

РОЗДІЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-4>

Іванов А. М.

Одеський національний морський університет;
Державний торговельно-економічний університет

ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Обґрунтовано концепцію управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) як найбільш ефективну модель управління підприємствами, які входять до його складу. Запропонована концепція побудована на основі інтегрального показника оцінки стану підприємств ТРК. Розроблена концептуальна схема моделювання в управлінні підприємствами туристично-рекреаційного комплексу на основі стратегічного підходу. Виокремлено три етапи побудови інтегрального показника оцінки стану підприємств ТРК. Сформульовано концептуальні принципи визначення стратегічного розвитку підприємств ТРК. Запропоновано алгоритм визначення рівня стратегічного розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу шляхом застосування економічних індикаторів. Основою підсистеми управління підприємствами ТРК запропоновано обрати рейтинговий підхід до управління.

Ключові слова: туристично-рекреаційний комплекс (ТРК), підприємства ТРК, управління підприємствами ТРК, модель управління підприємствами ТРК, рейтингове управління.

Постановка проблеми. Моделювання управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу (далі – ТРК) повинно здійснюватись як безперервний циклічний процес, який містить оцінювання поточного стану управління і його відповідності цілям розвитку підприємств ТРК, прийняття рішень щодо формування управляючого впливу на підприємства ТРК, відстеження реакції – результату управляючого впливу, оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень.

Однак на сьогоднішній день проблематика побудови ефективної моделі управління не окремим підприємством, а саме комплексом підприємств, які входять до складу ТРК, є недостатньо науково обґрунтованою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження управління підприємствами ТРК належать ряду українських та зарубіжних авторів, серед яких Бейдик О. [1], Любіцева О. [2], Масляк П. [3], Монастирський В. [4], Поколюдна М. [5] та ін.

Питання визначення рейтингу окремої економічної системи розглянуто в роботах Білецької І. [6–8]. Ґрунтовне дослідження проблем рейтингування підприємств провів Логвиненко Ю. [6]. Питання моделювання процесів розвитку підприємств ТРК розглянуті в окремих наукових публікаціях С. В. Куніцина [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на доволі велику кількість наукових публікацій стосовно стратегій управління окремими підприємствами у складі ТРК, узагальнена модель для оцінки ефективності управління комплексом підприємств ТРК відсутня. Тому важливим залишається питання щодо створення найбільш оптимальної концепції моделювання управління підприємствами ТРК.

Мета статті полягає у розробці концептуальної схеми моделювання в управлінні підприємствами ТРК на основі стратегічного підходу із використанням економічних показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для реалізації процесу управління підприємствами ТРК необхідно розробити і впровадити дві основні системи – систему моделей управління підприємствами ТРК та систему інформаційного-аналітичного забезпечення управління. Схематично концептуальна схема моделювання в управлінні підприємствами ТРК наведена на рис. 1.

Управління підприємствами ТРК неможливе без отримання оцінки поточного стану, який характеризується множиною показників та факторів. Ці фактори є взаємосуперечливими, характеризуючи економічну систему з різних аспектів, тому виникає проблема узагальнення та узгодження інформації, отриманої стосовно кожного фактора. Ця задача формулюється як побудова інтегрального показника оцінки стану підприємств ТРК наступним чином:

Етап 1. Виділення множини факторів (показників діяльності підприємств ТРК) та побудова бінарного дерева, вершинами якого є обрані фактори.

Необхідно відзначити, що виконання цього етапу може здійснюватись двома різними шляхами. При реалізації першого спочатку виділяються всі значущі фактори, а потім ці фактори розподіляються на дві групи за класифікаційною ознакою, яка дає змогу отримати максимальну однорідність факторів у групах. Кожна з груп знову поділяється на дві, процес триває до тих пір, поки в кожній групі не залишиться по одному фактору.

