

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-132>

УДК 338

РЕАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНО- РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ ДЛЯ УКРАЇНИ

IMPLEMENTATION OF WORLD EXPERIENCE IN MANAGING ENTERPRISES OF THE TERRITORIAL AND RECREATIONAL COMPLEX FOR UKRAINE

Іванов Андрій Миколайович

кандидат економічних наук, доцент, докторант,
Одеський національний морський університет,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

Ivanov Andrii

Odessa National Maritime University,
State University of Trade and Economics

Стаття присвячена актуальним питанням аналізу управління комплексом підприємств, які входять до складу туристично-рекреаційного комплексу. Досліджено світовий досвід особливостей управління підприємствами ТРК у провідних з точки зору розвитку туризму і рекреації країнах світу. Виявлено особливості управління підприємствами ТРК з точки зору державного та недержавного управління, програм на рівні регіонів та окремих країн. Розглянута сучасна структура управління туристично-рекреаційним комплексом на рівні державного управління в Україні. Виявлено пріоритети державного регулювання управління підприємствами ТРК в Україні в умовах воєнного часу. Запропоновано найбільш оптимальну узагальнену модель управління підприємствами ТРК для ведення туристичного бізнесу в Україні, яка включає три підсистеми, які логічно пов'язані.

Ключові слова: підприємство, туристично-рекреаційний комплекс, стратегія, стратегічне управління підприємствами ТРК, туризм, модель розвитку підприємств ТРК.

The proposed model of management of the shopping and entertainment complex enterprises includes three subsystems: rating management, strategic management and information and analytical support. The end result is an evaluation of the rating management system that stimulates the development of the retail and entertainment complex enterprises, evaluation of the level of management of the retail and entertainment complex enterprises, making decisions on its improvement and evaluation of the efficiency of management of the retail and entertainment complex enterprises. This model can be used at all levels of management. As we can see, the American model is based on the active participation of small and medium-sized businesses, but with a certain level of advisory management body, while the English model is based on the participation of a marketing board that establishes close relations with the public. The development of tourism enterprises in Poland's CTCs is implemented through an effective state policy and a wide network of hotels, entertainment complexes and other infrastructure resources with a focus on vulnerable groups of the population. France has achieved success in the development of its tourism and recreation industry through effective government support and regional policies for the development of the tourism and recreation industry at the local level, as well as close cooperation between executive bodies, local governments, NGOs and entrepreneurs. The development of the tourism industry in Greece is aimed at overcoming the crisis and employment. The development of the German tourism industry is aimed at creating a high-quality and diverse tourist product – from world-class beach holidays and ski tourism to pilgrimage and ecological tours – and creating additional jobs on this basis. The management system of the Ukrainian tourism and recreation industry is characterised by complexity and diversity, as it is based on the cause-and-effect relationships of the macro-, meso- and microeconomic levels. The system of state regulation is based on value and economic advantages, which form the basis for the institutional framework with appropriate goals, methods, tools and principles that are appropriate in specific situational conditions.

Keywords: enterprise, tourist and recreational complex, strategy, strategic management of enterprises of the tourist and recreational complex, tourism, a model for the development of shopping mall enterprises.



Постановка проблеми. В багатьох країнах світу туристично-рекреаційний комплекс (далі по тексту: ТРК) відіграє важливу роль в розвитку регіональної та національної економіки. Основою ТРК є не тільки територія з унікальними природно-антропогенними ресурсами, але й наявність підприємств різних галузей, форм власності, які конкурують одні з іншими, створюючи складну систему кластерів у складі ТРК. Підприємства, об'єднуючись за різними показниками, створюють ієрархічну систему управління, від яких залежить ефективність функціонування ТРК.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управління підприємствами досліджували доволі багато зарубіжних та вітчизняних вчених [1–3]. Управління ефективністю рекреаційних підприємств розглянуті в роботах Герасимчука В., Корогодової О. [4] та Спориш О. [5]. Теоретичні аспекти структури та ролі підприємств у складі ТРК розглянуті в працях Бейдика О. [6], Любіцевої О. [7], Масляка П. [8], Монастирського В. [9], Поколодної М. [10] та ін. Але в українському науковому просторі питанням управління підприємствами у складі ТРК приділено дуже мало уваги.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність єдиного підходу до управління підприємствами ТРК ускладнює процеси економічної стабілізації та ефективності функціонування туристично-рекреаційного комплексу. Зрозуміло, що єдиної для всіх регіонів України моделі бути не може, але може бути запропонована узагальнена модель, яка створюється на функціонує на базі однакових для всіх рівнів ТРК показниках.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є оглядовий аналіз систем управління підприємствами в системі ТРК в окремих країнах світу. Для досягнення мети поставлені завдання: розглянути особливості управління підприємства ТРК в найбільш розвинутих в туристичному напрямку країнах світу, а також запропонувати узагальнену модель, яка може стати для України найбільш оптимальною для застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практика розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу в провідних країнах світу доводить, що рівень розвитку туристично-рекреаційної сфери залежить від підтримки, яку надає держава. Більшість провідних країн з високо розвину-

