

УДК 338.486.2:330.341

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-16>

**Білецька І.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародної економіки,  
менеджменту та маркетингу  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету

**Biletska Iryna**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the International Economics, Management and Marketing Department,  
Ivano-Frankivsk Educational and Management Institute  
of Ternopil National Economic University

## КОНЦЕПТУАЛЬНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ЗАСОБІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

## CONCEPTUAL IDENTIFICATION OF TOOLS AND MEANS OF TOURISM ENTERPRISES INNOVATIVE DEVELOPMENT PROVIDING IN UKRAINE

*Указано на актуальність забезпечення розвитку туристичних підприємств на інноваційних засадах. Узагальнено концептуальні характеристики управління розвитком та інноваційною діяльністю туристичних підприємств. Визначено елементи, завдання та функції управління інноваційним розвитком туристичних підприємств. Охарактеризовано роль інноваційної діяльності у забезпеченні зростання ефективності підприємств туризму. Ідентифіковано особливості управління інноваційним розвитком підприємств туризму. Визначено структуру системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств. Особливий акцент зроблено на проектно-технологічному блоці, ресурсно-функціональному апараті та організаційно-постановочному механізмі. Визначено узагальнену класифікацію інструментів та засобів управління інноваційним розвитком туристичних підприємств. Застосовано такі класифікаційні ознаки: за сферою застосування, за формою впливу, за методикою, за видами впливу, за характером впливу, за функціональною спрямованістю.*

**Ключові слова:** підприємства туризму, інноваційний розвиток, інструменти та засоби.

*Указано на актуальность обеспечения развития туристических предприятий на инновационной основе. Обобщены концептуальные характеристики управления развитием и инновационной деятельностью туристических предприятий. Определены элементы, задачи и функции управления инновационным развитием туристических предприятий. Охарактеризована роль инновационной деятельности в обеспечении роста эффективности предприятий туризма. Идентифицированы особенности управления инновационным развитием предприятий туризма. Определена структура системы управления инновационным развитием туристических предприятий. Особый акцент сделан на проектно-технологическом блоке, ресурсно-функциональном аппарате и организационно-постановочном механизме. Определена обобщенная классификация инструментов и средств управления инновационным развитием туристических предприятий. Применены следующие классификационные признаки: по сфере применения, по форме воздействия, по методике, по видам воздействия, по характеру воздействия, по функциональной направленности.*

**Ключевые слова:** предприятия туризма, инновационное развитие, инструменты и средства.

*The object of the article is analyzing of theoretical and methodological approaches to the identification and formation of tools and tools for providing innovative development of tourism enterprises. The urgency of ensuring the development of tourism enterprises on an innovative basis is pointed out. Conceptual characteristics of tourism development management and innovation management are generalized. The elements, tasks and functions of management of innovative development of tourism enterprises are defined. The role of innovative activity in ensuring the efficiency of tourism enterprises is characterized. During the research, the following methods were used: logical generalization – to define conceptual provisions of innovative development of tourism enterprises, to provide a general description of innovative activity in tourism, its elements, tasks and functions, role in the functioning of tourism enterprises, grouping – to identify and summarize the tools for managing innovative development of tourism enterprises, analysis and synthesis – to determine the features of innovation management in the tourism business. Features*

*of management of innovative development of tourism enterprises are identified. The structure of the management system of innovative development of tourism enterprises is determined. Particular emphasis is placed on the design and technological block, the resource-functional apparatus and the organizational and production mechanism. The generalized classification of tools and tools for managing the innovative development of tourism enterprises has been determined. The following classification features are applied: by scope, by form of influence, by method, by types of influence, by nature of influence, by functional orientation. The conceptual principles of innovative activity at tourism enterprises have been improved by taking into account the peculiarities of this type of economic activity while identifying the directions of realization and sources of transformation of the beneficial effect of innovative activity into the plane of strengthening the competitive advantages of the tourist enterprise, which allowed to supplement their composition with such tasks as improving the security system of clients' services, increase of quality of tourist services, restructuring of business processes of tourist business, their information, removal of transactional and transformational costs. Value of the research is generalization of the structure of the management system and implementation of the classification and tools for managing the innovative development of tourism enterprises.*

**Keywords:** *tourism enterprises, innovative development, tools and tools.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Туристичні підприємства України мають потужний потенціал розвитку, але наявні можливості не реалізовані. Поточний стан функціонування і розвитку підприємств туризму в Україні зумовлений комплексом причин і чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Також їх подальший стабільний розвиток значною мірою пов'язаний із труднощами протидії посиленню конкуренції на ринку туристичних послуг в умовах глобалізації, цифровізації, спрощення умов перетину кордонів, зростання туристичної активності та урізноманітнення пропозицій національних турпродуктів країн із позитивним сальдо туристичного балансу.