Інший шлях виконання етапу полягає в послідовному розподілі досліджуваного явища на дві складові, кожна з яких може ще поділятися на дві. Процес розподілу закінчується, коли отримуються складові, які відповідають елементарним факторам, тобто таким, які можуть бути оцінені кількісно та відстежуватись в часі, на які може здійснюватись управлінський вплив. Застосування як першого, так і другого способів побудови графа структури приводить до формування самоподібної (передфрактальної) структури.

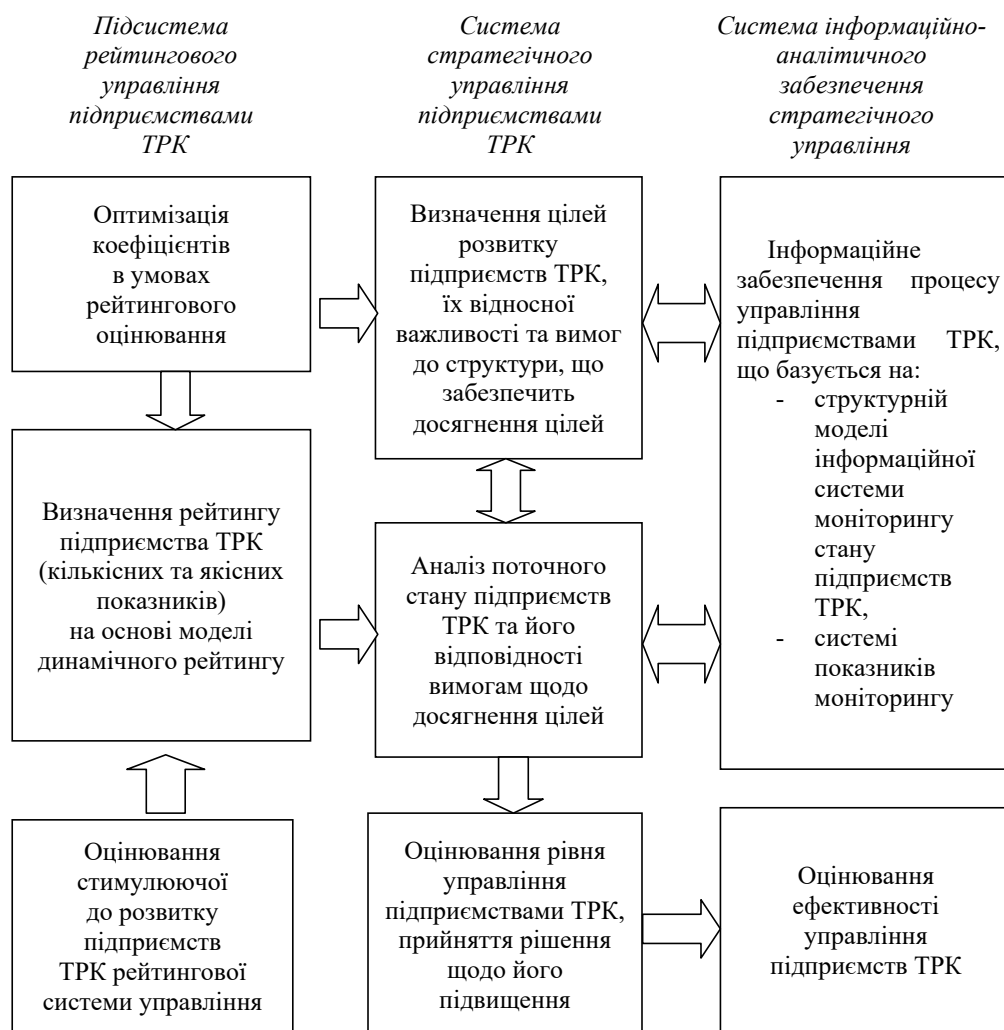


Рис. 1. Концептуальна схема моделювання в управлінні підприємствами ТРК на основі стратегічного підходу

Джерело: складено автором на основі [7]