тою туристично-рекреаційною сферою мають національні туристичні ради, які забезпечують державне регулювання даної сфери господарювання. Ці органи функціонують завдяки державним грантам і виконують такі завдання як координація між професіоналами, галузевими структурами, підприємствами туристично-рекреаційного комплексу та урядом.

Регуляторні органи також беруть на себе функцію фінансування, які ухвалюють рішення щодо інвестицій у сферу туризму та рекреації, розробки та затвердження програм підтримки туристично-рекреаційних проєктів. Крім того, вони відповідають за організацію та контроль якості послуг, ліцензування, підготовку кадрів, відновлення об'єктів інфраструктури та інші аспекти.

Туризм та рекреація у США стали ширше поширюватися у 20 столітті. У 1950 році була створена Федеративна комісія з метою дослідження напрямків відпочинку та ресурсів туристичної індустрії. Згодом створено Федеративне бюро відпочинку та туризму, яке мало за мету підвищення ефективності розвитку туризму у країні. У 1961 році був прийнятий Перший закон «Про міжнародний туризм».

Американська модель розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу ґрунтується на активній участі середнього та малого бізнесу, але з певним рівнем дорадчого органу управління. Тобто політика управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу в США включає в себе обмін думками та пропозиціями з підприємцями країни. Галузь туризму та рекреації в цій державі отримала високу оцінку через ряд факторів, таких як потужна матеріально-технічна база, широкий спектр рекреаційних ресурсів та розвинена інфраструктура туристичної галузі.

Серед позитивних аспектів політики управління підприємствами ТРК в США можна відзначити: розвиненість інфраструктури, рекреаційний потенціал, інноваційні підходи у сфері туристично-рекреаційного бізнесу, рівень розвитку економіки. До слабких сторін можна віднести: недостатнє освоєння деяких регіонів, проблемність туристично-рекреаційного районування, високі ціни та витрати на транспорт.

У деяких країнах розробляються спеціальні державні програми, які спрямовані на стимулювання розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу. Ці програми можуть включати різноманітні субсидії та податкові пільги, сприяти інвестиціям приватного сектору, надавати кредити за піль-

говими умовами, зменшувати митні ставки, збільшувати бюджетні видатки на розвиток туристичної інфраструктури та надавати гарантії для повертання нових інвесторів. Наприклад: у Хорватії послуги підприємств туристично-рекреаційного комплексу можуть бути повністю звільнені від сплати ПДВ; в Польщі підприємства туристично-рекреаційного комплексу мають найнижчі ставки оподаткування в Європі – 7%; органи фінансового управління Греції надають інвесторам підтримку у вигляді кредитів з низькими процентними ставками та податковими пільгами; уряд Туреччини надає можливість здавати в оренду на вигідних умовах земельні ділянки для будівництва готелів на тривалий термін; в Словаччині діє ряд програм розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу, які підтримуються фінансуванням та податковими заходами. Крім того, Словаччина має сприятливі кредитні програми підтримки індустрії туризму та рекреації.

Загалом, державне регулювання діяльності підприємств туристично-рекреаційного комплексу в розвинених країнах зводиться до мінімуму, в той час як в країнах з нестабільною економікою держава активно втручається у розвиток туристичної галузі. Державне управління підтримує приватний сектор шляхом надання кредитів або субсидій на будівництво готелів, а також може самостійно інвестувати у туристичну інфраструктуру. З урахуванням досвіду провідних країн, держава виступає як мотивуюча, організаційна та координаційна ланка у розвитку туристичної та рекреаційної індустрії та інфраструктури в цілому.

У Великобританії для популяризації внутрішнього та виїзного туризму засновано Англійську маркетингову раду, яка займається встановленням тісних зв'язків із громадськістю. На законодавчому рівні місцеві влади регулюють навчальний рік у школах та робочі роби у приватних компаніях. Британський уряд активно інвестує в підприємства туристично-рекреаційного комплексу з метою створення нових робочих місць. З 2021 року інвестиції в галузь туризму та рекреації здійснює переважно приватний сектор, державні інвестиції виконали свою функцію.

