

УДК 331.101.37

Я. Є. Москвяк,  
старший викладач кафедри теорії і практики туризму та готельного господарства,  
Львівський інститут економіки і туризму, Львів

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ

Y. Moskviak,  
Senior Lecturer of the department of theory and practice of tourism and hotel industry,  
Lviv Institute of Economy and Tourism, Lviv

### INNOVATIVE APPROACHES TO THE MODERNIZATION OF RURAL TOURISM ENTERPRISES MANAGEMENT

У статті представлено дослідження потенціалу та шляхів модернізації системи управління підприємствами сільського туризму. Автором використано системний, структурно-функціональний та конкурентно-інноваційний методичні підходи. Дослідження проведено за такими елементами системи управління, як планування, організація, мотивація та контроль. У результаті дослідження автором встановлено, що основними завданнями модернізації системи управління підприємствами сільського туризму залишається створення інноваційних туристичних послуг, туристичного продукту та розробка нових підходів в управлінні підприємством, що дасть змогу зміцнити конкурентоспроможність та відповідати сучасним вимогам ринку.

The article presents the research of a potential and a ways of modernization of the rural tourism enterprise management. The author uses systematic, structural and functional, competitive and innovative methodical approaches. The study was conducted by the following elements of management system: planning, organization, motivation and control. As a result of researching, author found that the main objectives of the rural tourism enterprise management modernization is still the creation of innovative tourism services, tourism product and development the new approaches to enterprise management that will help strengthen the competitiveness and meet modern market demands.

*Ключові слова: сільський туризм, система управління підприємством, модернізація, інновації.*

*Key words: rural tourism, enterprise management system, modernization, innovation.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Туризм є потужним рушієм розвитку економіки на засадах раціонального природокористування. Відхід від виснажуючих природо-ресурсний потенціал моделей екстенсивного зростання економіки вимагає пошуку нових шляхів реалізації туристичного потенціалу України. Актуальності у цьому контексті набуває сільський туризм як важливий різновид туризму, орієнтований на використання природних рекреаційних та місцевих історично-культурних ресурсів, збереження та покращення екологічної ситуації регіонів, залучення місцевого населення до суспільно корисної праці та у кінцевому результаті — забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому.

З позиції Всесвітньої організації туризму, сільський туризм є складною багатоаспектною діяльністю, що включає широке різноманіття видів відпочинку та рекреації. На сільський туризм у розвинених країнах припадає 7—20% загального обсягу туристичних поїздок, темпи росту сільського туризму — 20—30% на рік; частка у доходах від міжнародного туризму — 10—15%. Потенціал європейського ринку сільського туризму становить близько 2 млн ліжок-місць; за існуючими прогнозами потенціал вітчизняного ринку зеленого туризму становить близько 150 тис. туристів на рік [1, с. 525—526]. Повноцінна реалізація потенціалу сільського туризму в Україні як державі з ринковою економікою можлива лише за умови розробки нових підходів до управління туристичними підприємствами, що діють у відповідній сфері.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Проблематикою сільського зеленого туризму займалися І.О. Графова, В.Г. Дарчук, О.А. Дудзяк, О.В. Кафарський, Н.Є. Кудла, С.О. Малахова та ін. У існуючих працях розглядаються концептуальні основи та особливості ведення підприємницької діяльності у сфері сільського туризму, перспективи розвитку цього напрямку. Однак питання впровадження інноваційних методів у системі управління підприємствами сільського туризму переважно розглядалось лише побіжно. Натомість його актуальність є очевидною у зв'язку з вирішенням важливого наукового завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств сільського туризму на засадах інноваційного розвитку.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до модернізації системи управління підприємствами. Об'єктом дослідження є процес управління підприємствами. Предметом — інноваційні підходи до модернізації системи управління підприємствами сільського туризму.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Туристичне підприємство на практиці може розглядатись як закрита та відкрита система. У відповідності до обраного підходу можливо охарактеризувати теоретичні основи діяльності туристичних підприємств.