Етап 2. Зважування вершин отриманого бінарного дерева, яке виконується на основі принципу «золотого перерізу»: з двох вершин обирається більш важлива, яка отримує вагу 0,62, менш важлива зважується значенням 0,38. Процедура присвоєння ваг виконується послідовно від вершини кореня дерева до його кінцевих вершин. На другому рівні обчислюються ваги: в першій групі $0,62 \cdot 0,62 = 0,38$ та $0,62 \cdot 0,38 = 0,24$; в другій – відповідно, $0,24$ та $0,38 \cdot 0,38 = 0,14$. Необхідно відзначити, що на кожному рівні сума ваг дорівнює одиниці.

Етап 3. Застосування побудованого зваженого дерева до прийняття рішень. Якщо необхідно виконати задачу розподілу, то вона виконується від кореня дерева – загальна сума розподіляється відповідно до ваг вершин. При побудові інтегрального показника процедура виконується у протилежному напрямі – визначаються значення факторів, які відповідають кінцевим вершинам дерева, отримані значення нормуються, як правило, приводяться до інтервалу від 0 до 1, потім нормовані значення «згортаються», коефіцієнтами згортки є ваги вершин факторів. Згортка закінчується після досягнення кореня дерева. Отримане значення інтегрального показника буде знаходитись у межах від 0–1. Після отримання ваг вершин

проводиться аналіз відхилення реальних побудованих структур від ідеальних та динаміки змін у структурі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Означена процедура має використовуватись на всіх етапах реалізації концепції моделювання управління трудовим потенціалом підприємства.

Вхідною інформацією, що отримується з надсистеми стратегічного планування, є перелік цілей, до яких прагне підприємство ТРК, та коефіцієнтів їх відносної важливості. Особливістю виконання цього етапу є те, що його результати подаються у вигляді двох матриць, строки яких відповідають цілям підприємства ТРК. Ключовим процесом, який забезпечує вхідну інформацію для системи рейтингового управління, є аналіз поточного стану підприємства ТРК. Основою підсистеми управління підприємством ТРК пропонується обрати рейтинговий підхід до управління.

Поєднуючи різномірні характеристики й власності складних економіко-екологічних явищ у єдиний інтегральний показник, рейтинги забезпечують єдність усіх складових компонентів системи і дають можливість однозначно оцінювати різні аспекти діяльності підприємств ТРК, що насамперед є інформацією для порівняльного

аналізу та управлінням за відхиленнями. Аналіз та систематизація результатів вищерозглянутих досліджень дає змогу стверджувати, що визначення рейтингу включає такі основні етапи: встановлення цілей та обрання методики рейтингового оцінювання; вибір та обґрунтування системи показників, що відображають систему цілей та використовуються для обчислення рейтингової оцінки, їх структуризація; збір, систематизація та аналітичне опрацювання інформації (статистичної, експертної) за обраних для аналізу період; розроблення методики та інструментарію обчислення інтегрованого показника рейтингової оцінки; ранжування об'єктів за значенням їх інтегрованих показників; практичне використання отриманих результатів.

Ця послідовність етапів може бути застосована при рейтинговому управлінні економічними системами різного рівня та призначення, зокрема для побудови рейтингу підприємств ТРК.

У концепції моделювання управління підприємствами ТРК рейтингове оцінювання застосовується для визначення рейтингу підприємства ТРК і реалізується у вигляді моделі динамічного рейтингу.

До основних складових стратегічного управління підприємствами ТРК слід віднести: формування місії підприємства; встановлення цілей підприємства; аналізування зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; оцінювання стратегічних альтернатив; вибір стратегії; стратегічне планування; реалізація стратегії; контроль реалізації стратегічного плану; оцінювання впровадженної стратегії тощо.

