

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****Тернопільський національний економічний університет****Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина****Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу****Батик Лілія Йосипівна****Обґрунтування доцільності комплексного використання інновіingu в туристичному бізнесі / Justification of the Expediency of Integrated use of Inovending in the Tourism Business**

спеціальність: 6.140103 - Туризм

освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Т-42/1

Батик Л.Й.

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Кондрацька Л.П.

\_\_\_\_\_

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**

підпис

**ТЕРНОПІЛЬ – 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВІНГУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Наукові підходи до розкриття сутності поняття «інновінгу в туризмі» .....	8
1.2. Фактори та доцільність використання інновінгу в туристичному бізнесі .....	17
1.3. Процес організації інновінгу в управлінні туристичними підприємствами.....	31
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>40</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ І ТРЕНДІВ ТУРИСТИЧНОЇ БІЗНЕСУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ІННОВІНГУ .....</b>	<b>42</b>
2.1. Методичні засади діагностики інновінгу ринкового середовища туристичного бізнесу регіонів України .....	42
2.2. Характеристика підходів до готовності використання інновінгу в діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» .....	50
2.3. Модель оцінювання інновативного потенціалу у розвитку ПП «ДОВКОЛА СВІТУ» .....	61
<b>Висновки до розділу 2 .....</b>	<b>70</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВІНГУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>72</b>
3.1. Формування стратегії розвитку інновінгу в діяльності туристичних підприємств .....	72
3.2. Розробка продуктового портфеля інновінгу в туристичному бізнесі ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» .....	83
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>95</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>97</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>100</b>

## ДОДАТКИ .....

## ВСТУП

**Актуальність теми бакалаврської роботи.** За останні десятиліття туристичний бізнес у світі почав стрімко розвиватися, що виокремлює його як важливу галузь, здатну суттєво активізувати економічний розвиток країни. Зазначена галузь, впливаючи на такі сектори економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку, є одним з найбільш перспективних напрямів її структурної перебудови.

Стрімкий розвиток туристичного бізнесу викликав зміни в самій галузі: з кожним роком з'являються нові види та нові пропозиції від професіоналів цієї сфери, розширюються потреби споживачів та змінюються їх уподобання. У сучасному світі неконтрольований розвиток масового туризму завдає непоправної шкоди всім туристичним ресурсам. Саме тому актуальним є дослідження розвитку такого напрямку у туризмі, як інновінг, що спрямований на визначення ефективного управління процесами, що забезпечують формування відповідного рівня адаптаційної здатності та креативної спроможності суб'єкта господарювання. Як і будь-який вид діяльності інноватики, інновінг об'єктивно потребує доцільності проведення рейтингової оцінки деякої сукупності господарюючих суб'єктів області (або регіону) з метою визначення наскільки є сприятливим (чи несприятливим) інноваційний клімат на тому чи іншому туристичному підприємстві.

Проблеми розвитку інновінгу та управління інноваційною діяльністю розглянуто в наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених: І. Буднікевича, С. Ілленкової, О. Лапко, Ю. Лисенко, В. Макаренко, Ю. Морозова, Р. Нельсона, М. Портера, Б. Санто, С. Уінтера, Р. Фатхудинова, Д. Черваньова, І. Школи, Й. Шумпетера, Ю. Яковця та ін. Основна увага в працях учених з інноваційного менеджменту акцентується на управлінні продуктивним та технологічними інноваціями підприємств, тоді як діяльність інновінгу у сфері туристичного бізнесу на цей час розкрито недостатньо. Питання розвитку туристичної галузі досліджували у своїх працях О. Апілат, В. Боголюбов, В.

Герасименко, В. Громов, С. Мельниченко, В. Новіков, Л. Яцун. Разом з тим вивченню діяльності інновінгу в туризмі приділяється недостатня увага, неповною мірою враховуються і особливості функціонування туристичних підприємств та їх регіональна специфіка. Проблеми управління інноваційною діяльністю в туризмі частково розглянуто Ф. Бездудним, О. Лебедевим, В. Киптенко, але не враховують повного комплексу завдань із їх забезпечення.

Тому пошук нових теоретико-методичних та практичних підходів щодо механізмів використання інновінгу в туристичному бізнесі з урахуванням нагромаджених наукою знань, передового зарубіжного та набутого вітчизняного досвіду зумовив актуальність теми бакалаврської роботи, її мету, завдання та структурну побудову.

**Мета й задачі бакалаврської роботи.** Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі.

Мета бакалаврської роботи зумовила постановку і розв'язання таких завдань:

- оновити існуючий категоріальний апарат розвитку інновінгу підприємства та обґрунтувати теоретико-методологічний базис механізмів використання інновінгу розвитку туристичного бізнесу;
- розробити концептуально-методологічні засади використання інновінгу в туристичному бізнесі;
- обґрунтувати теоретичні положення щодо типологізації основних властивостей новацій для туристичного бізнесу;
- узагальнити сучасні тенденції та виділити проблеми розвитку процесу інновінгу в управлінні туристичними підприємствами України;
- розробити методичні положення щодо діагностики інновінгу ринкового середовища туристичного бізнесу регіонів України;
- розробити методичні підходи до побудови модифікованої моделі щодоготовності використання інновінгу в діяльності ПП

«ДОВКОЛАСВІТУ»;

– обґрунтувати методологічні основи та підходи до застосування інструментарію вибору стратегічних напрямків розвитку туристичного бізнесу задля забезпечення ефективного досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей, на підставі застосування концепції ціннісно-орієнтованого управління;

- удосконалити теоретико-методичні положення щодо оцінки збалансованості розвитку туристичного бізнесу за виділеними бізнес-процесами;
- розробити науково-практичні рекомендації щодо визначення стадії розвитку туристичного підприємства через розробку продуктового портфеля інновінгу в туристичному бізнесі ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» та для вибору варіантів коригуючих управлінських впливів.

**Об'єктом бакалаврської роботи** є комплекс теоретичних і прикладних аспектів комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі.

**Предметом бакалаврської роботи** є теоретико-методичні положення та практичні аспекти втілення інновінгу в туристичному бізнесі ПП «ДОВКОЛАСВІТУ».

**Методи бакалаврської роботи.** Теоретичною та методологічною основою бакалаврської роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Теоретичну базу склали використані в роботі праці визнаних фахівців у сфері маркетингу, менеджменту, туризму та економіки. Правовим полем слугували чинні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність на туристичному ринку. У роботі використані методи маркетингових досліджень (експертних оцінок, соціологічних опитувань, анкетування), змістовно-логічні (аналізу та синтезу), формально-логічні (порівняння, аналогій, моделювання, індукції та дедукції), економіко-статистичні (групування, графічний).

**Інформаційну базу бакалаврської роботи** становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з проблематики інноватики, стратегічного управління, ризикології, синергетики та системних змін, чинне

законодавство, статистичні дані, звітність туристичних підприємств, результати власних досліджень.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні використання туристичним підприємством системи інновінгу та запровадження в практичну діяльність методики побудови та оцінки його впливу на ефективність діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ».

Найбільш вагомими результатами, що містять наукову новизну, полягають у такому:

*удосконалено:*

- основні принципи послідовної реалізації концепції розвитку інновінгу в туристичному бізнесі з урахуванням розробки та реалізації моделі, що дозволяє в системному порядку визначити функції та завдання щодо реалізації даної концепції;
- змістовне наповнення інституційних факторів оптимізації інтеграційних процесів у туристичному бізнесі для узгодження бізнес-цілей усіх учасників, в основі чого, на відміну від існуючих положень, покладено створення інноваційної бізнес-екосистеми, як сукупності інституцій, за ознаками взаємодії та участі у процесі створення та застосування наукових знань та технологій (організаційних, структурних і функціональних), що визначають умови процесу інновінгу (правові, економічні, організаційні, соціальні) та забезпечують стійкий розвиток інновінгу туристичного підприємства за принципами самоорганізації, що дозволяє на базі інтегрованого багаторівневого управління, направлено на розповсюдження компетенцій інновінгу, формувати ідеологію інноваційної культури;

*дістало подальшого розвитку:*

- понятійно-категоріальний апарат інновацій в туризмі шляхом уточнення змісту поняття «інновінгу в туристичному бізнесі» як упорядкована сукупність інституційних установок, які дозволяють забезпечити суб'єктам

господарювання досягнення стратегічних орієнтирів розвитку на інновативній основі»;

- методичні підходи щодо комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі, спрямований на розвиток та підвищення ефективності його реалізації, що дозволяє враховувати функціональні зв'язки між усіма елементами управління, забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів, раціоналізувати роботу та мінімізувати ризики, а також шляхом розробки механізму впровадження новацій, які будуть забезпечувати ефективне використання інновативного потенціалу та підвищення ефективності управління регіональними новаціями.

**Практичне значення одержаних результатів.** У бакалаврській роботі сформульовано теоретичні положення та обґрунтовано практичні рекомендації, що спрямовані на підвищення результативності та ефективності комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі. Основні ідеї та висновки дослідження доведено до конкретних положень, методик та рекомендацій. Вони можуть бути використані у практичній діяльності наукових організацій та вітчизняних туристичних підприємств, що підтверджується відповідними документами, а саме: при обґрунтуванні необхідності оцінки інновінгу бізнес-можливостей, підвищення їх інновативної спроможності (довідка про впровадження від 24.05.2019р.).

Проведені дослідження, висновки, що зроблені за їх результатами, є основою для: подальшого поглибленого наукового вивчення інновінгу в туристичному бізнесі; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення механізмів комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі України.

**Апробація результатів бакалаврської роботи.** Основні положення та результати бакалаврської роботи доповідались і були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи» (16-17 травня 2019р., м.

Тернопіль).

## АНОТАЦІЯ

Батик Лілія Йосипівна– «Обґрунтування доцільності комплексного використання інновітнгу в туристичному бізнесі»(на прикладіПП «ДОВКОЛАСВІТУ»). - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю –б. 140103 «Туризм» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

В бакалаврській роботіобґрунтовано теоретико-методичні засади та практичні пропозиції щодо комплексного використання інновітнгу в туристичному бізнесі.

У роботі розкрито економічну сутність використання інновітнгу в туристичному бізнесіяк упорядкована сукупність інституційних установок, які дозволять забезпечити суб'єктам господарювання досягнення стратегічних орієнтирів розвитку на інноваційній основі. Виділено основні принципи послідовної реалізації концепції розвитку інновітнгу з урахуванням розробки та реалізації моделі оцінювання інновативного потенціалу, що дозволяє в системному порядку визначити функції та завдання туристичних підприємств.

Сформульовано методичні підходи щодо використання інновітнгу в туристичному бізнесі спрямований на розвиток та підвищення ефективності його реалізації, що дозволяє враховувати функціональні зв'язки між усіма елементами управління, забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів, раціоналізувати роботу та мінімізувати ризики.

У роботі обґрунтовано необхідність доцільності комплексного використання інновітнгу, як механізму реалізації інноваційної політики в туристичному бізнесі, що полягає у визначенні можливості партнерства в проектах комерціалізації туристичного продукту як форми взаємодії між державою, науково-дослідними інститутами та бізнесом.

*Ключові слова:* інновітнг, інноваційний розвиток, новація, туристичний бізнес, туристичне підприємство, туризм.

## ANNOTATION



Batyk L.– «Justification of the expediency of the integrated use of inoving in the tourism business» (on the example of private enterprise «AroundTheWorld»). - The manuscript.

Studies for obtaining the educational qualifying level «bachelor» on specialty6.140103«Tourism» - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

In the baccalaureate work the theoretical-methodical principles and practical suggestions on the complex use of innovation in the tourism business are substantiated.

The article reveals the economic essence of the use of innovation in the tourism business as an ordered set of institutional facilities that will enable economic entities to achieve strategic development benchmarks on an innovative basis. The basic principles of consistent implementation of the concept of development of innovation with the development and implementation of a model of assessment of innovative potential are identified, which allows to systematically determine the functions and tasks of tourism enterprises.

The methodical approaches on the use of innovation in the tourism business are formulated to develop and increase the effectiveness of its implementation, which allows for the consideration of functional links between all elements of management, ensuring the rational use of available resources, streamlining work and minimizing risks.

The paper substantiates the necessity of the comprehensive use of innovation as a mechanism for implementing innovative policy in the tourism business, which is to determine the possibility of partnership in commercialization projects of a tourist product as a form of interaction between the state, research institutes and business.

*Key words:*innovation, innovation development, innovation, tourism business, tourism company, tourism.

## РЕЗЮМЕ

**Бакалаврська робота** містить 112 сторінок, 18 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел із 105 найменувань, додатки.

**Метою бакалаврської роботи** є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі

**Об'єктом бакалаврської роботи** є комплекс теоретичних і прикладних аспектів комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі

**Предметом бакалаврської роботи** є теоретико-методичні положення та практичні аспекти втілення інновінгу в туристичному бізнесі ПП «ДОВКОЛАСВІТУ».

**Одержані висновки бакалаврської роботи та їх новизна** полягає у комплексному дослідженні використання туристичним підприємством системи інновінгу та запровадження в практичну діяльність методики побудови та оцінки його впливу на ефективність діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ».

