

6. Жалина О. М. Повышение ровности покрытий автомобильных дорог по условию обеспечения комфорта, удобства и безопасности движения (с использованием теории риска). *Наука и техника в дорожной отрасли*. 2004. № 2. С. 27–29.
7. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
8. Vivchar O., Kolesnikov A. Peculiarities of assessment technologies usage in the management of financial and economic security of enterprises. *Business Economics*. Issue 4 (2), (October). Volume 51. "Palgrave Macmillan Ltd.", 2016. Pages 393-398.

References

1. Andrushkiv, B M. *Economic and property security of enterprise and entrepreneurship*. Anti-crap. Ternopil, Ternohraf, 2012.
2. Vivchar, O. I. "Paradigm and scientific base of logistic management. *Socio-economic problems and the state*." no.1(4), 2011, pp. 166–173, sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfbllm.pdf. Accessed 10 Oct.2020.
3. Vivchar, O. I. *Logistic aspects of financial and economic safety of enterprises for repair and operation of highways*.Ternopil, Aston, 2013.
4. Geydt, A. A. *Development of methods of planning of reproduction of the network of highways of industrial sites*. Avtoreferat. Omsk, 2004.
5. Hryhoruk, P. M., & H. A. Khrushch. "Methodological principles of modeling the system of providing financial and economic security in the conditions of uncertainty and multidimensionality of the market environment." *Scientific Bulletin of the Mukachevo State University*, no.1, 2017, pp. 204-198.
6. Zhalina, O. M. "Improvement of the level of road coverings on the condition of providing comfort, convenience and safety of movement (using the theory of risk) ." *Science and technology in the road industry*, no. 2, 2004, pp. 27–29.
7. Ponomarova, Yu. V. *Lohistyka*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2005.
6. Vivchar, O., & A.Kolesnikov. "Peculiarities of assessment technologies usage in the management of financial and economic security of enterprises." *Business Economics*, vol. 51, issue 4 (2), 2016), pp. 393-398.

УДК 338.48

doi: 10.15330/apred.2.16.246-253

Казюка Н.П.

СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
кафедра туризму,
вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ,
Україна, 76019,
тел.: +380 (342) 54-72-66, +380 (342) 54-71-39,
e-mail: admin@nung.edu.ua

Анотація. У статті здійснено узагальнення підходів щодо визначення поняття стратегічного менеджменту підприємств туристичної індустрії. Проведено аналіз основних процесів у циклі стратегічного менеджменту на практиці функціонування підприємств туристичної індустрії, розглянуто етапи стратегічного планування як базової платформи стратегічного менеджменту, виокремлено специфічні ознаки стратегічного менеджменту туристичного підприємства. Виокремлено чинники побудови та реалізації ефективної стратегії розвитку туристичного підприємства в умовах глобальної інтеграції в світову індустрію турбізнесу.

Узагальнено визначення стратегічного управління та стратегічного планування, виокремлено їх специфіку для підприємств туристичного бізнесу. Наведено особливості функціонування сфери туризму в контексті формування стратегії туристичних підприємств.

Здійснено узагальнення аспектів стратегічного планування як основи стратегічного менеджменту. Розглянуто стадії стратегічного планування, а також виокремлено його переваги.

У статті обґрунтовано, що стратегічний менеджмент охоплює широке коло організаційних рішень з приводу ситуацій, орієнтованих на майбутній розвиток, які пов'язані із генеральними цілями турфірми і знаходяться під дією неконтрольованого зовнішнього середовища.

Визначено напрями розвитку стратегічного менеджменту як елементи забезпечення управління стратегічними можливостями фірми. Доведено, що туризм є тією галуззю, що характеризується високим рівнем невизначеності через вплив на її розвиток політичних, економіко-правових, соціально-економічних факторів; ефективний розвиток системи туріндустрії неможливий без продуманого стратегічного планування, особливо на етапі створення та виходу на ринок підприємства туристичного бізнесу.

