

УДК 338.58:658.31

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-04)

КІР'ЯН ОЛЕНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна
ORCIDiD : <https://orcid.org/0000-0002-1357-0497>

КОНОНЕНКО ЯНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені
В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCIDiD : <https://orcid.org/0000-0002-9708-7215>

ГАЙДАШ МАКСИМ

здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна
ORCIDiD : <https://orcid.org/0009-0000-9491-9269>

**СТРАТЕГІЧНИЙ ЗМІСТ ОЦІНКИ СУБ'ЄКТОМ ДОЦІЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Анотація. Туристичний бізнес є одним з популярних як в якості використання для відпочинку, так і як джерело отримання прибутків. Існує досить поширена думка, що організація туристичного бізнесу не потребує ані великих матеріальних витрат, ані первинних спеціальних знань, і тому може бути здійснена будь-ким і майже однозначно буде прибутковою для своїх власників. Досить часто цей бізнес започатковують родинно або близькі друзі. Однак в процесі реалізації проекту можуть виникати певні труднощі, розбіжності в поглядах, непорозуміння, що приводить до банкрутства компанії та суттєвого погіршення відносин між близькими людьми. Вказана стаття дозволяє попередити ці негативні явища.

Метою статті є фокусування уваги початківців в туристичному бізнесі на ключових питаннях, що забезпечують стратегічне бачення доцільності або не доцільності започаткування туристичного бізнесу в певному складі власників.

У статті розглянуто три стратегічні кроки, які необхідно зробити до

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Кір'ян О., Кононенко Я., Гайдаш М.

початку поглибленого опрацювання бізнес-перспектив. Кожен з них містить певний перелік питань, які дозволяють і окремому індивіду, і потенційним бізнес-партнерам визначитись з можливістю ефективно співіснувати в бізнес-просторі, ефективно здійснювати керування бізнесом, організацію діяльності туристичної компанії. Запропонований зміст питань для кожного кроку дозволяє побачити «вузькі місця» у взаємодії потенційних власників.

Також в роботі наведено пропозиції щодо узгодження потенційно складних ситуацій. Пропозиції носять практичний та дієвий характер, можуть бути використані бізнесменом-початківцем.

В статті було визначено значення процесу фіксації досягнутих домовленостей як чинника посилення гарантій більш змістовної та ефективної діяльності партнерів після юридичного оформлення та започаткування туристичної діяльності.

Тематика статті дає базу для подальшого поглиблення досліджень власників туристичного бізнесу щодо наявності в них необхідних якостей для можливості здійснювати бажані функції для подальшого розвитку власної туристичної компанії з розподілом їх на професійні, соціальні, психофізіологічні якості для більш детального вивчення індивіда і використання його можливостей на практиці.

Ключові слова: туризм, підприємницька діяльність, доцільність, стратегічна оцінка, започаткування туристичного підприємництва, відповідальність власника, джерела досвіду

Вступ. Суспільна думка не надає належного значення всій серйозності та глобальності підготовчого етапу організації бізнесу, якщо питання стосується туризму. Пересічні громадяни, що один-два рази за життя користувались послугами туроператорів, вважають, що процес організації туристичного бізнесу – простий, витрати – низькі, прибутки – «шалені», для започаткування бізнесу особливих знань та підготовки – не потрібно: «достатньо забажати надати послугу, підібрати приміщення для туриста, знайти цікаве місце – і можна продавати тур». Це призводить і до появи на туристичному ринку операторів з низькою якістю послуг, до банкрутства «початківців».

Існує велика кількість різноманітних питань, на які, на наш погляд, слід попередньо відповісти, щоб визначитись не тільки з формою, місцем та змістом власного бізнесу, але й взагалі – з доцільністю його започаткування. І, на наш погляд, першим кроком повинна бути саме узагальнена, стратегічна оцінка такої доцільності, принциповий вибір дій або відмова від них. І лише після

