

УДК 338.48

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-32

РУДНІЧЕНКО Є. М., ГАВЛОВСЬКА Н. І.,

Хмельницький національний університет

ЖИВКО З. Б.,

Львівський державний університет внутрішніх справ

ЛІСОВСЬКИЙ І. В.

Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено особливості реалізації адаптаційних підходів у сфері туристичного бізнесу з позиції стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах негативного впливу зовнішнього середовища. Проведено аналіз динаміки розвитку суб'єктів туристичної діяльності України протягом 2018-2019 років. Визначено основні тенденції розвитку туристичних підприємств та проаналізовано вартість реалізованих туроператорами туристичних путівок протягом 2018-2019 років. Визначено, що процес стратегічної адаптації системи менеджменту туристичного підприємства має постійний характер (особливо у вітчизняних реаліях) і потребує якісного інструментального забезпечення, яке повинно забезпечувати достатню гнучкість адаптивних змін за рахунок їх максимальної універсалізації. Запропоновано з позиції адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища використовувати чотири основні рівні адаптації: епістемологічний, прагматичний, інструментальний та організаційний. Встановлено, що рівні адаптації системи менеджменту туристичного підприємства розрізняються за розглянутими мірами наочності, мінливості, складності та абстракції. Доведено, що визначення фундаментальних положень адаптації та взаємодії туристичного підприємства з зовнішнім середовищем і окремими його суб'єктами, передбачає значний рівень абстракції, оскільки відмінності в діяльності окремих досліджуваних підприємств дещо нівелюються.

Ключові слова: стратегічна адаптація, система менеджменту, туристичні підприємства, трансформаційні процеси, зовнішнє середовище.

RUDNICHENKO YE., HAVLOVSKA N.

Khmelnitskyi National University

ZHYVKO Z.

Lviv State University of Internal Affairs

LISOVSKYI I.

Khmelnitskyi National University

THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC ADAPTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF TOURIST ENTERPRISES TO THE TRANSFORMATION PROCESSES OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

The article examines the features of the implementation of adaptive approaches in the field of tourism business from the standpoint of strategic development of economic entities in the negative impact of the external environment. An analysis of the dynamics of development of tourism entities in Ukraine during 2018-2019. The main trends in the development of tourist enterprises are identified and the cost of tourist vouchers sold by tour operators during 2018-2019 is analyzed. It is determined that the process of strategic adaptation of the management system of a tourist enterprise is constant (especially in domestic realities) and requires high-quality tools, which should provide sufficient flexibility of adaptive changes through their maximum universalization. It is proposed to use four main levels of adaptation from the standpoint of adaptation of the management system of a tourist enterprise to the influence of the external environment: epistemological, pragmatic, instrumental and organizational. The epistemological level reveals a clearly defined content of adaptation and describes the relationship of the subjects of the external environment with the enterprise with the help of certain cognitive tools or descriptive aspects. The pragmatic level allows to determine effective measures of adaptation of the management system of the tourist enterprise to the influence of the external environment. The instrumental level provides direct implementation of adaptation processes through the use of effective tools of economic and mathematical modeling, scenario forecasting and other methods that allow to implement defined at the epistemological and pragmatic level approaches and specific measures. At the organizational level there is a coordination of different levels of adaptation and the organization of intra-system elements of adaptation. It is established that the levels of adaptation of the management system of a tourist enterprise differ in the considered measures of clarity, variability, complexity and abstraction. It is proved that the definition of the fundamental provisions of adaptation and interaction of the tourist enterprise with the external environment and its individual subjects, involves a significant level of abstraction, as differences in the activities of individual enterprises are somewhat leveled.

Key words: strategic adaptation, management system, tourist enterprises, transformation processes, external environment.

