

ORGANISATIONAL ASPECTS OF THE REALISATION OF STRATEGIES FOR THE INTEGRATED DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES

Huz Daria,

Candidate of Economic Sciences, Ph.D (economy), Accounting and Taxation Department

Odesa I.I. Mechnikov National University, Ukraine, Odesa

e-mail: daryaguz26@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6429-2191>

Abstract. The main economic risks that affect the implementation of the strategy of integrated development of tourism enterprises are considered. The priority principles of implementation of the strategy of integrated development are determined. It is proved that the strategy of integrated development is the basis for the formation of a strategy of sustainable economic development of tourism enterprises. The expediency of creating a cluster of tourism enterprises in order to ensure their sustainable economic development is substantiated. Organizational recommendations for the creation of a cluster of tourism entities are proposed.

Keywords: tourism enterprise, strategy of integrated development, sustainable economic development, economic risks, coherence of economic interests, cluster.

Актуальність. Зважаючи на місце і роль туризму в житті суспільства, в європейському просторі його проголошено одним із пріоритетних напрямків розвитку національної культури та економіки. Туризм у національному макросередовищі на теперішній час функціонує в умовах жорсткої світової конкуренції, наслідком якої є поява різноманітних ризиків зовнішнього середовища, які спричиняють значну загрозу для діяльності туристичних підприємств. Здатність підприємств туристичної сфери до адаптації виступає базовою умовою не тільки виживання в кризових ситуаціях, а також основною передумовою їх стійкого розвитку. Таким чином, в умовах турбулентності, найважливіше завдання туристичних підприємств – це забезпечення їх виживання і безупинного економічного розвитку. Ефективне вирішення цього завдання полягає у забезпеченні конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті за допомогою ефективної реалізації стратегії інтегрованого розвитку. Враховуючи соціально-економічні функції туризму та його важливу роль у розвитку економіки, дослідження організаційних аспектів реалізації стратегії інтегрованого розвитку туристичних підприємств є актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Процес формування і реалізації стратегій підприємств досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені такі, як: І. Ансофф, І.О. Бланк, К. Ендрюс, Д.Дж. Колліс, Г. Мінцберг, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Б.І. Шелегеда та інші. Аналіз літератури показує, що чітка, конкретна послідовність дій щодо формування та реалізації стратегії досі не відпрацьована. Питання стійкого розвитку підприємства досліджувалися в працях таких учених-економістів, як: О.В. Ареф'єва, Л.П. Артеменко, О.В. Василенко, Д.М. Городянська, Р.М. Грант, 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.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування організаційних аспектів реалізації стратегії інтегрованого розвитку туристичних підприємств в умовах трансформаційних змін економіки.

Виклад основного матеріалу. Серед суб'єктів туристичної сфери переважають суб'єкти малого бізнесу, які в умовах нестабільної економіки найбільш фінансово незахищені та піддаються впливу деструктивних змін. Таким чином, їх розвиток 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 долі ринку й недостатньо міцні позиції на ньому, високий ризик та схильність до банкрутства. Запобігти негативному впливу зазначених чинників можна за допомогою ефективної реалізації стратегії інтегрованого розвитку туристичних підприємств.

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

Метою стратегії інтегрованого розвитку є забезпечення стійкого економічного розвитку туристичних підприємств [2, с. 248].

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.

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 [1, с. 235].

Доцільно розглянути основні економічні ризики, які впливають на реалізацію стратегії інтегрованого розвитку підприємств туристичної сфери. Відповідно до основних складових економічної безпеки підприємства, 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) [5, с. 194].

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 [3, с. 318].

Враховуючи вищевказане, до пріоритетних принципів реалізації стратегії інтегрованого розвитку слід віднести наступні:

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

Принцип узгодженості інтересів учасників об'єднання підприємств туристичної сфери виступає основною передумовою ефективного 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 [6, с. 179].

Створення кластеру підприємств туристичної сфери з метою підвищення рівня економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва, як основного інструменту забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери сприятиме:

1. Підвищенню стійкості малих підприємств до негативного впливу ризиків зовнішнього середовища;
2. Забезпеченню інвестиційної привабливості малих підприємств;
3. Підвищенню фінансового забезпечення діяльності малих підприємств;
4. Інноваційному забезпеченню діяльності малих підприємств;
5. Покращенню маркетингової політики малих підприємств;
6. Збільшенню частки ринку за обсягом продажів;
7. Підвищенню конкурентоздатності малих підприємств і т. д.

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 [8, с. 251].

Дослідивши передумови формування стратегії інтегрованого розвитку за допомогою створення туристичного кластеру суб'єктів малого підприємництва, можна надати наступні рекомендації за організаційними напрямками (табл. 1.).

Таблиця 1.

