

Економіка

УДК 338.486

**Влащенко Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Vlashchenko Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Tourism and Hospitality industry Department  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Оболенцева Лариса Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Obolentseva Larysa**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Tourism and Hospitality industry Department  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Писарева Ірина Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Pysareva Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Tourism and Hospitality industry Department  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## **CONTENT OF THE TOURIST ENTERPRISES STRATEGIC POTENTIAL**

***Анотація.** Статтю присвячено дослідженню змісту стратегічного потенціалу туристських підприємств, які функціонують на вітчизняному ринку.*

*Діяльність будь-якого туристського підприємства здійснюється за рахунок використання наявних у нього ресурсів. До ключових ресурсів можна зарахувати матеріально-технічні, трудові, інформаційні, фінансові тощо. Відповідні ресурси визначаються в ході комплексного управлінського аналізу, в процесі якого оцінюється конкурентоспроможність, інвестиційні можливості, потреби клієнтів, розроблюється асортимент туристських послуг. В результаті таких дій на основі злагодженої взаємодії та взаємодоповнення зазначених ресурсів формується стратегічний потенціал туристського підприємства.*

*Зазначено, що на сьогодні особливої актуальності набуває питання формування стратегічного потенціалу великих туристських корпорацій, до складу яких входять готельні підприємства, авіакомпанії, страхові агенції, посередницькі структури тощо. Саме за рахунок розміру та географічного охоплення таким бізнес-структурам доволі важко швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, через що вони ризикують втратити набуті конкурентні позиції на ринку туристських послуг.*

*Метою статті є обґрунтування змісту з огляду на потребу в забезпеченні їх сталого розвитку в умовах активізації ринку туристських послуг.*

*В роботі графічно представлена характеристика стратегічного потенціалу підприємства та зазначено, що незалежно від сфери*

*діяльності стратегічний потенціал підприємства має наступні характеристики: складність, цілеспрямованість, системність, гнучкість, альтернативність його складових та наявність взаємозв'язків між ними.*

*У дослідженні наведена характеристика підходів до визначення стратегічного потенціалу підприємства, серед яких виокремлено результативний та цільовий підходи.*

*Визначено фактори, які впливають на формування стратегічного потенціалу туристських підприємств в розрізі специфіки діяльності великих туристських корпорацій.*

*Наведено укрупнені складові стратегічного потенціалу туристського підприємства, за якими варто його формувати.*

**Ключові слова:** *стратегічний потенціал туристських підприємств, стратегічні ресурси, результативність.*

**Summary.** *The article is devoted to the researching of the tourist enterprises strategic potential content, which operate on the domestic market. The activity of any tourist enterprise is carried out due to the use of its available resources. Key resources can include material and technical, labor, informational, financial, etc. Appropriate resources are determined in the course of a comprehensive management analysis, in the process of which competitiveness, investment opportunities, customer needs are assessed, and an assortment of tourist services is developed. As a result of such actions, the strategic potential of the tourist enterprise is formed on the basis of coordinated interaction and mutual complementation of the specified resources.*

*The article states that today the question of forming the strategic potential of large tourism corporations, which include hotel companies, airlines, insurance agencies, intermediary structures, etc., is gaining special relevance.*

*Precisely due to the size and geographical coverage, it is rather difficult for such business structures to quickly adapt to changes in the external*

*environment, due to which they risk losing the acquired competitive positions on the tourist services market.*

*The purpose of the article is to substantiate the content of the tourist enterprises strategic potential in view of the need to ensure their sustainable development in the activation of the tourist services market conditions.*

*The article graphically presents the characteristics of the enterprises strategic potential and states that, regardless of the field of activity, the enterprises strategic potential has the following characteristics: complexity, purposefulness, systematicity, flexibility, alternativeness of its components and the connection existence between them.*

*The factors that affect the formation of the tourist enterprises strategic potential due to the activities large tourism corporation's specifics are determined.*

*Presented components of the tourist enterprises strategic potential, according to which it should be created.*

**Key words:** *tourist enterprises strategic potential, strategic resources, effectiveness.*

**Постановка проблеми.** Туристська сфера України розглядається як одна із значущих сфер господарського комплексу. Сучасний туризм суттєво впливає на інтеграційні процеси у світі, безпосередньо на потенціал країни в історичному, природному та культурному сенсі. Діяльність будь-якого туристського підприємства здійснюється за рахунок використання наявних у нього ресурсів. До ключових ресурсів можна зарахувати матеріально-технічні, трудові, інформаційні, фінансові тощо. Відповідні ресурси визначаються в ході комплексного управлінського аналізу, в процесі якого оцінюється конкурентоспроможність, інвестиційні можливості, потреби клієнтів, розроблюється асортимент туристських послуг. В результаті таких дій на основі злагодженої взаємодії та

взаємодоповнення зазначених ресурсів формується стратегічний потенціал туристського підприємства (СПТП).

