

ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ: МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ТА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

©2019 БІЛЕЦЬКА І. М.

УДК 338.486.2:330.341

JEL: D01; D03; D04

Білецька І. М. Проектування розвитку підприємств туризму на інноваційній основі: методика аналізу та політика забезпечення

Мета статті полягає у формуванні методико-практичних засад щодо аналізу та проектування розвитку підприємств туризму на інноваційній основі. Показано, що Україна володіє унікальними та різноманітними умовами та ресурсами, високим потенціалом розвитку галузі туризму та туристичних підприємств. Констатовано, що ці можливості не реалізовані, а вітчизняні підприємства туризму не повною мірою виконують властиві їм соціально-економічні функції та завдання. Зроблено висновок, що подальший поступ вітчизняних підприємств туризму значною мірою визначається його стратегуванням із акцентом на впровадженні інновацій у всі без виключення бізнес-процеси. Наведено деякі аспекти теоретико-методичного дискурсу щодо поняття інноваційного розвитку туристичних підприємств. З метою формування висновків щодо поточного стану та перспектив розвитку туристичних підприємств проведено аналіз на мікрорівні (об'єктами дослідження стали 8 туристичних підприємств Івано-Франківської області); зроблено висновки відносно позитивних аспектів та можливостей, чинників і перешкод інноваційного розвитку аналізованих туристичних підприємств. Наведено головні результати проведених шести експертних опитувань у 2016–2018 рр. щодо проблемних аспектів забезпечення, а також вагомості складових інноваційного розвитку підприємств туризму. Наведено результати оцінювання стану інноваційної активності за видами інновацій туристичних підприємств. Наведено результати розрахунку інтегральних індексів інноваційного розвитку підприємств туризму. Оцінено структуру вагомості видів інновацій туристичних підприємств. Виходячи з отриманих результатів експертного опитування та аналізу стану і тенденцій розвитку аналізованих підприємств, обґрунтовано стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємств туризму України. Зроблено висновок про необхідність формування на підприємстві належного інституційного забезпечення, що скеровуватиме інноваційні процеси на досягнення окресленої мети та визначених стратегічних цілей. Запропоновано структуру управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку туристичних підприємств, впровадження якого забезпечить покращення керованості інноваційних проектів, капіталізацію інновацій, інтеграцію ресурсного базису інноваційної модернізації та диверсифікацію ризиків інноваційної діяльності вітчизняних підприємств туризму.

Ключові слова: підприємства туризму, інновації, інноваційний розвиток, методика аналізування, стратегія і тактика планування, проектування та забезпечення.

DOI:**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Білецька Ірина Мирославівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Тернопільського національного економічного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: luc_im@ukr.net**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6906-7161>**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/G-7222-2017>**SPIN:** <http://elibrary.ru/6288-7729>

УДК 338.486.2:330.341

JEL: D01; D03; D04

Билецкая И. М. Проектирование развития предприятий туризма на инновационной основе: методика анализа и политика обеспечения

Цель статьи заключается в формировании методико-практических основ анализа и проектирования развития предприятий туризма на инновационной основе. Показано, что Украина обладает уникальными и разнообразными условиями и ресурсами, высоким потенциалом развития отрасли туризма и туристических предприятий. Констатировано, что эти возможности не реализованы, а отечественные предприятия туризма не в полной мере выполняют присущие им социально-экономические функции и задачи. Сделан вывод, что дальнейшее продвижение отечественных предприятий туризма в значительной степени определяется его стратегированием с акцентом на внедрении инноваций во все без исключения бизнес-процессы. Приведены некоторые аспекты теоретико-методического дискурса относительно понятия инновационного развития туристических предприятий. С целью формирования выводов относительно текущего состояния и перспектив развития туристических предприятий проведен анализ на микроуровне (объектами исследования стали 8 туристических предприятий Ивано-Франковской области); сделаны выводы относительно положительных аспектов и возможностей, факторов и помех инновационного развития рассматриваемых туристических предприятий. Приведены главные результаты проведенных шести экспертных опросов в 2016–2018 гг. по проблемным аспектам обеспечения, а также весомости составляющих инновационного развития предприятий туризма. Представлены результаты оценки состояния инновационной активности по видам инноваций туристических пред-