прийняття принципового рішення розумно оцінювати альтернативи започаткування туристичного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження публікацій довели, що головний акцент фахівці роблять на дослідження стану туристичної галузі, її ефективності в цілому в певному регіоні та інші глобальні питання саме стратегії розвитку туризму в цілому або його окремої тематичної «гілки». Цьому присвячували фундаментальні дослідницькі роботи (дисертації) Борушак М., Головацька В., Горіна Г., Леонт'єва Ю., Рябєв А., Юхновська Ю. та інші дослідники [1, 5], окремі складові цієї проблеми розглядали в статтях, монографіях, доповідях такі автори як Коніщева Н., Корж Н., Левицька І., Любіцева О., Мацола В., Писаревський І. [2], Теодорович Л., Ткаченко Т.. Досліджувався закордонний досвід розвитку туризму (Король О., Кривенкова Р., Ткачук Л., Трегуб Г., Фастовець О., Фугрій В.). Законодавча база також підтримує глобальні напрямки розвитку туризму, його складових [3, 4]. Стратегічні аспекти розвитку туризму з точки зору стратегічного інструментарію, напрямків, перспектив розглядають такі науковці як Гончаренко Ю., Задоя В., Кузьмін О., Прохорова В., Давидова О., Проценко В. [6], Романенко І., Хмельюк О., Чаркіна Т. та багато інших. Однак вони стосуються більшою мірою або, знов таки, загального стратегічного підходу до розвитку туризму, або покращення перспектив стратегічного розвитку туристичного бізнесу. Поза увагою більшості науковців залишається питання саме процесу здійснення визначеності – чи розпочинати туристичний бізнес, чи це не доцільно саме для індивіда, що бажає започаткувати цю підприємницьку діяльність.

Акцентування уваги підприємців-початківців на самооцінці можливості та доцільності започаткування туристичного бізнесу саме окремим індивідом є цікавим з науково-практичної точки зору.

Мета статті. Метою статті є систематизація теоретико-прикладних аспектів формування основного переліку підготовчих запитів по здійсненню самооцінки щодо здатності впровадити туристичний бізнес в запланованому

регіоні, бажаного виду в очікуваному обсязі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наявні літературні та інтернет-джерела дають кожному більш-менш пристойне уявлення про процес здійснення бізнес-процесів. Однак важливим чинником впливу на результат є саме унікальність кожного індивіда: його використання наявної інформації, його реакції на вплив середовища, його стійкість, комунікативність, гнучкість та багато інших чинників, що в тих самих умовах формують унікальну бізнес-пропозицію від кожного суб'єкта ринку і, відповідно, забезпечують кожному з цих суб'єктів свій рівень прибутковості (або збитків).

Тому процес започаткування як туристичного бізнесу, так і більшості інших, вимагає від майбутнього власника чесної відповіді на ряд досить неприємних по суті питань. І першу групу таких питань складають, на нашу думку, представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Питання, що передують започаткуванню туристичного бізнесу

Питання	Виправлення ситуації при негативній відповіді
1. Ви знаєте особливості того виду туризму, який плануєте запропонувати споживачу?	1.1. Спілкування з туристами «з досвідом» 1.2. Спілкування з представниками аналогічного турбізнесу 1.3. Вивчення відповідних професійних джерел інформації 1.4. Робота 1-3 роки в турфірмі аналогічного напрямку надання послуг
2. Ви знаєте зміст витрат, притаманних для даного виду туризму, їх відмінності від інших витрат?	2.1. Спілкування з представниками аналогічного турбізнесу 2.2. Формування переліку витрат на основі п.п. 1.3, 1.1 (1.4). 2.3. Використання франчайзингу (з підтримкою) 2.4. Робота 1-3 роки в турфірмі аналогічного напрямку надання послуг з доступом до відповідної інформації
3. Ви знаєте туроператорів, що пропонують даний вид туризму? Вартість їх пропозицій? Охоплення ринку споживачів?	3.1. Самостійне дослідження ринку відповідних послуг. 3.2. Замовлення відповідної інформаційної послуги 3.3. Робота 1-3 роки в турфірмі аналогічного напрямку надання послуг з доступом до відповідної інформації
4. В чому ваша пропозиція буде унікальною в порівнянні з пропозиціями інших туроператорів?	4.1. Вивчення прогалів в пропозиціях турфірм при наявності запиту у споживачів 4.2. Замовлення послуги у відповідній компанії по формуванню пропозиції

Джерело: Авторська розробка

Ефективним може бути впровадження туристичного бізнесу в разі свідомої позитивної відповіді на всі питання. Однак і негативна відповідь може бути лише тимчасовою перепорою на шляху до бізнесу: як приклад їх подолання запропоновано можливу реакцію майбутнього бізнесмена на негативні результати відповідей задля вирішення проблеми.

В разі, коли суб'єкт має більш-менш достовірну інформацію щодо майбутньої діяльності, розуміється на ній, має чіткі розлогі структуровані відповіді на поставлені вище питання, можна, на наш погляд, переходити до двох наступних кроків – визначення учасників бізнес-процесу (своїх внутрішніх партнерів, співвласників) і визначення основних характеристик самого бізнесу (контингенту споживачів, місця розташування, змісту власних послуг, можливостей та доцільності використання аутсорсингу чи пристати на франчайзинг) – всього того, про що написані підручники з підприємництва та багато іншої професійної літератури.

