

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Г. І. МИХАЙЛІЧЕНКО, доктор економічних наук  
(Київський національний економічний університет)

**Анотація.** Предметом дослідження є процеси, техніка управління, а метою написання статті є визначення елементів і механізмів системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств. У процесі аналізу системи управління інноваційним розвитком визначені напрями змін і світосистемні закономірності розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, специфічні особливості й механізми управління інноваціями, методологічна основа як сукупність методів, принципів і процесів управління інноваціями; фактори впливу на процеси імплементації інновацій. У ході наукового пошуку обґрунтовано напрями змін управлінської ієрархії, значущість новацій в економічному зростанні підприємств, визначено об'єкти інноваційного туристичного підприємства.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, механізми управління інноваційним розвитком, інновації в туризмі, інноваційний потенціал.

Структура національного туристичного ринку свідчить про стійкі процеси управлінських трансформацій, розвиток нових форм взаємодії різних суб'єктів господарювання в процесі глобалізації, інтеграцію виробників турпослуг і організаторів подорожей, зміну потреб споживачів і напрямів концентрації турпотоків, що передбачають пошук та імплементацію різних видів інновацій у сфері туризму. Це потребує визначення оновленої системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств, що ґрунтується на сформованій методології управління, при встановлених процесах, сконструйованій структурі з використанням певної техніки управління інноваціями.

Обґрунтування економічної потреби нововведень для сфери туризму розглядали А. Александрова, М. Бойко, Д. Бухаліс, В. Новіков, М. Кабушкін, Я. Качмарек, В. Квартальнов, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, Л. Шульгіна, Дж. Р. Уокер, Д. Ушаков, А.-М. Хьялагер та ін. Праці цих учених стали вагомим внеском у теорію інноваційного розвитку туризму.

Незважаючи на широку панораму досліджень й отримані здобутки, проблематика формування механізмів інноваційного розвитку туристичних підприємств не розглядалася

як самостійний об'єкт дослідження, а описувалася в рамках окремих існуючих підсистем управління суб'єктів діяльності, лише точково окреслюючи окремі інноваційні зрушення.

Метою написання наукової статті є визначення елементів і механізмів системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств.

Побудова системи управління інноваційним розвитком передбачає формування цілісного підходу до взаємопов'язаної сукупності елементів, які органічно поєднані з метою виконання певних завдань і досягнення результатів.

За процесним підходом [1, с. 23], інноваційний розвиток підприємства визначають як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятної мотивації діяльності, який пов'язаний із модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.

До основних принципів інноваційного розвитку підприємств зараховують [1, с. 24] принципи адаптивності, динамічності, самоорганізації, саморегуляції, саморозвитку. Сукупність вказаних принципів дозволяє сфор-

мувати цілі, завдання, визначити механізм, методи та функції управління інноваційним розвитком (рис. 1).

Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення визначених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів сталого економічного розвитку і т. ін.) в умовах конкурентного середовища. Механізм використання законів менеджменту – це пізнання їх сутності, змісту, умов дії, і на цій основі формування політики управління організацією. Отже, розуміння суті та змісту об'єктивних законів, що діють у сфері управління, буде сприяти підвищенню ефективності праці управлінців.

Мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих суб'єктів туристичної діяльності в пошуку шляхів розвитку ринкових можливостей, які спираються на беззупинну та послідовну розробку та виведення на ринок різних новацій з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

Процес управління як сукупність заходів (задач управління) охоплюють діяльність керівництва всіх служб на всіх рівнях з управління персоналом.

Доведено, що напрям інноваційного розвитку підприємства визначається двома змінними – інноваційним потенціалом і інноваційним кліматом [8].

Джерелом розвитку та змін будь-якого об'єкта, системи або явища, в тому числі й інноваційного процесу, є протиріччя, які виникають в процесі взаємодії внутрішнього середовища суб'єкта та зовнішнього середовища. Мірою їх взаємодії, за визначенням, є сила, яка, як відомо, є векторна величина і характеризується модулем і направленням. Ці складові ідентифікують як інноваційний потенціал, так і інноваційний клімат.