**Ключові слова:** інновінг, інноваційний розвиток, новація, туристичний бізнес, туристичне підприємство, туризм.

## RESUME

**This thesis contains** 112 pages, 18 tables, 22 figures, list of sources with 105 titles, applications.

**The aim of the thesis is** substantiation of theoretical foundations and development of practical recommendations for the integrated use of innovation in the tourism business.

**The object of research is** the complex of theoretical and applied aspects of the complex use of innovation in the tourism business

**The subject of research is** theoretical and methodological provisions and practical aspects of the implementation of innovation in the tourism business of private enterprise «Around The World».

**The resulting conclusion and innovation:** the complex study of the use of the tourist enterprise of the system of innovation and the introduction into practice of the methodology of constructing and evaluating its impact on the efficiency of the activity of private enterprise «Around The World».

**Keywords:** innovation, innovation development, innovation, tourism business, tourism company, tourism.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВІНГУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.4. Наукові підходи до розкриття сутності поняття «інновіingu в туризмі»

На сучасному етапі розвитку економічних відносин глобалізаційні процеси охопили всі сфери світового господарства, у тому числі й туристичну галузь [20, с. 29-31]. Нині туризм став «феноменом XXI ст.», адже є одним з найбільш динамічних і прибуткових серед усіх галузей світового господарства. Про глобальність туризму та пріоритетність у світовій економіці свідчать досить значні доходи від туризму, що складають 8 % світового експорту і 30 % міжнародної торгівлі послугами, щорічне зростання світових туристичних потоків на 4-5 % [84].

Вигідне географічне розташування країни, наявність природних ресурсів, кліматичних умов, історико-культурний потенціал, населення з високим рівнем освіти є найголовнішими передумовами розвитку туристичної індустрії на вітчизняному та міжнародному рівні. Проте упродовж останніх років відзначається тенденція до розвитку виїзного туризму. Неконкурентоспроможність туристичної галузі країни зумовлена застарілістю матеріально-технічної бази, недостатнім розвитком інфраструктури та кваліфікованих кадрів, орієнтуванням туристичних операторів на виїзний туризм; екологічні проблеми.

В Україні туристичну діяльність провадять понад п'ять тисяч вітчизняних організацій, які можуть прийняти туристів. Проте, згідно із статистичними даними Державної служби статистики України, упродовж 2000-2017 рр. кількість громадян України, які виїжджали за кордон збільшилася у 6 разів, а внутрішні туристичні потоки країни зменшилися майже навпіл. Отже, позитивне вирішення окреслених проблемних питань у туристичній сфері країни є досить актуальними в умовах сьогодення.

Активізація розвитку вітчизняної туристичної індустрії та подолання негативних тенденцій стане можливим шляхом впровадження інновінгу у галузь. Згідно зі світовим досвідом, широке застосування інновінгу може призвести до створення нових концепцій сервісу, нових каналів зв'язку з клієнтами, нових систем розподілу і технологічних рішень, які найчастіше спільно змінюють пропозиції послуг на ринку, оновлюють функції фірми і вимагають структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей на національному та міжнародному ринках [5].

З метою уточнення сутності будь-якого поняття, передусім доцільно провести аналіз уже наявних його дефініцій, а також розглянути усталене значення та / або етимологію слова чи слів, що утворюють поняття. Вивчення численних наукових джерел, у яких так чи інакше йдеться про інноваційний розвиток, дозволили встановити, що нині сформувалося два основних підходи до розуміння цього терміна:

1) предметно-технологічний, або орієнтований на науковий результат, який, зокрема, простежується у працях Й. Шумпетера [93], П. Завліна [70], І. Балабанова [8] та ін. та при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;

2) функціональний, що зустрічається у працях Б. Санто [87], Б. Твісса [85] та ін., у яких інноваційний розвиток пов'язують із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів тощо.

Водночас варто наголосити, що в більшості випадків нині як у дослідженнях вітчизняних, так і іноземних науковців термін «інноваційний

розвиток» використовується, коли йдеться про відповідний тип розвитку на макрорівні і проводяться дослідження щодо механізму реалізації науково-технічного прогресу в процесі економічного розвитку країни, регіону, формування так званої знаннєвої економіки, пошуку нових джерел економічного зростання, побудови державної інноваційної моделі розвитку тощо. При цьому під інноваційним типом розвитку, як правило, розуміють «спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи, на періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг» [34, с. 58-59], а «інноваційною вважають таку модель розвитку, яка безпосередньо ґрунтується на отриманні нових наукових результатів та їх технологічному впровадженні у виробництво, забезпечуючи приріст ВВП головним чином за рахунок виробництва і реалізації наукоємної продукції та послуг» [36, с. 31].

Як правило, термін «інноваційний розвиток» вже тривалий час використовується і на мікрорівні (тобто на рівні підприємств та компаній), але часто без будь-яких ґрунтовних пояснень того, що під цим має сенс розуміти. Як свідчить проведений нами аналіз понад 50 англomовних наукових праць [99; 100; 108; 98; 101 та ін.], що опубліковані протягом дванадцяти останніх років та присвячені проблемним аспектам упровадження інновацій у процесі розвитку підприємств, формуванню їх інноваційного потенціалу і т.п., аспект визначення сутності поняття «інноваційний розвиток» не досліджувався в жодному з них. І це незважаючи на те, що в них ідеться і про процес інноваційного розвитку (англ. *processes of innovation development*), і про розвиток інноваційних підприємств (англ. *development of innovative enterprises*), і про розроблення інноваційного потенціалу в організаціях (англ. *developing innovation capability in organisations*), і про підходи до інноваційного розвитку (англ. *approaches for innovative development*), і про інновації на

підприємствах (англ. innovationsinenterprises) тощо. Наявні ж дефініції поняття «інноваційний розвиток туристичного підприємства», що представлені в наукових працях вчених із країн СНД (див. табл. 1.1), згідно з результатами нашого дослідження є неоднорідними.

Критичний аналіз наведених у табл. 1.1 дефініцій показав, що:

- по-перше, ряд науковців (А. Кібіткін, М. Чечуріна, Х. Гумба, М. Касс, Т. Пілявоз) пов'язують інноваційний розвиток із розгортанням інноваційного процесу. А це, на наш погляд, не зовсім правильно, оскільки в загальноприйнятому розумінні інноваційний процес являє собою «сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються у процесі реалізації інновацій» [16], тоді як інноваційний розвиток на підприємстві, як правило, пов'язаний не тільки з реалізацією інновацій та цілком може вийти за межі вищеназваних змін і стосуватися економічних, маркетингових, управлінських, торговельних та / або виробничих і т.п. інноваційних перетворень;

**Таблиця 1.1.**

**Порівняння дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства»**

<b>Автори</b>	<b>Інноваційний розвиток підприємства – це</b>	<b>Відмітні характеристики дефініції</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
А. Кібіткін, М.Чечуріна [39]	розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)	Процес упровадження нововведень
Х. Гумба [27]	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу	Інноваційний процес; інноваційний потенціал
С. Ілляшенко [35]	процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту

<p>М. Касс [38]</p>	<p>1) складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування; 2) закономірно та послідовно здійснюваний процес конкретних заходів щодо проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві з метою отримання нової або покращеної продукції, нової або удосконаленої технології виробництва такий розвиток підприємства, де</p>	<p>Інноваційні перетворення; процес проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві</p>
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження табл. 1.1

<p>С. Поляков, І. Степнов [77], І. Федулова [91], Ю. Погорелов [75]</p>	<p>джерелом розвитку є інновації</p>	<p>Розвиток за рахунок інновацій</p>
<p>І. Підкамінний, В. Ціпуринда [73]</p>	<p>шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей</p>	<p>Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника</p>
<p>І. Борисова [12]</p>	<p>створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями</p>	<p>Дохідність інвестиційного ризику; вартість бізнесу</p>
<p>Н. Заглуміна [33]</p>	<p>сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій</p>	<p>Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації</p>
<p>О. Адаменко [3]</p>	<p>1) діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; 2) розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства</p>	<p>Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності; впровадження інновацій у різні сфери діяльності</p>
<p>Т. Пілявоз [74]</p>	<p>процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та</p>	<p>Цілеспрямований, послідовний рух до збалансованого інноваційного стану; результат якості, що залежить від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів</p>

	швидкості інноваційних процесів на підприємстві	
О. Мороз [78]	процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо)	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни

- по-друге, деякі науковці (С. Ілляшенко, Х. Гумба) цілком слушно наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним розвитком та потенціалом підприємства (передусім інноваційним);
- по-третє, є науковці (С. Поляков, І. Степнов, І. Федулова, Ю. Погорелов), які дуже вузько визначають це поняття і фактично акцентують увагу лише на джерелі цього розвитку – інноваціях.

Інші ж, наполягаючи, що основою інноваційного розвитку підприємства є інновації або управління ними, на нашу думку, необґрунтовано ототожнюють цей розвиток із сукупністю відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності (Н. Заглуміна), чи наполягають на тому, що він спрямований на підвищення вартості бізнесу, тобто на створення привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику (І. Борисова). Останнє вступає у певне протиріччя з тим, що інноваційний розвиток може бути притаманний як комерційним (тобто таким, що займаються підприємництвом), так і некомерційним підприємствам, основною функцією яких є виконання соціально значущих завдань (наприклад, це може стосуватись і підприємств ресторанного господарства, які організовують харчування школярів, основною цільовою установкою яких є максимальне забезпечення якісним харчуванням учнів у загальноосвітніх навчальних закладах);

- по-четверте, дехто з науковців (зокрема, О. Адаменко) чомусь фактично ставить знак рівності між розвитком та діяльністю. І хоча, з нашої точки



зору, інноваційна діяльність підприємства впливає на його інноваційний розвиток – це нетотожні поняття;

- по-п'яте, невдалим вважаємо трактування І. Підкамінного та В. Ціпуринди, у якому інноваційний розвиток підприємства визначається як шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, вдосконаленні бізнес-процесів і т.п. з метою досягнення загальних стратегічних цілей, оскільки ці науковці нічим не підтверджують той факт, що лише при інноваційному розвитку може бути забезпечене поглиблене поєднання цілей підприємства. Крім того, дане визначення більше нагадує рекомендацію щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством, що може й не залежати від того, чи обере підприємство інноваційний шлях розвитку. Вважаємо також, що інноваційний розвиток підприємства може бути спрямований не тільки на досягнення загальних стратегічних цілей;
- по-шосте, підтримуємо позицію тих науковців (зокрема, О. Мороза), які наголошують, що інноваційний розвиток підприємства веде до якісних змін;
- по-сьоме, недоцільним вважаємо без будь-яких попередніх пояснень та обґрунтувань введення в остаточне визначення термінів і понять, які до нині ще не використовувалися у теорії інноваційного розвитку та інноваційному менеджменті підприємств. Це, зокрема, стосується поняття «збалансований інноваційний стан», яке застосувала Т. Пілявоз. При цьому незрозуміло не тільки те, що саме являє зазначений стан, але й те, яким чином його взагалі можна досягти, якщо він знаходиться «під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів», перші з яких у сучасних умовах господарювання практично постійно змінюються. Робити остаточний висновок щодо сутності поняття «інноваційний розвиток підприємства», покладаючись виключно на результати критичного аналізу дефініцій інших науковців, немає сенсу.

Більш науково обґрунтовано буде, якщо перед остаточним уточненням дефініції буде чітко з'ясовано змістове наповнення та / або етимологія слів «інновація», «новація» та «інновінг».

Слово «інновінг» є похідним від терміна «інноваційний», який в буквальному перекладі означає процес наділення людей бажаннями, можливостями і знаннями про творчу поведінку, яка забезпечує виживання та ефективно антикризове управління безпеко-орієнтованими проектами.

Інновінг заснований на впровадженні креативних технологій, як на стадії попередження так і ліквідації, та ще й з урахуванням турбулентності оточуючого проектного середовища.

Отже, інноваційний розвиток туристичних підприємств ми розглядаємо в цьому дослідженні стосовно розвитку двох основних характеристик: інноваційного потенціалу та інноваційного клімату, що впливає на потенціал як інновінг (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Об'єкти інновінгу в туризмі**

До об'єктів інновінгу 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.

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 інновінгу 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.

Спираючись на представлені вище, а також наведені у інших джерелах [93; 58; 25 та ін.] трактування змісту поняття «інновінг» робимо висновок,

що всі їх умовно можна об'єднати у три групи, в яких інновінг – це:

- результат винахідництва;
- процес якісних змін;
- інструмент для створення нових можливостей.

«Інноваційний» – це той, що характеризує результат винахідництва, а також пов'язаний із процесом якісних змін та спрямований на створення нових можливостей. Поряд із цим погоджуємося з думкою Л. Лесакової, що «інноваційність означає уміння придумувати нові рішення, ідеї та унікальні способи об'єднання та доповнення» [99, с. 29].