Також варто зазначити, що на сьогодні особливої актуальності набуває питання формування стратегічного потенціалу (СП) великих туристських корпорацій, до складу яких входять готельні підприємства, авіакомпанії, страхові агенції, посередницькі структури тощо. Саме за рахунок розміру та географічного охоплення таким бізнес-структурам доволі важко швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, через що вони ризикують втратити набуті конкурентні позиції на ринку туристських послуг.

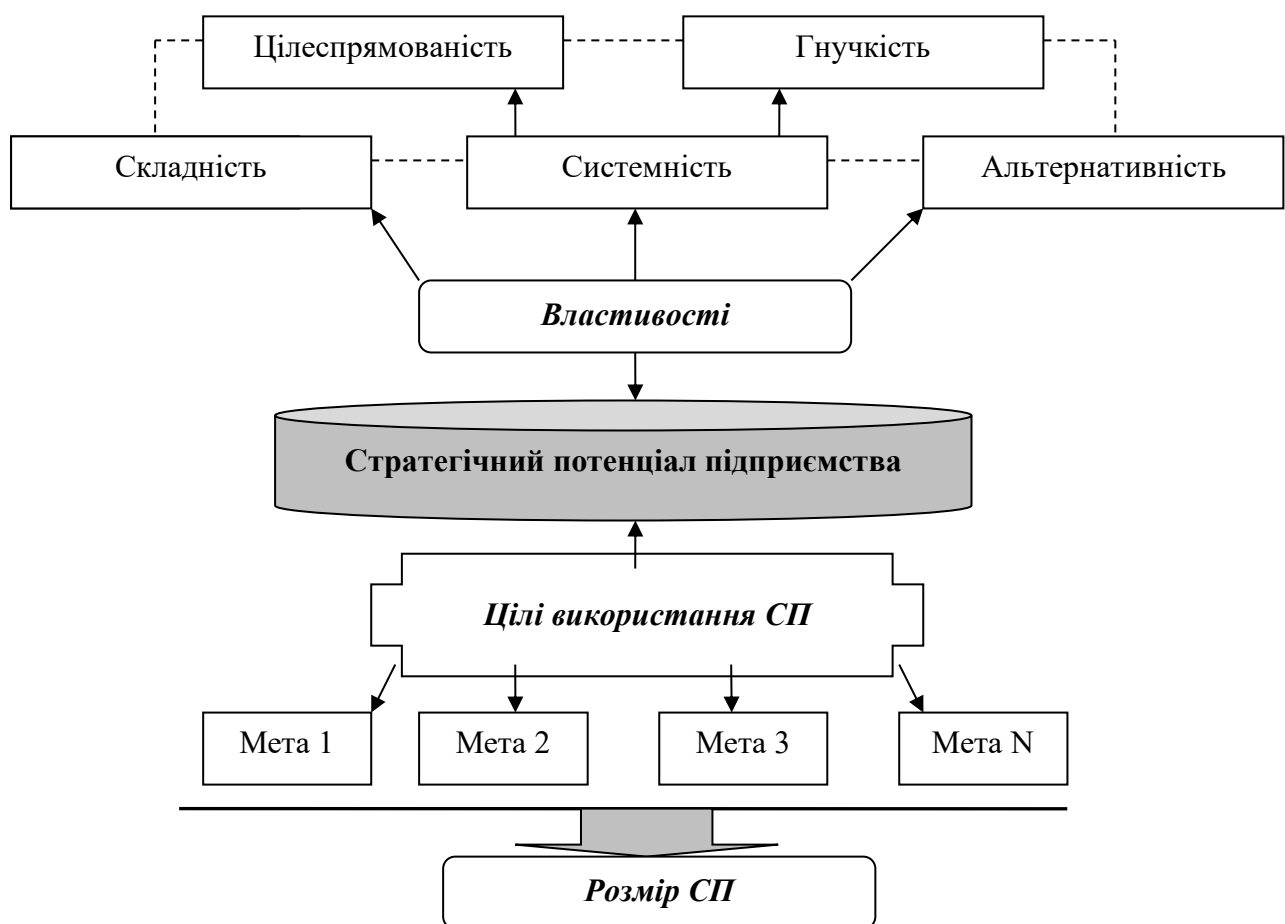
**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питанням розвитку туристських підприємств та його стратегічних орієнтирів присвячено багато праць науковців-економістів. Зокрема Бошота Н. В. [1] досліджує економічну складову потенціалу туристських підприємств, Брич В. Я., Галиш Н. А. [2], Гладинець Н. І. [3], Захарченко Ю. І., Занора В. О. [4] зосереджують увагу на стратегічних аспектах в управлінні туристськими підприємствами; Мазур І. І., Алієв Р. А. [5], Радченко Е. Є. [6] розглядають особливості реалізації туристського потенціалу. Однак сутність та зміст стратегічного потенціалу туристського підприємства досі залишається не достатньо дослідженими, що і зумовлює виконання даного дослідження.