Визначення синергетичних законів і закономірностей еволюції розвитку інноваційного процесу дозволить обґрунтувати і пояснити можливість їх перенесення в область теорії оцінки інноваційного потенціалу й інноваційного клімату. В науковій літературі ці закони сформульовані як [9]:

а) інноваційний процес розглядається як складна система, яка є більш складною, ніж її підсистеми: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, розробка прототипу, виробництво, маркетинг і збут, ринок і споживачі, які розвиваються за законами синергетики;

б) інноваційний процес на підприємстві має всі фактори самоорганізації, які наявні у системах будь-якої природи: відкритість, нелінійність, наявність умов;

в) інноваційні діяльність підприємства в своєму розвитку проходить ступіні організації: зародження, розвиток, зростання, обмеження, стабілізація, скорочення, самоорганізація (зміна стратегії і наступний розвиток);

г) аналіз інноваційної діяльності здійснюється на основі даних про оцінку інноваційного потенціалу суб'єктів і їх інноваційної активності.

Зіставлення факторів впливу на інноваційний розвиток дозволяє накреслити три типові сценарії, для кожного з яких характерний свій підхід до визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства:

1) рівень інноваційного потенціалу відповідає рівню інноваційного клімату. Життєвий цикл розвитку потенціалу підприємства та зовнішнього середовища щодо обраної сфери діяльності ідентичні;

2) рівень інноваційного потенціалу вищий за рівень інноваційного клімату. Тут можливі дві ситуації: коли ринок і його інфраструктура ще не сформувалися або коли потенціал інноваційного клімату вичерпано і майбутній розвиток його передбачає впровадження суттєвих (проривних) інноваційних змін;

3) рівень інноваційного потенціалу нижчий за рівень інноваційного клімату. Це поступовий розвиток підприємства на новому ненасиченому і не освоєному ринку, коли зовнішнє середовище пропонує широкі можливості у разі використання відповідних інноваційних змін.

Інноваційний розвиток туристичних підприємств ми розглядаємо в цьому дослідженні стосовно розвитку двох основних характеристик: інноваційного потенціалу та інноваційно-