Поряд із вищезазначеним встановлено, що процес інновінгів у туризмі досить специфічний. Він одержує, як правило, своє визнання, з одного боку, через туристський ринок і ступінь задоволеності клієнта, а з іншого боку, в основному завдяки прийняттю спільних розв'язків туристськими організаціями, органами керування галуззю в регіоні, органами місцевого самоврядування й громадськими організаціями, діяльність яких пов'язана з туризмом, а також завдяки оцінці галузі місцевим населенням. Тільки така взаємодія всіх елементів (суб'єктів і об'єктів) процесу інновіngu може привести до появи істотного синергетичного ефекту, вираженого в якості росту (розвитку) сфери туризму. Комплексність і трансформованість відкриттів, коли впровадження нового в одній області дає ефект (і можливо, більш сильний) в іншій, що становить їхню сутність у галузі, тому потребують науково обґрунтованої організації й керування.

### **1.5. Фактори та доцільність використання інновіngu в туристично-му бізнесі**

Динамічний розвиток світової економіки висуває специфічні вимоги до управління бізнесом щодо адаптації, інформатизації і глобальної інтегрованості у сфері туризму. За таких умов інновінг виступає інтенсивним інструментом

мобілізації існуючих та генерування додаткових компетенцій, що надалі можуть бути використані для забезпечення економічного зростання.

За однакових умов, цілей і можливостей туристичні підприємства досягають неоднакових результатів, що пов'язано з різними рівнями інноватики й відповідною активністю. Інновінг – відображає ступінь реалізації потенціалу в ході досягнення поставлених цілей, тоді як відмінності в підходах до використання задумів обумовлюють різний рівень активності й, відповідно, різну успішність результатів діяльності.

З огляду на те, що комплексне використання інновінгу містить у собі рух, динаміку зростання, а також обумовлений вихідною орієнтацією на оновлення, зміни та розвиток, то доцільність використання має місце виключно за умов системної, раціональної організації відбору, створення та впровадження новацій зі створенням додаткового прибутку в ході мобілізації інноваційного потенціалу. Так, активність інновінгу характеризує готовність туристичних підприємств до оновлення основних елементів інновативної системи – знань, матеріальної бази, інформаційно-комунікаційних технологій і умов їх ефективного використання, а також сприйнятливість до такого оновлення.

Розглядаючи інновінг як комплексну характеристику інноваційної діяльності, що ґрунтується на сприйнятті інновацій і проявляється у формуванні та підтримці конкурентоспроможності за рахунок реалізації інноваційних змін, І. Рикова [82] виділяє такі ознаки, що характеризують зміст інновінгу:

- якість інновативної стратегії;
- рівень використання інновативного потенціалу;
- обсяг інвестицій, спрямованих на інновативну діяльність;
- спрямованість методів управління на здійснення інновативної діяльності;
- адекватність загального рівня інновативної активності;
- гнучкість характеру інновативної активності до змінних стратегічних умов;

- темпи реалізації інновативних змін.

В умовах ринкової економіки інновативна політика туристичних підприємств є визначальним інструментом у конкурентній боротьбі, що забезпечує умови для реалізації потреб споживачів, причому найбільшого успіху досягають ті підприємства, у яких діяльність інновінгу і впровадження нових продуктів та послуг є безупинним процесом управління інновативною активністю [7; 2].

У сфері туристичної діяльності інновативні туристичні підприємства здатні приносити на ринок нові ідеї, послуги, продукцію, підходи до освоєння ринку, управлінські рішення та структури управління. Інноватика за таких умов є похідним елементом пристосування туристичних підприємств до мінливого характеру туристичної діяльності шляхом використання нових маркетингових стратегій у середовищі, що сприяє появі новаторських послуг, продуктів, процесів. Відповідно, інновінг слід розглядати як перманентну, глобальну і динамічну характеристику туристичної діяльності.

Інновінг у туризмі містить низку етапів, які ведуть до поступового розвитку і є процесами зі зворотним зв'язком. Із метою забезпечення готовності на випадок появи неочікуваних змін на туристичному ринку підприємства виділяють кошти на дослідження і розвиток, забезпечуючи в такий спосіб передбачуваний характер інноваційного процесу. Інновінг, таким чином, стає невід'ємною складовою в ході прийняття рішення про подальший розвиток туристичного підприємства.

Базуючись на зазначених вище підходах до змісту інновінгу, припускаємо, що інновативну активність необхідно розглядати як складову управлінської діяльності, спрямовану на реалізацію інновативних змін, пов'язаних зі створенням нової продукції (робіт, послуг), використанням нових ресурсів, застосуванням нових технологій, формуванням нових організаційних структур і освоєнням нових ринків.

На нашу думку, інновінг туристичних підприємств є результативною характеристикою успішності розвитку нового або оновлення існуючого

продукту, удосконалення процесу надання туристичних та споріднених із туризмом послуг, освоєння нових ринків, упровадження новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій через мобілізацію компетенцій та ресурсів. Порівняння характеристик інновативної діяльності із традиційною діяльністю туристичного підприємства наведено в табл. 1.2.

Розмаїття наукових позицій щодо визначення інновінгу обумовило необхідність уточнення поняття, зокрема для туристичних підприємств. Ураховуючи специфіку цього виду діяльності (змінність умов підприємництва у сфері туризму, суб'єктивність оцінки якості туристичних послуг, нематеріальна природа туристичного продукту, визначальна роль людських ресурсів у створенні та реалізації інновації в туризмі), нами визначено, що інновінг виступає інформаційно-насиченою ініціативою оновлення, узгодженою із реакційним опором новаціям на підприємстві, що характеризує інтенсивність відповідних організаційних заходів.

Таблиця 1.2

### Зміст основних процесів туристичного підприємства [82;7;2]

Процеси на туристичному підприємстві	Традиційна діяльність підприємства	Інновативна діяльність підприємства
Формування туристичного продукту	Діяльність туристичного підприємства з укладання та виконання договорів із третіми особами, що здійснюють окремі супутні туристичні послуги (розміщення, харчування, перевезення, екскурсійне, медичне обслуговування, страхування)	Процес виникнення ідеї, представлений у формі результату упорядкованої діяльності підприємства з укладання та виконання договорів із постачальниками супутніх туристичних послуг, що здійснюють окремі нові або вдосконалені послуги
Промування туристичного продукту	Комплекс заходів, спрямованих на реалізацію туристичного продукту (реклама, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, організація туристичних інформаційних центрів, видання каталогів, буклетів та ін.)	Діяльність туристичного підприємства, спрямована на стимулювання попиту з акцентом на інновативний туристичний продукт і формування позитивного іміджу підприємства

Реалізація туристичного продукту	Діяльність туристичного підприємства з укладання договорів про реалізацію туристичного продукту з туристом або іншим замовником туристичного продукту, а також діяльність підприємства і третіх осіб із надання туристу послуг відповідно до цього договору	Діяльність туристичної фірми з укладання договору про реалізацію інновативного туристичного продукту зі споживачем, а також діяльність підприємств і постачальників інновативних туристичних послуг з надання споживачу саме послуг інновітудповідно до цього договору
----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Отже, інновіт є якісною характеристикою конкурентоспроможності туристичного підприємства, оскільки він визначає доцільність, комплексність і результативність інноваційної діяльності на підприємстві, яка є одним з основних способів підтримки конкурентної позиції, зокрема через виявлення прихованих можливостей у ході мобілізації компетенцій і ресурсів підприємства.

Як зазначено вище, серед різноманітних методів і засобів посилення конкурентного статусу туристичного підприємства особливе місце займає активізація процесів інновіту, головними серед яких є створення нових туристичних продуктів, пакетів послуг, підходів до управління, методів освоєння нових ринків. Важливим фактором у ході прийняття рішень про впровадження інновіту є стадія життєвого циклу.

У праці [2] наведено сім стадій життєвого циклу нового продукту:

- розробка нового продукту;
- вихід на ринок;
- розвиток ринку;
- стабілізація ринку;
- зростання ринку;
- падіння ринку.

На стадії розробки нового продукту й організаційно-технічних підготовчих заходів відбувається інвестування основних коштів та організовується процес інновіту. Стадія виходу на ринок ілюструє період впровадження продукту, у той час як стадія розвитку ринку пов'язана зі зростанням обсягів продажу.



Стабілізація ринку означає насичення певним продуктом із уповільненням зростання обсягів продажу. Остання стадія (зменшення ринку) має місце за умов спаду збуту продукту.

З метою визначення особливостей інновінгу туристичних підприємств на різних стадіях циклу інноватики нами використано гіпотетичний цикл розвитку туристичної дестинації за Р. Батлером, із групуванням відповідних заходів реалізації інновативної діяльності та визначенням природи інновативної активності на кожній стадії (див. табл. 1.3) [93].

Найбільшій динаміці діяльність інновінгу набуває на початковій стадії (створення ідеї, аналіз проблем і перспектив у розвитку). У ході впровадження, реалізації та стандартизації діяльності інновативна активність зводиться до мінімізації та критичного відбору альтернатив.

З огляду на особливості етапності процесу інновінгу на туристичних підприємствах (важливість підготовчої стадії – попередні дослідження, перевірка доцільності інновінгу, аналіз поточного стану підприємства, оцінка ресурсів та розробка процесу створення та комерціалізації інновінгу) нами визначено, що питання підвищення інновінгу підприємств пов'язане не тільки з об'єктивними економічними факторами, але і з відсутністю адекватної системи аналізу діяльності.

**Таблиця 1.3**

**Інновінг туристичних підприємств за стадіями життєвого циклу інноватики [2; 7; 93]**

<b>Стадія життєвого циклу інновінгу у туризмі</b>	<b>Заходи із забезпечення діяльності</b>	<b>Характеристика інновативної діяльності</b>
1. Відкриття (дослідження)	Збільшення ресурсних витрат і скорочення часу на входження туристичного продукту (послугу) на ринок	Зростання інновінгу спрямованого на організацію і проведення маркетингових досліджень із просування нового туристичного продукту (послуги)
2. Упровадження	Використання додаткових ринків, розширення	Стабілізація інновативної активності в ході підготовки, навчання і застосу-

(локальний контроль)	асортименту туристичних продуктів	вання спеціальних методів відбору персоналу; проведення відповідних організаційних робіт; упровадження необхідної документації
3. Інституціоналізм (розвиток і контроль)	Перегляд продуктового портфеля туристичних послуг та умов їх реалізації	Диверсифікація інновативної активності й розповсюдження інновіingu на ринку; вибір альтернатив для майбутнього зростання
4. Зрілість (альтернатива стагнації, занепаду та поживлення)	Визначення доцільного моменту зміни (точки біфуркації)	Спад інновативної активності в переході до критичного аналізу ситуації щодо доцільності подальшого розвитку

Рівень інновіingu господарюючих суб'єктів, крім того, визначається характером та ефективністю програми пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Так, основною проблемою є адаптація підприємств до зміни умов, а також формування і розвиток трансформаційних здатностей для ефективного функціонування в майбутніх періодах. Н. Лебедева [52] пропонує методіку аналізу інновіingu підприємств, виділяючи при цьому низку інструментів та результатів стимулювання інноваційності. Теоретичною основою моделі виступає взаємодія попиту і пропозиції, де провідна роль належить споживачу, що створює потребу в певному продукті або послугі.

Для туристичних підприємств наведені визначення не є повними, оскільки на етапі інновативного прориву до важелів стимулювання інновіingu ми пропонуємо віднести також елемент фінансування, що має забезпечити прибуток і обумовити його зростання в майбутніх періодах. Також обов'язковою на цьому етапі є діяльність маркетингових консалтингових ініціатив для аналізу і дослідження ринку, промоушн інновативної продукції і доведення її до споживача у відповідній кількості та формі. Таким чином, з'являється можливість для ефективного стимулювання інновіingu й досягнення результатів, що відповідають актуальним запитам ринку.

Досліджуючи інновіing туристичних підприємств, необхідно також урахувати урядову політику підтримки розвитку туризму, вимоги законодавчого і регулятивного характеру, інтенсивність і масштаб конкуренції, стан

комунікаційних мереж та можливість використання нових технологій, а також час, необхідний для просування нової пропозиції на ринку. В. Новіков стверджує, що інновінг у туризмі обумовлює вихідна природа стратегії туристичного підприємства, наявність у колективі ініціатора, безумовна підтримка інноваційних ідей з боку керівництва, організаційна культура, використання мотиваційних систем, що включають заохочення творчої та інновативної діяльності, наявність спеціалізованого підрозділу з реалізації нововведення, необхідні фінансові можливості, розвинуті комунікаційні системи, організаційно-технічна готовність до реалізації нововведень [68].

Результатом інтенсифікації інновінгу є розповсюдження та реалізація інновацій на ринку. Зокрема, інновінг туристичного підприємства спрямовано на здобуття конкурентних переваг на ринку за рахунок задоволення потреб споживачів. Зміни інтересів, смаків та уподобань клієнта виступають фактором ініціації й векторного спрямовування інновінгу туристичного підприємства, а загальна ефективність туристичної діяльності визначається ступенем задоволеності клієнта. Нами схематично подано три варіанти задоволеності туриста після споживання послуг (див. рис. 1.2).