Постановка проблеми. Питання стратегічної адаптації підприємств до негативного впливу зовнішнього середовища тривалий час привертають увагу науковців. Сфера туризму також не є виключенням, оскільки саме у цій сфері існує надзвичайна чутливість ринку до змін зовнішнього середовища. Показовим став 2020 рік, оскільки пандемія COVID-19 змінила стратегічний розвиток не лише туризму (практично

припинивши його), а й спровокувала кризу більшості супутніх галузей. В таких умовах єдиним можливим варіантом стратегічного розвитку є швидка адаптація до нової реальності, нових викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження наукових проблем пов'язаних із питаннями стратегічних напрямів розвитку туризму та адаптації туристичних підприємств до впливу зовнішнього середовища розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як: Василенко В.О., Дяченко Л.П., Жукова М.А., Кальченко О.М., Кошуба Я., Мищенко А.П., Ткаченко Т.І. та ін.

Постановка завдання. Основним завданням дослідження є формування теоретико-методологічних підходів реалізації процесів стратегічної адаптації туристичних підприємств до змін зовнішнього середовища.

Основні результати дослідження. Загальну характеристику суб'єктів туристичної діяльності України протягом 2018-2019 років представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Загальна характеристика суб'єктів туристичної діяльності України протягом 2018-2019 років [4]

Показники	2018				2019			
	Усього	У тому числі			Усього	У тому числі		
		туроператори	турагенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність		туроператори	турагенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність
<i>Юридичні особи</i>								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1833	529	1243	61	1867	538	1259	70
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб, з них	8934	4809	3934	191	9120	4826	4064	230
мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	3531	1787	1665	79	3657	1879	1708	70
жінки	6548	3406	3008	134	6580	3450	3016	114
особи до 30 років	2192	1333	816	43	1984	1176	776	32
Чистий дохід від надання туристичних послуг, тис.грн	21069268,5	20307544,1	715185,5	46538,9	31948701,2	31160995,2	744002,5	43703,5
у тому числі від екскурсійної діяльності	89220,9	37487,8	9832,6	41900,5	113651,0	63312,1	11602,1	38736,8
Сума комісійних, агентських і інших винагород, тис.грн.	969551,5	306209,8	650430,9	12910,8	1086118,7	403278,2	677298,6	5541,9
Операційні витрати, зроблені суб'єктом туристичної діяльності на надання туристичних послуг – усього, тис.грн.	17925877,5	17125548,9	772022,3	28306,3	19060637,7	18067330,5	959263,9	34043,3
<i>Фізичні особи-підприємці</i>								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	2460	x	2322	138	2797	x	2644	153
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2943	x	2808	135	3345	x	3208	137
з них мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	1067	x	1029	38	1173	x	1144	29
Середня кількість позаштатних працівників, осіб	96	x	92	4	107	x	107	–
Кількість неоплачуваних працівників, осіб	1363	x	1281	82	1466	x	1374	92
Чистий дохід від надання туристичних послуг, тис.грн.	556652,4	x	501180,1	55472,3	751474,8	x	688598,9	62875,9

Дані таблиці свідчать про збільшення кількості юридичних осіб – суб'єктів туристичної діяльності у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 34 од., при чому відбувається зростання туроператорів на 9 од., тур агентів на 16 од. та суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність на 9 од. Значно зростає кількість фізичних осіб-підприємців у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 337 од., з них зростання турагентств на 475 од. та суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність на 15 од. поряд із зростанням кількості суб'єктів туристичної діяльності відбувається зростання чистого доходу від надання туристичних послуг юридичних осіб у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 10879432,7 тис.грн. та чистих доходів фізичних осіб на 194822,4 тис.грн.

Кількість і вартість реалізованих туроператорами та турагентами туристичних путівок протягом 2018-2019 років наведено у табл. 2.

У 2019 році в порівнянні з 2018 роком реалізовано на 575390 од. туристичних путівок більше, у тому числі тур агентами на 266598 од. путівок. Також, відбулося зростання вартості реалізованих туристичних путівок у 2019 році в порівнянні з 2018 роком: туроператорами на 9296767,5 тис.грн. та турагентами на 6904237,0 тис.грн. Всі наведені показники у табл. 1 та табл. 2 свідчать про розвиток туристичної галузі України в 2019 році, однак, негативні тенденції у 2020 році зумовлені COVID-19 та карантинні обмеження значно вплинули на її розвиток.