Доведено, що керівництво туристичного підприємства повинно визначати бачення перспектив розвитку шляхом розробки та майбутньої реалізації стратегії, місії та цілей фірми, а розвиток туризму в Україні повинен відбуватися у відповідності до світових туристичних тенденцій та трендів. Виокремлено фактори, які гальмують розвиток ринку туристичних послуг в Україні, а також стратегічні орієнтири в управлінні туризмом.

Ключові слова: менеджмент, планування, управління, потенціал розвитку, підприємство, туристичний бізнес.

Kaziuka N.P.

THE FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE TOURIST ENTERPRISE

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Tourism Department,
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,
tel.: +380 (342) 54-72-66, +380 (342) 54-71-39,
e-mail: admin@nung.edu.ua

Abstract. The article summarizes the approaches to defining the concept of strategic management for tourism industry enterprises. The analysis of the main processes in the cycle of strategic management in the practice of tourism industry enterprises and the stages of strategic planning as a basic platform of strategic management are considered, specific features of strategic management of the tourist enterprise are singled out. The factors of construction and implementation of an effective strategy are highlighted for the development of a tourism enterprise in the context of global integration into the global tourism industry.

The definition of strategic management and strategic planning is generalized, their specificity for tourism business enterprises is singled out. The peculiarities of the functioning of the sphere of tourism in the context of forming the strategy of tourist enterprises are given. The generalization of aspects of strategic planning as a basis of strategic management is carried out. The stages of strategic planning are considered, as well as its advantages are highlighted.

The article substantiates that strategic management covers a wide range of organizational decisions about situations focused on future development, which are related to the general goals of the travel agency and are under the influence of an uncontrolled external environment. The directions of development of strategic management as elements of maintenance of management of strategic possibilities of firm are defined.

It is proved that tourism is an industry that is characterized by a high level of uncertainty due to the impact on its development of political, economic, legal, socio-economic factors; effective development of the tourism industry is impossible without well-thought-out strategic planning, especially at the stage of creating and entering the market of the tourism business.

It is proved that the management of a tourist enterprise must determine the vision of development prospects by developing and future implementation of the strategy, mission and goals of the company, and the development of tourism in Ukraine should be in accordance with global tourism trends and trends. The factors that inhibit the development of the market of tourist services in Ukraine, as well as strategic guidelines in tourism management are highlighted.

Key words: management, planning, management, development potential, enterprise, tourist business.

Вступ. Практична реалізація переходу від ринкової до нової постіндустріальної економіки довела доцільність впровадження ефективного стратегічного менеджменту на підприємствах України. Дії менеджерів та керівників організацій та підприємств не повинні зужуватись до виключної реакції на реальні внутрішні та зовнішні загрози, вони повинні включати комплекс заходів та методів із розробки, прогнозування та реалізації перспективної стратегії розвитку у відповідності із різними варіантами розвитку ринку, економіки, потенційного попиту та диференційованих конкурентних умов. При цьому вибір ефективної для даного підприємства ринкової стратегії та методології стратегічного менеджменту зокрема є найбільш оптимальним інструментом менеджменту організації, що функціонує в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які безперервно змінюються.

Постановка завдання. Метою написання статті є узагальнення підходів до визначення поняття стратегічного менеджменту підприємств туристичної індустрії. При цьому завданнями дослідження визначено наступні:

- дослідження основних процесів у циклі стратегічного менеджменту на практиці функціонування підприємств туристичної індустрії;
- вивчення етапів стратегічного планування як базової платформи стратегічного менеджменту;
- ідентифікації специфічних ознак стратегічного менеджменту туристичного підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного та антикризового менеджменту лежать в центрі уваги багатьох науковців, серед них: Ансофф І., Грант Р., Друкер П., Карлофф Б., Портер М., Альтшулер І., Бернан Б., Віссемо В. Із вітчизняних варто виділити праці Василенка В., Квартальнова В., Кучеренка В., Міщенко А., Моїсеєва Н., Гаврилюка Г., Гуляєва І., Дядечко Л., Маркіної І., Ткаченка Т.