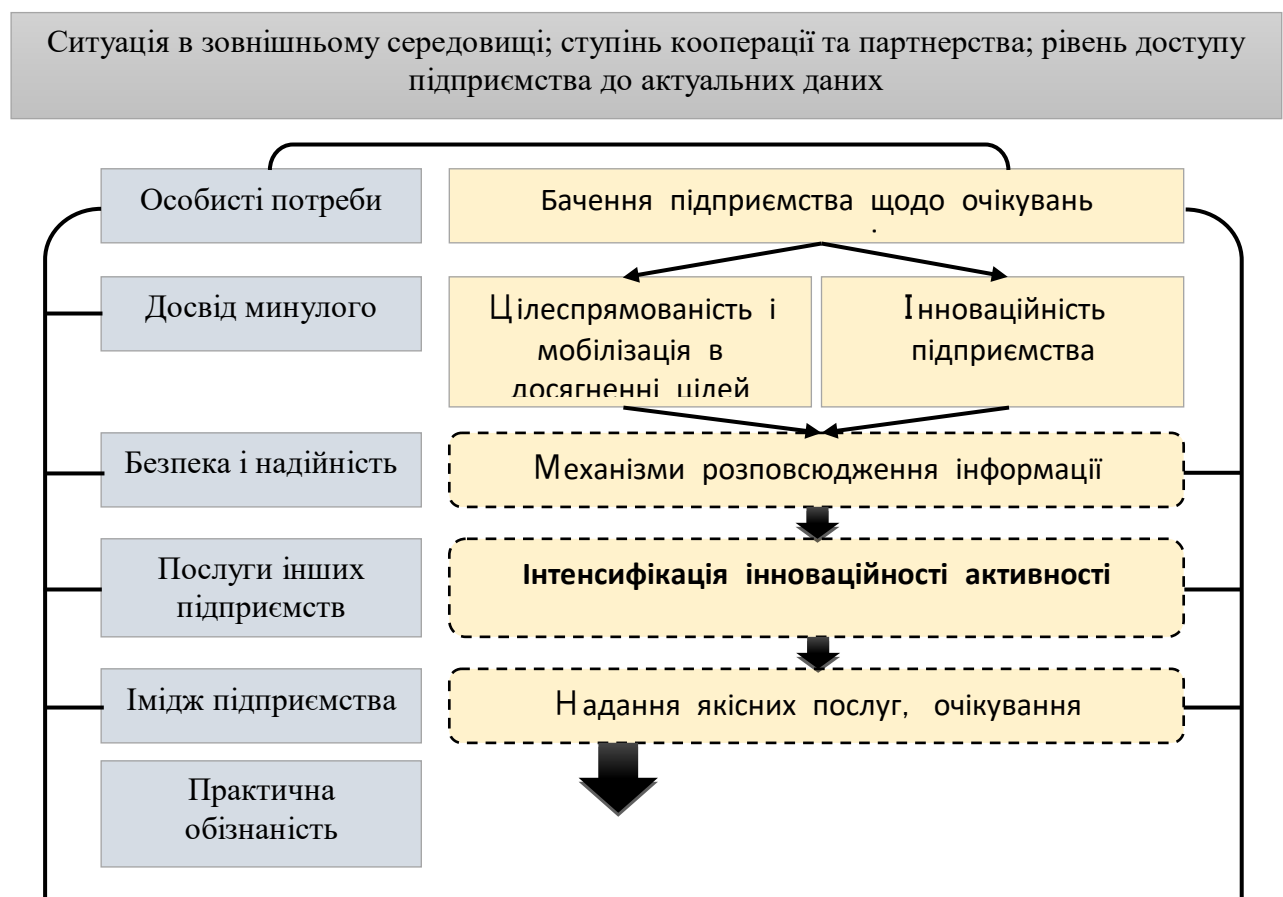




Рис. 1.2. Ступінь задоволеності туристів унаслідок інтенсифікації інновіingu туристичного підприємства

Механізм господарювання в туризмі є результативним лише за умов адаптації підприємств до динамічно змінної економічної ситуації через інтенсифікацію інновіingu в туристичній галузі (див. рис. 1.3).

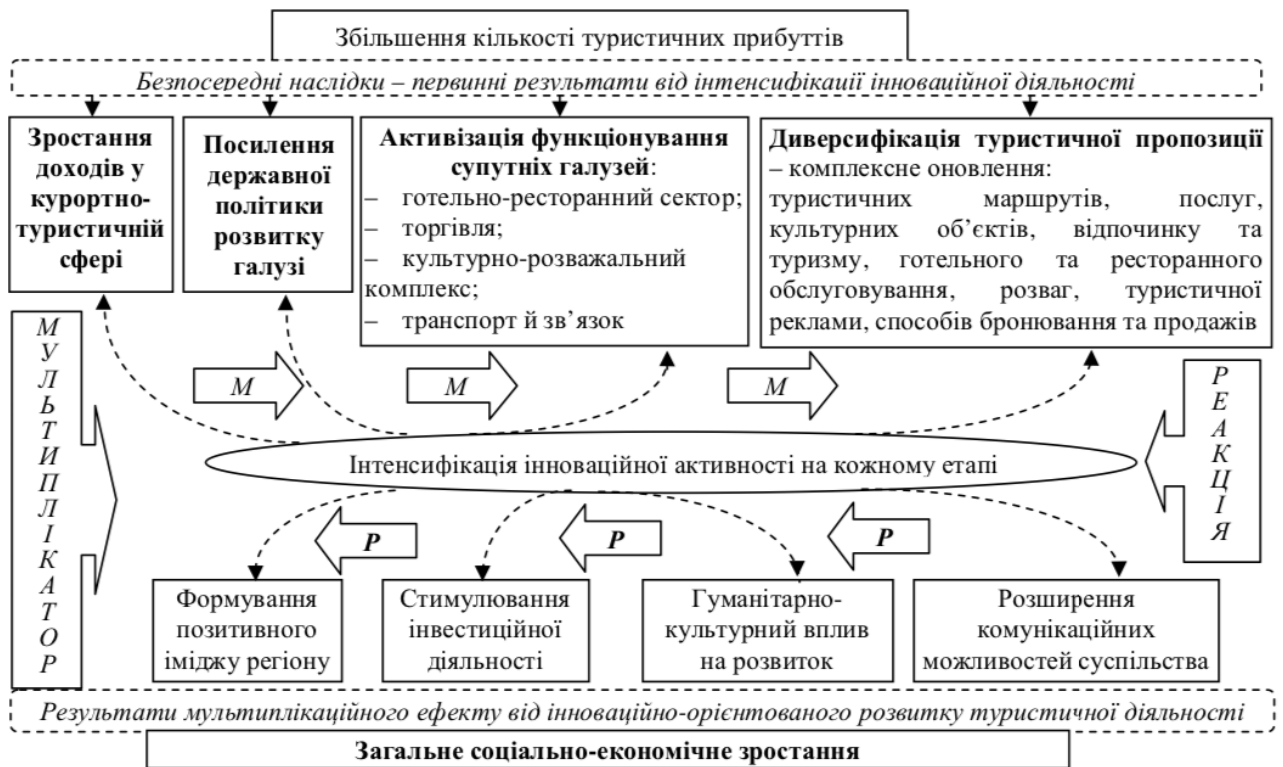


Рис. 1.3. Модель ефекту мультиплікатора в результаті інтенсифікації

## **інновінгу туристичних підприємств**

Каталізатором інтенсифікації інновінгу стає результат впливу інновативних факторів, взаємодія яких обумовлює модифікацію невеликих витрат у збільшення прибутків підприємств і зростання ВВП держави.

Інструментом такої інтенсифікації є спеціальний економічний механізм, побудований на системній взаємодії інновативно-утворюючих факторів, здатний перетворювати відносно невеликі витрати на діяльність інновінгу у значно більший приріст ВВП для держави і прибуток для підприємства.

Найбільшу швидкість такого перетворення може забезпечити важіль, виконаний у вигляді мультиплікатора, графічна модель якого наведена на рис.

1.3. Цей інновативний мультиплікатор ілюструє функціонування національної економіки з акцентом на зростаючі потреби суспільства, в якому інновативно-орієнтований господарський механізм, заснований на принципах мультиплікації, забезпечує ефективне функціонування циклічного розвитку економіки.

Ураховуючи економічне і соціальне значення туризму, держави намагаються узгоджувати і приймати міжнародні норми, покликані ініціювати та підтримувати рівень інновінгу у сфері туристичної діяльності. Одним із завдань інновативно-орієнтованих туристичних підприємств є розробка і визначення напрямів стійкого розвитку туризму. Зростаюча обізнаність клієнтів та нові потреби - стимулюють розвиток туристичних підприємств, надають імпульс підприємствам до інтенсифікації інновінгу. Стимули і наслідки стійкого розвитку туризму детально описані в додатку А.

Відтак, у контексті дослідження діяльності туристичного підприємства до складу інновінгу нами запропоновано включати інтенсивність внутрішньо-організаційної кооперації та зовнішньої кооперації з партнерами та конкурентами, планомірність заходів з руху інформаційних даних ззовні та всередині підприємства, природу формування відносин зі споживачами, вибір та реалізацію маркетингової стратегії в рамках державної політики розвитку і

стану національної економіки.

Створюючи класифікацію факторів інновінгу для туристичного підприємства, необхідно враховувати специфічні особливості галузі (невеликий розмір підприємств, одночасність виробництва, реалізації та споживання послуг, здебільшого нематеріальний характер результатів і, як наслідок, суб'єктивність оцінки якості споживачем, важливість розвитку нематеріальних ресурсів, сезонність функціонування підприємств, мінливість розвитку галузі, залежність від розвитку інших галузей національної економіки та державної політики розвитку туризму). Інновінг туристичного підприємства обумовлено також інновативною сприйнятливістю соціально-економічного середовища, тобто здатністю до швидкого й ефективного освоєння інновінгу. З іншого боку, сприйнятливість до інновінгу (інновативності) залежить від низки політико-правових, економічних і соціальних-культурних умов. У результаті узагальнення специфічних факторів, систематизовано такі, які обумовлюють інновінг туристичних підприємств, із виділенням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (див. рис.1.4).



### **Рис. 1.4. Систематизація факторів впливу на інновінг туристичного підприємства**

Серед факторів зовнішнього середовища виділено вплив політико-правових, економічних і соціально-культурних умов. У внутрішньому середовищі – фактори первинного і похідного рівнів. До факторів, що прямо чи опосередковано впливають на природу інновінгу туристичного підприємства віднесено стадії життєвого циклу інноватики, певну сферу діяльності туристичного підприємства (планування діяльності, мобілізація ресурсів, координація бізнес-процесів), ступінь задоволеності споживача (з урахуванням змінності смаків та тенденцій на ринку).

Ініціація первинного інновінгу в туризмі виявляється реакцією на зовнішні вимоги ринку. У першу чергу це стосується актуальних потреб споживачів туристичних послуг, змін їх смаків, тенденцій моди та розвитку інформаційних технологій.

Обов'язковою вихідною умовою інновінгу є внутрішні можливості підприємства, які разом із реалізацією компетенцій ми називаємо потенціалом підприємства. У цьому контексті невід'ємним елементом виступає опір з боку звичних процесів і взаємозв'язків на підприємстві, який певною мірою наявний у ході провадження інновативної діяльності.

Вибір стратегії управління і якість управління інновінгом також виступає фактором впливу на інноватику туристичного підприємства. Відповідно, стадія життєвого циклу інновінгу та етап створення туристичного продукту обумовлюють рівень інноватики.

Зовнішнє середовище також є регулюючим фактором у формі національного законодавства, позиції уряду щодо політики розвитку туризму. Ті фактори, що найбільше впливають на підприємство, обумовлюють вибір напрямку його інновативного розвитку. За будь-яких умов зменшення або усунення впливу негативних факторів на інновінг є першочерговим завданням держави. Органам державної влади доцільно зі свого боку забезпечувати вирішення

питань про надання інновативним підприємствам преференцій та податкових пільг. Особливої важливості це набуває за умов становлення туризму в країні з перехідною економікою.

Виокремлення факторів впливу на інновіng туристичних підприємств є теоретичним підґрунтям для її оцінки, що дасть можливість винайти відповідні інструменти для інтенсифікації інновативної діяльності туристичних підприємств.

Отже, з метою комплексної характеристики інновіng туристичних підприємств визначено методи управління для розробки відповідних важелів інтенсифікації:

- планування та попередня підготовка до інновативної діяльності;
- мобілізація ресурсів (матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових) і компетенцій підприємства в ході реалізації плану;
- координація організаційних процесів усередині підприємства (маркетингові заходи, інноваційна культура, швидкість реалізації нововведень) на етапі отримання результатів;
- оцінка та аналіз результативності вжитих заходів.

Для практичного вирішення проблеми забезпечення інтенсифікації інновіng туристичних підприємств групи важелів інтенсифікації цієї активності на різних етапах діяльності узгоджено із зазначеними методами управління (див. табл.1.4).