UDC 338.486.2:330.341

JEL: D01; D03; D04

Biletska I. M. Projecting the Development of Tourism Enterprises on an Innovative Basis: Methodology of Analysis and Policy of Provisioning

The article is aimed at forming the methodologic-practical foundations of analysis and projecting of the development of tourism enterprises on an innovative basis. It is demonstrated that Ukraine has unique and diverse settings and resources, high potential for development of the tourism industry and tourism enterprises. It is stated that these opportunities have not been materialized, and the national tourism enterprises do not completely fulfill their inherent socio-economic functions and objectives. It is concluded that the further promotion of the national tourism enterprises is largely determined by its strategizing with a focus on introducing innovations in all business processes without exception. Some aspects of the theoretic-methodological discourse regarding the concept of innovative development of tourism enterprises are provided. In order to formulate conclusions about the current status and prospects for the development of tourism enterprises, an analysis was carried out at the micro level (the research objects were 8 tourism enterprises of the Ivano-Frankivsk region); conclusions were drawn on the positive aspects and opportunities, factors and obstacles to the innovative development of the tourism enterprises under consideration. The main results of the six expert surveys conducted in 2016–2018 on the problematic aspects of security, as well as the weight of the components of innovative development of tourism enterprises are presented. The results of an evaluation of the status of innovation activities by the types of innovations of tourism enterprises are provided. The results of calculation of integrated indices of innovative development

приятний. Приведені результати розрахунку інтегральних індексів інноваційного розвитку підприємств туризму. Оцінена структура значимості видів інновацій туристичних підприємств. Исходя з отриманих результатів експертного опитування та аналізу стану та тенденцій розвитку аналізованих підприємств обґрунтовані стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємств туризму України. Сделано висновок про необхідність формування на підприємстві належного інституціонального забезпечення, яке направляє інноваційні процеси на досягнення наміченої мети та визначених стратегічних пріоритетів. Предложено структуру управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку туристичних підприємств, впровадження якого забезпечить покращення управляємості інноваційних проєктів, капіталізацію інновацій, інтеграцію ресурсного базису інноваційної модернізації та диверсифікації ризиків інноваційної діяльності вітчизняних підприємств туризму.

Ключевые слова: підприємства туризму, інновації, інноваційне розвиток, методика аналізу, стратегія та тактика планування, проєктування та забезпечення.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Билецкая Ирина Мирославовна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедрою міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту, Івано-Франківський університет менеджменту Тернопільського національного економічного університету (ул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: luc_im@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/G-7222-2017>

SPIN: <http://elibrary.ru/6288-7729>

of tourism enterprises are presented. The structure of the importance of types of innovations of tourism enterprises is evaluated. Based on the results of the expert survey and analysis of the status and tendencies of development of the enterprises analyzed, the strategic priorities of innovative development of Ukrainian tourism enterprises are substantiated. It is concluded that it is necessary to develop the proper institutional support in the enterprise, to direct innovative processes towards achieving the intended goal and defined strategic priorities. The structure of the managerial-infrastructure mechanism for innovative development of tourism enterprises is proposed, the introduction of which will ensure the improvement of the management of innovative projects, the capitalization of innovations, the integration of the resource base of innovative modernization and diversification of the risks of innovation activities of the national tourism enterprises.

Keywords: tourism enterprises, innovations, innovative development, methodology of analysis, strategy and tactics of planning, projecting and provisioning.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Biletska Iryna M. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Management Institute of Ternopil National Economic University (32 Dnistrovska Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: luc_im@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/G-7222-2017>

SPIN: <http://elibrary.ru/6288-7729>

Україна володіє унікальними та різноманітними природно-кліматичними умовами та ресурсами, історико-культурною спадщиною, мережею санаторно-курортних об'єктів, що формує значний потенціал розвитку галузі туризму та туристичних підприємств. Проте наявні можливості не реалізовані, а вітчизняні підприємства туризму не повною мірою виконують властиві їм соціально-економічні функції та завдання. 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 тощо. Такі обставини все більше актуалізують проблему обґрунтування стратегічних рішень їх розвитку на інноваційній основі.

Метою статті є формування методико-практичних засад щодо аналізу та проєктування розвитку підприємств туризму на інноваційній основі.