Значна кількість як вітчизняних, так і всесвітньовідомих науковців займаються питаннями ефективного менеджменту підприємств, при цьому залишаються недостатньо висвітленими проблеми, які існують у сфері стратегічного управління туристичних організацій. Виокремлення специфічних характеристик стратегічного менеджменту підприємств туристичної індустрії і є основним завданням при написанні статті.

Результати. Сучасний туризм – це комплексна галузь, що включає ряд підприємств, які зайняті організуванням відпочинку туристів та наданням споживачам різноманітних послуг та задоволення їх потреб у сфері туристичної індустрії. Туристичний бізнес України з кожним роком інтенсивніше інтегрується у світовий ринок, підвищується конкурентоспроможність турпродукції, її якість, та зростає задоволення споживачів. Проте цей процес стримується такими факторами як недосконале законодавство в туристичній сфері, відставання галузі від світових стандартів. Таким чином, побудова та реалізація ефективної стратегії розвитку туристичного підприємства в умовах глобальної інтеграції в світову індустрію туристичного бізнесу стає вирішальним чинником продуктивності роботи туристичної фірми.

Особливості галузі туризму, яка спеціалізується на наданні певного комплексу послуг споживачам, вносять додаткову складність в процес стратегічного планування

та менеджменту: завдання менеджменту туризму полягає не тільки в тому, щоб виявити загальні тенденції та закономірності його розвитку, а й у тому, щоб знайти його специфічні особливості [7, с. 67].

В умовах постійної трансформації економіки сучасне туристичне підприємство, як і підприємство будь-якої сфери виробництва товарів чи надання послуг, стикається з великою кількістю проблемних питань. При цьому джерелами, які ускладнюють розробку та впровадження стратегічних планів в роботу фірми, є:

- істотний рівень невизначеності ринкового середовища існування підприємства;
- нестабільний сезонний попит на туристичні послуги;
- зростання конкуренції на ринку туріндустрії;
- нестача оборотних (фінансових) ресурсів.

Враховуючи ці фактори, в роботі туристичної компанії доцільно забезпечувати не лише оперативне управління та поточне коригування, але й розробку цілого комплексу дій, які деталізуюватимуть засоби та цілі впровадження певного шляху розвитку підприємства на основі обґрунтованих програм стратегічного мислення.

Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації та спрямовується на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, з урахуванням конкурентних позицій підприємства: даний вид управління вирішує проблему забезпечення ефективності діяльності підприємства і досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем.

Перед визначенням етапів та змісту стратегічного менеджменту на підприємствах сфери туризму в регіоні необхідно вивчити найважливіші фактори поточного планування і оперативного управління їх діяльністю, які будуть визначати вибір основної цільової установки стратегічного управління і впливатимуть на загальну концепцію стратегії [11].

Найважливішою особливістю менеджменту в туристичній компанії є специфіка туристичного продукту, його невіддільність від джерела формування: товар в матеріальному вигляді існує незалежно від його виробника, туристична послуга, яка також є товаром, невіддільна від джерела її створення [8, с. 553]. Стратегічний менеджмент передбачає управління підприємством, яке базується на використанні людського потенціалу (саме він стає основою організації), спрямовує діяльність зі створення продукції та надання послуг у відповідності до поточних потреб споживачів, виступає регулятором гнучких та своєчасних змін на підприємстві, що відповідатимуть реальному стану зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечують підприємству здійснення операційної діяльності у майбутній перспективі. В контексті формування стратегії туристичних підприємств слід зважати на особливості функціонування сфери туризму, зокрема: високу чутливість до змін зовнішнього середовища; високий рівень конкуренції в галузі, динамічність, недоцільність застосування «далекоглядних» стратегій у чистому вигляді, недостатність інформаційного забезпечення для застосування традиційних західних моделей та матричних методів розробки стратегії; розрив у часі між придбанням послуги та її споживанням; значну кількість посередників; сезонні коливання попиту, неочікувану зміну зовнішнього середовища під впливом циклічності, глобалізації, політичних рішень окремих країн тощо [6, с. 94].