Такі обставини все більше актуалізують проблему обґрунтування теоретико-методологічних положень і прикладних рекомендацій щодо розроблення і застосування нових сучасних й ефективних механізмів та інструментів інноваційного менеджменту підприємств туризму. Комплексна і системна політика туристичних підприємств щодо створення і реалізації інновацій у всіх функціональних сферах та структурних напрямках господарювання дає змогу представити на ринку більш якісний і конкурентоспроможний туристичний продукт, причому значно ширшого асортименту і діапазону послуг, забезпечити вищу ефективність бізнес-процесів та кращу комунікацію зі споживачами послуг, контрагентами, партнерами по бізнесу, елементами бізнес-інфраструктури туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Вивченню сутнісно-концептуальних характеристик забезпечення інноваційного розвитку підприємств, у тому числі туризму, присвячено дослідження таких науковців, як Л. Федулова [1], В. Робін [2], Б. Вернерфельт [3], О. Гудзь [4], О. Маслак [5], Л. Шульгіна [6], Д. Воронкова [7], Т. Васильців [8] та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Разом із тим у більшості досліджень пропонується підходи до ідентифікації інструментів та засобів забезпечення інноваційного розвитку, які типові для підприємств більшості видів економічної діяльності. Для підприємств туризму існує власна специфіка відносно інструментів та засобів, що потребує додаткового вивчення.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є здійснення концептуальної ідентифікації інструментів та засобів забезпечення інноваційного розвитку підприємств туризму в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Концентрація уваги на проблемах розвитку туристичних підприємств є адекватною реакцією на виклики оточуючого середовища, яка передбачає імплементацію сукупності поступальних змін у розрізі структурно-функціональних параметрів, що спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцнення динамічної конкурентоспроможності в просторово-часовому вимірі.

Розвиток туристичного підприємства зумовлюється особливостями цього виду економічної діяльності, серед яких: сезонність, територіальна розгалуженість об'єктів надання послуг, наявність тісних взаємозв'язків із представниками інших галузей економіки, переважна орієнтація на споживачів із середнім та високим рівнями доходів, потреба в залученні до процесу надання туристичних послуг посередників, глобалізаційний характер розвитку туристичної галузі, надмірна залежність від стану об'єктів інфраструктури, високий рівень галузевої спеціалізації видів туризму, обов'язковість умови гарантування належного рівня безпеки туристів, визначальність іміджевих характеристик поряд із цінними параметрами конкуренції, потужний соціально-культурний аспект туристичної галузі, пов'язаність із використанням природних ресурсів та екосистем. Урахування цих особливостей дало змогу ідентифікувати концептуальні характеристики розвитку в туристичному бізнесі, а саме: динамічність, керованість, системність, упорядкованість, циклічність, адаптивність, конгруентність і результативність.

Загострення конкурентної боротьби зумовлює доцільність активізації розвитку інноваційної діяльності туристичних підприємств як їх цілеспрямованої діяльності у сфері використання інтелектуально-кадрового, науково-технічного, інвестиційно-ресурсного та управлінського інструментарію, що трансформується в проектування та розроблення нововведень, забезпечує підвищення ефективності функціонування, поліпшення соціально-економічних параметрів задоволення потреб споживачів, побудову превентивних механізмів мінімізації дестабілізуючого впливу.

ву ризиків і загроз, а також зміцнення конкурентних переваг підприємства на туристичному ринку.