Якщо суб'єкт планує бути одноосібним власником бізнесу – він аналізує власні знання, можливості, бажання і досить легко визначається з відповіддю на питання, запропоновані для стратегічного змісту оцінки доцільності започаткування підприємницької діяльності у вигляді відкриття власного туристичного бізнесу в змісті так званого третього кроку.

Однак в разі бажання суб'єкта формувати сімейний бізнес або бути співвласником з кимось іншим, виникає нагальна потреба відповіді на ряд наступних проблемних питань (табл. 2), які враховують необхідність розподілу та делегування повноважень, напрямків діяльності та, головне, розподілу відповідальності та прибутків між всіма учасниками туристичного бізнесу.

Головна проблема питання полягає в тому, що чим ближче відносини між потенційними співвласниками, тим рідше вони попередньо обговорюють особливості взаємодії в роботі; в кінцевому прийнятті рішень при наявності розбіжності думок; при розподілі прибутків, витрат та збитків.

Таблиця 2

Розподіл відповідальності та вигод співвласників туристичного бізнесу

Питання	Перелік основних дій при негативній відповіді
1	2
1. Ви визначились – хто з потенційних співвласників і скільки вкладає в бізнес (коштів, майна, інтелектуальної власності тощо)?	1.1. Визначити термін, обсяг та вид внесків кожного потенційного співвласника 1.2. Узгодити умови для нематеріального внеску в бізнес
2. Ви визначились – хто з потенційних співвласників, скільки і коли отримує прибутків від бізнесу (і в якому саме вигляді)? Як буде здійснюватися можлива компенсація збитків?	2.1. Визначити розмежування оплати праці потенційних співвласників як інших працівників компанії та отримання прибутку як власників 2.2. Сформулювати умови, за яких в майбутньому співвласники мають можливість вивести кошти з бізнесу в якості дивідендів, прибутку та ін. 2.3. Сформувати умови розподілу прибутків між потенційними співвласниками 2.4. Документально зафіксувати ці та інші умови
3. Ви визначились – хто з потенційних співвласників, в якому обсязі та чим відповідає в разі виникнення в бізнесі проблем?	3.1. Визначити форму реєстрації бізнесу (ТОВ, КТ, ТДВ та ін.) 3.2. Виокремити ресурси, якими може відповідати кожен потенційний співвласник в разі потреби. 3.3. Виокремити додаткову відповідальність за законом по кожній «зон відповідальності» в діяльності турфірми 3.4. Зафіксувати домовленості документально з посиланням на статті закону та документи щодо майнових прав потенційних співвласників бізнесу
4. Ви визначились з «зонами відповідальності» кожного потенційного співвласника бізнесу? / доцільне в разі досягнення домовленостей по першим трьом питанням/	4.1. Дослідити вміння кожного потенційного співвласника і їх відповідність при бажанні працювати в певній «зоні відповідальності» 4.2. Дослідити пропозиції ринку послуг щодо аутсорсингу для кожної неузгодженої «зони відповідальності» 4.3. Документально зафіксувати зміст та особливості «зон відповідальності» кожного потенційного співвласника, згоду на залучення аутсорсерів і їх попередній перелік

Джерело: Авторська розробка

Однак до того, як всі наведені в таблиці 2 питання не будуть мати чіткого визначення і документальної, юридично підтвердженої фіксації (наприклад, договір про наміри, підписи на якому затверджені нотаріально), розпочинати юридичне оформлення туристичного бізнесу з кількома співвласниками не має сенсу.

Для того, щоб потенційно визначитись з можливістю сумісного ведення туристичного бізнесу, важливим є перше питання – як саме готові вкладатися в справу всі учасники.

Вже на цьому кроці необхідно оцінити та узгодити матеріальні та не матеріальні внески кожного (фінансові, інтелектуальні, партнерські тощо). Кожен з потенційних власників повинен бути згоден з запропонованою оцінкою. В іншому випадку постійно виникатимуть конфлікти щодо права голосу, яке досить часто визначається пропорційно внеску кожного в «фундамент»(бюджет, уставний фонд) фірми.