Оцінювання чинників впливу внутрішнього середовища підприємства ТРК передбачає дослідження таких його складових, як: кадри, виробництво/надання послуг, організація управління, фінанси, маркетинг, корпоративна культура, оцінювання сильних і слабких позицій підприємства, його внутрішня спроможність для впровадження стратегій, наявність зворотної логістики, гнучкість менеджменту та персоналу до організаційних змін, наявність фінансових ресурсів.

Аналіз чинників зовнішнього середовища прямої дії на підприємства ТРК передбачає оцінювання процесів постачання, пошук постачальників, інфраструктура збору, аналіз поведінки конкурентів.

Аналіз чинників зовнішнього середовища на підприємства ТРК непрямої дії – це дослідження впливу економіки, політичних процесів, правового регулювання та управління, соціальної та культурної складових суспільства, природного середовища і ресурсів, науково-технічного і технологічного розвитку, політичних процесів, оцінюванню потенційних ризиків.

Наступним етапом є визначення місії та візії підприємств ТРК. Формулювання візії та місії підприємств ТРК є важливим етапом, оскільки вони визначають стратегічну спрямованість підприємств і встановлюють основні цілі та цінності.

Адаптація до глобальних викликів є істотним завданням стратегічного управління підприємств ТРК, що працюють у сучасному складному та нестабільному середовищі. Глобальні екологічні та соціальні виклики можуть включати низку чинників, таких як зміна клімату, пандемія, геополітична нестабільність та економічна криза, внутрішні переміщення підприємств та громадян, руйнування інфраструктури, утворення значної кількості небезпечних відходів [1].

Для визначення стратегічного розвитку підприємств ТРК сформульовано концептуальні принципи, а саме [10]:

1) системність, де головною характеристикою вважається те, що кожне економічне явище розглядається й оцінюється з точки зору взаємодії з іншими, взаємозв'язку всіх елементів об'єкта і процесів в ньому з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів;

2) пропорційність і збалансованість виробничих ресурсів за обсягами та часом, використання ресурсів на підставі глибокого аналізу умов (організаційних, економічних, технічних і соціальних) і факторів виробництва [12];

3) гнучкість полягає у здатності змінювати показники розрахунків, а отже планувати і коригувати свій напрям у зв'язку з виникненням непередбачених обставин, або застосовувати модель у різних галузях економіки;

4) принцип участі означає, коли кожен із членів економічної організації стає учасником планової діяльності цієї організації незалежно від своєї посади і функцій. Це забезпечує значний ефект. По-перше, кожен з членів організації більше занурюється у різні сторони діяльності, отримує глибшу й об'єктивнішу інформацію про саму організацію. По-друге, особиста участь членів організації у процесі планування приводить до злиття планів організації з особистими планами працівників, ототожнення цілей, і, відповідно, до підвищення мотивації до ефективної праці [12];

5) інтегрованість допомагає з'єднати в даній моделі множини методів і концепцій управління;

6) принцип наукової обґрунтованості полягає у залученні науковців до аналізу, дослідженню, обговоренню й обґрунтуванню тих питань, що визначають концептуальні основи побудови стратегічного розвитку підприємств ТРК;

7) принцип оптимальності Беллмана базується на такому виборі управління на кожному кроці, яке дає оптимальну суму вигравів на всіх кроках, що залишилися до кінця процесу, та на даному кроці [12];

8) принцип інноваційного характеру розвитку підприємств ТРК ґрунтується на високих стандартах роботи та прагненні до нововведень [11];

9) довготривалість дозволяє планувати стратегічний розвиток підприємств ТРК на довгострокову перспективу;

10) принцип конкурентності дозволяє підприємств ТРК займати найкращі позиції на ринку за рахунок нової якості, швидкості, новизни, оригінальності;

11) принцип емерджентності полягає у досягненні певного рівня конкурентоспроможності завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему [11].

Конструктивним підґрунтям концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємств ТРК є розуміння та дотримання певної сукупності цінностей, а саме легкість та зрозумілість для користувача комплексного підходу побудови стратегічного розвитку підприємств ТРК.