Організаційні рекомендації по створенню кластеру суб'єктів туристичної сфери

Організаційний напрямок	Рекомендації
Тип інтеграційної структури	В основу кластеру необхідно закласти горизонтальну інтеграційну структуру, яка відрізняється широкою сферою впливу на ринок та гнучкістю ціноутворення.
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 суб'єктів, що забезпечить його ефективність.
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.
Вид діяльності учасників	Конкурентною стратегією інтегрованого розвитку суб'єктів туристичної сфери повинна бути стратегія, яка оснований на об'єднанні суб'єктів малого підприємництва між собою. В результаті проведеного дослідження особливостей розвитку туристичної сфери автором встановлено, що саме туристичні агенти в своїй більшості є суб'єктами малого підприємництва. Таким чином, актуальним є створення кластеру до складу якого увійдуть туристичні агенти, як найбільш чисельні учасники туристичного ринку.
Розподіл обов'язків учасників	актуальним є створення кластеру до складу якого увійдуть туристичні агенти, як найбільш чисельні учасники туристичного ринку. Такий підхід забезпечить рівноправну участь учасників в сумісній діяльності та рівноцінний внесок в кінцевий результат.

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

Головною умовою ефективної організації кластеру підприємств туристичної сфери є однорідність групи учасників, які об'єднуються. Так як, 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 [7, с. 234].

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 [4, с. 175].

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.

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

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

Висновки. Враховуючи загрози діяльності туристичних підприємств та переваги стратегії інтегрованого розвитку, стратегію стійкого економічного розвитку доцільно реалізувати за допомогою створення кластерів. Кластеризація підприємств туристичної сфери виступає найбільш ефективним та доцільним способом ліквідації загрози жорстокої конкуренції з боку великих підприємств галузі. Об'єднуючись в кластер туристичні підприємства отримують значні переваги, підвищують рівень своєї економічної безпеки та створюють необхідні умови для забезпечення стійкого економічного розвитку кожного із учасників кластеру. Саме з погляду узгодження інтересів малого підприємства і взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища доцільно реалізувати стратегію інтегрованого розвитку. Запровадження означених результатів допоможе забезпечити стійкий економічний розвиток суб'єктів туристичної сфери, сприятиме зміцненню національної економіки країни, наповненню державного бюджету та зростанню добробуту громадян.

References:

1. Kollis, D. Dzh., & Montgomeri, S. A. (2007). *Korporativnaja strategija. Resursnyj podhod [Corporate strategy. Resource approach]*. (Yu. Kostrubova, Trans.). Moscow : ZAO «Olimp-Biznes» [in Russian].
2. Mincberg, G., Al'strjend, B., & Ljempel, Dzh. (2000). *Shkoly strategij [School of Strategy]*. (Yu. Kapturevskogo, Trans.). Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].
3. Jendrjus, K., & Irvin, R. (2001). *Koncepcija korporativnoj strategii [Corporate strategy concept]* (Yu. Kapturevskogo, Trans.). Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].
4. Tompson, A. A., & Striklend, A. Dzh. (1998). *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]*. (L. G. Zajceva & M. I. Sokolovoj, Trans.) Moscow : Banki i birzhi, JuNITI [in Russian].
5. Pogorelov, Yu. S. (2010). *Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpryemstva [Assessment and modeling of enterprise development]*. Luhansk: Hlobus [in Ukrainian].
6. Artemenko, L. P., & Fursik, O. I. (2014). Pidvyshchennia stratehichnoho potentsialu yak napriam stratehichnoho rozvytku pidpryemstva [Increasing strategic potential as a direction of strategic enterprise development]. *Efektivna ekonomika – An efficient economy*, 1, 15 – 19 [in Ukrainian].
7. Blank, I. A. (1995). *Investicionnyj menedzhment [Investment management]*. Kyiv: MP ITEM LTD [in Ukrainian].
8. Grant, R. M. (2008). *Sovremennyj strategicheskij analiz [Modern strategic analysis]* (V. N. Funtova, Trans.) Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].

Организационные аспекты реализации стратегии интегрированного развития туристических предприятий

Гузь Дарья Александровна, e-mail: daryaguz26@gmail.com

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова, кафедра учета и налогообложения, Украина, <https://orcid.org/0000-0002-6429-2191>

Аннотация. Рассмотрены основные экономические риски, влияющие на реализацию стратегии интегрированного развития туристических предприятий. Определены приоритетные принципы реализации стратегии интегрированного развития. Доказано, что стратегия интегрированного развития является основой формирования стратегии устойчивого экономического развития туристических предприятий. Обоснована целесообразность создания кластера туристических предприятий для обеспечения их устойчивого экономического развития. Предложены организационные рекомендации по созданию кластера туристских организаций.

Ключевые слова: туристическое предприятие, стратегия интегрированного развития, устойчивое экономическое развитие, экономические риски, согласованность экономических интересов, кластер.