Друге та третє питання також є вагомими, і без його обговорення починати діяти теж ризиковано. Це – розподіл прибутків і витрат, відповідальності за розв'язок проблемних питань. Досить часто компанія розвалюється, коли власники по різному бачать необхідність спрямування її витрат (хтось вважає за необхідне нарощувати основні фонди, формувати іміджеві акції, хтось бажає максимально вивести прибуток в якості винагороди за володіння компанією). Ще більш складно визначати компенсацію додаткових витрат, збитків, особливо в разі внеску одними матеріальних ресурсів, іншими – інтелектуальних і праці. Враховуючи, що туристичний бізнес досить часто передбачає можливі відрядження, ознайомчі поїздки, дослідження нових територій, маршрутів, можливостей, питання раціональності витрат, розподілу прибутків і збитків встає досить гостро. Тому можна стверджувати, що при відсутності повної згоди з цих питань ще до початку діяльності стратегічно не доцільно взагалі в такому складі започатковувати туристичний бізнес.

Наступним стратегічно важливим організаційним питанням є узгодження розподілу основних функцій, задач, роботи з напрямками, звітами, клієнтами тощо. І це питання перетинається з третім стратегічним кроком – наявністю професійних якостей всіх співвласників бізнесу. Відповідь на нього складається з декількох елементів.

Спочатку необхідно визначити – які бажання має кожен співвласник щодо функцій в роботі туристичної компанії. В разі наявності «не закритих» пропозицій в функціях, сферах діяльності для них попередньо уточнюється можливість їх заповнення сторонніми фахівцями. При відсутності як бажання співвласників, так і можливостей найняти персонал за прийнятну з точки зору співвласників винагороду започаткування бізнесу не відбувається.

При наявності бажань у співвласників виконувати певні функції є нагальна потреба здійснювати попередню оцінку їх професійний та психофізіологічних можливостей щодо виконання цих функцій (співвласник, який бажає працювати з партнерами з-за кордону, здійснювати контроль за якістю послуг, супроводжувати клієнтів, не знає іноземних мов; співвласник, що не має навичок роботи з фінансовими документами, бажає вести всю, в т.ч. і фінансову документацію компанії; співвласник з тонкою психікою бажає працювати з клієнтами, де крім всього буде необхідно вирішувати конфліктні ситуації). В разі наявних сумнівів краще відмовитись від покладання завдання на співвласника.

Сформовані остаточно рішення щодо розподілу функцій, відповідальності, домінуючого (або одноосібного) права прийняття рішень з певного кола питань – все це необхідно також додати в договір про наміри до його юридичного затвердження.

І лише в разі повної узгодженості з наведених питань, формування договору про наміри, і при цьому збережених добрих відносинах між всіма потенційними співвласниками доцільно переходити до стандартних дій по започаткуванню та оформленню туристичного бізнесу.

Ще одна важлива річ, яка досить часто «випадає» з поля зору на початку діяльності в туристичній сфері, однак потребує уваги – це гнучкість формування сфер інтересів туристичного бізнесу. Враховуючи відсутність стабільності в світовій економіці, військові дії на території України важливо, щоб при започаткуванні бізнесу власники мали потенційне бачення його зміщення в дещо інші напрямки. Наприклад, пропозиції щодо пішохідних декількаденних маршрутів переробити в інклюзивні, дитячі освітні тощо. Наявність альтернативного бачення власних можливостей дозволяє швидко переналаштовуватись або розширюватись; а в разі відсутності таких альтернатив – розуміти це і швидко скорочувати або навіть ліквідовувати бізнес замість здійснення збиткової діяльності.

Всі наведені процеси повинні, на наш погляд, виконуватись до початку юридичного оформлення туристичного бізнесу. Їх зміст вберігає потенційного підприємця від зайвих витрат в діяльності, скорочує кількість конфліктних ситуацій між власниками компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В науковій праці було акцентовано увагу на стратегічно важливих кроках при започаткуванні туристичного бізнесу, які слід здійснювати саме до юридичного оформлення суб'єкта господарювання, затвердження відносин між власниками бізнесу. Робота висвітлює кризові ділянки у взаємодії власників бізнесу та пропонує шляхи їх попередження.

Запропоновані моніторингові питання є простими, такими, які може використати будь-хто без допомоги третіх осіб при визначенні «вузьких місць» в майбутній взаємодії з бізнес-партнерами. Зміст пропозицій дозволяє своєчасно зупинитися і не вкладати кошти та зусилля в завідомо проблемний бізнес.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування більш детальної системи критеріїв оцінки груп професійних, психофізіологічних, соціальних та інших показників, які повинні бути в наявності у співвласників

при започаткуванні окремих видів туристичного бізнесу та загальних для ефективного функціонування будь-якої туристичних компаній в цілому.