Загострення конкурентної боротьби, що спостерігається сьогодні на внутрішньому туристичному ринку України, об'єктивно актуалізує та обумовлює доцільність активізації розвитку інноваційної діяльності вітчизняних туристичних підприємств.

В економічній літературі можна віднайти різні підходи до сутнісно-змістового тлумачення поняття розвитку підприємств туризму на інноваційних засадах. До прикладу, Л. Федулова вважає, що управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як системне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на формування й забезпечення досягнення економічного зростання шляхом раціо-

нального використання, нарощування й розподілу інноваційного та економіко-технологічного потенціалу, що включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, з метою перетворення його в інноваційний капітал, здатний забезпечити інноваційний розвиток підприємства [1, с. 128].

Як вважає В. Робін, формування ефективного інструментарію управління інноваційним розвитком потребує створення об'єктивного інформаційного базису щодо розробки та прийняття управлінських рішень, що передбачає побудову підсистеми збору, обробки, аналізу та систематизації інформації, використання якої знижує параметри невизначеності управління інноваційною діяльністю підприємства, мінімізує потенційні ризики [2].

На думку Б. Вернерфельта, стратегічною метою управління інноваційною діяльністю підприємства є формування його суттєвих конкурентних переваг на засадах оптимального поєднання ресурсного забезпечення з урахуванням перспективних параметрів розвитку кон'юнктури та потреб споживачів [3].

Згідно з О. Гудзь, управління інноваційним розвитком підприємств має здійснюватися на засадах формалізації його адекватного механізму, який орієнтований на цілеспрямований пошук і реалізацію ринкових можливостей активізації інноваційної діяльності. У цьому контексті важливим є забезпечення гармонізації механізму управління інноваційним розвитком підприємства з перспективними умовами неочікуваних викликів і змін середовища його функціонування [4, с. 275].

Як додають О. Маслак і Л. Шульгіна, стратегічним завданням управління інноваційним розвитком підприємства є отримання кінцевого інноваційного продукту на засадах максимізації ефективності використання його наявного інноваційного потенціалу, що агрегується з таких складових, як: 1) кадрова; 2) технологічно-виробнича; 3) організаційно-управлінська; 4) фінансова-інвестиційна; 5) маркетингова [5, с. 168; 6, с. 134–140].

Д. Воронков і Т. Васильців виділяють такі структурні елементи системи управління стратегічними змінами в контексті орієнтації на засади інноваційного розвитку підприємства: суб'єкти управління змінами; об'єкти управління змінами; функції управління змінами; методи управління змінами; моделі управління змінами; подолання опору змінам [7, с. 10; 8, с. 24–27].

Водночас, функціонування туристичних підприємств має власну специфіку. У результаті аналізування зазначених вище та інших результатів досліджень є підстави стверджувати, що інноваційний розвиток туристичних підприємств може вважатися їх цілеспрямованою діяльністю у сфері використання інтелектуально-кадрового, науково-технічного, інвестиційно-ресурсного та управлінського інструментарію, що трансформується в проектування та розробку нововведень, забезпечує підвищення ефективності функціонування, покращення соціально-економічних параметрів задоволення потреб споживачів, побудову превентивних механізмів мінімізації дестабілізуючого впливу ризиків і загроз, а також зміцнення конкурентних переваг підприємства на туристичному ринку.

З метою формування висновків щодо поточного стану та перспектив розвитку туристичних підприємств проведено аналіз на мікрорівні. Об'єктами дослідження стали 8 туристичних підприємств Івано-Франківської області: ПАТ «Укртрансгаз» (Оздоровчий комплекс «Карпати»), ТзОВ «Готель «Писанка», ТзОВ «Оріана-Буковина», Державний заклад «Спеціалізований санаторій «Гірське повітря», ТзОВ «Санаторій «Гердан», Державний заклад «Спеціалізований санаторій «Косів» МОЗ України, ТзОВ «Лісова пісня» та ТзОВ «ГР-АНД і Ко». Аргументи достовірності вибірки були такі:

- ✦ обрані підприємства складають 10% від загальної чисельності колективних засобів розміщування;
- ✦ на них залучено 11,7% середньооблікової кількості штатних працівників галузі;
- ✦ частка доходу аналізованих підприємств склала 6,7% від загального доходу колективних засобів розміщування;
- ✦ підприємства представляють різні райони регіону, є різними за обсягами (3 середніх та 5 малих підприємств), а також спеціалізують-

ся на різних типах колективних засобів розміщування (готелі, мотелі, приватні садиби, інші місця тимчасового розміщування, санаторії), що загалом відповідає кількісно-якісній структурі підприємств туризму.