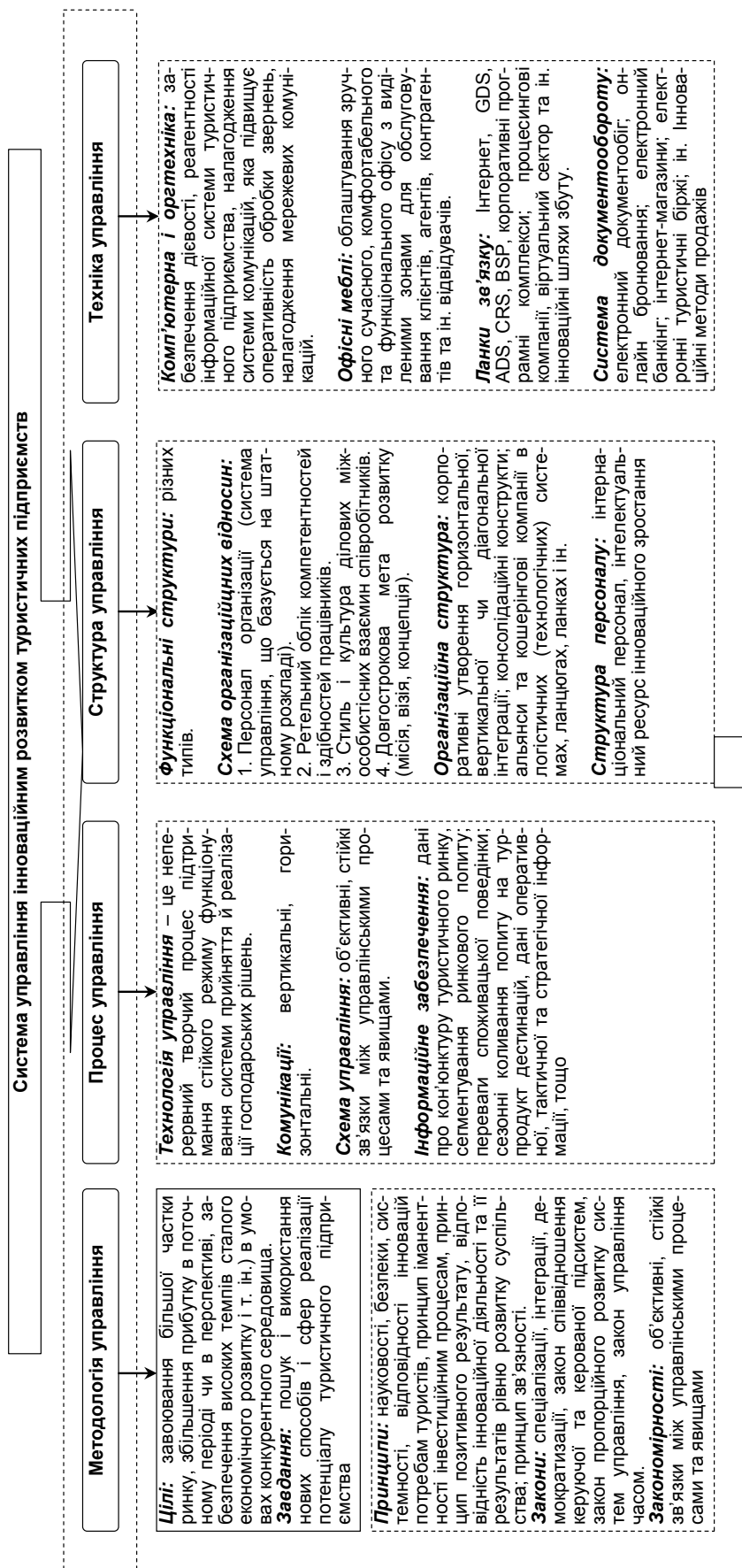
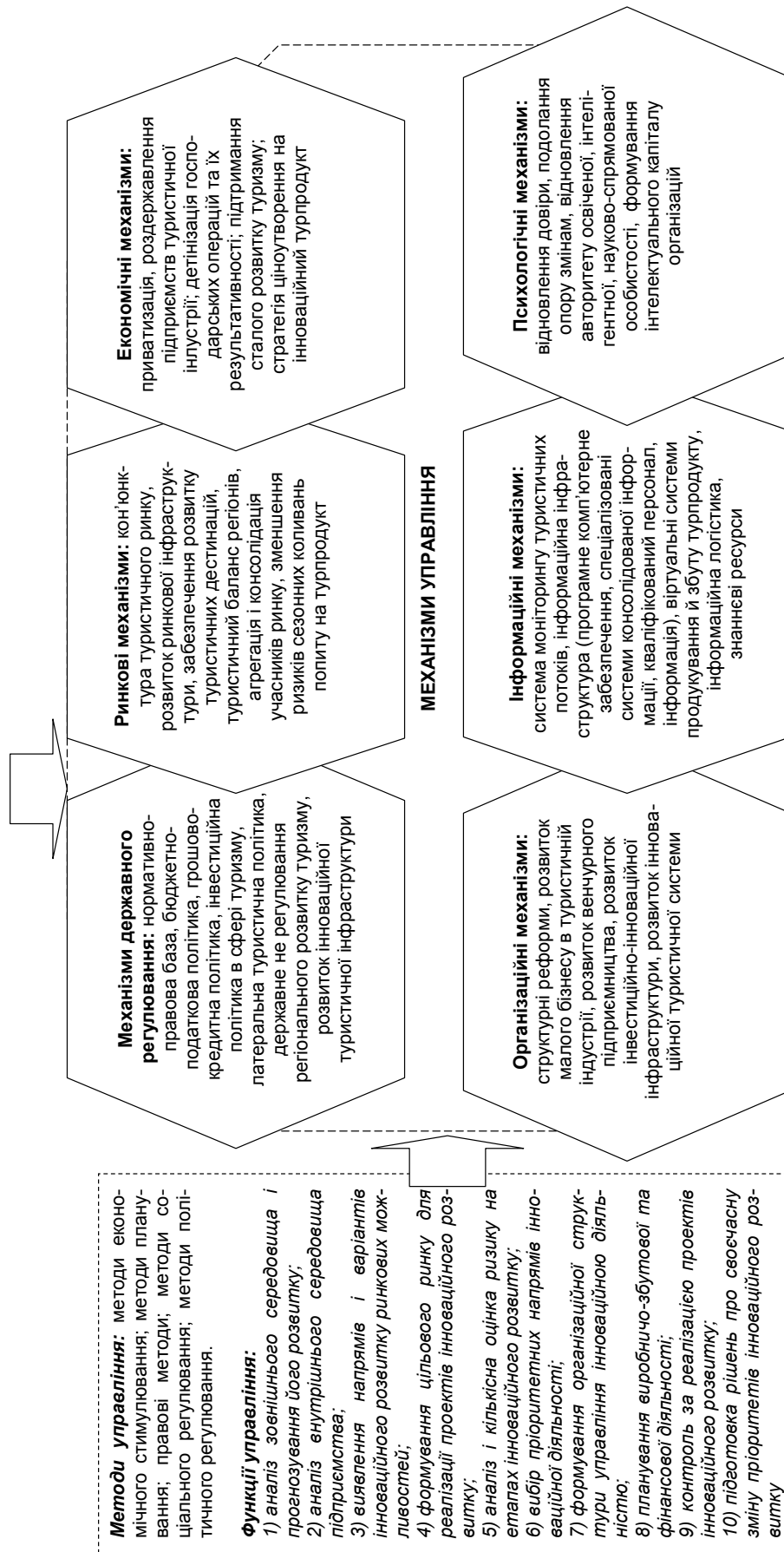