Спостереження за роботою підприємств сфери туризму доводить, що нерідко на рівні менеджменту підприємство оцінюється як закрита система. Найбільше це стосується управління персоналом та внутрішніми процесами на підприємстві. Справді, зовнішньополітична ситуація умовно має низький вплив на безпосередньо розраховану за результатами діяльності на робочому місці продуктивність праці. Теж саме можливо стверджувати і про активність конкурентів — при побудові внутрішніх процесів менеджмент невеликих туристичних підприємств рідко звертається до практики бенчмаркінгу, опираючись натомість на власний досвід та суб-

'єктивне бачення вимог ринку і клієнтів. Натомість у науковому плані підхід до трактування туристичного підприємства як закритої системи є неприпустимим. Такий підхід суперечить основним принципам управління туристичним підприємством, серед яких плановості (встановлення основних напрямів розвитку туристичного ринку), наукового обґрунтування управління, мотивації, відповідальності, законності, цілісності об'єкта та суб'єкта управління (трактування туристичного підприємства, як єдиної комплексної системи, що має зв'язок із зовнішнім середовищем), стійкості системи управління (реалізація залежить від якості тактичного та стратегічного управління, швидкості реагування системи менеджменту на зміни внутрішнього середовища) [2, с. 14].

У основі управління туристичним підприємством закладено основні функції менеджменту — планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Такий підхід є найбільш універсальним і може доповнюватись. Наприклад, Гринько Т.В. виокремлює такі елементи системи управління туристичним підприємством, як загальне управління (розробка стандартів, нормативних вимог, управлінської політики та інших політик підприємств, організація діяльності підприємства, тактичне та стратегічне планування, забезпечення координації та контролю діяльності), управління структурою підприємства, визначення предмету діяльності та основних задач, встановлення партнерських зв'язків; управління конкретними сферами — фінанси, маркетинг, інноваційний розвиток, управління персоналом та ін. [2, с. 14].

Планування у рамках менеджменту діяльності туристичного підприємства може відбуватись за багатьма напрямками та на різних рівнях. Важливість того чи іншого етапу планування пов'язується з колом завдань, які у ході цього процесу мають бути вирішені. З цього огляду одним з найважливіших секторів діяльності з управління туристичним підприємством припадає на стратегічне планування. І.В. Давидюк з цього приводу надає таке роз'яснення: "В сучасних умовах господарювання для туристичних підприємств основним напрямком стратегічного розвитку є орієнтація на стратегічне планування діяльності з урахуванням змін, що відбуваються на ринку туристичних послуг та в соціально-економічному середовищі в цілому. Саме стратегічне планування надає змогу туристичним підприємствам поєднати загальну стратегію розвитку з наявністю реальних і потенційних можливостей для її реалізації, враховуючи загрози, які можуть виникнути на ринку. Крім того,

через стратегічне планування туристичне підприємство створює умови для позиціонування на ринку й посилення своїх конкурентних позицій. В свою чергу, для практичної реалізації принципів стратегічного планування діяльності туристичних підприємств виникає нагальна потреба в розробці науково-методичних підходів до стратегічного планування й методичного інструментарію формування стратегічних планів" [3, с. 106].

У рамках стратегічного планування діяльності туристичного підприємства відбувається визначення місії, мети, пріоритетних завдань та напрямків розвитку. Алгоритм стратегічного планування охоплює формулювання місії, визначення на підставі місії конкретних цілей, аналіз ринку, розробка базової стратегії, деталізація стратегії у рамках підрозділів [4, с. 58—59].

Стратегічні пріоритети сучасних підприємств туризму на основі опитування керівників розподіляються наступним чином: досягнення стабільного рівня прибутків 61%; авторитет та репутація торгової марки (бренду) 53%; розширення кола клієнтів 39%; досягнення високої якості послуг і обслуговування 37%; досягнення високого рівня професіоналізму та компетенції за вибраними напрямками розвитку 33%; досягнення позицій лідера на вибраному сегменті ринку 29%; розробка нового конкурентоспроможного турпродукту 21% [5, с. 2]. Такі показники дещо парадоксальні та свідчать про низьку оцінку інноваційного потенціалу розвитку власних підприємств керівниками. Для теорії управління туристичними підприємствами дане опитування вказує перспективний напрям розробки методичних рекомендацій щодо узагальнення та упорядкування стратегічних пріоритетів з урахуванням інноваційних шляхів розвитку.