Таблиця 2

Кількість і вартість реалізованих туроператорами та турагентами туристичних путівок протягом 2018-2019 років [4]

Показники	2018				2019			
	Кількість реалізованих туристичних путівок, од		Вартість реалізованих туристичних путівок, тис.грн		Кількість реалізованих туристичних путівок, од		Вартість реалізованих туристичних путівок, тис.грн	
	туроператорами	турагентами	туроператорами	турагентами	туроператорами	тур-агентами	туроператорами	турагентами
<i>Юридичні особи</i>								
Реалізовано туристичних путівок, у тому числі	1304256	787436	26784541,0	17066304,7	1879646	1054034	36081308,5	23970541,7
іншим організаціям	593499	x	6856430,6	x	834636	x	6839193,4	x
безпосередньо населенню, з них	710757	787436	19928110,4	17066304,7	1045010	1054034	29242115,1	23970541,7
громадянам України для подорожі в межах України	103054	70821	891957,4	448799,4	119060	70355	627899,0	530579,7
громадянам України для подорожі за кордон	595952	694590	18791906,3	16461625,5	898808	959127	28427207,8	23289228,9
громадянам України для подорожі іноземцям	11751	22025	244246,7	155879,8	27142	24552	187008,3	150733,1
<i>Фізичні особи-підприємці</i>								
Реалізовано туристичних путівок безпосередньо населенню, з них	x	314447	x	7226797,3	x	411492	x	9708835,6
громадянам України для подорожі в межах України	x	57404	x	342547,4	x	48987	x	270218,1
громадянам України для подорожі за кордон	x	255681	x	6867795,3	x	359648	x	9426931,2
громадянам України для подорожі іноземцям	x	1362	x	16454,6	x	2857	x	11686,3

У 2020 році туристична сфера зазнала надзвичайно великих втрат через пандемію, що потребує розроблення заходів стратегічної адаптації туристичних підприємств до нових реалій середовища їх функціонування. Адаптацію системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища пропонуємо розуміти як пристосування до нових умов функціонування підприємства шляхом коригування змісту, розвитку специфічних рис та властивостей системи менеджменту з метою формування необхідних результатів за допомогою внутрішніх змін.

Процес стратегічної адаптації системи менеджменту туристичного підприємства має постійний характер (особливо у вітчизняних реаліях) і потребує якісного інструментального забезпечення, яке повинно забезпечувати достатню гнучкість адаптивних змін за рахунок їх максимальної універсалізації [1]. Якщо будь-яка система розвивається, то неможна говорити про її постійний рівноважний стан, але необхідно вказати на її більш гнучку адаптивність у такому стані. Адаптивна система – це система, яка автоматично змінює внутрішню форму організації стійких взаємозв'язків з метою збереження або досягнення оптимального стану [2, с. 546]. Стосовно адаптації системи менеджменту туристичного підприємства доцільно зазначити, що наявність турбулентних явищ в економіці в цілому, пандемія, значний дефіцит державного бюджету обумовлюють створення несприятливого зовнішнього середовища функціонування підприємств. У такій ситуації адаптація середнього та малого бізнесу в Україні сьогодні нагадує ситуацію класичної дарвінівської ідеї "боротьби за виживання". Сталий неефективний стан призводить до збільшення витрат інституційної адаптації [2, с. 547]. А це на пряму потребує стратегічної адаптації системи менеджменту туристичних підприємств. Фактично, з позиції адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища необхідно розглянути чотири основні рівні: епістемологічний, прагматичний, інструментальний та організаційний. Їхній опис наведено у табл. 3.

Зауважимо, що кожен із запропонованих рівнів адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища має свою приналежність. Епістемологічний рівень розкриває чітко визначений зміст адаптації та описує відносини суб'єктів зовнішнього середовища з підприємством за допомогою певних когнітивних інструментів або дескриптивних аспектів. Зміст епістемологічного рівня є доволі абстрактним, але, зважаючи на його комплексний характер, саме цей рівень є фундаментом адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища. У межах проведеного дослідження зміст епістемологічного рівня розкривається в базових

теоріях, що пояснюють глибинні процеси взаємодії суб'єктів зовнішнього середовища та системи менеджменту туристичного підприємства, враховуючи при цьому особливу специфіку їх поведінки.