Рис. 1. Система управління інноваційним розвитком туристичних підприємств (складено на основі [2–6])

Продовж. рис. 3.1



го клімату, що впливає на потенціал як інновінг (рис. 2).

До об'єктів інновіngu як процесу оснащення людей знаннями, бажаннями, можливостями про переваги творчої поведінки для виживання в умовах жорсткої конкуренції належать: процеси як система покрокового управління виробництвом, персонал як інтелектуальний капітал підприємства, технологія як методологія виробничих процесів, ресурси як джерело виробництва інноваційного турпродукту, потенціал знань і вмінь, виробничих компетенцій туристичного підприємства (рис. 2).

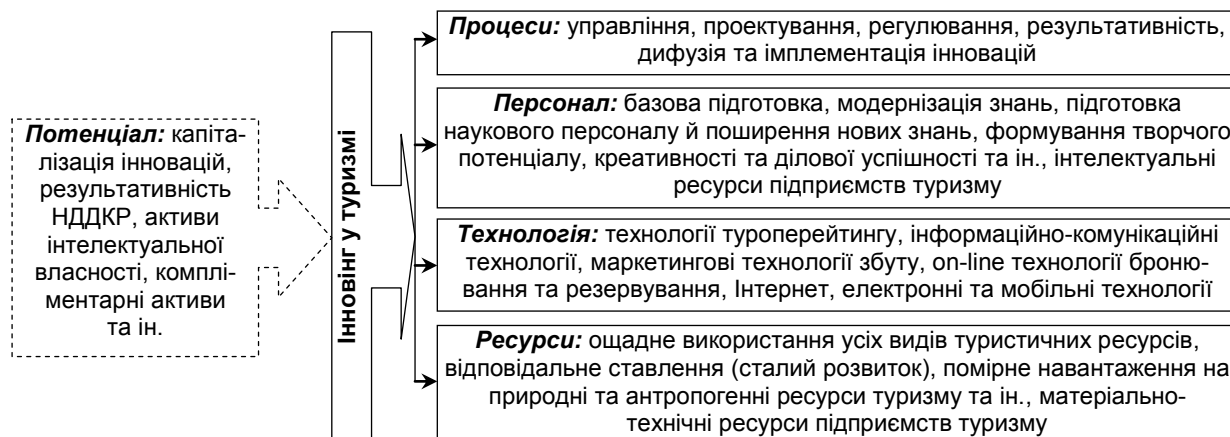


Рис. 2. Об'єкти інновіngu в туризмі

Складові інноваційного потенціалу й інноваційного клімату є узагальненими складовими розвитку, які враховують протиріччя і напруженість у відношеннях між ними. На нашу думку, головна їх мета – це визначення не тільки позиції підприємства на ринку, але й потенціалу адаптації підприємства до можливостей інноваційного розвитку, яка, в свою чергу, залежить від життєвого циклу підприємства.