А.М. Лояк у контексті проблематики планування піднімає проблему інноваційної стратегії підприємства туристичної сфери, що може будуватись на основі низки обґрунтованих та апробованих моделей. Серед цих моделей — розробка та реалізація інноваційних проектів на засадах внутрішньої організаційної перебудови (створення спеціального підрозділу чи розширення переліку функцій існуючих), зовнішньої співпраці (залучення до процесу інновацій сторонніх організацій) та на основі венчурного підходу (створення дочірньої венчурної організації, що займається залученням інвестицій на інноваційні проекти) [6, с. 4]. Інноваційне планування на стратегічному рівні пов'язане зі здатністю менеджменту туристичного підприємства забезпечити його участь у місцевих тури-

стичних кластерах або ж досягнути того ж рівня інновацій, що є у таких кластерах.

З позицій кластерної теорії підійшов до оцінки стратегічного планування І.В. Давидюк. У моделі, запропонованій ученим, поєднуються підприємства, що діють (у підпорядкуванні органам виконавчої влади згідно з чинним законодавством, що регулює кожен з окремих видів господарської діяльності, пов'язаної з веденням туристичного бізнесу) у сферах транспортних, готельних, екскурсійних, страхових послуг, а також організації забезпечення харчування та культурно-масових заходів, турагенції і туроператори, торговельні підприємства сувенірної продукції. У процесі функціонування туристичного підприємства з усього кола учасників надходять відомості, що стають основою стратегічного планування. До таких відомостей відноситься інформація про бізнес-процеси: фінансові, інформаційні, кадрові, комерційні [3, с. 107].

На важливості стратегічного планування у порівнянні з тактичним та оперативним наголошує А.О. Анюхіна: "Сучасні туристичні фірми, в основному, займаються поточним та оперативним плануванням. Але для того, щоб успішно працювати на ринку тривалий час, необхідне стратегічне планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку фірми на основі проведеного комплексного аналізу, наукове прогнозування ринкової ситуації і перспектив розвитку галузі в різних туристичних регіонах. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму" [4, с. 57].

Загалом проблематиці планування, зокрема, стратегічного, науковцями приділяється значна увага. Дещо менше досліджень присвячено процесам організації. Переважно організація як функція менеджменту розглядається у працях навчально-методичного характеру (підручники, посібники), де подається узагальнена інформація щодо змісту поняття, основних принципів та алгоритму процесу. Водночас, навіть у спеціалізованій навчально-методичній літературі по менеджменту туристичних підприємств рідко проводиться детальний аналіз функції організації з урахуванням специфіки галузі. З цього приводу А.О. Прочан наголошує: "Проаналізувавши визначення поняття "організація", можна дійти висновку, що всі наявні визначення сформульовані для підприємств, діяльність яких пов'язана з виробництвом матеріальних благ для людини. На нашу думку, організація надання послуг у ту-

ризмі має свої особливості і потребує уточнення змісту терміну "організація". Тому ми вважаємо, що організація надання туристичних послуг являє собою сукупність організаційних форм, методів і прийомів, здійснення яких забезпечить раціональне функціонування підприємства. Туристичне підприємство має свої особливості діяльності, які визначають специфічні комплексні завдання з його організації: проектування та освоєння нових туристичних маршрутів, використання робочої сили та обладнання, нових інформаційних технологій, поліпшення асортименту та якості туристичного продукту та якості надання послуг" [7, с. 6].