Польща розвивається в туристичній та рекреаційній сфері шляхом ефективної державної політики та широкої мережі готельних закладів, розважальних комплексів та інших інфраструктурних ресурсів. Країна активно рекламується на зарубіжних ринках, що сприяє збільшенню кількості туристів. Згідно з

відомостями ВТО ООН, державна туристична політика Польщі сприяє позитивному зростанню туристичних надходжень.

Проект «Туризм для всіх» в Польщі створено для туристів з особливими потребами, який передбачає створення бази даних про доступність всієї туристичної та рекреаційної інфраструктури країни. Всі заходи спрямовані на те, щоб турист, який відвідав країну, хотів повертатися сюди ще й ще. Туристам пропонуються різноманітні види відпочинку: гірськолижні курорти у Карпатах зимою та відпочинок на пляжах Балтійського моря влітку, екскурсії до фортець і замків, старовинних польських міст, екологічний туризм та інше. Слід відзначити, що відпочинок в Польщі є більш доступним за ціною порівняно з іншими країнами Європейської зони.

Опираючись на успіх розвитку туристичної та рекреаційної галузі в Польщі, варто проводити додаткові дослідження у цьому напрямку, вивчати кожний механізм реалізації туристичної політики окремо, а також використовувати досвід Польщі на державному рівні шляхом організації програм обміну досвідом для керівників галузі саме для України.

Франція поділена на три зони, де канікули та відпустки розпочинаються відповідно до графіка, що дозволяє уникнути довгих черг у час відпочинку. Туризм та рекреація, як потужний сектор економіки країни, відіграють важливу роль у розвитку територій і в процесах реформ, які відбуваються на сьогоднішній день. Завдяки ефективній державній підтримці та регіональній політиці стосовно розвитку туристичної та рекреаційної галузі на місцях, а також тісному співробітництву між виконавчими органами, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та підприємцями, Франція змогла досягти успіхів у розвитку туристичної та рекреаційної галузі. Регіональні туристичні представництва втілюють державну політику в галузі туризму та рекреації, надають рекомендації з розв'язання проблем туристичної та рекреаційної галузі для уряду та інших державних установ. Також вони активно працюють над створенням національного туристичного продукту та його просування на міжнародні ринки, захищають інтереси регіонального туристичного та рекреаційного ринку, поєднуючи їх з потребами споживачів, а також працюють на збільшення обсягів іноземних туристів та підвищення надходжень від діяльності підприємств туристичної та рекреаційної індустрії.

Туристична галузь у Греції відіграє важливу роль у вирішенні проблеми безробіття, створюючи значну кількість робочих місць. У цій галузі працює 381820 тисяч людей, зокрема, 266277 осіб працюють у ресторанному бізнесі, 95363 – в готелях, хостелах, 14136 людей працюють у туристичних агентствах та 6 094 особи працюють у сфері транспорту. Після тривалої кризи протягом 10 років туристична галузь Греції почала показувати зростання, яке у 2021 році склало 7%. У структурі ВВП країни туризм займає 8,5%. Серед основних учасників на сучасному туристичному ринку країни можна відзначити 49346 тисяч готелів та місць розміщення для туристів, 5 770 тисяч туристичних агенцій та інших закладів бронювання, 154 археологічні об'єкти та 173 музеї.

У Японії існує певна перешкода для іноземних туристів через те, що третина магазинів, ресторанів та місць розміщення відмовляються приймати іноземних відвідувачів через мовні бар'єри, погані манери деяких гостей та можливі проблеми з обслуговуванням клієнтів. Уряд Японії робить все можливе, щоб подолати ці перешкоди.

Туристична індустрія Німеччини запропонувала високоякісний та різноманітний туристичний продукт – від пляжного відпочинку та гірськолижного туризму світового рівня до паломництва та екологічних турів.

Країни Західної Європи складають туристичний та рекреаційний простір з унікальною духовною культурою, можливістю безвізового режиму, різноманітністю природних пейзажів та історико-культурною спадщиною, системами гостинності, високими гарантіями особистої безпеки, політичною стабільністю, міжетнічною та міжконфесійною толерантністю. Усі ці аспекти є надзвичайно важливими для створення передумов ефективного розвитку підприємств ТРК.

На сучасному етапі в Іспанії розвиток підприємств ТРК координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, який підпорядковується Міністерству економіки. Крім Держсекретаріату під Міністерством діють Центральна дирекція з туризму (відповідальна за адміністративні питання та розробку загальних напрямів державної політики у галузі туризму), готельна мережа, два виставково-конгресних центри в Мадриді та Малазі і Іспанський інститут туризму. Міністерство економіки має обмежені повноваження. Місцеві органи влади можуть здійснювати важливі завдання, наприклад,

ліцензування, сертифікацію послуг та розробку планів розвитку туристичного сектору. Для координації діяльності у сфері туризму по всій країні була створена Рада з розвитку туризму, яка складається з представників державних установ різних рівнів та приватного сектору.