До об'єктів інновіngu як процесу оснащення людей знаннями, бажаннями, можливостями про переваги творчої поведінки для виживання в умовах жорсткої конкуренції належать: процеси як система покрокового управління виробництвом, персонал як інтелектуальний капітал підприємства, технологія як методологія виробничих процесів, ресурси як джерело виробництва інноваційного турпродукту, потенціал знань і вмінь, виробничих компетенцій туристичного підприємства.

Отже, складові інноваційного потенціалу й інноваційного клімату є узагальненими складовими розвитку, які враховують протиріччя і напруженість у відношеннях між ними. На нашу думку, головна їх мета – це визначення не тільки позиції підприємства на ринку, але

й потенціалу адаптації підприємства до можливостей інноваційного розвитку, яка, в свою чергу, залежить від життєвого циклу підприємства.

Теорія життєвого циклу [4] дозволяє виокремити складові організації, які сприяють змінам і властивостям до адаптації, а критерії інноваційної сприйнятливості є основним критерієм існування.

Динамізм організації в ході інноваційного розвитку призводить до структурних змін всередині організації: ускладнення системи інформації, зростання кількості ієрархічних рівнів, подорожчання процедур контролю, збільшення центрів прийняття рішень. В цьому випадку організація породжує фактори свого нестабільного стану, які проявляються у зростанні організаційних витрат на утримання системи інформації, контролю, структури управління і в посилюванні процедур прийняття рішень (збільшення кількості формальних правил і, відповідно, уповільнення реакції на зміни зовнішнього середовища). Зміни зовнішнього середовища – технологічні зміни, зміни кваліфікованої робочої сили, еволюція переваг клієнтів зміни умов конкуренції – в

сукупності перетворилися в бар'єри організації, яка не може змінити свою внутрішню структуру і свої взаємовідносини із зовнішнім середовищем. В результаті цього організація наближується до межі свого існування і відроджується шляхом трансформації своїх структур, технології, заміни або поповнення кадрів, зміни своєї стратегії, тобто існування підприємства можливе шляхом систематичного розвитку інноваційної сприйнятливості, як координатора відношень між внутрішнім і зовнішнім середовищем для використання змін на свою користь чи як фактора нових можливостей.

Безумовно, найважливішим фактором інноваційного розвитку є знання. Підприємство, яке є репозитарієм знань, структурованих у бізнес-процеси, освоює нові можливості, реконфігурує свої знання як активи, компетенції та компліментарні активи, відбираючи належні організаційні форми, а також правильно розподілені ресурси та здійснює ціннісноорієнтоване ціноутворення продукції, яка продумана на основі цих ресурсів.