**Таблиця 1.4**

**Важелі інтенсифікації інновіng на туристичному підприємстві**

<b>Метод управління туристичним підприємством</b>	<b>Етап інновіng</b>	<b>Заходи з управління</b>	<b>Важелі інтенсифікації інновіng</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>



Планування діяльності (розробка маркетингових, виробничих, фінансових планів)	Оцінка готовності до інновіingu; генерування ідей про зміст нововведення	Оцінка можливостей і відповідних потреб в інновіingu; визначення необхідних змін та їх базова характеристика	Активізація аналітичних процесів, спрямованих безпосередньо на визначення готовності до інновіingu й доцільність відповідних заходів;
	Підготовчі заходи для проектування продукту/підходу до управління / методу освоєння ринків	Аналіз існуючих досягнень; вибір альтернатив та огляд загальних тенденцій ринку, стану конкуренції і попиту, специфіки споживчого сектору в туризмі;	Розповсюдження інформації про майбутнє нововведення всередині підприємства з метою зацікавлення співробітників і формування інновіingu організаційної культури;
Мобілізація ресурсів підприємства (фінансових, трудових, матеріальних і нематеріальних)	Формування, фактичне створення продукту/реалізація підходу управління/упровадження методу освоєння ринків	Створення нового пакета туристичних послуг; нормативно-правове, фінансово-комерційне та інформаційне забезпечення з реалізації нових підходів в управлінні та нових методів освоєння туристичних ринків	Створення необхідних умов для реалізації інноваційного проекту (матеріально-технічних, інформаційних, мотиваційних) і призначення посадових осіб, відповідальних за хід реалізації нововведення;

#### Продовження табл. 1.4

Координація організаційних заходів на підприємстві	Просування і доведення до споживача продукту / запровадження оновленого управління на підприємстві / апробація методу освоєння ринку	Управління рекламною діяльністю; зв'язками з громадськістю; запровадження нових форм взаємодії з партнерськими організаціями; вибір цінової політики, підтримка виставкової діяльності	Оновлення маркетингової діяльності з акцентом на формування привабливого іміджу підприємства;
----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Контроль за виконанням та оцінка результативності	Порівняльна характеристика результатів діяльності до і після впровадження	Ведення фінансово-економічного, управлінського, економіко-статистичного, аналізу та оцінювання соціально-економічної ефективності інноваційної діяльності	Упровадження сучасних форм обліку та звітності, зокрема спеціального аудиту інновінгу для можливості моніторингу якості підготовки персоналу до інновативності
---------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Інновінг залежить від якості використання потенціалу, зокрема під час інтеграції ресурсів і компетенцій підприємства. Специфічні заходи з інтенсифікації інновінгу туристичного підприємства необхідні також у сфері управління бізнес-процесами. У ході досягнення поставлених цілей інновативні зміни у функціонуванні підприємства створюють додаткові можливості ефективного розвитку для подальшого зростання сфери туризму на рівні національної економіки.

Оцінка результатів інтенсифікації інновінгу дозволяє виявити результативність і ступінь досягнення поставлених цілей інновативної діяльності, а порівняння показників діяльності підприємства та облік залучених ресурсів обумовлюють обґрунтування висновків щодо подальшого розвитку інновінгу підприємства.

### **1.6. Процес організації інновінгу в управлінні туристичними підприємствами**

Туристичне підприємництво на початку XXI сторіччя досягло тієї граничної межі, за якою процес розвитку без залучення різновиду інновінгу неможливий. Стимулююча роль інновативних ринкових, ментальних, соціально-економічних перетворень формують напрями змін і світосистемних закономірностей в туризмі, а саме:

- розвиток туристичного бізнесу обумовлює виникнення нових форм взаємодії різних суб'єктів між собою, які стають стійкими економічними практиками та каналами взаємного впливу і для сфери туризму є інновативними інституціями;
- рівень концентрації туристичних потоків, консолідації суб'єктів туристичної діяльності, операційна й фінансова синергія виробників турпослуг та організаторів подорожей визначають структурні утворення, в яких роль інтегратора відіграє процесна інноватика;
- участь у формуванні транснаціональних глобальних утворень як результатів агрегування, об'єднання, синдиціювання та злиття у міжнародній туристичній економіці примножує прибуток від спільної діяльності та змушує національних організаторів використовувати здобутки інновативної діяльності з туризмології для власного розвитку;
- пошук джерел отримання гіперприбутку заохочують суб'єктів підприємництва до використання технологій інновінгу туроперейтингу як з метою збільшення пропозиції нових продуктів, напрямів, програм, так і освоєння нових DESTINAЦІЙ, формуванні впізнаності їх брендів із залучення різновиду маркетингових новацій туристичного ринку;
- створення інновативної інфраструктури туризму, формування інтелектуального капіталу підвищують ефективність та мультиплікативний внесок сфери, у т. ч. від експорту туристичних послуг і товарів на міжнародному ринку, тощо.

Врешті питання сутності процесу організації інновінгу в управлінні туристичними підприємствами носить циклічний характер, кожен цикл якого являє собою життєвий цикл окремої новатики.

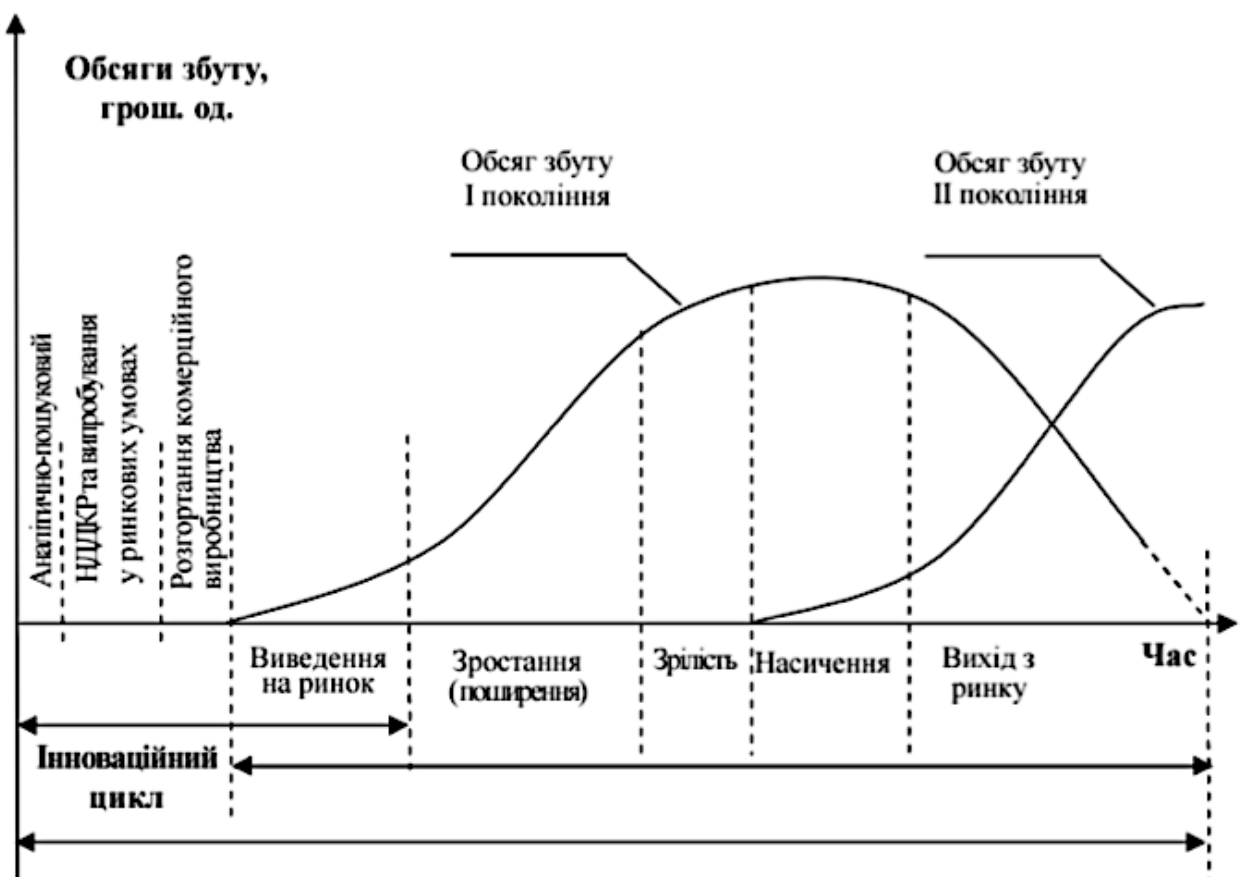
Парадигма життєвого циклу інновінгу має важливе значення в рамках планування створення інновінгу і при формалізації інновативного процесу. Життєвий цикл інновінгу є детермінованим періодом часу, в рамках якого інновінг характеризується потужним імпульсом, здатним принести новатору та / або продавцю значний дохід або іншу реальну вигоду.

Оскільки інновінг можна представити як еволюційний розвиток системи, що виражається на практиці такими формами трансформації, як «ідея-новинка-новація-нововведення-інновінг-традиційний товар», життєвий цикл інновінгу має включати відповідні етапи від зародження наукової думки (ідеї) та втілення її в життя до звершення періоду ринкової (комерційної) корисності інновінгу.

Таким чином, життєвий цикл інновінгу є системою, яка, еволюціонуючи, переходить від стадії технічної до економічної, охоплюючи у часовому інтервалі такі цикли:

- інновативний – це проміжок часу від зародження ідеї та появи товару (послуги) на ринку, який характеризується матеріалізацією наукових ідей, винаходів та розробок у технічно нові види промислової продукції, засоби та предмети праці, технології або способи організації виробництва;
- ринковий – період часу існування нового товару на ринку, тобто комерціалізація новацій, отримання доходу від реалізації [35; 44].

В рамках аналізу інновінгу можна виявити, на якій стадії циклу знаходиться ця новація, побудувати графік підйому і спаду (див. рис. 1.5).



### Рис. 1.5. Життєвий цикл інновінгу

При побудові стратегії розвитку туристичного підприємства неминуче постає питання планування і проектування життєвого циклу інновінгу. Помилки і прорахунки в управлінні життєвим циклом інновінгу туристичного продукту призводять до негативних наслідків. Життєвий цикл інновінгу має бути орієнтований на клієнта (споживача). У цьому випадку туристичному підприємству більш успішно вдається вибудовувати свої бізнес-процеси, так щоб вони повною мірою відповідали запитам ринку і вимогам клієнтів.

Інновативний цикл являє собою такі стадії:

- період часу, необхідний для розробки інновативної ідеї і її ідентифікації з потребою потенційного споживача;
- процес вибору суб'єкта новації та визначення способу її фінансування;
- перетворення ідеї в конкретну речову форму, здатну задовольнити потенційну потребу;
- забезпечення задоволення цієї потреби (виведення інновативного туристичного продукту на цільовий ринок).

Таким чином, усі зазначені процеси, що становлять стадії циклу інновінгу, є процесами творчості, новаторства і тому багато в чому унікальні для всіх його учасників, в першу чергу, для суб'єкта новації. Виходячи з цього, управління зазначеними процесами має ґрунтуватися на методах управління знаннями, проектному менеджменті, з широким застосуванням методів управління змінами.

Відтак, проектування життєвого циклу інновінгу можна визначити як процес, що переводить вимоги споживачів у встановлені характеристики інновативної туристичної продукції, результатом якого має стати певний план, що містить опис стадій існування інновативного продукту, період часу, протягом якого цей продукт буде володіти активною життєвою силою і

приносити виробнику і / або продавцю прибуток або інший ефект корисності. Виділяють такі фактори впливу на цикл інновінгу:

- фактор часу – чим менша тривалість циклу інновінгу, який включає в себе період створення туристичного продукту і виведення його на серійне виробництво, тим більшою є тривалість тієї частини циклу комерціалізації, в якій грошовий потік позитивний і, отже, більш високого значення набуває сукупний економічний ефект від впровадження новацій;
- фактор обсягів, який характеризує швидкість продажів інновативного продукту в одиницю часу;
- фактор ціни реалізації інновативного продукту на туристичному ринку, як величина питомого прибутку в ціні, при заданих питомих витратах на виробництво і реалізацію;
- фактор інвестицій – необхідний обсяг фінансових ресурсів для створення і реалізації інновативного продукту.

Моніторинг і системне управління даними факторами пов'язують зі скороченням тривалості циклу інновінгу, а отже з цільовим регулюванням ефектів від впровадження новацій. Як показує досвід, основним джерелом скорочення тривалості циклу інновінгу є перехід до все більш паралельного здійснення його стадій. Це принципово змінює весь характер взаємовідносин у процесі реалізації циклу, що вимагає відповідних змін в управлінні циклом, що створює проблему забезпечення принципу єдності рішень, збереження взаємної сумісності елементів виробів.

Основними факторами, які визначають конкретне значення максимального обсягу продажів на етапі зростання є:

- розмір потенційного попиту на інновативний туристичний продукт, який визначається кількістю потенційних споживачів, що входять в цільову аудиторію;
- швидкість споживання інновативного туристичного продукту;
- обізнаність цільової групи споживачів щодо основних властивостей і

корисності інновативного туристичного продукту;

- доступність туристичного продукту для цільової аудиторії за критеріями наявності, ціни та місця, де споживачі можуть його придбати.

Управління даними факторами потребує розробки маркетингового інструментарію. В його основі лежить створення, освоєння і поширення новації.

Процес інновінгу характеризується [6; 18]:

- високим ризиком і невизначеністю шляхів досягнення цілей;
- неможливістю детального планування та орієнтації на прогностичні оцінки;
- необхідністю переборювати опору як суфери економічних відносин, так і інтересів учасників новаційного процесу;
- залежністю від соціально-економічного середовища, у якому він функціонує і розвивається.