У Польщі відбулися значні зміни в моделі управління у галузі туризму та рекреації завдяки прийняттю спеціального закону «Про польську туристичну організацію». Головне нововведення полягало у розподілі політико-стратегічних та адміністративно-оперативних функцій. Департамент туризму Міністерства економіки відповідає за розробку загальної економічної стратегії країни у сфері туризму, тоді як Польська туристична організація відповідає за просування туристичного продукту в країні та за кордоном.

Завдяки взаємодії з державним апаратом, туризм в Італії має сучасну та добре розвинену туристичну інфраструктуру. Історичні та культурні пам'ятки тут дбайливо зберігаються та активно використовуються сучасними досягненнями, що робить туристичну пропозицію цієї країни дуже привабливою та забезпечує значний туристичний потік.

Для Ізраїлю туризм є важливою складовою господарства, адже він вносить 4% до ВВП країни. У цій державі діловий та медичний туризм відзначаються своєю унікальністю. Тут кластер не лише об'єднує окремі компанії, а й взаємодіє з усіма структурами під контролем державних органів.

Існує три основних підходи до стратегічного управління розвитком підприємств, які були визначені зарубіжними економістами. Крім того, система Balanced Scorecard є перспективною інновацією нового покоління. Спеціалісти, серед яких були відомі професор Роберт Каплан з Гарвардської бізнес-школи та Девід Нортон, засновник компанії Balanced Scorecard Collaborative, представили цю систему як більш збалансований підхід до управління розвитком сучасного підприємства.

Концепція Balanced Scorecard базується на чотирьох основних критеріях роботи підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Ця система дозволяє перетворити стратегічні цілі підприємства на конкретні показники діяльності та ефективно контролювати процес реалізації стратегії на всіх рівнях управління.

Балансована система показників (BSC) має ряд значних переваг, зокрема:

– дозволяє підприємству ТРК оперативно реагувати на зміни в конкурентній ситуації та ринковій кон'юктурі;

– повністю відповідає різноманітним завданням та напрямам діяльності підприємства ТРК;

– її складові елементи узгоджені та не суперечать ключовим факторам успіху та розвитку підприємства ТРК;

– зберігає чітку структуру та причинно-наслідкову взаємодію показників в умовах нестабільного бізнес-середовища;

– відповідає сучасним уявленням про сутність стратегічного управління розвитком.

Крім зазначеної системи управління розвитком, західні підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища використовують інші типи управління, серед яких:

1. «Самодіяльне кризове управління» – це найпоширеніший тип управління розвитком підприємствами ТРК за кордоном в умовах кризових ситуацій. Суть цього типу управління полягає в тому, що керівник підприємства, не маючи спеціальної підготовки з кризового управління розвитком і не маючи в штаті необхідних фахівців, намагається самостійно впоратися з кризовою ситуацією.

2. Кризовий консалтинг є одним з типів антикризового управління розвитком підприємства ТРК, який зазвичай використовується тоді, коли керівники або власники підприємства розуміють, що вони не здатні самостійно оцінити масштаби проблем та подолати їх. У таких випадках вони звертаються до кваліфікованих фахівців, які надають послуги з кризового консалтингу. Основна мета цього типу управління полягає в проведенні експрес-аналізу стану підприємства (інакше відомого як експертна оцінка), розробці першочергових заходів для стабілізації його діяльності, діагностиці стану підприємства та виборі шляхів подальшого розвитку з урахуванням плану антикризових заходів. Після цього розроблений план розвитку презентується власникам підприємства ТРК для коригування, затвердження та контролю його виконання.

3. Управління кризовими ситуаціями під керівництвом запрошеного кризового менеджера є іншим типом антикризового управління розвитком підприємства ТРК. Цей метод використовується, якщо власник підприємства визнає наявність проблем, які не можуть бути вирішені поточним керівництвом, і для забезпечення подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища запрошується

досвідчений кризовий менеджер. Винагорода для такого менеджера часто встановлюється у вигляді частки зростання прибутку підприємства і виплачується у разі досягнення певних результатів, може бути значною.

Управління підприємствами ТРК є дуже складним процесом, оскільки вони повинні враховувати глобальні стратегічні альтернативи для свого функціонування та розвитку, планувати і контролювати свою діяльність на міжнародному рівні, а також пристосовувати свою організаційну структуру, управлінські процеси та політику у сфері персоналу з урахуванням національних особливостей.