Стратегічне планування включає такі стадії як: передбачення, планування, контроль і оцінку [1, с. 34]. Також воно включає дії керівників підприємства щодо ідентифікації бажаних напрямів розвитку, що нададуть істотні конкурентні переваги серед інших компаній.

Доцільно виокремити наступні переваги стратегічного планування:

- мотивування менеджментів та керівників до креативного та латерального мислення;

- стимулювання деталізації координаційних зусиль підприємства;
- забезпечує ідентифікацію показників для подальшого моніторингу;
- заохочує підприємство до чіткішого виокремлення завдань та цілей своєї діяльності;
- сприяє адаптації фірми до раптових змін ринку та форс-мажорних обставин;
- показує на практиці зв'язок між менеджментом та обов'язками керівників.

Значна частина ресурсних чинників стратегічного управління вітчизняних туристичних підприємств залежать від умов, пов'язаних з державною політикою щодо підтримки галузі туризму та інших суміжних галузей, які забезпечують надання транспортних, готельних, оздоровчих тощо послуг, і великою мірою залежать від розвитку всієї необхідної інженерної, транспортної інфраструктури, засобів розміщення закладів оздоровлення та відпочинку, узгодженої роботи всіх суміжних з туризмом галузей [4, с. 46]. Ринкова концепція стратегічного управління втілюється в стратегічному менеджменті через систему засобів, методів, форм та напрямів підвищення ефективності та планування діяльності туристичної фірми.

Функція стратегічного менеджменту виражається в забезпеченні стратегічної позиції організації, яка повинна забезпечити стабільну та ефективну життєдіяльність підприємства в динамічних умовах розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, його адаптацію до цих умов, організоване стратегічне передбачення та внутрішню координацію діяльності. Об'єктом стратегічного управління є будь-який суб'єкт: країна, регіон тощо.

Таким чином, сутність стратегічного менеджменту характеризується ефективністю та специфічними завданнями, пріоритетністю врахування умов зовнішнього середовища, а набуття та утримання конкурентних переваг на ринку розглядається як засіб досягнення стратегічно значущих результатів.

Стратегічний менеджмент охоплює широке коло організаційних рішень з приводу ситуацій, орієнтованих на майбутній розвиток, які пов'язані із генеральними цілями турфірми і знаходяться під дією неконтрольованого зовнішнього середовища.

Здібності до стратегічного менеджменту передбачають:

- 1) вміння змоделювати ситуацію;
- 2) здатність виокремити та обґрунтувати необхідність змін;
- 3) вміння розробити стратегію ефективних трансформацій;
- 4) здатність ефективного використання на практиці надійних методів реалізації змін;
- 5) володіння теорією та практикою втілення стратегії в поточну та потенційну діяльність організації.

Виділяють три групи об'єктів стратегічного менеджменту: організації, стратегічну одиницю бізнесу (СОБ) і функціональні зони організації [5, с. 98]. В якості об'єкта стратегічного менеджменту підприємство доцільно розглядати як відкриту комплексну соціально-економічну систему, представлену сукупністю підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць). Сьогодні виділяють два напрями розвитку стратегічного менеджменту. Перший називають «регулярним стратегічним менеджментом» - втілений в подальшому логічному розвитку стратегічного планування і включає дві взаємодоповнюючі підсистеми: підсистему аналізу та планування стратегії і підсистему реалізації стратегії [2, с. 14]. Сутність цього напрямку – управління стратегічними можливостями фірми.