Отже, слід зазначити, що існуючий методологічний інструментарій системи управління інноваційним розвитком доповнено не лише уточненнями щодо сутності і принципів інновацій у туризмі, змінами, які впливають на конструювання механізмів управління, а й урахуванням моделей визначення туристичної активності споживачів, динамікою сталого розвитку туристичних дестинацій, інфраструктури та ресурсів, їх цінності, унікальності; ступеня «інноваційної зрілості» підприємства тощо. Новизна представленої позиції полягає у формалізації та інтеграції оцінки потенціалу підприємства з можливостями досягнення максимального результату від управлінських дій з урахуванням таких показників, як дієвість і цінність туристичного, інтелектуального, репутаційного, клієнтського та комунікативного потенціалів підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Унів. кн., 2003. – 278 с.
2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Унів. кн., 2003. – 278 с.
2. Алабугин А. А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде : монография : в 2-х кн. / А. А. Алабугин / Кн. 1 : Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия. – Челябинск : ЮУрГУ, 2005. – 362 с.
- Alabugin A. A. Upravlenie sbalansirovannyim razvitiem predpriyatiya v dinamichnoy srede : monografiya : v 2-h kn. / A. A. Alabugin / Кн. 1 : Metodologiya i teoriya formirovaniya adaptatsionnogo mehanizma upravleniya razvitiem predpriyatiya. – Chelyabinsk : YuUrGU, 2005. – 362 s.
3. Близнюк Т. П. Инновационная деятельность предприятия и ее составляющие / Т. П. Близнюк // Бизнес-информ. – 2007. – № 9 (1). – С. 71–74.
- Bliznyuk T. P. Innovatsionnaya deyatel'nost' predpriyatiya i ee sostavlyayushchie / T. P. Bliznyuk // Biznes-inform. – 2007. – № 9 (1). – С. 71–74.
4. Емельянович И. Технологические уклады в мировой экономике / И. Емельянович // Наука и инновации. – 2007. – № 2. – С. 64–68.
- Emelyanovich I. Tehnologicheskie ukklady v mirovoy ekonomike / I. Emelyanovich // Nauka i innovatsii. – 2007. – № 2. – С. 64–68.
5. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие субъектов хозяйственной деятельности / С. Н. Ильяшенко // Механизм регулирования экономики, экономика природо-использования, экономика предприятия та организация производства. – 2000. – Вып. 1. – С. 110–116.
- Ilyashenko S. N. Innovatsionnoe razvitie sub'ektov hozyaystvennoy deyatel'nosti / S. N. Ilyashenko // Mehanizm regulyuvannya ekonomiki, ekonomika prirodo-koristuvannya, ekonomika pidpriemstva ta organizatsiya virobnitstva. – 2000. – Vip. 1. – S. 110–116.
6. Базилевич В. Д. Метафизика экономики / В. Д. Базилевич, В. В. Ильин. – 2-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2010. – 925 с.

- Bazilevich V. D. Metafizika ekonomiki / V. D. Bazilevich, V. V. Pin. – 2-e izd., ispr. i dop. – K. : Znannya, 2010. – 925 s.
7. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / Василенко В. А. – К. : ЦУЛ, 2005. – 648 с.
- Vasilenko V. A. Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatiy : monografiya / Vasilenko V. A. – K. : TsUL, 2005.
8. Мазаракі А. Інноваційна політика : підручник / Мазаракі А., Федулова Л., Андрощук Г. – К. : КНТЕУ, 2012. – 604 с.
- Mazaraki A. Innovatsiyina politika : pidruchnik / Mazaraki A., Fedulova L., Androschuk G. – K. : KNTEU, 2012. – 604 s.
9. Федулова Л. І. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
- Fedulova L. I. Korporativni strukturi v natsionalniy innovatsiyiniy sistemi Ukrayini / za red. L. I. Fedulovoyi. – K. : Vid-vo UkrINTEI, 2007. – 812 s.

**А. И. Михайличенко**, доктор экономических наук (Киевский национальный торгово-экономический университет). **Система управления инновационным развитием туристических предприятий.**

**Аннотация.** Предметом исследования стали процессы, техника управления, а целью написания статьи является определение элементов и механизмов системы управления инновационным развитием туристических предприятий. В процессе анализа системы управления инновационным развитием определены направления изменений и глобальные закономерности развития субъектов туристического бизнеса, специфические особенности и механизмы управления инновациями, методологическая основа как совокупность методов, принципов и процессов управления инновациями; факторы, влияющие на процессы имплементации инноваций. В ходе научного поиска обоснованы направления изменений управленческой иерархии, значимость новаций в экономическом росте предприятий, определены объекты инновинга туристического предприятия.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, механизмы управления инновационным развитием, инновинг в туризме, инновационный потенциал.

**G. Mykhailichenko**, Dc. Econ. Sci. (Kyiv National Trade and Economic University). **Management system innovative development of tourism enterprises.**

**Summary.** The subject of the study were the processes, technology management, and the purpose of writing is to determine the elements and mechanisms of development of innovative tourist businesses. During the analysis of the system of innovative development by: trends and changes global patterns of development of tourist business, specific features and mechanisms of innovation management, methodological framework as a set of methods, principles and processes of innovation management; impacts on the process of implementing innovations. In the course of scientific research: Directions of change management hierarchy, the importance of innovation in economic growth enterprises defined objects innoving tourist enterprise.

**Keywords:** innovative development, mechanisms of innovative development, innoving tourism, innovative potential.