Ідентифіковано наявність позитивних аспектів та можливостей подальшого розвитку підприємств туризму. Це:

- ✦ наявність достатньо великої чисельності туристичних підприємств різних напрямів діяльності, туристичних об'єктів та елементів туристичного комплексу;
- ✦ нарощування обсягів реалізації послуг;
- ✦ зростання чисельності обслуговуваних туристів;
- ✦ підвищення рівня ключових питомих показників господарської ефективності.

Чинниками, які стримують подальший розвиток підприємств, залишаються:

- ✦ недовикористання потенціалу матеріально-технічної бази туризму та рекреації, високий рівень завантаженості туристичних об'єктів;
- ✦ зменшення чисельності зайнятих і погіршення інтелектуально-кадрового забезпечення туристичних підприємств;
- ✦ низький рівень офіційної оплати праці та матеріального стимулювання персоналу;
- ✦ низькі фінансово-економічні результати господарювання та низька рентабельність операційної діяльності підприємств туризму, зниження їх інвестиційної привабливості.

З метою отримання не лише статичних, але й динамічних даних прийнято рішення про проведення експертного опитування, яке проводилося в січні та липні 2016, 2017 та 2018 рр. Таким чином, було проведено шість спостережень. Чисельність опитаних експертів варіювалася від чисельності зайнятих у туризмі Івано-Франківської області у відповідних роках. Так, у 2016 р. чисельність зайнятих у галузі становила 1964 особи (відповідно, було опитано 40 ос.), у 2017 р. – 2194 ос. (44 ос.), у 2018 р. – 2329 ос. (48 ос.).

Опитування проводилося протягом шести часових періодів, що дозволило сформулювати інформаційно-аналітичний масив даних не лише у статистиці (за один період), але й у динаміці. Авторською методикою передбачалися такі ключові етапи діагностики:

- 1) встановлення вагових значень всіх параметрів у межах своєї групи інновацій;
- 2) призначення оптимальних значень для кожного параметра;
- 3) розрахунок міри відхилень кожного з параметрів від оптимальних значень;
- 4) обчислення на основі інформації про відхилення інтегральних значень активності за кожним видом інновацій;

5) визначення коефіцієнтів вагомості кожної групи інновацій;

6) розрахунок міри відхилень інтегральних коефіцієнтів для кожного виду інновацій від оптимальних значень;

7) обчислення інтегрального значення інноваційної активності.

На *рис. 1* наведено визначені значення інтегрального коефіцієнта інноваційної активності підприємств туризму.

лося покращення ситуації, що стало наслідком більш активних дій підприємств у сфері розвитку технологічних та екологічних інновацій, а також упровадження нововведень, пов'язаних із новими, більш сучасними й ефективними способами дослідження ринку туристичних послуг, позиціонування та просування на нього власних туристичних продуктів.

У контексті подальшого підвищення ефективності інноваційної діяльності вітчизняних туристичних підприємств важливо розуміти міру впливу

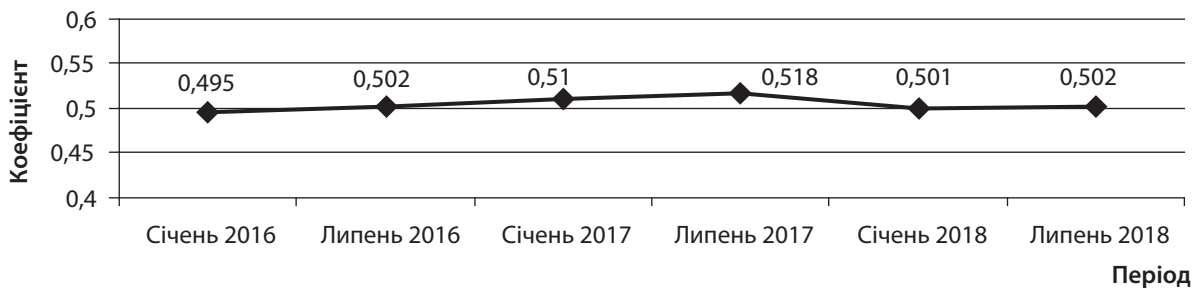


Рис. 1. Значення інтегральних коефіцієнтів рівня інноваційної активності туристичних підприємств у 2016–2018 рр.