Таблиця 3

Рівні адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища

Рівень	Зміст рівня
Епістемологічний	Розуміння системи менеджменту туристичного підприємства, розуміння сутності адаптації, підхід до опису взаємодії підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища
Прагматичний	Конкретні дії та заходи пристосування системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища, вимірювання адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища
Інструментальний	Управлінські інструменти, прийоми, методи для проведення пристосування системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища, моніторингу такого впливу, його сценарного прогнозування тощо
Організаційний	Рекомендації та дії з підготовки та забезпечення подальшого використання всіх необхідних складових інструментального рівня для забезпечення актуалізації складових прагматичного рівня

Прагматичний рівень дозволяє визначити дієві заходи пристосування системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища. Зміст прагматичного рівня адаптації, у межах досліджуваної взаємодії суб'єктів зовнішнього середовища і туристичних підприємства, має нормативний характер, оскільки без удосконалення нормативної складової (в ідеалі з обох сторін взаємодії) неможна говорити про легітимне та дієве вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства. Прагматичний рівень адаптації повинен обов'язково враховувати реалії функціонування суб'єктів зовнішнього середовища для адекватної розробки й реалізації запропонованих заходів, що дає можливість із мінімальними витратами в чинному нормативно-правовому полі швидко впровадити їх у практику.

Інструментальний рівень забезпечує безпосередню реалізацію процесів адаптації за рахунок використання дієвих інструментів економіко-математичного моделювання, сценарного прогнозування та інших методів, що дозволяють реалізовувати визначені на епістемологічному та прагматичному рівні підходи й конкретні заходи. Також забезпечується постійний моніторинг адаптаційних змін із метою коригування та вдосконалення загального процесу адаптації підприємства до впливу суб'єктів зовнішнього середовища.

Інструментальний рівень не може задовольняти в повному обсязі вимогам адаптаційних змін без належного організаційного забезпечення. Тому на організаційному рівні відбувається узгодження різних рівнів адаптації та організація внутрішньосистемних елементів адаптації, тобто приведення інструментального забезпечення у відповідність до вимог та засобів, що об'єктивізуються на прагматичному рівні [3].

Розглянуті рівні адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища тісно пов'язані один з одним, що наведено у табл. 4. З метою більш докладної характеристики кожного з виділених рівнів адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища з використанням методу ключових питань в табл. 4. розглянуто метафоричний зміст рівня – шляхом конкретизації питання, відповідь на яке дає зміст кожного рівня, а також подано наслідки відсутності актуалізації рівня, тобто ті негативні події або явища, що виникають стосовно адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища в разі недостатньої його актуалізації.

Так, на епістемологічному рівні розглядаються фундаментальні питання адаптації та взаємодії, без ретельного дослідження яких подальші дії з формування програми адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища є незрозумілими.

Основними питаннями прагматичного рівня є визначення дієвих заходів, які мають стати основою розробки самої програми адаптації, причому така програма повинна передбачати і вибір відповідних інструментів, без використання яких вона просто буде носити декларативний характер і не матиме корисних для підприємства наслідків. Причому працівники підприємства й особливо вище керівництво, повинні чітко усвідомлювати позитивні наслідки такої адаптації для виділення відповідного фінансування і включення базових елементів програми адаптації у плани стратегічного розвитку туристичного підприємства.

Співвідношення між рівнями адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища таке. Фундаментальним є епістемологічний рівень. Саме він визначає порядок наповнення інших рівнів адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища, зокрема організаційного та інструментального рівнів. Організаційний рівень, у свою чергу, дає можливість збалансувати елементи інструментального та прагматичного рівнів із метою розробки дієвої програми адаптації, що обумовлює набір певних інструментів і нормативних положень, програм, інструкцій. На організаційному рівні здійснюється вибір засобів управлінського впливу, які в результаті мають забезпечити швидкість та дієвість адаптаційних змін. Прагматичний рівень повинен

відповідати тим вимогам, які були визначені на попередніх рівнях, і враховувати реальну можливість реалізації заходів адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища. Така ієрархія рівнів адаптації дає розуміння природи процесу адаптації і дозволяє більш ґрунтовно підійти до процесу реалізації адаптації на практиці.