Запропонована концептуальна модель має забезпечити прийняття стратегічних управлінських рішень, підвищення кінцевих результатів діяльності, раціоналізацію структури формування ресурсів та витрат, досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств ТРК за рахунок механізму стратегічного розвитку, що включає методичне забезпечення, яке містить алгоритм визначення рівня та вектору стратегічного

розвитку підприємств ТРК, оцінку стратегічної позиції підприємств і вибір стратегічних альтернатив підприємств ТРК, а також інструментальне забезпечення, що містить коефіцієнти рівня стратегічного розвитку та вектор стратегічного розвитку, матрицю оцінки стратегічної позиції підприємств ТРК та матричну модель вибору стратегії та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств ТРК, збільшенню коефіцієнту рівня стратегічного розвитку підприємства, покращенню вектору стратегічного розвитку, зменшенню рівня негативного впливу середовища та покращенню стратегічної позиції підприємств ТРК.

Для набуття практичної значущості стратегічного управління підприємств ТРК необхідно розробити методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Запропонований алгоритм визначення рівня стратегічного розвитку підприємств ТРК (рис. 2).

1. Перший етап – діагностика факторів впливу на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємств ТРК (збір даних) [12].

2. Другий етап – ідентифікація факторів – встановлення розпізнання фактору по певним ознакам (кількісні, якісні, суб'єктивні і т.п.); групування факторів за критерієм однорідності та визначення вагомості кожного з них. Для розрахунку останнього пропонуємо використовувати метод профілю середовища, який полягає у побудові матриці $X = [x_{ij}]$, $i = 1, n$; $j = 1, 2, 3$, елементами якої є фактори середовища (n – кількість обраних факторів), які експертна група має оцінити за трьома критеріями: важливість для ТРК (за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка); вплив на підприємство (3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу); напрямок впливу (+1 – позитивний, -1 – негативний) [12].

Інтегральна оцінка факторів здійснюється за формулою:

$$I_i = \prod_{j=1}^3 x_{ij}, \quad (1)$$

де I_i – рівень важливості i -го фактору для підприємства [12].

Розрахунок коефіцієнта впливу факторів на розвиток підприємства ТРК [12]:

$$I_n = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{[\max I_i] \times n}, \quad (2)$$

де I_n – рівень важливості i -го фактору для підприємства;

n – кількість факторів впливу.

3. Третій етап – визначення рівня та вектору стратегічного розвитку підприємств ТРК має складатися на основі конкретних показників (табл. 1).

4. Четвертий етап – визначення рівня ефективності функціонування підприємств ТРК, що включає нормування показників ефективності, визначення та обґрунтування рівня ефективності функціонування підприємства ТРК; розрахунок інтегрального показника ефективності підприємства ТРК (статично):

$$Z_{eff} = \sqrt{x_{i1}^2 + x_{i2}^2 + \dots + x_{in}^2}, \quad (3)$$

де eff – нормоване значення показників ефективності [10].

5. П'ятим етапом є аналіз стратегічного розвитку підприємств ТРК (аналіз динаміки інтегрального показника ефективності функціонування підприємств ТРК).