Виділяють такий теоретичний базис для характеристики процесу інновінгу:

- Теорія довгих хвиль (зміна технологічних укладів), в основі якої покладено теоретичні положення циклічної динаміки. Згідно даних позицій, процес розвитку являє собою прогресивну послідовність змінюваних технологічних укладів (фази зародження, поширення та заміщення новими, більш прогресивними), що відповідають «великим циклам». На початку кожного великого циклу відбуваються глибинні зміни в житті суспільства на основі науково-технологічних новацій нового, більш прогресивного, укладу.
- S - подібні криві життєвих циклів туристичних продуктів, які означають послідовну зміну ефективності об'єкта туристичних продуктів, які мають «переломні точки». Цикли мають таку структуру:

- 1 - на початковому етапі спостерігається негативна ефективність,
- 2 - впершій «переломній» точці відбувається її швидке зростання,
- 3 - в подальшому, в наступних «переломних» точках спостерігається поступове уповільнення темпів зростання та наближення до межі, коли можливості

зростання вичерпані.

- Модель дифузії інновінгу, яка відображає шляхи і швидкість поширення новацій серед окремих осіб і туристичних організацій. Явище «дифузії» представляє собою процес передачі новації через певні канали серед членів соціально-економічних систем, які можна розділити по категоріям, за критерієм прийняття нововведень, на такі групи: новаторів, ранніх послідовників, ранню більшість, пізню більшість, відстаючих. Основні положення цієї теорії покладено в основу маркетингових стратегій виведення новації на ринок та її комерціалізації.
- Інновативний капітал, теоретичним базисом якого є: теорія людського капіталу, теорія знань і інтелектуальної власності. Людський капітал являє сукупність знань, умінь, навичок інтелектуальної частини трудових ресурсів, який є основним фактором розвитку економіки інновінгу за умови ефективного функціонування людського капіталу та задоволення потреб людини і суспільства в цілому. В результаті інтелектуальної діяльності виникає інтелектуальна власність, як особливий об'єкт управління, який визначає специфічні юридичні та економічні відносини у виробництві.
- Моделі фінансування інновінгу, у відповідності до стадій життєвого циклу інновінгу, на кожній з яких формуються джерела фінансування діяльності. В Україні основними джерелами фінансування інновінгу залишаються власні кошти суб'єкта новації і позикове фінансування. Незначна доля припадає на державне фінансування, венчурне фінансування майже відсутнє.
- Інновативне середовище і державне управління новаціями, що визначають ефективність інвестиційної діяльності через призму розвитку інститутів середовища інновінгу та державного управління інновативною діяльністю.

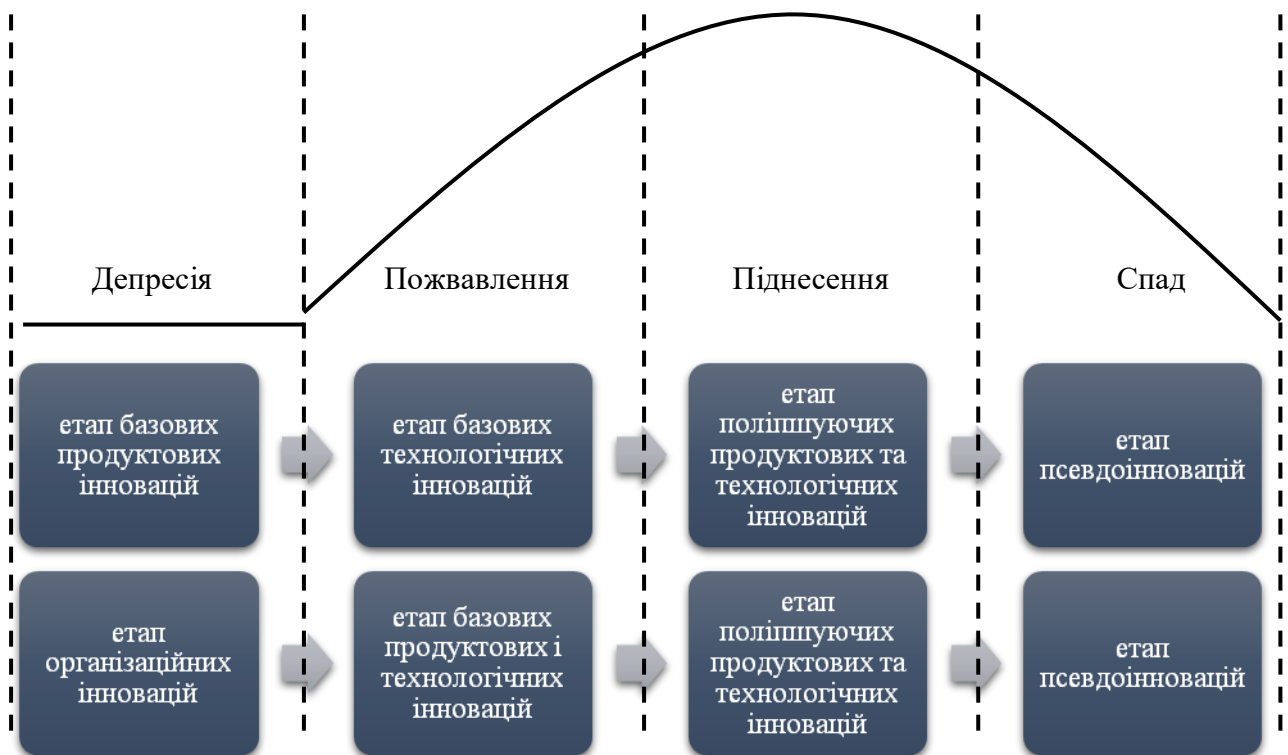
Зогляду на основні положення теорії «довгих хвиль» Й. Шумпетера [92],

М. Кондратьєва [42; 43], Г. Менша [101] та інших вчених, процес інновінгу доцільно



розглядати в єдності його вертикальної і горизонтальної складових. Розуміння вертикальної складової процесу інновіngu пов'язане з економічною циклічністю та зміною технологічних укладів. Вертикальний процес інновіngu, вперше описується в дослідженні Я. Ван Дейна за позиції «вертикального життєвого циклу інновіngu» [14], основою якого є динамічний перехід від базових новацій до псевдоновацій.

На рис. 1.6 представлено схему протікання вертикального процесу інновіngu за Я. Ван Дейном [14] і за К. Фріменом [94], у відповідності до основних етапів розвитку економічного циклу. Згідно дослідженням К. Фрімена [94], фази економічного циклу «депресія» відповідають організаційні новації, які формують умови для впровадження туристичних продуктових та технологічних новацій. В межах даного дослідження, пропонується виділяти організаційно-управлінський інновіng. Отже, організаційні зміни на туристичному підприємстві і відповідні управлінські заходи стають базовою платформою, на якій формуються бізнес-можливості щодо впровадження інновіngu.



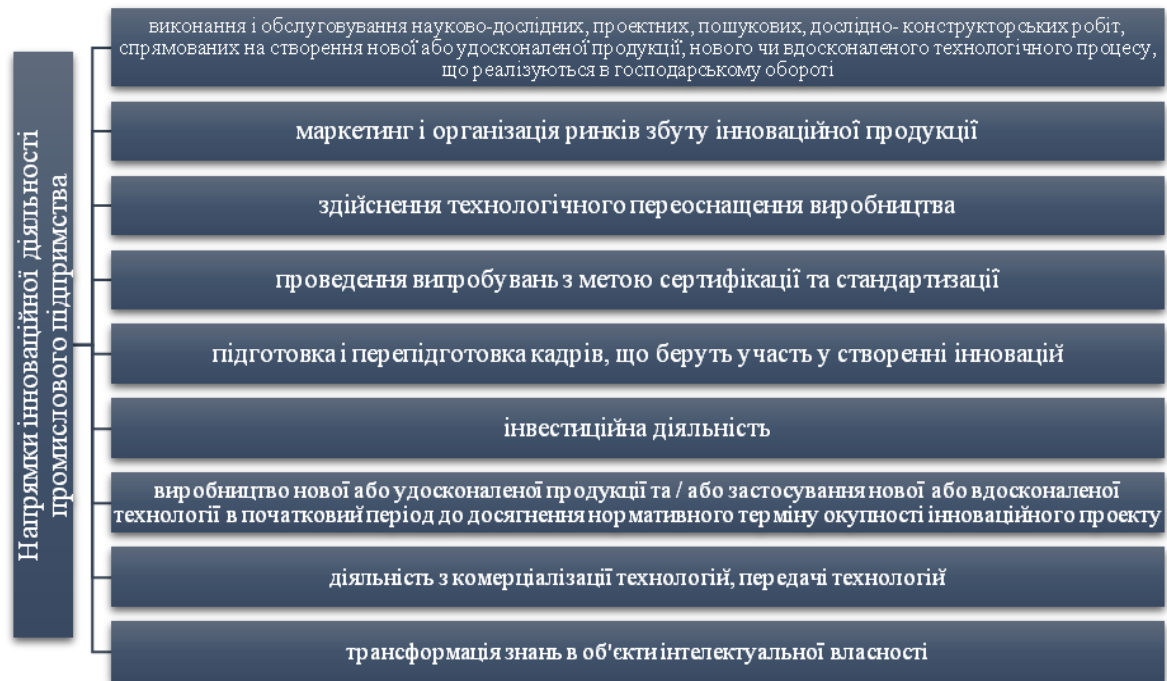
**Рис. 1.6. Фази вертикального процесу інновіngu**

Сутнісна характеристика процесу інновінгу в горизонтальному аспекті, указує на його статичний характер, який характеризується рухом від створення і малої поширеності одиничного нововведення до повного насичення ринку.

Таким чином, процес інновінгу пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням новацій, необхідними властивостями яких є науково-технічна новизна, освоєння нововведення у туристичному бізнесі, практичне застосування та комерційна реалізованість.

Відтак, вивчаючи вітчизняне законодавство, приходимо до висновку, що у ньому досі маємо деякі термінологічні неузгодженості щодо трактування категорії інновінг, інновації, інновативна діяльність. На сьогодні наукою пропонується два ключових вимірювання результатів - рівень новизни новацій і наявність процесів генерації знань. Рівень новизни визначається через оцінку інновативних туристичних продуктів, нових для основних ринків (а не для самого підприємства). Туристичні продукти, нові для міжнародного туристичного ринку, вважаються більш інновативними, ніж нововведення для локальних ринків. Процес генерації знань фіксується з урахуванням факту виконання досліджень власними силами – на противагу аутсорсингу та технологічному проектуванню. Ключовими ознаками класифікації розглядаються патентна активність, проведення досліджень, поширення знань, розробка новацій зовнішніми виконавцями (частково або повністю).

На рисунку 1.7 представлена схема основних напрямків інновінгу у діяльності туристичного підприємства.



**Рис. 1.7. Основні напрямки інновінгу в діяльності туристичного підприємства**

Об'єктами інновінгу і діяльності туристичного підприємства є нові або удосконалені продукти та послуги, що відрізняються від уже існуючих новими якісними ознаками: здатністю більш повно задовольняти запити споживачів з наявністю відповідних ефектів; створювати і задовольняти нові потреби на традиційних або нових сегментах ринку. Тобто діяльність інновінгу розглядається як сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами туристичного підприємства на кожному з етапів.

Усе це, в комплексі, створює прогресивні умови для розвитку та активізації процесів інновінгу в туристичному підприємстві.

Таким чином, у нашій бакалаврській роботі під інновінгом туристичного підприємства ми пропонуємо розуміти здійснення цілеспрямованого, неперервного, творчого, науково-технічного та організаційного процесу, спрямованого на створення, просування і обслуговування об'єктів новацій, що входять до «інновативної корзини» туристичного підприємства на протязі життєвого циклу, з урахуванням галузевої специфіки, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних продуктів та послуг.

## Висновки до розділу 1

1. На основі опрацювання наукової літератури та аналітичних даних було визначено підходи до розкриття сутності поняття «інновінгу в туризмі». Це дало можливість розвинути його шляхом виділення сутнісних рис де основними для новацій є орієнтація на корисний результат, що, може бути отриманий на різних етапах процесу інновінгу і відображається у предметних змінах на різних рівнях соціально-економічної системи, збільшуючи їх адаптаційні можливості. Особливості інновінгу в туристичному бізнесі обґрунтовано, з однієї сторони, шляхом виділення ключових рис, які визначають більшу спроможність до здійснення інновативної діяльності на відміну від традиційних підприємств, що мають некорпоративну форму організації; а з іншої, шляхом систематизації та аналізу підходів до розуміння інновативної діяльності. Таким чином, сутнісні особливості інновінгу туристичних підприємств проявляються у процесі послідовної взаємообумовленої сукупності цілеспрямованих заходів довгострокового характеру, що носять системний характер та орієнтовані на ініціювання, створення, освоєння і реалізацію відповідних предметних змін з метою досягнення відповідних ефектів, спрямованих на задоволення власних та суспільних потреб.
2. Проаналізовано підходи та доцільність використання інновінгу в туристичному бізнесі і розкрито сутність, де ключовими елементами є теорії, підходи, мета і цілі, об'єкт, методи, принципи, функції, аналіз і оцінювання результатів. Це дало можливість визначити, що у основі як традиційних, так і модифікованих підходів лежить системне розуміння інновінгу та процесу управління ним, що історично доповнюється тими положеннями, які дають можливість розкрити особливості функціонування, специфіку взаємодії функціональних складових,

взаємодію із середовищем впливу. Саме тому у дослідженні запропоновано під інновінгом розуміти потік інновацій, що генеруються творчою діяльністю (фантазією, творчими задумами, відкриттями, винаходами, раціоналізаціями); отримання ефекту від його здійснення та задоволення інтересів його учасників на основі науково обґрунтованих принципів, функцій, методів та інструментів по відношенню до конкретних об'єктів інновативної діяльності чи їх сукупності з урахуванням впливу факторів середовища функціонування цієї системи.