Так, рівень інноваційної активності підприємств туризму у 2016–2018 рр. був посереднім (у межах 0,49–0,52). Водночас є підстави стверджувати про поступове підвищення рівня із січня 2016 р. по липень 2017 р. Хоча надалі розпочалася спадна тенденція, і показник опустився до рівня 0,50.

Як видно з даних, наведених у *табл. 1*, до зниження інтегрального індексу інноваційної активності туристичних підприємств призвели зниження за 2016–2018 рр. інтегральних значень показників таких видів інновацій, як сервісно-продуктові (на 0,034) та організаційно-управлінські (на 0,023), а також за останній часовий період – соціально-екологічні інновації (на 0,014).

При цьому позитивними стали тенденції до зростання за 2016–2018 рр. активності за такими видами інновацій, як ринково-маркетингові (на 0,054), технологічні (на 0,006) і соціально-екологічні (на 0,026). Фактично за цими групами інновацій відбу-

ва активності в руслі того чи іншого виду інновацій на загальний (інтегральний) результат інноваційної активності туристичних підприємств. Для цього визначено коефіцієнти вагомості кожного виду інновацій (*рис. 2*).

Можна зробити ще три важливі висновки.

По-перше, це дещо порівняно нижча вагомість технологічних інновацій – 17,9%. Хоча таке пояснюється тим, що не для всіх типів, розмірів, масштабів діяльності та спеціалізації суб'єктів туристичного бізнесу технологічні інновації в рівній високій мірі важливі.

По-друге, це відсутність істотної домінації сервісно-продуктових інновацій над іншими видами інновацій туристичних підприємств. З одного боку, висновок дещо парадоксальний, втім, з іншого боку, він має пояснення: без достатньої ринково-маркетингової підтримки може бути складно вивести на ринок і забезпечити високий рівень попиту на нові туристичні продукти.

Таблиця 1

Результати оцінювання стану інноваційної активності за видами інновацій туристичних підприємств у 2016–2018 рр.

| Види інновацій | Рік | | | | | | Абсолютні відхилення, +/- | |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|-----------------|
| | 01.2016 | 06.2016 | 01.2017 | 06.2017 | 01.2018 | 06.2018 | 06.2018/01.2016 | 06.2018/01.2018 |
| Сервісно-продуктові | 0,648 | 0,644 | 0,627 | 0,607 | 0,585 | 0,614 | -0,034 | +0,029 |
| Організаційно-управлінські | 0,381 | 0,378 | 0,373 | 0,359 | 0,354 | 0,358 | -0,023 | +0,004 |
| Ринково-маркетингові | 0,631 | 0,658 | 0,702 | 0,747 | 0,715 | 0,685 | +0,054 | -0,029 |
| Технологічні | 0,693 | 0,685 | 0,669 | 0,679 | 0,664 | 0,699 | +0,006 | +0,035 |
| Соціально-екологічні | 0,303 | 0,316 | 0,337 | 0,359 | 0,343 | 0,329 | +0,026 | -0,014 |

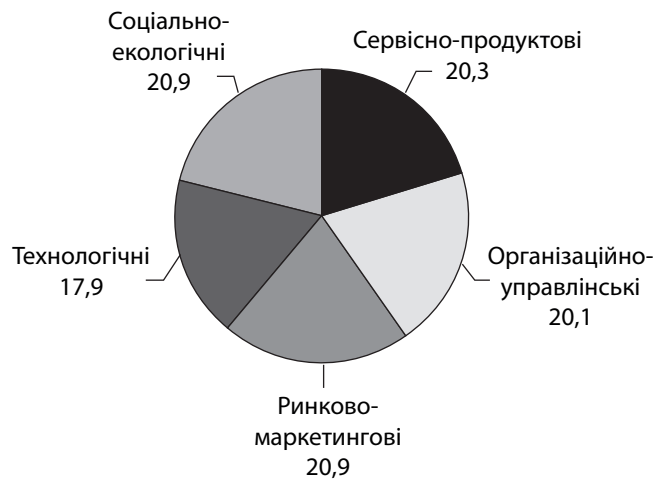


Рис. 2. Структура вагомості видів інновацій туристичних підприємств, у середньому за 2016–2018 рр., %