**Формулювання мети статті.** Обґрунтування змісту стратегічного потенціалу туристських підприємств з огляду на потребу в забезпеченні їхнього сталого розвитку в умовах активізації ринку туристських послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка та впровадження стратегій обговорюється науковцями вже давно. Поняття стратегія з'явилося в 50-х роках ХХ століття, коли завдання реагування на непередбачені зміни зовнішнього середовища набуло особливої актуальності. Вже багато років у науковій літературі йдуть дебати про сутність ринкової стратегії та про елементи, які входять до її складу. Кінцевою метою стратегії є отримання

продукту або послуги, яка відповідає запитам споживачів, а також підвищення прибутку підприємства.

Вихідною інформацією для формування ефективної стратегії розвитку туристського підприємства є рівень його стратегічного потенціалу. СП підприємства, незалежно від сфери діяльності має наступні характеристики, властиві будь-якій господарській одиниці, а саме складність, цілеспрямованість, системність, гнучкість, альтернативність його складових та наявність взаємозв'язків між ними (рис. 1).



**Рис. 1.** Характеристика стратегічного потенціалу підприємства

*Джерело:* розробка авторів

Розмір СП визначають залежно від цілей його використання, а оцінюють СП в аспекті його результативності. У зв'язку з цим існують наступні підходи до трактування терміну СП (табл. 1).

### Характеристика підходів до визначення стратегічного потенціалу підприємства

Підходи	Характеристика	Визначення стратегічного потенціалу
Результативний	Розмір СП зумовлюється цілями та загальною стратегією підприємства	СП – це можливості та ресурси та можливості, які знаходяться у розпорядженні підприємства
Цільовий	Ефективність СП зумовлюється рівнем досягнення результатів стратегії, яка реалізується підприємством	СП – це спроможність підприємства щодо забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі та реалізації стратегічних цілей та завдань

*Джерело:* розробка авторів

Разом з тим у науковій літературі виділяють розширене трактування СП підприємства:

- ресурсний підхід оцінює СП як вартість виробничих ресурсів та компонент;
- структурний підхід оцінює СП у вигляді масштабу і структури окремих частин потенціалу залежно від виду діяльності підприємства та сфери його функціонування;
- цільовий підхід оцінює СП з позиції його відповідності встановленим вимогам.

На нашу думку є доцільним розподіл СПТП на об'єктивну та суб'єктивну компоненту. Об'єктивна компонента складатиметься з сукупності матеріальних, нематеріальних, трудових та природних ресурсів, а суб'єктивна – характеризувати наскільки туристське підприємство може використовувати зазначені ресурси.

СПТП також можна розподілити на активну та пасивну частини (залежно від залученості в до фінансово-господарської діяльності). В цілому можна зробити висновок, що звернення до кожного конкретного ресурсу організації визначається змістом тих завдань, які стоять перед самим підприємством.

Також необхідно розглянути таке проблемне питання стратегічного потенціалу, як якісний бік визначення його точних меж, питання взаємозв'язку із внутрішнім та зовнішнім середовищем туристського підприємства. При всьому різноманітті та різноспрямованості впливів на СП можна казати про розпливчастість його меж та певну абстрактність, яку не завжди можна виміряти.

Виходячи із зазначеного вище, СПТП є комплексним поняттям, оскільки знаходиться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. В цілому до факторів, які впливають на СПТП можна зарахувати такі:

- наявні стратегічні ресурси (вигідне розташування туристських об'єктів (готелів), наявні земельні ділянки під будівництво та розвиток туристської інфраструктури);
- спроможність та можливості підприємства (компетентність та кваліфікація персоналу, конкурентоспроможність турпідприємства, його імідж, сформованість бренду в уяві споживачів, партнерів та в інших групах сприйняття);
- встановлення взаємозв'язку між наявними ресурсами та потребами підприємства;
- співвідношення рівня компетенції персоналу вимогам зовнішнього середовища;
- можливість розробки альтернативних варіантів досягнення поставленої мети та синергетичного ефекту тощо.