Використана література:

1. Горіна Г. О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації. Дис.... д-рекон. наук : 08.00.03. Дніпро, 2017. 493 с. URL:https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic_Council/D_08_120_0/19250.pdf (дата звернення: 01.11.2023).
2. Організація туризму: підручник. І.М. Писаревський, С.О. Погасій, М.М. Поколотна та ін.; за ред. І.М. Писаревського. Харків : ХНАМГ, 2008. 541 с. URL:<https://eprints.kname.edu.ua/10928/1/0%A3%D0%A0.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
3. Про туризм Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.10.2023).
4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження КМУ від 16.03.2017 № 168-р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> (дата звернення: 27.10.2023).
5. Юхновська Ю. О. Збалансований розвиток потенціалу туристичної галузі України: теорія, методологія, практика. Дис... д-р екон. наук : 08.00.03. Дніпро, 2021. 588 с. URL:<https://ndch.diit.edu.ua/upload/df> (дата звернення: 01.11.2023).
6. Прохорова В., Проценко В., Давидова О. Інноваційні стратегії розвитку підприємств туристичної галузі як креативна форма організація підприємницької діяльності / *Вісник економіки транспорту і промисловості. Збірник науково-практичних статей*. Вип. 63. 2018. С. 207-215.

References

1. Horina H. O. Rozvytok rynku turystychnykh posluh Ukrainy v umovakh prostorovoi poliaryzatsii. Dys.... d-r ekon. nauk : 08.00.03. Dnipro, 2017. 493 s. URL:https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic_Council/D_08_120_0/19250.pdf (data zvernennia: 01.11.2023).
2. Orhanizatsiia turyzmu: pidruchnyk. I.M. Pysarevskyi, S.O. Pohasii, M.M. Pokolodnatain.; zared. I.M. Pysarevskoho. Kharkiv : KhNAMH, 2008. 541 s. URL:<https://eprints.kname.edu.ua/1.pdf> (data zvernennia: 01.11.2023).
3. Pro turyzm Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 № 324/95-VR zi zminamy. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-Text> (data zvernennia: 27.10.2023).
4. Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku. Rozporiadzhennia KМУ vid 16.03.2017 № 168-

rURL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> (data zvernennia: 27.10.2023).

5. Iukhnovska Yu. O. Zbalansovanyi rozvytok potentsialu turystychnoi haluzi Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka. Dys... d-r ekon. nauk : 08.00.03. Dnipro, 2021. 588 s.URL:<https://ndch.diit.edu.ua/upload/.pdf> (data zvernennia: 01.11.2023).

6. Prokhorova V., Protsenko V., Davydova O. Innovatsiini stratehii rozvytku pidpriemstv turystychnoi haluzi yak kreatyvna forma orhanizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti / Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Zbirnyk naukovy-praktychnykh statei. Vyp. 63. 2018. S. 207-215.

Olena Iv. Kirian

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Yana Vl. Kononenko

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Maksym Ol. Gaydash

Post Graduate Student of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

STRATEGIC CONTENT OF THE FEASIBILITY ASSESSMENT OF THE ORGANIZATION BY THE SUBJECT OF THE TOURIST ENTERPRISE

Abstract. The tourism business is one of the most popular both as a recreational use and as a source of income. There is a fairly widespread opinion that the organization of a tourist business does not require either large financial costs or initial special knowledge, and therefore can be carried out by anyone and will almost certainly be profitable for its owners. Quite often, this business is started by family members or close friends. However, in the process of implementing the project, certain difficulties, disagreements, and misunderstandings may arise, leading to the bankruptcy of the company and significant deterioration of relations between close people. This article allows you to prevent these negative phenomena.

The purpose of the article is to focus the attention of beginners in the tourism business on key issues that provide a strategic vision of the feasibility or non-feasibility of starting a tourism business in a certain composition of owners.

The article discusses three strategic steps that must be taken before starting an in-depth study of business prospects. Each of them contains a certain list of questions that allow both an individual and potential business partners to decide on the possibility of effectively coexisting in the business space, effectively conducting

business management, and organizing the activities of a travel company. The proposed content of questions for each step allows you to see "bottlenecks" in the interaction of potential owners.

The work also includes suggestions for negotiating potentially difficult situations. The proposals are practical and effective and can be used by a novice businessman.

The article determined the importance of the process of fixing the agreements reached as a factor of strengthening the guarantees of more meaningful and effective activities of the partners after the legal registration and initiation of tourism activities.

The topic of the article provides a basis for further deepening research of tourism business owners regarding the presence of the necessary qualities in them for the ability to perform the desired functions for the further development of one's own tourism company with their division into professional, social, psychophysiological qualities for a more detailed study of the individual and the use of his capabilities in practice.

Key words: tourism, entrepreneurial activity, feasibility, strategic assessment, starting a tourism business, responsibility of the owner, sources of experience