Характер і сфера застосування інновацій туристичного підприємства передбачають їх диференціацію за такими ключовими видами, як сервісно-продуктові, організаційно-управлінські, ринково-маркетингові, технологічні та соціально-екологічні. Інноваційна діяльність відіграє стратегічно важливу роль у функціонуванні підприємств туризму, яка формалізується в максимізації їхнього прибутку, структурній перебудові бізнес-процесів, залученні незадіяних резервів розвитку, підвищенні якості туристичних послуг, поліпшенні керованості підприємства, оптимізації транзакційних витрат, підвищенні гарантій безпеки споживачів туристичних послуг, автоматизації технологічних процесів і становленні засад раціонального природокористування.

Для забезпечення належної ефективності управління інноваційним розвитком на підприємствах туризму важливо сформувати та інституціоналізувати відповідну систему (рис. 1). Система управління інноваційним розвитком туристичного підприємства має власну структурно-ієрархічну побудову, що агрегу-

ється з таких складових елементів, як проектно-технологічний блок, ресурсно-функціональний апарат та організаційно-постановчий механізм, взаємодія яких спрямована в площину забезпечення керованості інноваційних процесів на засадах розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в контексті досягнення детермінованих цілей функціонування підприємства на туристичному ринку. Досягнення ефективності системи управління інноваційним розвитком підприємств туризму вимагає дотримання таких принципів, як комплексність, гнучкість, іманентність, збалансованість, науковість, послідовність і раціональність.

Управління інноваційним розвитком туристичних підприємств детермінується низкою важливих додаткових аспектів, серед яких: підвищений ризик ймовірності прийняття помилкового управлінського рішення; наявність диференційованого інституційно-правового базису регулювання інноваційної сфери для підприємств, що надають туристичні послуги у різних країнах; стратегічна спрямованість підприємств туризму на розроблення сервісно-продуктових інновацій; обмеженість державної підтримки інноваційної діяльності; наявність ризиків витоку інформа-