По-третє, це найвищий рівень важливості соціально-екологічних інновацій – 20,9%. Очевидно, такий стан справ пояснюється зростанням важливості соціальних аспектів туризму, а також можливістю диференціації підприємства на ринку за рахунок екологічності та ресурсоощадності.

З а результатами більш детального розподілу вагомості кожного з аналізованих аспектів (параметрів) інноваційної діяльності підприємств туризму встановлено, що загалом слід очікувати чи не найбільших успіхів у сфері інновацій за умови реалізації заходів за такими напрямками політики: якість та ефективність інновацій у рекламі туристичних продуктів; частка екологічно чистих туристичних продуктів у асортиментній структурі туристичних послуг підприємства; становлення на підприємстві системи управління якістю інноваційної діяльності; рівень впровадження інформаційних та Інтернет-технологій у системі зовнішніх комунікацій підприємства. У сукупності лише ці чинники (очікувані результати) складають близько 30% у системі високої інноваційної активності в туристичному бізнесі.

При цьому в структурі сервісно-продуктових інновацій найбільш важливим виявився розвиток нових форм інтеграції та співпраці в туристичному бізнесі, що завершується пропозицією комплексного туристичного продукту на ринку; у структурі організаційно-управлінських інновацій – створення та впровадження системи управління якістю інноваційної діяльності; у структурі ринково-маркетингових інновацій, окрім ефективності реклами, високим рівнем вагомості відзначаються застосування нових інноваційних способів просування туристичного продукту на ринку та впровадження інноваційних методів його дослідження; у структурі технологічних інновацій додатково слід відмітити сучасність та інноваційність матеріально-технічної та техніко-технологічної бази підприємства, а соціально-екологічних

інновацій – наявність і міру поширення ресурсо- та енергоощадних технологій, раціонального природо-користування.

Зростання конкуренції на внутрішньому ринку туристичних послуг, беззаперечно, ускладнило умови розвитку українських туристичних підприємств та активізувало потребу в нововведеннях як чиннику підвищення якості та конкурентоспроможності туристичних послуг. Водночас політика підприємств у цій сфері повинна бути системною і мати стратегічний характер із чітко визначеними напрямками реалізації. У підсумку аналізу стану і тенденцій, умов функціонування підприємств туризму в Україні встановлено, що перспективними кроками їх подальшого інноваційного розвитку можна вважати:

- ✦ створення нових інноваційних продуктів та сервісів;
- ✦ виведення на ринок нових туристичних послуг;
- ✦ удосконалення організаційно-управлінських процесів інформаційно-технологічного, інтелектуально-кадрового, фінансового забезпечення інноваційної діяльності;
- ✦ активну інформатизацію та впровадження маркетингових інновацій;
- ✦ інтеграцію в єдиний інформаційно-туристичний простір.

Інша невід’ємна умова ефективності – це розробка та формування на підприємстві належного інституційного забезпечення, що скеровуватиме інноваційні процеси на досягнення окресленої мети та визначених стратегічних цілей. Інституційне забезпечення розвитку туристичних підприємств на інноваційних засадах передбачає закріплення на підприємстві інститутів інноваційного розвитку, вдосконалення комплексу нормативно-правової документації (зокрема, концепції, стратегії, програми інноваційного розвитку тощо) та створення й впровадження

неформальних інститутів інноваційного розвитку (інноваційної корпоративної культури, ідеології інновацій тощо).

Інноваційний розвиток туристичних підприємств потребує ефективної реалізації їх управлінсько-інфраструктурного механізму, що повинен відповідати таким властивостям, як: конгруентність, гнучкість, міцність, збалансованість, раціональність, інтегрованість, автономність та емерджентність (рис. 3).