Організація як функція менеджменту у туризмі може розглядатись як процес об'єднання та упорядкування факторів виробництва і забезпечення процесу виробництва у відповідності до намічених планових цілей або ж як процес пристосування організаційної структури підприємства до цілей, засобів та оточення. Алгоритм процесу організації, викладений Н.Є. Кудлою включає такі етапи, як визначення обсягу роботи з досягнення цілей підприємства, добір працівників для виконання завдань, поєднання засобів, інструментів і умов виконання завдань, розподіл завдань між працівниками з урахуванням їх основних характеристик (професійно-кваліфікаційних, демографічних), забезпечення створення колективу, командуотворювальна діяльність, розробка і впровадження механізмів координування, перевірка ефективності виконаної роботи [8, с. 45]. Стосовно останнього пункту зауважимо, що більшою мірою він стосується функції контролювання.

Звичайно, охарактеризувати функцію організації складно не лише у зв'язку з комплексністю даного поняття, але і з урахуванням значних відмінностей та специфіки роботи окремих підприємств галузі.

Стрижеус А.В., Виядич Н.О. у контексті дослідження організації як функції готельного менеджменту наголошують на важливості якісної організації діяльності підприємства, формування його структури, визначення необхідної кількості персоналу та обов'язків, з'ясування шляхів виконання завдань працівниками, впровадження методів формування "соціальної цілісності" колективу працівників. Науковці доходять висновку, що саме організаційна функція менеджменту забезпечує впорядкування технічних, економічних, соціально-психологічних і правових аспектів функціонування туристичного підприємства [9]. Отже, потужна інноваційна робота виявляється неможливою без ефективної реалізації функції організації.

А.О. Прочан доходить висновку, що туристичне підприємство має свої особливості організації виробництва, які визначають специфічні комплексні завдання з його організації. Організацію процесу надання туристичної послуги А.О. Прочан поділено на три етапи: створення туристичного продукту, організації процесу попереднього обслуговування та організації процесу споживання туристичного продукту, що дасть змогу туристичним підприємствам при організації надання туристичних послуг вирішити ключове завдання, а саме надати необхідні споживачам послуги у визначений термін часу та за прийнятною ціною [7, с. 15].

Як плани, так і організаційні зусилля менеджера туристичного підприємства не дадуть очікуваних результатів у випадку, якщо не буде врахований людський чинник. Людський чинник є ключовим в сучасній організації, що діє у сфері туристичних послуг, ця аксіома породжує актуальність наступної функції менеджменту туристичного підприємства — мотивації. Е. Шамілева зазначає, що усі форми стимулювання базуються на принципі мотивації, що полягає у посиленні інтересу працівника у своїй праці. Основне призначення системи мотивації, на думку вченої — об'єднати інтереси й потреби працівників зі стратегічними завданнями організації [10, с. 72].

В.М. Ярмолка з цього приводу відзначає, і ми з ним погоджуємось: "У будь-якому бізнесі, а в туристичному особливо, через складність і багатогранність побудови взаємодії на етапах "виробник — споживач", "виробник — виробник", "виробник — менеджмент", "споживач — менеджмент", у кожному його елементі наявний чинник взаємодії управлінського й виробничо-реалізаційного процесів, стабільність і якість яких безпосередньо залежать від мотивації співробітників" [11, с. 173]. Важливим напрямком теоретико-методологічного забезпечення процесів мотивації є стимулювання інноваційної діяльності, що визнає Д.Г. Багдасарова. Вона відзначає, що розвиток туристичного сектору супроводжується пошуком і впровадженням новітніх технологій, що підвищують конкурентоздатність підприємств і, водночас, зумовлюють потребу у пошуку інноваційних підходів в управлінні мотивацією на підприємстві. Така ситуація зумовлює наявність діалектичних суперечностей між розширенням спектру туристичних послуг за умов відсутності механізмів мотивації до інноваційної роботи, а також між необхідністю активного реагування на зміни зовнішнього середовища і недосконалістю мотиваційних систем [12, с.