Підприємства ТРК України мають значний потенціал для розвитку в міжнародному туризмі, проте їм важливо адаптуватися до нових вимог управління на ринку туристичних та рекреаційних послуг та модернізувати підготовку свого управлінського персоналу.

На сьогоднішній день державне регулювання ТРК України реалізується під впливом прямої участі держави (табл. 1).

Сучасна державна структура управління туристично-рекреаційним комплексом працює за ієрархічним принципом (табл. 2).

На найвищому рівні визначається загальна туристична політика держави. Вищий управлінський орган займається розробкою програм розвитку галузі, визначенням пріоритетних туристичних та рекреаційних напрямків, презентацією туристичних можливостей України за кордоном, залученням іноземних інвестицій у розвиток туристичної та рекреаційної інфраструктури, веденням державних реєстрів, наданням ліцензій і сертифікатів відповідності для різних категорій розміщення.

Відповідно до політики, яка визначена вищим органом управління туристичною діяльністю, формується сфера обов'язків обласних державних адміністрацій, що їм підзвітні. Обласні держадміністрації можуть розробляти власні регіональні програми розвитку туризму та рекреації відповідно до загальнодержавних. Фінансування цих програм, в основному, проводиться за рахунок коштів з державного бюджету України, виділених на розвиток туризму та рекреації. Перерозподіл коштів здійснюється за ієрархічним принципом відповідно до пріоритетів, що визначені вищим управлінським органом у галузі туризму та рекреації.

Виконавчі органи місцевого рівня підзвітні обласним держадміністраціям у своїй діяльності. Виконавчі комітети міських рад і районні держадміністрації, у свою чергу, роз-

Таблиця 1

Напрями державного регулювання туристично-рекреаційного комплексу України

Напрями державного регулювання	Характеристика
Пряма участь держави у регулюванні туристично-рекреаційного комплексу України	- встановлення правових засад здійснення туристично-рекреаційної діяльності, ліцензування, сертифікація туристичних послуг та інше;
	- надання гарантій захисту споживачів туристично-рекреаційних послуг, введення обов'язкового фінансового забезпечення відповідальності туроператорів/турагентів перед туристами, обов'язкове страхування туристів (медичне та від нещасних випадків) та інше;
	- залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій у розвиток туризму та рекреації, створення нових робочих місць;
	- забезпечення доступності туризму та рекреації для різних категорій населення шляхом встановлення пільг для цих груп осіб;
	- фінансування програм розвитку туризму та рекреації та інше.
Законодавче забезпечення становлення та розвитку туристично-рекреаційного комплексу України, захист національного ринку туристично-рекреаційних послуг і формування конкурентоспроможного національного турпродукту	- нормативне регулювання відносин у галузі туризму та рекреації;
	- створення сприятливих умов для розвитку туризму та рекреації шляхом спрощення та гармонізації різних видів регулювання;
	- розширення міжнародного співробітництва, підвищення позицій України на світовому туристичному ринку.
Державний контроль за діяльністю туристично-рекреаційного комплексу України	- визначення умов здійснення туристично-рекреаційної діяльності, стандартизацію та сертифікацію туристично-рекреаційних послуг;
	- визначення кваліфікаційних вимог для фахівців у галузі туристичного супроводу;
	- видача дозволів на проведення туристичного супроводу;
	- встановлення системи обліку і звітності у туристично-рекреаційному комплексі;
	- організація контролю якості наданих туристично-рекреаційних послуг;
	- застосування санкцій і інших заходів за порушення законодавства у галузі туризму та рекреації;
	- захист чесної конкуренції на ринку туристично-рекреаційних послуг і запобігання монополізації.

Джерело: складено автором

робляють власні програми розвитку туристично-рекреаційного комплексу та отримують фінансування. Територіальні органи виконавчої влади нижчого рівня зобов'язані формувати статистичні звіти, виконувати туристичну політику держави, відновленням та будівництвом нової інфраструктури тощо. Однак обсяг державного фінансування місцевих виконавчих комітетів та районних держадміністрацій у галузі туризму та рекреації не від-

повідає сучасним потребам. Перерозподіл коштів на виконання туристичної політики та програм розвитку галузі забезпечує вищий орган управління туризмом. У регіональному розрізі цю функцію покладають на обласні державні адміністрації.