3. Установлено, що інновінг – це результат циклічного процесу створення та практичного освоєння новації, що задовольняє певну потребу шляхом впровадження новітніх технологій і підходів, завдяки яким інноватор здобуває переваги над конкурентами, що приносить дохід та зумовлює техніко-економічні та інші якісні зміни в соціальному середовищі.
4. Проведено дослідження основних дефініцій інновативного розвитку туристичного підприємства: життєвий цикл інновінгу, інновативний процес, інноваційна діяльність; виділено їх сутності та характеристики. Запропоноване визначення зазначених термінів дає можливість сформулювати модель інновінгу як відкритої системи, яка на вході визначається потенціалом інновативного розвитку туристичного підприємства і його бізнес-можливостями, та, відповідно, сукупністю компетенцій і ідей, які потенційно можуть бути реалізовані та трансформовані на виході в новаційний продукт шляхом здійснення процесів інновінгу.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ І ТРЕНДІВ ТУРИСТИЧНОЇ БІЗНЕСУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ІННОВІНГУ**

#### **2.1. Методичні засади діагностики інновінгу ринкового середовища туристичного бізнесу регіонів України**

Туризм в Україні – це ключова галузь економіки, розвиток якої повинен забезпечити відкритість вітчизняної економіки, посилити демократичність та євроінтеграційний курс держави. Проведення Україною чемпіонату Європи з футболу у 2012 р. стало своєрідною «візиткою» у глобальний туристичний бізнес, однак загальнонаціональні проблеми, притаманні фактично усім сегментам туристичного ринку нашої держави, істотно стримують подальший його розвиток, тому першочерговим завданням у сфері побудови потужної туристичної індустрії в Україні є розроблення стратегії адаптації вітчизняного туристичного бізнесу до сформованих лідерських стандартів країн ЄС і світу загалом.

Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини.

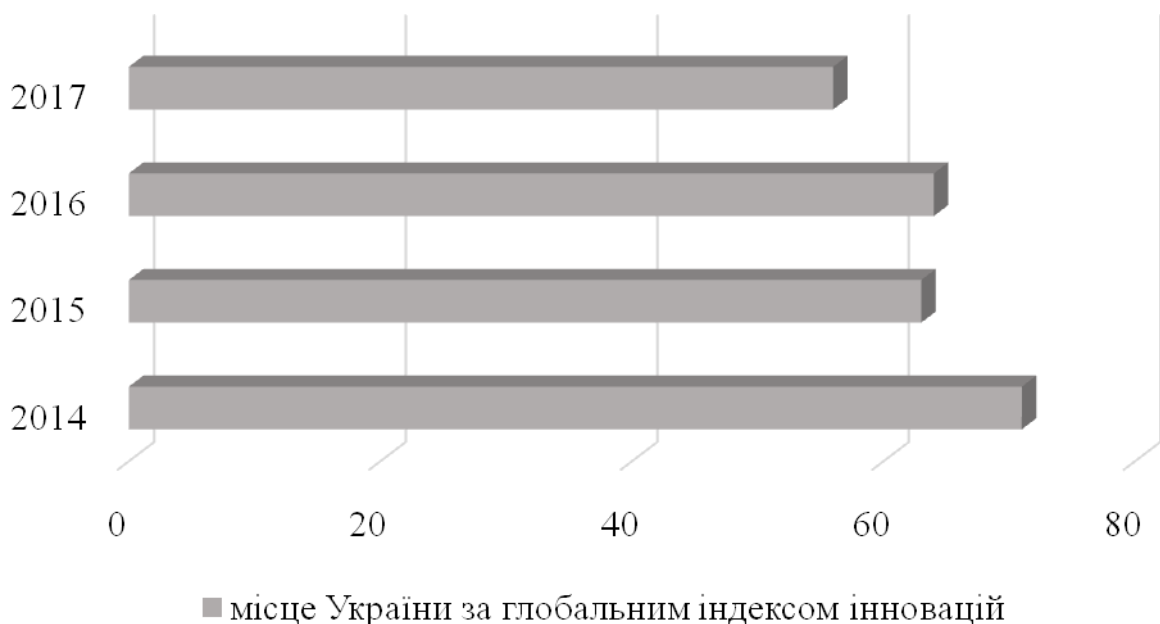
У багатьох європейських країнах вплив туризму на суспільно-економічний розвиток території розглядається через поняття збалансованого розвитку, який в результаті формування і впровадження відповідної туристичної політики враховує диверсифікацію працевлаштування, збереження довкілля, охорону природних і культурних засобів. Історико-культурна спадщина, наявність краєвидів, якість послуг, що надаються, становлять критерії оцінки збалансованого туризму [96, с. 55].

Це першорядні та основні показники, які стосуються будь-якої території. Важливим чинником, який сприяє розвитку туризму, є формування стратегій територіальних адміністративних одиниць, враховуючи наявні існуючі засоби, трудові та матеріальні ресурси.

Переконані, що дослідження тенденцій розвитку інновіingu України та її регіонів дасть змогу наблизитися до розв'язання вищезазначених проблем.

Основними показниками у визначенні тенденцій інновінгує активність туристичних підприємств як частки підприємств, які запроваджували інновації до загальної кількості обстежених туристичних підприємств в регіоні [60];упровадження прогресивних технологічних процесів на туристичних підприємствах; система показників щодо винахідницької й раціоналізаторської діяльності, уведення в господарський обіг об'єктів прав інтелектуальної власності. Висновки щодо стану розвитку процесів інновінгу у регіональному масштабі можна зробити за результатами аналізу окремих показників інноваційної діяльності, а також їх співвідношень із валовою доданою вартістю, створеною в регіоні, як базового регіонального індикатора, який входить із певною вагою до інших важливих соціально-економічних індикаторів регіону [13].

Процеси інновінгу та їх вплив на конкурентоспроможність економіки країни оцінюються різними організаціями й інститутами. Зокрема, за даними глобального рейтингу інновацій GII (GlobalInnovationIndex) станом на 2017 р., Україна зайняла 56 місце серед 128 країн, розмістившись між Монголією (55 місце) і Бахрейном (57 місце) (див. рис. 2.1). Серед країн Європи Україна зайняла 34 місце з 39, випередивши Македонію, Сербію, Білорусь, Боснію й Герцеговину, Албанію [106].



**Рис. 2.1. Динаміка місця України за глобальним індексом новацій ГП за період 2014-2017 рр.**

Загалом простежено позитивну динаміку місця України за глобальним індексом інновацій. Із рис. 2.1 очевидно, що в 2017 р. Україна піднялася на вісім позицій порівняно з 2016 р. (64 місце), на сім позицій порівняно з 2015 р. (63 місце) та на 15 – порівняно з 2014 р. (71 місце).

**Таблиця 2.1**

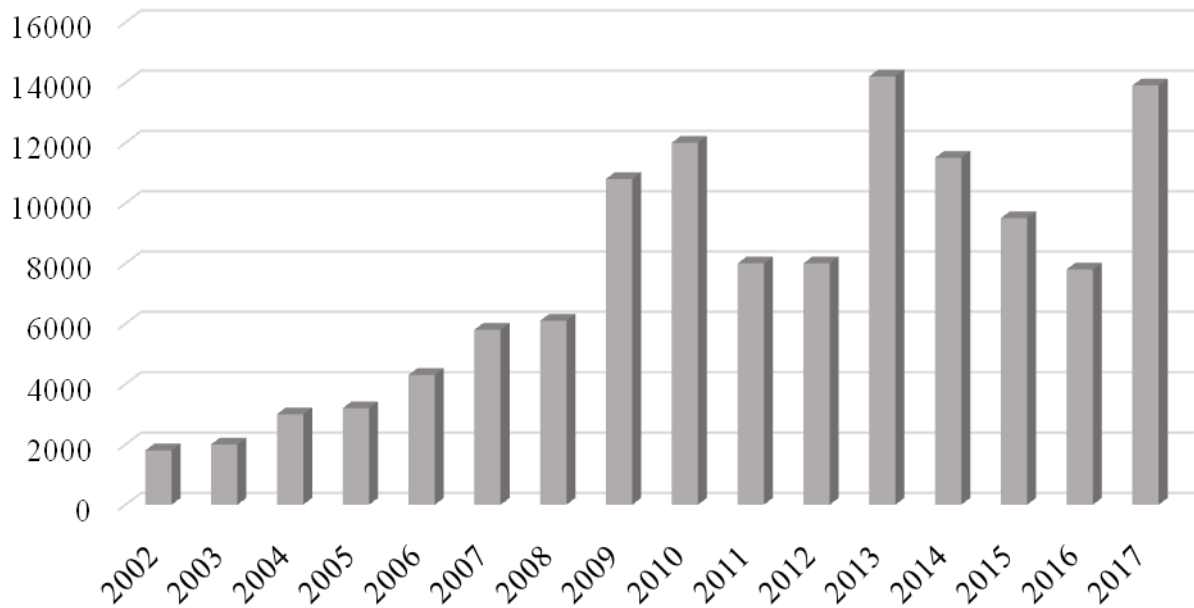
**Джерела фінансування діяльності інновінгу за 2014–2017 рр.**

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів				ВВП, млн. грн.	Загальна сума стосовно до ВВП, %
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела		
2014	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6	1408889	0,8
2015	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3	1454931	0,7
2016*	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8	1566728	0,5
2017*	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0	1979458	0,7

\* – дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції[67].

Однак фінансування наукових і науково-технічних робіт в Україні залишається на низькому рівні вже протягом тривалого часу (див. табл. 2.1, рис. 2.2) [88].





**Рис. 2.2. Динаміка фінансування інновіingu в Україні за період 2002-2017 рр., млн. грн.**

Згідно даних рис. 2.2 спостерігаємо взаємозалежність обсягу фінансування інновіingu в Україні із загальним станом її економіки. Якщо у 2010 р. в період відносної піднесеності економічної ситуації бачимо, що на діяльність новацій отримано, порівняно з наступними періодами, більше коштів, у 2011 р. у період кризових економічних явищ, обсяги фінансування на інновіing в Україні знизилися. Окрім того, напружена політична ситуація з кінця 2012 р. негативно вплинула на фінансове забезпечення новаційної діяльності.

Звернемо увагу й на те, що недостатня підтримка з боку держави щодо розвитку інновіingu суттєво гальмує й новаційні процеси. Обсяг витрат за регіонами України за 2015-2017 рр. відображено у табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Витрати на процеси інновіingu за регіонами України за період 2015-2017 рр., тис. грн.**

Регіон	2015	2016	2017	Відносне	Відносне
--------	------	------	------	----------	----------

				відхилення 2016/2015, %	відхилення 2017/2016, %
1	2	3	4	5	6
<b>Україна</b>	<b>9562626,0</b>	<b>7695892,3</b>	<b>13813674,4</b>	<b>-19,5</b>	<b>79,5</b>
Вінницька	694945,9	796493,5	575261,6	14,6	-27,8
Волинська	196348,8	192506,3	65280,3	-2,0	-66,1
Дніпропетровська	1057816,9	825234,7	7568879,0	-22,0	817,2
Донецька	930684,7	516072,3	827653,4	-44,5	60,4
Житомирська	73107,0	60588,0	32626,8	-17,1	-46,1
Закарпатська	25026,7	16576,1	22530,6	-33,8	35,9
Запорізька	298671,5	339943,9	321051,3	13,8	-5,6
Івано-Франківська	488571,3	95785,1	92189,0	-80,3	-3,8
Київська	104399,4	122133,8	144771,6	17,0	18,5
Кіровоградська	114749,4	92973,9	127719,1	-19,0	37,4
Луганська	372457,6	35129,5	24254,1	-90,6	-31,0
Львівська	257053,9	219754,3	277796,2	-14,5	26,4
Миколаївська	716449,3	606789,6	291578,5	-15,3	-52,0
Одеська	91028,7	323891,6	49670,7	255,8	-84,7
Полтавська	212153,4	348459,1	128525,6	64,2	-63,1
Рівненська	21130,8	11404,5	6865,9	-46,0	-39,8
Сумська	281834,5	587702,7	162349,5	108,5	-72,4
Тернопільська	24236,9	57398,2	14557,7	136,8	-74,6
Харківська	642287,2	711133,9	667008,1	10,7	-6,2
Херсонська	161367,6	90461,7	70130,5	-43,9	-22,5
Хмельницька	113120,1	133121,2	66659,4	17,7	-50,0
Черкаська	28561,9	30351,2	53539,0	6,3	76,4
Чернівецька	51311,7	68778,0	18756,8	34,0	-72,7
Чернігівська	134074,9	106385,1	34997,3	-20,7	-67,1
м. Київ	1921431,6	1306824,1	2169022,4	-32,0	66,0

Динаміка кількості туристичних підприємств, що використовують інновінг у бізнесі залишається стабільно низькою (див. табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Динаміка кількості туристичних підприємств, що використовують інновінг за період 2015-20157 рр., одиниць**

Регіон	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2016/2015, %	Відносне відхилення 2017/2016, %
1	2	3	4	5	6
<b>Україна</b>	<b>1715</b>	<b>1609</b>	<b>824*</b>	<b>-106</b>	<b>-785</b>
Вінницька	55	46	25	-9	-21
Волинська	23	30	12	7	-18
Дніпропетровська	84	109	63	25	-46
Донецька	85	45	28	-44,5	60,4
Житомирська	57	48	28	-9	-20
Закарпатська	15	16	14	-1	-2
Запорізька	115	108	49	-7	-59
Івано-Франківська	87	99	27	12	-72
Київська	68	66	44	-2	-22
Кіровоградська	46	49	25	3	-24
Луганська	61	16	9	-45	-7
Львівська	116	129	64	13	-65
Миколаївська	81	67	29	-14	-38
Одеська	69	67	36	-2	-31
Полтавська	33	33	30	0	-3
Рівненська	39	45	23	6	-32
Сумська	32	46	23	14	-23
Тернопільська	36	36	16	0	-20
Харківська	182	191	117	9	-74
Херсонська	48	54	19	6	-35
Хмельницька	58	38	18	-20	-20
Черкаська	47	37	25	-1	-12
Чернівецька	30	34	9	4	-25
Чернігівська	45	32	15	-13	-17
м. Київ	142	168	86	26	-82

Потрібно відзначити, що за результатами порівняльного аналізу рівня розвитку новацій у 2017 р. виокремлено такі групи регіонів України, як:

- Регіон, який представлений м. Києвом, характеризується високим рівнем розвитку новацій. Це зумовлено найвищими науково-технічними, освітніми, інвестиційними показниками, за якими регіон, порівняно з іншими регіонами України, за результатами рейтингової оцінки займає перше місце.