Також варто відзначити думку інших авторів [5, 6], які до розглянутого вище ресурсного підходу у визначенні СП додають характеристику ринкового положення підприємства та комерційної діяльності.

Отже, СП туристського підприємства варто розглядати як сукупність не лише кількісних критеріїв результативності, а й якісних індикаторів ефективності його господарської діяльності, включаючи параметри оцінки



внутрішнього та зовнішнього середовища, динаміки їхньої зміни, яка показує відповідність розробленої стратегії цілям та можливостям туристського підприємства в умовах невизначеності та ризику. У широкому розумінні СП туристського підприємства показує рівень спроможності підприємства та його готовності до виконання завдань, які забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей.

На нашу думку СП туристського підприємства варто формувати в розрізі наступних укрупнених складових:

- продуктова або проєктна складова діяльності підприємства та результат такої діяльності у вигляді розроблених пакетів туристських послуг;
- функціональна складова, яка характеризує виробничі функції та бізнес-процеси підприємства (впливає на процес обслуговування туристів);
- ресурсна складова, яка об'єднує фінансові, матеріально-технічні, трудові, інформаційні та інші ресурси підприємства (впливає на стан матеріально-технічної бази засобів розміщення, інфраструктури з надання додаткових послуг);
- організаційна складова, яка відображує організаційну структуру, технологію процесів надання послуг в розрізі всіх функцій та проєктів, організаційну культуру (впливає на якість надання послуг – «м'якого туристського продукту»);
- управлінська складова, яка включає рівень загального керівництва підприємством, систему управління.

**Висновки.** Отже, стратегічний потенціал туристського підприємства є основою господарського процесу, він формується внаслідок розвитку взаємозв'язків між його компонентами за їхньою значущістю, що є відображенням різноманіття відносин у сфері туризму. Діагностика стратегічного потенціалу туристських підприємств має виступати як

основа для розвитку конкурентних переваг таких об'єктів, що у свою чергу дозволить підвищити ефективність туристської галузі, працювати на підвищення привабливості дестинацій внутрішнього та в'їзного туризму.

Серед перспектив подальших досліджень у досліджуваному напрямку зазначимо розробку методичного інструментарію підвищення ефективності використання СПТП з урахуванням притаманної специфіки їх функціонування (з урахуванням розміру, географічного охоплення, широти асортименту послуг тощо).

### Література

1. Бошота Н. В. Економічний потенціал підприємств туристичної сфери України. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 2. С. 100–109.
2. Брич В. Я., Галиш Н. А. Ресурсний підхід до стратегічного управління туристичними підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 125–132.
3. Гладинець Н. І. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства на базі інноваційних підходів. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 14. С. 102–110.
4. Захарченко Ю. І., Занора В. О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск № 5. С. 124–131.
5. Мазур І. І., Алієв Р. А. Сутність і особливості реалізації потенціалу туристичного підприємництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. 2022. Випуск 33. С. 96–104.
6. Радченко Е. Є. Теоретичні основи формування та розвитку туристичного потенціалу регіону. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6809>

## References

1. Boshota N. V. Ekonomichniy potentsial pidpriemstv turystychnoi sfery Ukrainy. Ekonomichniy analiz. 2018. Tom 28. № 2. S. 100–109.
2. Brych V. Ya., Halysh N. A. Resursnyi pidkhid do stratehichnogo upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy. Innovatsiina ekonomika. 2020. № 1–2. S. 125–132.
3. Hladynets N. I. Stratehichne upravlinnia resursamy turystychnogo pidpriemstva na bazi innovatsiinykh pidkhodiv. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. 2018. № 14. S. 102–110.
4. Zakharchenko Yu. I., Zanora V. O. Stratehichne upravlinnia: uzahalnennia riznovydiv stratehii pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2016. Vypusk № 5. S. 124–131.
5. Mazur I. I., Aliiev R. A. Sutnist i osoblyvosti realizatsii potentsialu turystychnogo pidpriemnytstva. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. 2022. Vypusk 33. S. 96–104.
6. Radchenko E. Ye. Teoretychni osnovy formuvannia ta rozvytku turystychnogo potentsialu rehionu. Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6809>