Державне регулювання управління ТРК - це комплекс заходів, які спрямовані на підтримку або зміну економічних процесів у сфері підприємництва ТРК та взаємин між учасниками

Таблиця 2

Структура державного управління туристично-рекреаційним комплексом в Україні

Рівні державного управління	Характеристика
Державний рівень	- формування державної політики;
	- розробка державної програми розвитку туризму та рекреації;
	- ліцензування і сертифікація;
	- міжнародна діяльність;
	- розробка пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази.
Регіональний рівень	- реалізація державної політики у сфері туризму та рекреації;
	- розробка регіональних програм розвитку туризму та рекреації;
	- участь у всеукраїнських і регіональних туристичних виставках;
	- підтримка і відновлення регіонального туристично-рекреаційного комплексу.
Локальний рівень	- реалізація державної політики у сфері туризму та рекреації;
	- розробка місцевих програм розвитку туризму та рекреації;
	- удосконалення туристичної інфраструктури;
	- створення мережі центрів туристичної інформації;
	- впровадження рекламно-інформаційної та маркетингової діяльності тощо.

Джерело: складено автором

економічних відносин. У контексті управління регулювання вважається однією з основних управлінських функцій, яка відображається на всіх рівнях державного управління, враховуючи закони економічного розвитку. Для досягнення цілей регулювання використовується централізоване фінансування та кредитування, поліпшення відносин між суб'єктами підприємництва ТРК та бюджетом, заохочувальні стимули та економічні санкції. В умовах трансформаційних процесів, спричинених кризою, військовими діями, важливо активізувати державну підтримку розвитку бізнесу, особливо підприємств туристично-рекреаційного комплексу.

Підприємства ТРК виступають як катализатори соціально-економічних процесів, забезпечуючи розв'язання проблем зайнятості, підтримку інфраструктури та стабілізацію логістичних ТРК ґрунтується на інноваціях, економічних та соціальних аспектах, враховуючи потреби сучасного ринку та стратегічні цілі розвитку.

Основи державної підтримки підприємств ТРК в Україні закладені в Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», який визначає правові та економічні засади державної політики у сфері розвитку малого і

середнього підприємництва. Згідно з цим Законом метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є: створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва; забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності; стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва; сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки; забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян.

Система державного регулювання управління підприємствами ТРК України характеризується складністю та багатоплановістю, оскільки будується на причинно-наслідкових зв'язках макро-, мезо- та мікроекономічних рівнів. Відповідно до цього в основу системи державного регулювання мають бути закладені ціннісні та економічні переваги, на основі яких формується інституційна оболонка з відповідними цілями, методами, інструментами

та принципами, які є доцільними за конкретних ситуаційних умов.

Таким чином, системний підхід формує основи для обґрунтування та використання ефективних методів регулювання управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу з урахуванням його особливостей та порівняльних переваг на різних рівнях - макро-, мезо- та мікроекономічному, з урахуванням зворотного зв'язку.

Важливими пріоритетами державного регулювання управління підприємствами ТРК в умовах воєнного часу є такі:

– управління ресурсним потенціалом підприємств ТРК з урахуванням можливості доступу до ресурсів та відновлення та оптимізації логістичних процесів;

– збереження ринків збуту продукції та підтримка власного виробництва;

– підвищення рівня конкурентоспроможності та екологічності продукції, впровадження «зелених технологій» з можливістю розвитку експорту;

– сприяння розвитку інфраструктури підприємств ТРК та поглиблення міжгалузевої кооперації;

– раціональне використання податкових інструментів та встановлення оптимального податкового навантаження;

– створення структур кластерного типу.

Модель управління підприємствами ТРК надана на рис. 1.

