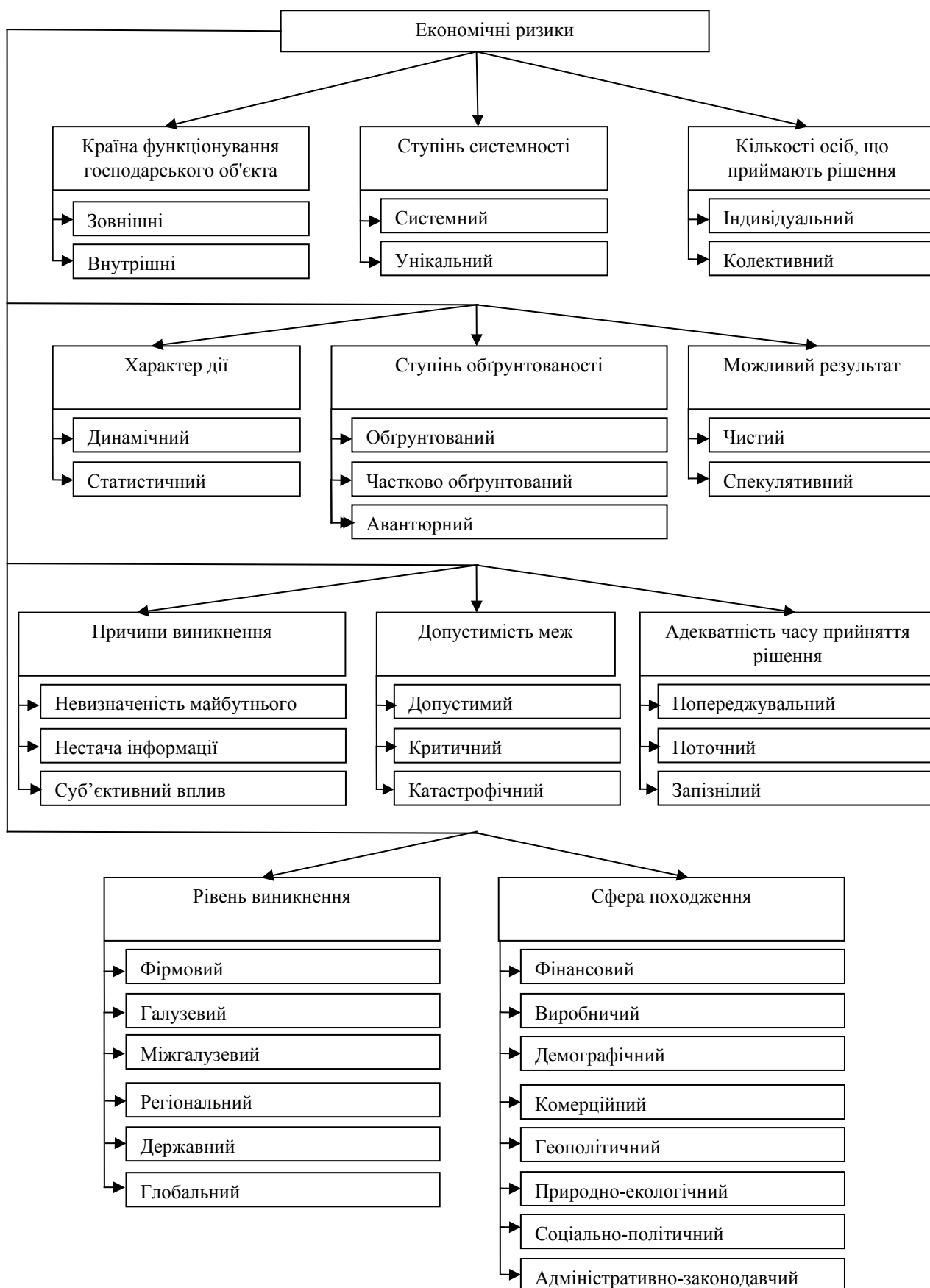


Рис. В 1. Види економічних ризиків
Додаток Г

Результат:
збільшення частки ринку та отримання