Другий напрям розвитку стратегічного менеджменту називають «стратегічний менеджмент в реальному масштабі часу» і пов'язують, як правило, із вирішенням тих стратегічних завдань, які виникли раптово та неочікувано. Його реалізують зокрема в тих галузях, де зміни у зовнішньому середовищі відбуваються з такою частотою, що

вимагає негайної адекватної реакції, при цьому підприємству просто не вистачає часу для перегляду своєї стратегії.

Так, туризм є тією галуззю, що характеризується високим рівнем невизначеності через вплив на її розвиток політичних, економіко-правових, соціально-економічних факторів. Нинішня складна економічна ситуація у сфері туризму обумовлена, перш за все, відсутністю чіткої організації та функцій в туріндустрії [10, с. 71]. Формування стратегічного бачення починається із встановлення загальної мети туристичної фірми, яка відображає основну причину її створення та існування. В науковій літературі вона окреслюється такими поняттями як «місія», «філософія», «політика». Такі наступні елементи системи управління турфірмою як: економіка, фінанси, виробництво, маркетинг, логістика, персонал, інновації реалізують свої завдання, логічно впливаючи із місії як ключової цілі створення, існування та розвитку організації. Той факт, що вказує на появу слова «ринкове» в терміні «стратегічне управління», відображає необхідність розробки стратегії у відповідності до стану ринкового середовища, потреб кінцевих споживачів, а не тільки щодо внутрішньої орієнтації туристичного підприємства.

Останні фактори в підсумку визначатимуть тип стратегії, який буде розроблений та реалізований турфірмою на ринку. Для виокремлення цілей стратегічної діяльності, а також ідентифікації типу та виду стратегії використовуються різноманітні методи прогнозування, аналізу та підходи до технологій.

Ефективний розвиток системи туріндустрії неможливий без продуманого стратегічного планування, особливо на етапі створення та виходу на ринок підприємства туристичного бізнесу. Реалізація стратегії розвитку туризму визначається функціонуванням стратегічного управління у сфері туризму. Стратегічне управління – це активний процес досягнення довготривалої сумісності відповідної галузі щодо існуючого та потенційного туристичного середовища. Це управління є вигідним способом реалізації пріоритетних цілей розвитку в туризмі, встановлених національною економікою, на яку, в свою чергу, впливає і розвиток туризму.

Стратегічний менеджмент має, в основному, всі необхідні функції, що здатні забезпечити ефективність та результативність у досягненні цілей розвитку в галузі туризму [9, с. 426]. Зі зростанням конкуренції та поширенням тенденцій глобалізації динаміка та розвиток туризму дедалі активізуються, а стратегічне управління забезпечує оптимальні та ефективні ділові відносини (управління ресурсами, інформаційні системи управління, підтримка та розвиток відносин з партнерами, розширення та розвиток туристичного бізнесу, розробка та реалізація нових інноваційних туристичних проектів).

Перш за все, керівництво туристичного підприємства повинно визначати бачення перспектив розвитку шляхом розробки та майбутньої реалізації стратегії, місії та цілей фірми. Розвиток туризму в Україні повинен відбуватися також у відповідності до світових туристичних тенденцій та трендів. Проте цьому перешкоджає ряд факторів, основний із яких – збитковість туристичного бізнесу через всесвітній локдаун. На сьогодні сектор туризму є одним із найбільш постраждалих у світі від спалаху COVID-19, який впливає як на попит, так і на пропозицію – це провокуватиме подальший регрес в умовах слабшої світової економіки, геополітичної, соціальної та торговельної напруженості, а також нерівномірної ефективності серед основних виїзних ринків подорожей [3]. Проте все ще є багато можливостей, за умов реалізації яких менеджмент може вдосконалюватися і покращити ефективність організації туризму шляхом систематичного підходу та розвитку стратегічних конкурентних переваг. Ідентифікація та впровадження сучасних туристичних особливостей, таких як стратегічне мислення, професіоналізм, ефективність, інновації, креативність та сталий розвиток врешті-решт

приведе до формування нового, оригінального та збагаченого українського туристичного продукту. Тільки синхронізована реакція менеджменту та туризму на тенденції розвитку світового ринку забезпечить підтримку конкурентоспроможності та ефективності українського туризму.