Отже, ключовими аспектами системи державного регулювання управління підприєм-

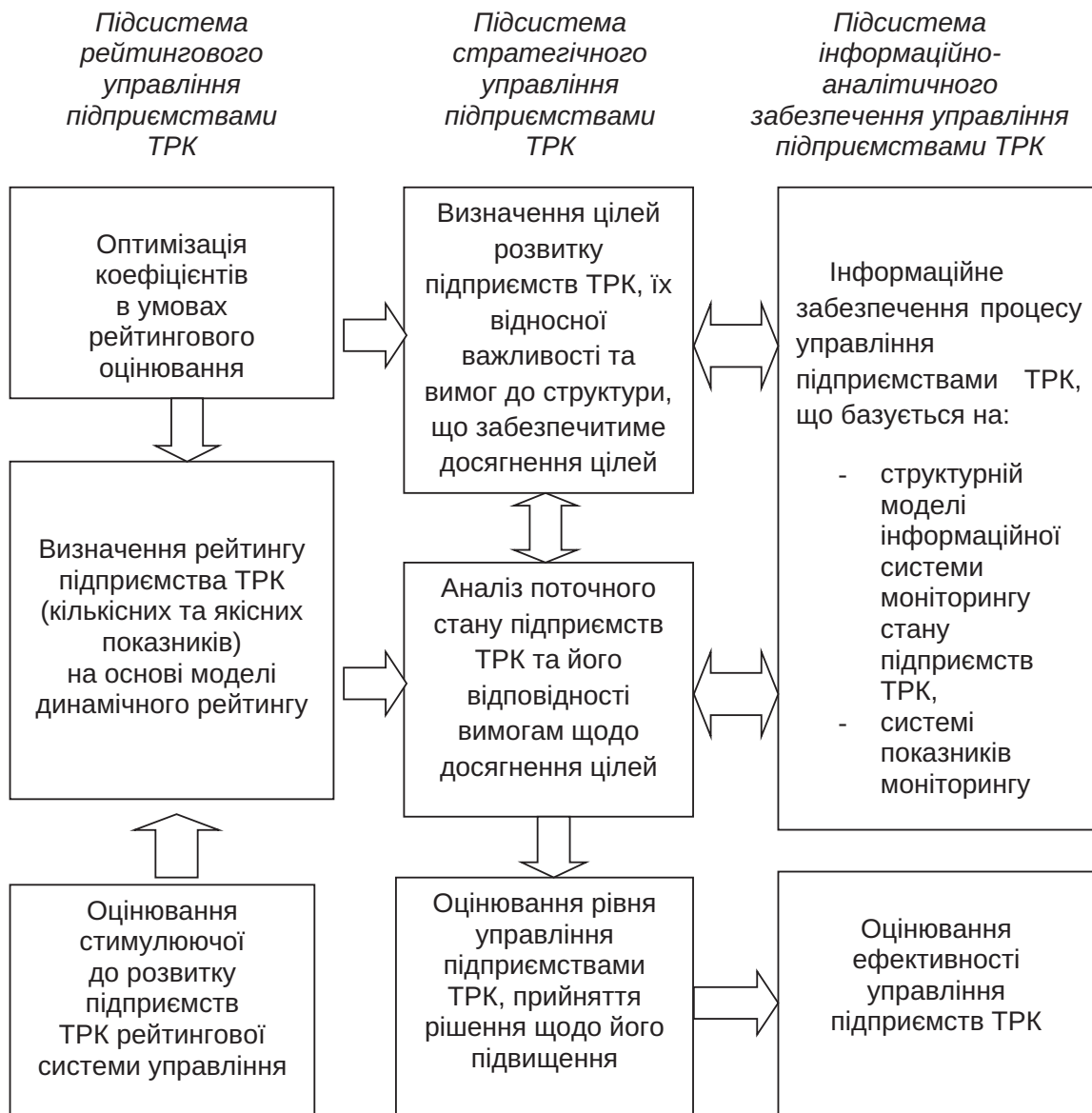


Рис. 1. Модель управління підприємствами ТРК

Джерело: складено автором на основі [11]

ствами ТРК, які сприятимуть стимулюванню підприємницької діяльності є:

1. Створення ефективних правових механізмів та системи консультативних органів для моніторингу підприємств ТРК.

2. Забезпечення паритету між бізнесом та державою через урахування цілей та мотивації всіх зацікавлених сторін та відкритий діалог між ними.

3. Підтримка інноваційного розвитку через інтеграцію підприємств ТРК для спільних інноваційних проєктів.

4. Розширення інвестиційних можливостей шляхом створення вільних економічних зон та партнерством держави з приватним сектором.

5. Розвиток інституційного середовища з урахуванням європейських стандартів.

6. Формування стратегічних орієнтирів для інфраструктурного розвитку.

Висновки. Отже, спираючись на світовий досвід провідних країн світу, які ефективно реалізують політику управління підприємствами ТРК, українському сектору економіки слід впроваджувати кращі світові практики з даного напрямку, а багатоаспектність державного регулювання управління підприємствами ТРК потребує розробки відповідної політики, спрямованої на досягнення поставлених цілей.