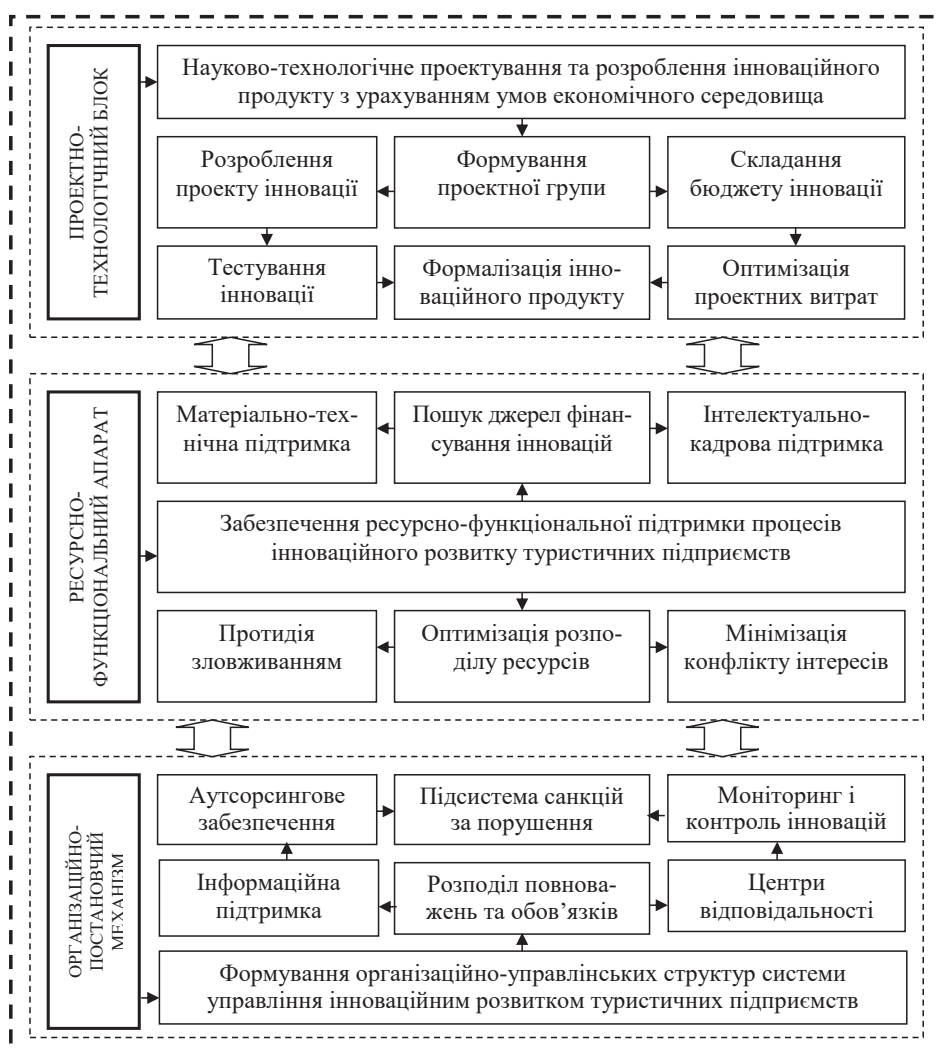


Рис. 1. Структура системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств

ції, що містить комерційну таємницю; ліцензування окремих видів діяльності; залежність ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств від розвитку об'єктів інфраструктурного забезпечення; тінізація туристичної сфери.

У результаті узагальнення концептуальних характеристик та особливостей здійснення інноваційної діяльності, впровадження інновацій підприємствами туристичної сфери визначено і структуровано основні напрями та інструментарій управління у цій сфері. Зокрема, встановлено, що перспективними напрями інноваційного розвитку туристичних підприємств є впровадження інновацій: сервісно-продуктових, пов'язаних зі створенням та виведенням на ринок нових туристичних продуктів та послуг; технологічних відносно застосування техніко-технологічних нововведень, використання новітніх сучасних технологій, зростання інтегрованості та мобільності підприємства на туристичному ринку; маркетингових щодо пошуку нових шляхів просування, рекламування та стимулювання продажу продуктів і сервісів; організаційно-управлінських, основою яких є застосування нових управлінських технологій та підходів до управління інноваційним розвитком туристичних підприємств; соціально-екологічних, спрямованих на втілення в господарську практику нових ефективних рішень у сфері соціальної відповідальності бізнесу, у т. ч. в екологічній сфері.

При цьому основними методами управління інноваційним розвитком туристичних підприємств є організаційно-правові, економічні, технологічні, со-

ціально-психологічні та адміністративні. У межах зазначених методів підбирається арсенал найбільш доречних інструментів управління. Їх формування доцільно здійснювати з використанням узагальненої класифікації, представленої на рис. 2.

У результаті застосування системного та структурного підходів, узагальнення концептуальних засад інноваційного розвитку туристичних підприємств зроблено висновок, що система їхнього інноваційного розвитку має відкриту динамічну структуру, охоплює цілі, завдання, функції, принципи, механізми, методи та інструменти управління; її основою є наявний інноваційний потенціал; метою формування – забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства; результативність залежить від підтримки необхідного інтелектуально-кадрового та техніко-технологічного рівня, активної динамічної взаємодії із суб'єктами інноваційних систем зовнішнього середовища та інноваційної інфраструктури.

Складовими елементами системи інноваційного розвитку туристичного підприємства є: суб'єкти та об'єкти інноваційної діяльності, її мета і завдання, принципи формування та функціонування. Ураховуючи особливості інноваційної діяльності туристичних підприємств, найбільш доцільною є побудова організаційної структури управління інноваційним розвитком на основі матричного підходу, що дає змогу оптимізувати інноваційний, кадровий, ресурсний, фінансовий потенціал підприємства.

Основними принципами, на яких функціонує система інноваційного розвитку туристичного підприєм-



Рис. 2. Узагальнена класифікація інструментів та засобів управління інноваційним розвитком туристичних підприємств

ства, є базові принципи (системності, адаптивності, динамічності, цілісності, розвитку, законності, плановості, ефективності), а також специфічні принципи відкритості, активності, відповідності, науково-технологічного рівня, сумісності та технологічності.