Очевидно, що туризм в довгостроковій перспективі здатен внести істотну частку у сприяння економічного зростання економіки. Україна може похвалитися надзвичайно різноманітними природними та культурними цінностями, суттєвим туристичним потенціалом, активно пропагуючи їх збереження та розвиток, формуючи середовище, привабливе для інвесторів. Це цінні активи, які доцільно підтримувати та захищати, оскільки в майбутньому це буде сприяти загальному економічному зростанню. Історична спадщина, природна краса та сприятливий клімат складають основу, яка разом із забезпеченням сервісу світового рівня, багатим вибором розваг, дозволить залучити сучасного туриста.

Стратегія, як центральна частина управління, є ключовим компонентом у визначенні конкурентних переваг України. На жаль, на сьогодні Україна не має чітко визначеної стратегії розвитку туризму, особливо це актуально в умовах глобальної пандемії, коли важко прогнозувати майбутні економічні та демографічні тенденції. Це головна проблема всього українського туризму, що представляє виклик для управління туристичним бізнесом в Україні. Крім того, визначення туристичної місії та стратегічного бачення необхідні для успішного виокремлення проблем управління туризмом, і представляє перший крок у процесі стратегічного управління.

При цьому туристична місія повинна базуватись на сталому використанні природного та культурно-історичного потенціалу і забезпечувати активну підтримку його збереження та розвитку, створення середовища, привабливого для потенційних інвесторів. Це може бути першим кроком для створення довгострокової стратегічної перспективи українського туризму.

Однак розвиток України до такого рівня, коли вона може стати впізнаваним світовим туристичним брендом та високим рівнем конкурентоспроможності на глобальному ринку турпослуг все ще залишає бажати кращого.

Наступним кроком у виокремленні стратегічних орієнтирів в управління туризмом є розуміння концепції управління, яке стає значним викликом для менеджерів туристичних організацій.

Висновки. Світові тенденції змінюють перспективи управління туризмом, надаючи стратегічний вимір новій моделі управління, що використовуватиметься туристичними організаціями, при цьому центральним питанням залишається визначення ролі стратегічного управління у сфері туристичного бізнесу, розробки та реалізації оригінальних та інноваційних ідей в галузі.

Стратегічне управління в галузі туризму повинно містити в собі не тільки інноваційну складову, але й елементи продуктів ІТ та комунікаційного прогресу одночасно. Керівництво турфірмою повинно спрямовуватись на подолання поточних та потенційних проблем в умовах невизначеності зовнішнього середовища при оптимальному розподілі обмежених ресурсів. В такій ситуації процес управління досить складний, оскільки йде мова про менеджмент непередбачуваності. Його зусилля повинні бути спрямовані на прогнозування, моделювання, контроль та коригування поточних та перспективних ділових ситуацій, що відбуваються як у мікросередовищі фірми, так і на світовому ринку туристичних послуг. Це передбачає залучення до процесу управління не тільки людей, але й забезпечення менеджменту інформації та знань. Таким чином, можна визначити, що управління – це процес нагляду та координації роботи інших осіб для підвищення ефективності їх діяльності.