Сучасні умови господарювання потребують проведення значних змін у сфері формування системи державного регулювання розвитку підприємництва. Розробка ефективних регуляторних заходів, які враховуватимуть вимоги сьогодення та необхідність відтворення підприємницького потенціалу, сприятиме успішності виконання функцій органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті підтримки підприємницької активності. В свою чергу, успішність системи державного регулювання розвитку підприємництва впливає на рівень довіри суб'єктів бізнесу до інституту державної влади, сприяє створенню інвестиційного клімату. Побудова системи державного регулювання підтримки підприємництва здатна врахувати інтереси бізнесу, сприяє ефективному використанню бюджетних коштів, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу до підприємницької активності у сферах, які мають найбільший потенціал якісного економічного зростання. Отже, у складних економічних умовах військового часу ключове завдання державного регулювання розвитку підприємства полягає в пошуку взаємозв'язків між потенціалом, стимулами та цілями держави та бізнес-середовища з урахуванням можливостей соціально-економічного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пришляк К. В. Гаррінгтон Емерсон і його 12 принципів продуктивності праці. URL: <https://vseosvita.ua/library/harrinhton-emerson-i-ioho-12-pryntsypiv-produktyvnosti-pratsi-584504.html>
2. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20(3). С. 174–177.
3. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Дала, 2010. 344 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>
4. Герасимчук В. Г., Корогодова О. О. Управління ефективністю рекреаційних підприємств в умовах глобалізації. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3-Gerasymchuk.pdf?sequence=3>.
5. Спориш О. А. Стратегія розвитку підприємств туристично-рекреаційного бізнесу: дис...канд. економ. наук: 08.00.04. Полтава, 2008. URL: <http://www.disslib.org/stratelia-rozvytku-pidpryemstv-turystychno-rekreatsiynoho-biznesu.html>
6. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.
7. Любіцева О. О. Ринок туристських послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес. 2002. 436 с.
8. Масляк П. О. Рекреаційна географія: навч. посібник. Київ : Знання. 2008. 343 с.
9. Монастирський В. Р. Природні ресурси і рекреаційні комплекси світу: навч. посібник. ННБК «АТБ». Львів. 2022. 200 с.
10. Покоłodна М. Рекреаційна географія: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ. 2012. 275 с.
11. Білецька І. М. Стратегічне управління туристичним підприємством: монографія. Івано-Франківськ : Видавець Третяк І. Я. 2010. 224 с.

REFERENCES:

1. Pryshliak K. V. (2018) Harrinhton Emerson i yoho 12 pryntsyviv produktyvnosti pratsi [Harrington Emerson and his 12 principles of productivity]. Available at: <https://vseosvita.ua/library/harrinhton-emerson-i-ioho-12-pryntsyviv-produktyvnosti-pratsi-584504.html> (data zvernennia: 01.06.2024).
2. Iaroslavskiy A. O. (2018) Ekonomichna efektyvnist diialnosti pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Economic efficiency of enterprise activity: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 20(3), pp. 174–177. (in Ukrainian)
3. Kolosov A. M. (2010) Orhanizatsiina povedinka pidpriemstva v umovakh minlyvoho seredovyshcha (150 pytan teorii i praktyky orhanizatsii): monohrafiia.[Organisational behaviour of an enterprise in a changing environment (150 issues of organisational theory and practice): a monograph] Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. P. 344. (in Ukrainian)
4. Herasymchuk V. H., Korohodova O. O. Upravlinnia efektyvnistiu rekreatsiinykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Managing the efficiency of recreational enterprises in the context of globalisation]. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf?sequence=3> (data zvernennia: 01.06.2024).
5. Sporysh O. A. (2008) Stratehiia rozvytku pidpriemstv turystychno-rekreatsiinoho biznesu [Strategy for the development of tourism and recreation businesses]: dys...kand. ekonom. nauk: 08.00.04. Poltava. (in Ukrainian)
6. Beidyk O. O. (2021) Rekreatsiino-turystski resursy Ukrainy: metodolohiia ta metodyka analizu, terminolohiia, raionuvannia: monohrafiia [Recreational and tourist resources of Ukraine: methodology and methods of analysis, terminology, zoning: a monograph]. Kyiv: VPTs «Kyivskiy universytet». P. 395. (in Ukrainian)
7. Liubitseva O. O. (2022) Rynok turystskykh posluh (heoprostorovi aspekty) [The market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv: Alterpres. pp. 436. (in Ukrainian)
8. Masliak P. O. (2008) Rekreatsiina heohrafiia: navch. posibnyk [Recreational geography: a textbook]. Kyiv: Znannia. P. 343. (in Ukrainian)
9. Monastyrskiy V. R. (2022) Pryrodni resursy i rekreatsiini komplekxy svitu: navch. posibnyk [Natural resources and recreational complexes of the world: a textbook]. NNVK «ATB». Lviv. pp. 200. (in Ukrainian).
10. Pokolodna M. (2012) Rekreatsiina heohrafiia: navch. Posibnyk [Rekreacijna gheoghrafija: navch. posibnyk]. Khark. nats. akad. misk. hosp-va. Kh.: KhNAMH. P. 275. (in Ukrainian).
11. Biletska I. M. (2010) Stratehichne upravlinnia turystychnym pidpriemstvom: monohrafiia [Strategic management of tourism enterprise: monograph]. Ivano-Frankivsk: Vydavets Tretiak I. Ia. P. 224.