У результаті узагальнення методичних підходів, складників і показників оцінювання інноваційної діяльності, інноваційного потенціалу та інноваційного розвитку підприємств туристичної сфери розроблено комплексну методику оцінювання їхнього інноваційного розвитку. Методика передбачає аналіз двох компонент: 1) передумови інноваційного розвитку (показники наявного інноваційного потенціалу, ресурсного, науково-дослідного, технічного та фінансового забезпечення) та 2) результати інноваційного розвитку (характеристики інноваційної активності, фінансової результативності та ринкової успішності інновацій). Методика оцінювання інноваційного розвитку дає змогу розрахувати інтегральне значення за кожним зі складників та визначити загальний інтегральний індекс для комплексної діагностики, аналізу та оцінювання успіхів у царині інноваційного розвитку туристичного підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Стратегічний характер інноваційного розвитку туристичних підприємств визначає потребу в організації його якісного управління. Доцільно, щоб відповідна система передбачала наявність та повноцінність складу її інструментів у межах складників: проектно-технологічного блоку, ресурсно-функціонального апарату та організаційно-постановочного механізму. Алгоритм управління інноваційним розвитком підприємства туризму передбачає послідовне проходження таких його етапів: визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку, системний аналіз ресурсних можливостей, формування інформаційного базису, програмування і складання «дорожньої карти», розподіл повноважень і завдань, реалізація комплексу заходів, їх аналізування і тестування, виявлення помилок, удосконалення проектно-інноваційних розробок, забезпечення організаційно-управлінської підтримки, діагностика викликів і перспективних потреб туристичного ринку в інноваційній сфері.

Ефективне управління інноваційним розвитком підприємств туризму здійснюється із застосуванням комплексу відповідних інструментів. Їхні склад і структура визначаються розмірами і типом туристичного підприємства, його спеціалізацією, вибраною стратегією та тактикою інноваційного менеджменту, фінансово-ресурсними можливостями та іншими чинниками. Для підбору найбільш доречних інструментів управління важливо ідентифікувати їх загальний склад у межах наступних класифікаційних ознак: сфера застосування, часові параметри реалізації, методика, форми та види впливу, напрям і характер впливу, функціональна спрямованість.

#### Бібліографічний список:

1. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.
2. Robin W. Managing complexity. London : Economist in association with Profile Books, 2000 310 p.
3. Wernerfelt B.A. Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. № 2. P. 171–180.
4. Гудзь О.Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 272–277.
5. Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М.В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1–2(17–18). С. 166–173.
6. Шульгіна Л.М. Дослідження продуктової та цінової складових комплексу маркетингу туристичних підприємств України. *Вісник Академії праці і соціальних відносин*. 2005. № 5. С. 134–145.
7. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
8. Васильців Т.Г. Формування середовища економічної безпеки підприємництва в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2015 № 3–4(1) С. 24–27.

#### References:

1. Fedulova L. I. (2014). Konceptualni zasady upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstv [Conceptual principles of enterprise innovation management]. *Marketing and innovation management*. № 2. pp. 122-135. (in Ukrainian).
2. Robin W. (2000). Managing complexity. London : Economist in association with Profile Books. 310 p. (in English).
3. Wernerfelt B. A. (1984). Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. № 2. pp. 171-180. (in English).
4. Gudz' O. Ye. (2015). Garmonizaciya mehanizmu strategichnogo upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstva [Harmonization of the mechanism of strategic management of innovative development of the enterprise] *Global and national problems of economy*. Vol. 3. pp. 272-277. (in Ukrainian).
5. Maslak O. I., Bezruchko O. O., Maslak M. V. (2014). Upravlinnia innovatsiynym potencialom pidpruyemstva v umovah cyklichnosti [Management of innovation potential of the enterprise in terms of cyclicity]. *Economics and management organization*. № 1(17)-2(18). pp. 166-173. (in Ukrainian).
6. Shulgina L. M. (2005). Doslidzhennia produktovoyi ta cinovoyi skladovoyh kompleksu marketyngu turystychnykh pidpryemstv Ukrainy [Research of product and price components of the marketing complex of tourist enterprises of Ukraine]. *Bulletin of the Academy of Labor and Social Relations*. № 5. pp. 134-145. (in Ukrainian).
7. Voronkov D. K. (2009). Upravlinnia strategichnymy zminamy shchodo innovatsiynogo rozvytku pidpryemstva [Managing strategic change for enterprise innovation development]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. № 6. Vol. 3. pp. 7-11. (in Ukrainian).
8. Vasylytsiv T. G. (2015). Formuvannia seredovyshcha ekonomichnoyi bezpeky pidpryemnytstva v Ukraini [Formation of the economic security environment for entrepreneurship in Ukraine]. *Economic Journal-XXI*. № 3-4 (1) pp. 24-27. (in Ukrainian).