лідируючих ринкових позицій

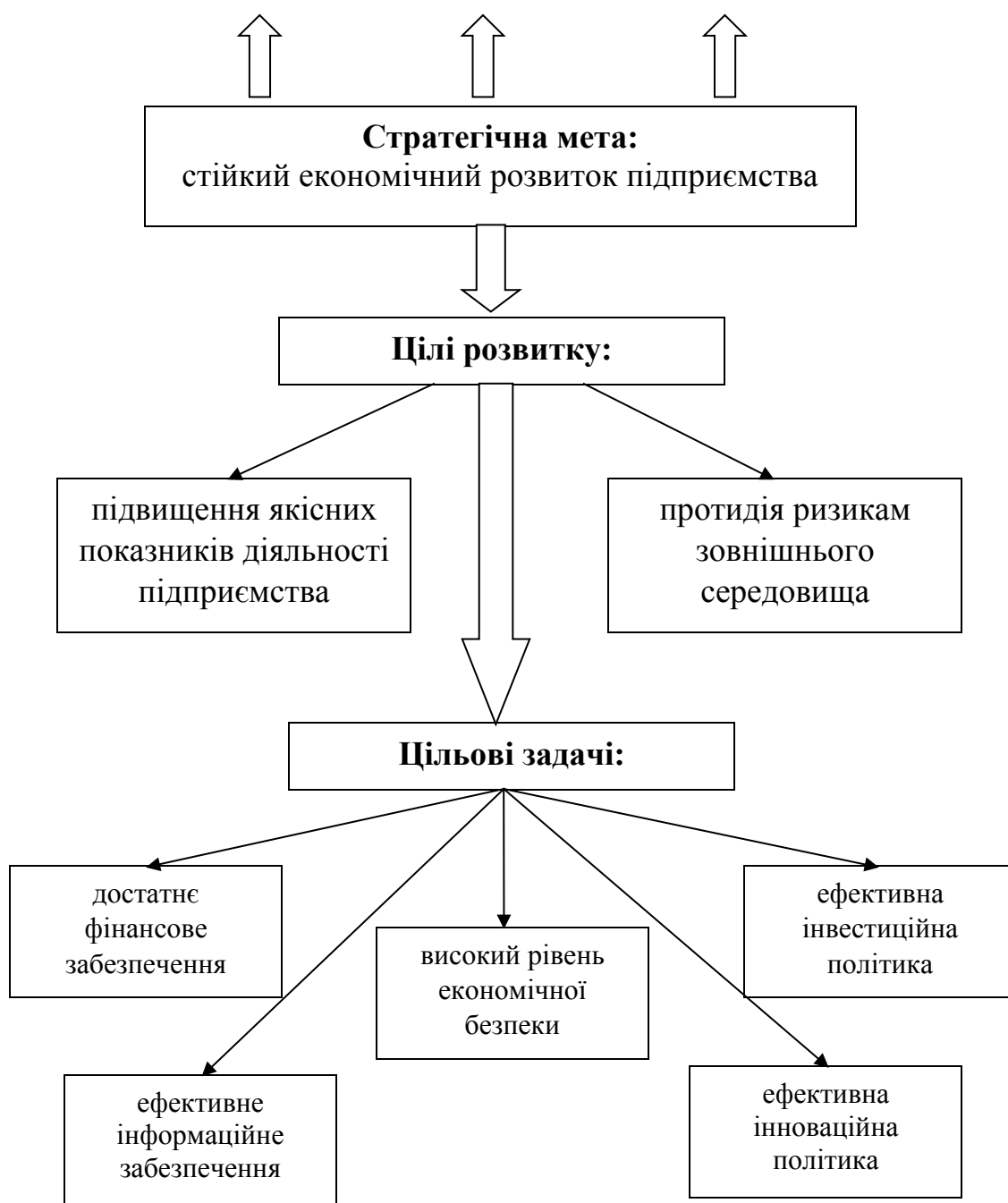


Рис. Г 1. «Дерево цілей» підприємств туристичної сфери*

*розроблено автором