101]. У системному зв'язку проблеми мотивації та інновацій розглянула Г.О. Крапівіна. Мотиваційний потенціал науковцем визначено як "комплексну оцінку наявних ресурсів працівників, щодо праці, яка виконується", натомість інноваційний — "система ресурсів та можливостей працівника" [13, с. 70—72]. Нарощування та підвищення ефективності використання як мотиваційного, так і інноваційного потенціалу Г.О. Крапівіна вбачає у використанні методів інституційного та морально-психологічного типу. Інституційні поділено на матеріального характеру (комісійні, премія, фінансова допомога) та нематеріального (якість і умови праці, відповідальність, управління відпустками). До морально-психологічних відносяться такі, як створення умов для професійної гідності, присутність виклику, визнання [13, с. 72].

Е. Шамілева виділяє такі напрями вдосконалення стимулювання працівників у туристичній галузі: підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці; удосконалювати законодавчу базу з питань оплати праці й підвищення відповідальності за несвоєчасну виплату заробітної плати; забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою; привести мінімальну заробітну плату у відповідність до споживчого бюджету (прожиткового мінімуму); здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності [10, с. 73].

У сфері контролю діяльності туристичного підприємства Л.О. Анюхіна наголошує на важливості створення і ефективного функціонування такої управлінської підсистеми, як маркетинговий контроль, у межах оцінюється виконання мети і програм маркетингової діяльності, виявляються проблеми та відхилення від просування до цілей. Підсистема контролю ділиться за напрямками на стратегічний контроль і контроль за результатами [4, с. 61].

### **ВИСНОВКИ З ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

За результатами проведеного дослідження доходимо наступних висновків:

1. Найкраще розробленими з теоретико-методичних позицій залишаються наукові підходи щодо планування діяльності туристичних підприємств. Модернізація управління підприємствами сільського туризму за цими напрямками передбачає як перегляд існуючої системи планування, так і залучення у систему нових інформаційних технологій та інноваційних підходів. Найважливішим питанням

за цим напрямком є узгодження стратегічних пріоритетів і поточних завдань підприємства з урахуванням конкурентної позиції на ринку і змін навколишнього середовища, зокрема, суспільно-політичної та політико-економічної обстановки. Одним з перспективних шляхів модернізації системи управління є забезпечення її своєчасної інноваційної еволюції в умовах кластеризації підприємств сільського туризму.

2. За напрямом організації інновації слід розцінювати як потужний чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Водночас підприємствам сільського туризму необхідно шукати баланс між інноваційною діяльністю та кінцевою вартістю туристичних послуг, що надаються споживачеві.

3. Особливого значення у сільському туризмі, як різновиді діяльності, пов'язаної з наданням послуг безпосередньо споживачу, набуває людський чинник, ефективність управління яким залежить від вдалої модернізації системи управління підприємством сільського туризму у частині мотивації. Перспективним напрямком у цій сфері є формування та нарощення мотиваційно-інноваційного потенціалу та стимулювання персоналу підприємства до інноваційної діяльності у сфері надання туристичних послуг.

4. Найменш дослідженими залишаються питання, пов'язані з внутрішнім контролем за діяльністю підприємства сільського туризму, що обумовлює перспективність подальших досліджень за цим напрямком.

#### **Література:**

1. Дудзяк О.А. Переваги та недоліки розвитку сільського зеленого туризму в Україні / О.А. Дудзяк // Університетські наукові записки. — 2012. — № 3. — С. 524—528. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2012\\_3\\_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2012_3_79)

2. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери [Електронний ресурс] / Т.В. Гринько // Економіка. Фінанси. Право. — 2013. — № 5. — С. 13—15. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2013\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2013_5_6)

3. Давидюк І.В. Стратегічне планування діяльності туристичних підприємств на засадах кластерного підходу [Електронний ресурс] / І.В. Давидюк // Інноваційна економіка. — 2013. — № 6. — С. 106-109. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_28)

4. Анюхіна Л. О. Напрями підвищення ефективності діяльності рекреаційно-туристичних

підприємств [Електронний ресурс] / Л.О. Анохіна // Вісник Одеського державного екологічного університету. — 2011. — Вип. 12. — С. 56—63. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodeu\\_2011\\_12\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodeu_2011_12_10)

5. Корнієнко О.М. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних підприємств [Електронний ресурс] / О.М. Корнієнко // Економіка. Управління. Інновації. — 2013. — № 2. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_42)

6. Лояк Л.М. Інноваційний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності малого підприємства туристичної галузі / Л.М. Лояк // Карпатський край. — 2013. — № 1. — С. 155—160. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kkr\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kkr_2013_1_21)

7. Прочан А.О. Планування та організація процесу надання туристичних послуг на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.О. Прочан; Європ. ун-т. — К., 2010. — 16 с.

8. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник / Н.Є. Кудла. — К.: Знання, 2012. — 343 с.

9. Стрижеус Л.В. Організація як функція готельного менеджменту [Електронний ресурс] / Л.В. Стрижеус, Н.О. Вядач // Молодий вчений. — 2014. — № 5 (2). — С. 13—15. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_5\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5(2)_3)

10. Шамілева Е. Мотивація праці як основний фактор збереження трудового потенціалу підприємств туристично-рекреаційного комплексу АР Крим [Електронний ресурс] / Е. Шамілева // Економіст. — 2011. — № 10. — С. 72—73. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2011\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2011_10_24)

11. Ярмолка В.М. Вплив мотиваційного аспекту на управління якістю послуг туристичних фірм [Електронний ресурс] / В.М. Ярмолка // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 6. — С. 173—179. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_23)

12. Багдасарова Д.Г. Управление материальной мотивацией инновационной деятельности предприятия туристической индустрии [Електронний ресурс] / Д.Г. Багдасарова // Вісник ДІТБ. — 2013. — № 17. — С. 101—104. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vditb\\_2013\\_17\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vditb_2013_17_19)

13. Крапівіна Г.О. Проблеми оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу [Електронний ресурс] / Г.О. Крапівіна, Д.Г. Багдасарова // Вісник економічної науки України. —

2014. — № 1. — С. 70—73. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_1_18)

References:

1. Dudziak, O. A. (2012), "Advantages and disadvantages development of rural green tourism in Ukraine", *Universytets'ki naukovi zapysky*, vol. 3, pp. 524—528.

2. Hryn'ko, T. V. (2013), "Improving management of tourist companies", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 5, pp. 13—15.

3. Davydiuk, I. V. (2013), "Strategic planning of tourism enterprises on the basis of cluster approach", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 6, pp. 106—109.

4. Aniukhina, L. O. (2011), "Directions improve the efficiency of activities recreational and tourist enterprises", *Visnyk Odes'koho derzhavnoho ekolohichnoho universytetu*, vol. 12, pp. 56—63.

5. Korniienko, O. M. (2013), "Strategic priorities of development tourism enterprises", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, vol. 2, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_42) (Accessed 10 April 2016).

6. Loiak, L. M. (2013), "Innovative development as a factor in improving the competitiveness of small enterprises of the tourism industry", *Karpats'kyj kraj*, vol. 1, pp. 155—160.

7. Prochan, A.O. (2010), "Planning and organization of the delivery of travel services to businesses", Ph.D. Thesis, Economy, Yevrop. un-t., Kyiv, Ukraine.

8. Kudla, N. Ye. (2012), *Menedzhment turystychnoho pidpryemstva [Management of tourist enterprises]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.

9. Stryzheus, L. V. and Vyiadach, N. O. (2014), "The organization as a function of Hospitality Management", *Molodyj vchenyj*, vol. 5(2), pp. 13—15.

10. Shamilieva, E. (2011), "Motivation as the main factor in preserving the employment potential business tourism and recreational complex of Crimea", *Ekonomist*, vol. 10, pp. 72—73.

11. Yarmolka, V. M. (2012), "The impact of motivational aspect to quality management services of travel agencies", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 173—179.

12. Bahdasarova, D. H. (2013), "Management of material motivation of innovative activity of enterprises in the tourism industry", *Visnyk DITB*, vol. 17, pp. 101—104.

13. Krapivina, H. O. and Bahdasarova, D. H. (2014), "Problems of optimization and innovation potential motivation of the personnel activity of the tourist type", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, pp. 70—73.

*Стаття надійшла до редакції 31.05.2016 р.*