Формалізація структури цього механізму передбачає участь туристичних підприємств у розбудові мережі координаційних рад, бізнес-асоціацій, фондів інвестиційно-інноваційного розвитку, інноваційно-інфраструктурних кластерів, фондів державно-приватного партнерства, науково-технологічних парків, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів, страхових компаній. Реалізація управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку туристичних підприємств забезпечить: покращення керованості інноваційних проєктів; капіталізацію інновацій на туристичному ринку; лобіювання та захист інтересів туристичних підприємств; інтеграцію ресурсного базису інноваційної модернізації останніх; диверсифікацію ризиків інноваційної діяльності; вирівнювання просторово-регіональних дисбалансів розвитку інноваційної інфраструктури.

Стратегічним інструментом активізації інноваційної діяльності туристичних підприємств є формування її інтелектуально-кадрового забезпечення, що передбачає: раціоналізацію процесів пошуку та підбору кадрів; перегляд усталених принципів і засад розстановки працівників на посади; удосконалення підходів до підготовки та перепідготовки персоналу; формування сприятливих передумов для всебічного розвитку та самовдосконалення працівників; організацію комплексної системи моніторингу та діагностики ефективності інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційної діяльності; удосконалення системи мотивації праці.

ВИСНОВКИ

Перспективи інноваційного розвитку вітчизняних туристичних підприємств потрібно пов'язувати із системною та комплексною політикою, орієнтованою на розробку та впровадження всіх видів інновацій, але з урахуванням можливостей і переваг бізнес-кооперації, впровадження інформаційних технологій і електронних комунікацій зі споживачами та іншими зовнішніми суб'єктами. Важливо, аби вітчизняні підприємства туризму вибудували інституційну та організаційно-управлінську систему підтримки перспективних напрямів їх інноваційного розвитку. При цьому слід розуміти, що вона не обмежується межами внутрішньофірмових процесів, а поширюється в зовнішньому середовищі інноваційної діяльності. Відповідно, перспективними напрямками інноваційного

розвитку туристичних підприємств стають: організаційно-управлінський, інформаційно-технологічний, інтегрований, фінансово-інвестиційний, маркетинговий, іманентний, інфраструктурний, кластерний та інтерактивний просторово-мережевий.

Реалізація програми розвитку туристичних підприємств на інноваційних засадах має здійснюватися відповідно до сформованої інноваційної стратегії. Стратегічні та операційні цілі стратегії мають орієнтуватися на реалізацію інноваційного потенціалу підприємства, впровадження маркетингових інновацій та зростання рівня його конкурентоспроможності, забезпечення ефективного іманентного внутрішнього розвитку, всіх можливих типів інтеграції, впровадження процесів інтерактивного регіонального розвитку з формуванням регіональних мереж, впровадженням моделей 4D-брендингу та механізмів франчайзингу. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 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. Issue 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. 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

- Fedulova, L. I. "Konseptualni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv" [Conceptual principles of enterprise innovation management]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 2 (2014): 122-135.
- Hudz, O. Ye. "Harmonizatsiia mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva" [Harmonization of the mechanism of strategic management of innovative development of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 3 (2015): 272-277.



Рис. 3. Структура управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку туристичних підприємств

Maslak, O. I., Bezruchko, O. O., and Maslak, M. V. "Upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpriemstva v umovakh tsyklichnosti" [Managing the innovation potential of the enterprise in terms of cyclicity]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1-2 (2014): 166-173.

Robin, W. *Managing complexity*. London: Economist in association with Profile Books, 2000.

Shulhina, L. M. "Doslidzhennia produktovoi ta tsinovoi skladovoykh kompleksu marketynhu turystychnykh pidpriemstv Ukrainy" [Research of product and price components of the marketing complex of tourist enterprises of Ukraine]. *Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn*, no. 5 (2005): 134-145.

Vasylytsiv, T. H. "Formuvannia seredovyshcha ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva v Ukraini" [Formation of the economic security environment for entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomichniy chasopys-XXI*, no. 3-4 (1) (2015): 24-27.

Voronkov, D. K. "Upravlinnia stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Managing strategic change for enterprise innovation development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6 (2009): 3-7.

Wernerfelt, B. A. "Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984): 171-180.