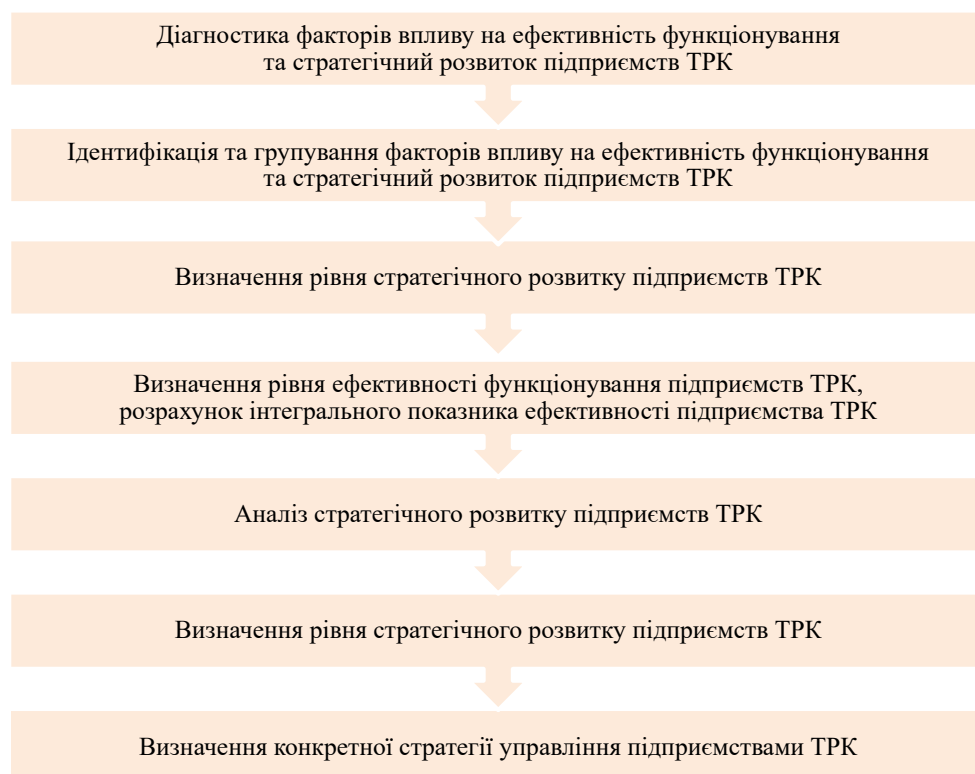


Рис. 2. Алгоритм визначення рівня стратегічного розвитку підприємств ТРК

Джерело: власна розробка автора

Показники оцінки ефективності управління підприємствами ТРК

Група показників	Показники
Ефективність управління персоналом	коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; рентабельність витрат на управління; коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу; питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління.
Ефективність технологій управління	коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; коефіцієнт використання інформації; коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості.
Ефективність організаційної культури	рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; рівень стану трудової дисципліни; рівень задоволеності умовами праці; рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; рівень безпеки та охорони праці; рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу.
Ефективність управління операційною діяльністю	коефіцієнт фондівдачі основних засобів; коефіцієнт оновлення основних засобів; коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; рентабельність матеріальних витрат; рентабельність витрат операційної діяльності.
Ефективність управління фінансовою діяльністю	коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; рентабельність власного капіталу; коефіцієнти ліквідності; коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт оборотності власного капіталу; коефіцієнт оборотності основних засобів; внутрішня норма прибутковості.
Ефективність управління маркетинговою діяльністю	коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; рентабельність продажу; коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність.
Ефективність управління інвестиційною діяльністю	коефіцієнт реальної вартості майна; коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнт маневреності; індекс рентабельності інвестицій; питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; рентабельність інвестованого в підприємство капіталу; коефіцієнт повернення інвестицій; коефіцієнт ефективності інвестицій; коефіцієнт виплати процентів.
Ефективність управління інноваційною діяльністю	коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження; питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав.
Ефективність управління економічною діяльністю	коефіцієнт рентабельності продажів; коефіцієнт рентабельності активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність інвестицій; залишковий дохід.

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

6. Шостим етапом є визначення рівня стратегічного розвитку підприємств ТРК на основі індексів змін інтегрального показника ефективності функціонування підприємств ТРК за формулою [12]:

$$I_{z_{eff}} = \frac{Z_{eff}^{\phi}}{Z_{eff}^{\sigma}}, \quad (4)$$

де $I_{z_{eff}}$ – рівень стратегічного розвитку підприємства ТРК;
 Z_{eff}^{ϕ} , Z_{eff}^{σ} – відповідно фактичний та базисний інтегральний показник ефективності функціонування підприємства ТРК.