Таблиця 4

Опис рівнів адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища

Рівень	Метафоричний зміст рівня	Наслідки відсутності актуалізації рівня
Епістемологічний	Як розуміти адаптацію? Як описати адаптацію? Як розуміти взаємовідносини та вплив суб'єктів зовнішнього середовища та підприємства?	Недостатність обґрунтування необхідності адаптаційних змін. Ігнорування глибинних процесів взаємовідносин підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. Домінування елементів боротьби, а не адаптації підприємства до негативного впливу суб'єктів зовнішнього середовища, що фактично створює нові загрози й ризики
Прагматичний	Які конкретні дії мають бути здійснені для адаптації? Які заходи будуть найбільш дієвими?	Відсутність програми адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища з чітким визначенням найбільш дієвих заходів
Інструментальний	Які інструменти застосовувати для адаптації? Чи відповідає інструментальне забезпечення реаліям взаємодії суб'єктів задіяних у процесах?	Неможливість реалізації програми адаптації через відсутність відповідного інструментального забезпечення
Організаційний	Які організаційні заходи необхідно реалізувати для адаптації? Чи достатній рівень взаємоузгодження елементів адаптаційних змін?	Недостатня узгодженість елементів програми адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища. Відсутність системи моніторингу адаптаційних змін

Висновки. Рівні адаптації системи менеджменту туристичного підприємства до впливу зовнішнього середовища розрізняються за розглянутими мірами наочності, мінливості, складності та абстракції. Причому таке розрізнення для окремих запропонованих заходів є діаметрально протилежним – у сформованому переліку рівнів епістемологічний рівень, який є найбільш фундаментальним, має найвищу складність та абстракцію, водночас є найменш наочним та найменш мінливим. Тобто визначення фундаментальних положень адаптації та взаємодії туристичного підприємства з зовнішнім середовищем та окремими суб'єктами передбачає значний рівень абстракції, оскільки відмінності в діяльності підприємств дещо нівелюються. Організаційний рівень буде мати менший рівень складності й абстракції у порівнянні з епістемологічним рівнем, хоча і вище середнього. Разом із тим, він є більш наочним та мінливим, хоча й менше за середній рівень в ієрархії. Заходи організаційного характеру передбачають більш конкретизовані рішення у межах туристичних підприємств, що дещо звужує інформаційне поле та знижує рівень абстракції, адже вони повинні передбачати мінливість ухвалених рішень та загальних перспектив розвитку туристичного підприємства. Інструментальний та прагматичний рівні будуть характеризуватися більшою конкретизацією пропозицій та засобів адаптаційних змін у межах системи менеджменту туристичного підприємства із можливістю гнучкого реагування на зміни. Такі підходи потребують подальших досліджень інструментального забезпечення адаптаційних процесів у сфері туризму.

Література

1. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1 (37). – С. 110–114.
2. Миколенко Е. П. Адаптация экономических систем к условиям глобализации: институциональный аспект / Е. П. Миколенко // Европейский вектор экономического развития. – 2012. – № 2(13). – С. 545–548.
3. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія / Є. М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.
4. Туристична діяльність в Україні у 2019 році [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Gavlovs`ka N. I. Strategichne upravlinnya pidpr'yemstvom: suchasny`j aspekt / N. I. Gavlovs`ka, Ye. M. Rudnichenko // Nauka j ekonomika. – 2015. – Vy`p. 1 (37). – S. 110–114.
2. Mikolenko E. P. Adaptacziya e`konomicheskikh sistem k usloviyam globalizaczii: institucjonal`ny`j aspekt / E. P. Mikolenko // Yevropejs`kij vektor ekonomij`chnogo rozvitku. – 2012. – # 2(13). – S. 545–548.
3. Rudnichenko Ye. M. Ocinyuvannya ta modelyuvannya vply`vu sub`yektiv my`tnogo regulyuvannya na sy`stemu ekonomichnoyi bezpeky` pidpr'yemstva: monografiya / Ye. M. Rudnichenko. – Lugans`k: Promdruk, 2014. – 389 s.
4. Turysty`chna diyal`nist` v Ukraini u 2019 roci [Elektronny`j resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Надійшла / Paper received: 03.11.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.01.2021