1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегічне планування діяльності НДО: ЦПТІ, Кіровоград, 2000. 76 с.
2. Білецька І.М. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. 2008. №12. С.13-18. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilecka2.htm (дата звернення: 15.10.2020)
3. Вінокуров Я. Коронавірус призвів до кризи у туристичній галузі України. Держагентство з туризму URL: <https://hromadske.ua/posts/koronavirus-prizviv-do-krizi-u-turistichnij-galuzi-ukrayini-derzhagentstvo-z-turizmu> (дата звернення: 15.10.2020)
4. Гладинець Н.І. Особливості стратегічного управління ресурсами підприємств туристичної галузі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, 2017, № 12. С.41-49.
5. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.
6. Саух І.В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств. *Вісник ЖДТУ*, 2017. № 4 (82). С. 90-97.
7. Снігир А.В. Особливості стратегічного менеджменту туристичного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2015, №4, Т.2. С.66-69.
8. Тучковська І.І., Миронов Ю.Б. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами" (м. Луцьк, 8.12.2016 р.)*. Луцьк: Луцький НТУ, 2016, Ч.3. 656 с.
9. Bariši Petra, Mari Ivana. The Role of Management as a Strategic Tourism Guideline. *Case of Croatia International Journal of Business and Management Studies*, 1(2), 2012. P. 423–431.
10. Kirovska Zanina. Strategic management within the tourism and the world globalization. *UTMS Journal of Economics*, 2011, 2 (1). P. 69–76.
11. Yasenok S.N., Stenyushkina S.G. The contents of strategic management in the tourism industry (on the example of Belgorod region). *Сетевой журнал «Научный результат». Серия «Технологии бизнеса и сервиса»*, 2016, Т.2, №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-contents-of-strategic-management-in-the-tourism-industry-on-the-example-of-belgorod-region> (дата звернення: 15.10.2020)

References

1. Azarova T.V., Abramov L.K. *Strategic planning of research organizations*. Kirovohrad, 2000.
2. Bilets'ka, I.M. "Features of strategic management when choosing a competitive position of a tourist enterprise." *Visnyk DITB. Seriya: Ekonomika, orhanizatsiya ta upravlinnya pidpryyemstvamy turystychnoyi industriyi ta turystychnoyi haluzi v tsilomu*, no.12, 2008, pp. 3-18, tourlib.net/statti_ukr/bilecka2.htm. Accessed 15 Oct.2020.
3. Vinokurov, Y.A. "Coronavirus has led to a crisis in the tourism industry of Ukraine." *Derzhahentstvo z turizmu*, hromadske.ua/posts/koronavirus-prizviv-do-krizi-u-turistichnij-galuzi-ukrayini-derzhagentstvo-z-turizmu. Accessed 15 Oct.2020.
4. Hladynets, N.I. "Features of strategic resource management of tourism enterprises." *Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku*, no. 12, 2017, pp. 41-49.
5. Royik, O.M., Azarova, A.O., and M.I. Nebava. *Fundamentals of strategic management*. Vinnytsya, VNTU, 2007.
6. Saukh, I.V. "Classification model and characteristics of strategies of tourist enterprises." *Visnyk ZHDTU*, no. 4 (82), 2017, pp. 90-97.
7. Snihyr, A.V. "Features of strategic management of the enterprise." *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol.2, no.4, 2015, pp. 66-69.
8. Tuchkovs'ka, I.I., and YU.B.Myronov. *Materialy vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi "Aktual'ni problemy upravlinnya sotsial'no-ekonomichnyimi systemami" (Luts'k, 8.12.2016 r.)*. Luts'k, Luts'kyu NTU, 2016.
9. Bariši, Petra, and Ivana Mari. "The Role of Management as a Strategic Tourism Guideline." *Case of Croatia International Journal of Business and Management Studies*, no.1(2), 2012, pp. 423–431.
10. Kirovska, Zanina. "Strategic management within the tourism and the world globalization." *UTMS Journal of Economics*, no.2 (1), 2011, pp. 69–76.
11. Yasenok, S.N., and S.G.Stenyushkina. "The contents of strategic management in the tourism industry (on the example of Belgorod region)." *Setevoy zhurnal «Nauchnyy rezul'tat»*. *Seryya «Tekhnologyy byznesa y servysa»*, 2016, Т.2, №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-contents-of-strategic-management-in-the-tourism-industry-on-the-example-of-belgorod-region>. Accessed 15 Oct.2020.