7. Сьомим етапом є визначення конкретної стратегії управління підприємствами ТРК на основі рівня стратегічного розвитку підприємств ТРК.

Представлений алгоритм стратегічного розвитку підприємств ТРК включає ряд основних характеристик: відкритість; урахування специфіки галузі туристично-рекреаційного комплексу; використання кількісних та якісних методів оцінки для об'єктивності одержаних результатів.

Отже, застосування концепції стратегічного управління підприємствами ТРК дасть змогу досягнути покращених результатів, а також здійснити позитивний вплив на глобальну, макро- та мезоекономіку. Світове конкурентне середовище, пандемія, військовий стан вплинули на умови розвитку економіки як в Україні, так і в світі, що вимагає впровадження методології стратегічного управління підприємствами ТРК, що відрізняється від традиційних методів довгострокового планування. Одним з головних завдань є пошук нових можливостей застосування сучасних моделей і методів, враховуючи конкретні ситуації та особливості діяльності різних суб'єктів господарювання ТРК.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, адекватна система показників ефективності управління підприємств ТРК дає змогу органам регіонального управління приймати адресні заходи, які покликані знизити соціальні ризики, створювати умови та можливості розвитку туристично-рекреаційного комплексу. Запропонована система показників використовується як основа для урахування стану ефективності управління підприємств ТРК щодо формування стратегії управління підприємствами ТРК.

Список використаних джерел:

1. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування : монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.
2. Любіцева О. О. Ринок туристських послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
3. Масляк П. О. Рекреаційна географія: навч. Посібник. Київ : Знання, 2008. 343 с.
4. Монастирський В. Р. Природні ресурси і рекреаційні комплекси світу : навч. посібник. ННВК «АТБ». Львів, 2022. 200 с.
5. Покоłodна М. Рекреаційна географія : навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 275 с.
6. Куніцин С. В. Моделюванн процесів розвитку підприємств туристично-рекреаційної сфери. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-130_136.pdf
7. Білецька І. М. Стратегічне управління туристичним підприємством : монографія. Івано-Франківськ : Видавець Третяк І. Я., 2010. 224 с.
8. Білецька І. М. Обґрунтування концептуальних характеристик розвитку туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. С. 15–22.
9. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2009. Спецвип. 28. Ч. 2. С. 25–31.
10. Пришляк К. В. Гаррінгтон Емерсон і його 12 принципів продуктивності праці. URL: <https://vseosvita.ua/library/harrington-emerson-i-ioho-12-pryncypiv-produktyvnosti-pratsi-584504.html>
11. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20(3). С. 174–177.
12. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://dSPACE.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>

References:

1. Bejdyk O. O. (2021) Rekreacijno-turystsjski resursy Ukrainy: metodologhija ta metodyka analizu, terminologhija, rajonuvannja [Recreational and tourist resources of Ukraine: methodology and methods of analysis, terminology, zoning]. Kyiv : VPC «Kyjivsjkyj universytet».
2. Ljubiceva O. O. (2022) Rynok turystsjskykh poslugh (gheoprostorovi aspekty) [The market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv : Aljterpres.
3. Masljak P. O. (2008) Rekreacijna gheoghrafija [Recreational geography]. Kyiv : Znnanja.
4. Monastyrskij V. R. (2022) Pryrodni resursy i rekreacijni komplekxy svitu [Natural resources and recreational complexes of the world]. Lviv : NNVK «ATB».
5. Pokolodna M. (2012) Rekreacijna gheoghrafija [Rekreacijna gheoghrafija]. Khark. nac. akad. misjk. ghosp-va. Kharkiv : KhNAMGh, p. 275.
6. Kunicyn S. V. (2012) Modeljvannja procesiv rozvytku pidpryjemstv turystychno-rekreacijnoji sfery [Modelling the development processes of tourism and recreation enterprises]. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-130_136.pdf
7. Bilecjska I. M. (2010) Strateghichne upravlinnja turystychnym pidpryjemstvom [Strategic management of tourism enterprise]. Lughansjk : Vyd-vo SNU im. V.Dalja.
8. Bilecjska I. M. (2028) Obgruntuvannja konceptualjnykh kharakterystyk rozvytku turystychnykh pidpryjemstv [Substantiation of conceptual characteristics of tourism enterprises development]. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 15–22.
9. Bilecjska I. M. (2009) Formuvannja ekonomichnoji modeli strateghichnogho upravlinnja turystychnym pidpryjemstvom [Formation of an economic model of strategic management of a tourism enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskjkogho universytetu*, vol. 28(2), pp. 25–31.
10. Pryshljak K. V. (2010) Gharrington Gharrington Emerson i jogho 12 pryncypiv produktyvnosti praci [Emerson and his 12 principles of labour productivity]. Available at: <https://vseosvita.ua/library/harrington-emerson-i-ioho-12-pryncypiv-produktyvnosti-pratsi-584504.html>
11. Jaroslavsjskyj A. O. (2018) Ekonomichna efektyvnistj dijajlnosti pidpryjemstva: teoretychnyj aspekt [Economic efficiency of business activities: theoretical aspect]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskjkogho nacionaljnogho universytetu*, vol. 20(3), pp. 174–177.
12. Kolosov A. M. (2010) Orghanizacijna povedinka pidpryjemstva v umovakh minlyvogho seredovyshha (150 pytanj teorii i praktyky orghanizaciji) [Organisational Behaviour of an Enterprise in a Changing Environment (150 Issues of Organisational Theory and Practice)]. Lughansjk: Vyd-vo SNU im. V. Dalja. Available at: <http://dSPACE.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>

Ivanov Andrii

Odesa National Economic University;
State University of Trade and Economics

SUBSTANTIATION OF THE CONCEPT OF MODELING THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE TOURIST-RECREATIONAL COMPLEX**Summary**

The article substantiates the concept of management of enterprises of the tourist and recreational complex as an effective model, which is built on the basis of an integral indicator of assessing the status of enterprises of the TRC. Management of the enterprises of TMC is impossible without obtaining an assessment of the current status, which is characterized by a set of indicators and factors that are interdependent and contradictory, so it makes sense to build an integral indicator for assessing the status of TMC enterprises by: allocating indicators of the performance of TMC enterprises and building a binary tree, the vertices of which are the selected factors; weighting the vertices of the resulting binary tree, which is carried out on the basis of the principle of "golden section" and applying the built weighted tree to decision-making. In the concept of modeling the management of retail and entertainment complex enterprises, rating assessment is used to determine the rating of a retail and entertainment complex enterprise and is implemented in the form of a dynamic rating model. The proposed conceptual model should ensure the adoption of strategic management decisions, improvement of the final results of activity, rationalization of the structure of formation of

resources and costs, achievement of the goals of strategic development of the enterprises of the shopping and entertainment complex through the mechanism of strategic development, which includes methodological support, which contains an algorithm for determining the level and vector of strategic development of the enterprises of the shopping and entertainment complex, assessment of the strategic position of enterprises and selection of strategic alternatives of the enterprises of the shopping and entertainment complex, as well as instrumental support. The algorithm for determining the level of strategic development of retail and entertainment complex enterprises consists of seven stages and begins with diagnostics of factors influencing the efficiency of functioning and strategic development of retail and entertainment complex enterprises and ends with the definition of a specific strategy for managing retail and entertainment complex enterprises based on the level of strategic development of retail and entertainment complex enterprises.

Keywords: tourist and recreational complex (TRC), enterprises of TRC, management of enterprises of TRC, model of management of enterprises of TRC, rating management.