- Група регіонів, що характеризується, порівняно з іншими, достатнім рівнем новацій розвитку, охоплює Харківську, Дніпропетровську, Запорізьку й Донецьку області. Серед них за рейтинговою оцінкою Харківська область має найвищі показники розвитку.
- Група регіонів, яка представлена Одеською, Львівською, Київською, Сумською, Тернопільською, Вінницькою, Херсонською областями - характеризується середнім рівнем новацій розвитку. Так, наприклад, за кількістю інновативно активних туристичних підприємств у 2017 р. показник коливається в межах з 16 одиниць у Тернопільській області до 64 одиниць – у Львівській. Серед них Львівська та Сумська область характеризуються відносно низькими рівнями інвестиційного забезпечення інновативного розвитку (12 і 13 місця за рейтингом у цій групі), що є причиною зниження їхніх позицій у рейтингу, порівняно з попередніми періодами.
- Група регіонів із низьким рівнем інновативного розвитку, яка формується Миколаївською, Івано-Франківською, Полтавською, Херсонською, Хмельницькою, Черкаською, Кіровоградською, Житомирською, Волинською, Чернівецькою, Чернігівською, Закарпатською, Рівненською областями (див. табл. 2.4).

Найбільші відмінності в рівнях розвитку інновітунгу в регіонах України за період 2015-2017 рр. простежено за показниками, що характеризують кількість туристичних підприємств, які реалізують інноваційну продукцію, що є новою для ринку.

#### Таблиця 2.4

#### Визначення груп регіонів за рівнем розвитку інновітунгу у 2017 р.

Індикатор /Region	Визначення груп регіонів за рівнем інноваційного розвитку у 2015/р.	Нормовані значення	Рейтинг	Освітній (кадровий) показник	Нормовані значення	Рейтинг	Інвестиційний показник	Нормовані значення	Рейтинг	начення інтегрального показника	Рейтинг	Рівень
м. Київ	5,433	1,000	1	6,043	1,000	1	3,774	1,000	1	1,000	1	Високий
Харківська	4,652	0,856	2	3,005	0,497	3	1,547	0,410	2	0,559	2	Достатній
Дніпропетровська	1,708	0,314	6	3,267	0,541	2	1,303	0,345	3	0,389	3	
Запорізька	3,874	0,713	3	1,266	0,210	7	0,934	0,248	8	0,333	4	
Донецька	1,807	0,333	5	1,930	0,319	4	0,859	0,227	9	0,289	5	Середній
Одеська	1,238	0,228	10	1,770	0,293	6	1,146	0,304	6	0,273	6	
Львівська	1,594	0,293	7	1,866	0,309	5	0,672	0,178	12	0,253	7	
Київська	1,196	0,220	11	1,72	0,177	8	1,197	0,317	5	0,231	8	
Сумська	2,701	0,497	4	0,855	0,141	11	0,631	0,167	13	0,227	9	
Тернопільська	0,914	0,168	14	0,802	0,133	14	1,082	0,287	7	0,186	10	
Вінницька	0,614	0,113	17	0,916	0,152	10	1,264	0,335	4	0,179	11	
Херсонська	1,339	0,246	9	0,712	0,118	20	0,682	0,181	11	0,174	12	
Полтавська	1,010	0,186	13	0,951	0,157	9	0,595	0,158	14	0,166	13	
Миколаївська	0,765	0,141	15	0,758	0,125	18	0,744	0,197	10	0,152	14	
Івано-Франківська	1,444	0,266	8	0,801	0,133	15	0,269	0,071	17	0,136	15	
Чернігівська	1,082	0,199	12	0,657	0,109	22	0,242	0,064	20	0,112	16	
Черкаська	0,483	0,089	20	0,809	0,134	13	0,295	0,078	16	0,098	17	
Кіровоградська	0,703	0,129	16	0,572	0,095	25	0,227	0,060	22	0,084	18	
Закарпатська	0,506	0,093	19	0,636	0,105	23	0,230	0,061	21	0,083	19	
Житомирська	0,530	0,098	18	0,784	0,130	16	0,171	0,045	23	0,082	20	
Луганська	0,250	0,046	25	0,841	0,139	12	0,324	0,086	15	0,080	21	
Волинська	0,377	0,069	21	0,622	0,103	24	0,268	0,071	18	0,082	22	
Хмельницька	0,274	0,050	24	0,769	0,127	17	0,264	0,070	19	0,077	23	
Чернівецька	0,307	0,056	23	0,710	0,118	21	0,141	0,037	24	0,063	24	
Рівненська	0,323	0,059	22	0,737	0,122	19	0,065	0,017	26	0,050	25	

Аналіз рівнів розвитку інновіngu в регіонах України дав змогу виявити вплив факторів, що сприяють розвитку новацій або стримують його (див табл. 2.4). Серед них можна визначити внутрішні й зовнішні фактори. Зокрема, до внутрішніх належить наявність сприятливих економічних, організаційних, психологічних, кадрових і технічних умов для новацій, тоді як зовнішні фактори пов'язані з розвиненістю ринкових відносин, станом фінансово-економічної системи, соціально-економічним і політичними факторами, наявністю або відсутністю сприятливого інноваційного клімату та підтримки з боку держави; позиціонуванням туристичного підприємства в галузі,

характеристиками самоїгалузі, розвиненістю відповідної інфраструктури місця розташування підприємства [61, с. 160].

Отже, діагностика розвитку інновінгу в регіонах України дала змогу виявити суттєві відмінності між усіма адміністративними областями України та чинники, що впливають на ці процеси.

## **2.2. Характеристика підходів до готовності використання інновінгу в діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»**

Розвиток туристичної сфери в Україні відзначається низкою конкурентних переваг, серед яких високоосвічене населення, гнучкий та ефективний ринок праці, місткий споживчий ринок [32]. Водночас брак управління в інституціональній системі разом із неефективними ринками товарів та послуг обмежують конкуренцію та зростання туристичної активності в країні. Це свідчить про наявність потенціалу, необхідного для розвитку і становлення країни з економікою на рівні світових стандартів, але разом з тим і про недостатнє використання туристичних можливостей. Проблема, таким чином, полягає у виборі ефективного шляху розвитку, а саме раціональної форми організації підприємницької діяльності в рамках досягнення поставлених завдань. Ефективним за таких умов є інновативний шлях розвитку, а інновінг виступає визначальною умовою для створення і підтримування конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Комплексний характер попиту та пропозиції, різні можливості туристичних підприємств зі створення та надання туристичних послуг, формування єдиного туристичного простору вимагають перегляду, аналізу та оцінки вихідних умов підприємств.

Зокрема, у контексті інновативної діяльності туристичних підприємств пропонується виокремити наявні ресурси, що вже використовуються в поточній діяльності, й невиявлені ресурси, які можуть бути задіяні за певних умов (реставрація, реконструкція та розвиток туристичної інфраструктури,

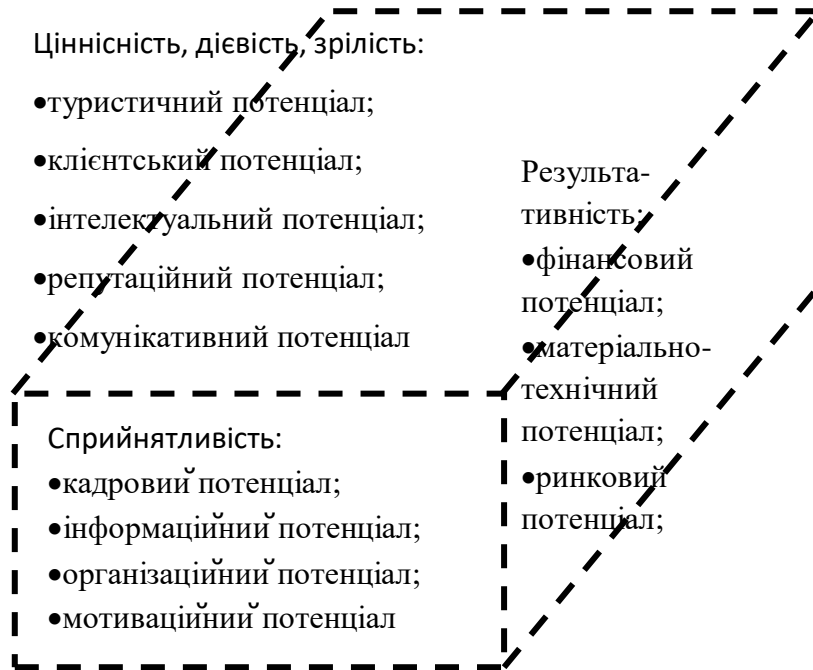
активізація управлінських ініціатив, оновлення стилів і методів менеджменту, перегляд асортиментної політики, освоєння нових ринків та груп споживачів). Виявлення та ефективна реалізація зазначених заходів обумовлює створення нових можливостей, що приведе до оновлення пропозиції, дослідження ринку, зацікавлення нових клієнтських секторів, популяризації позитивного туристичного іміджу підприємства. Разом з тим оцінка готовності туристичного підприємства до впровадження новацій, на наш погляд, стане основою для подальшої інтенсифікації інновативної діяльності. З іншого боку, можна очікувати, що інновативна орієнтованість туристичних підприємств приведе в подальшому до загального економічного зростання та розвитку, спрямованого на активізацію внутрішнього та міжнародного туризму.

Зважаючи на вищезазначене, наступним завданням цього дослідження є обґрунтування методичного підходу до оцінки готовності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» до використання інновінгу у діяльності.

Використання інновінгу туристичним підприємством є ознакою, яку неможливо охарактеризувати за допомогою окремого фактора, формули або залежності. Її комплексний характер визначає застосування методів комплексної інтегральної оцінки готовності до новацій із виділенням кількісних і якісних показників, які характеризували б успішність поточного функціонування і потенціалу підприємства до подальшого зростання.

Об'єктом такої оцінки виступає готовність туристичного підприємства до інтенсифікації інновативної активності, що характеризує можливості та загрози, властиві окремому туристичному підприємству під час упровадження новацій.

У ході адаптації методики визначення готовності підприємства до використання інновінгу в діяльності туристичного бізнесу нами використано тривимірний простір, який дозволяє формалізувати ступінь «інноваційної зрілості» ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» та інтегрувати оцінку потенціалу досліджуваного підприємства з можливостями досягнення максимального результату від його реалізації (див. рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Тривимірна модель формування й оцінки інновінгу в діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»**

Обґрунтування цінності й дієвості потенціалу, зрілості інновативного сприйняття вимагає детального аналізу змісту і доведення оцінних показників до формалізованих розрахункових моделей, що важко зробити, бо більшість із цих показників базуються на визначенні ключових абстрактних дій; частково враховують, або ігнорують вплив зовнішнього середовища, або є тільки фінансовими чи тільки технічними; не знаходяться в причинно-наслідковому зв'язку; не містять повноцінного економічного інструментарію через відсутність урахування елементів, які визначають рівень розвитку і використання потенціалу підприємства.

Особливості виробничого процесу послуг та процесу обслуговування споживачів, які в часі та місці збігаються, вимагають окремих підходів до рівня розвитку й провідних властивостей інновінгу, що не дає можливості виявити й оцінити сильні та слабкі сторони, оцінити резерви його реалізації, не є достатньо інформативними індикаторами ефективності інструментів управління новаціями через повну або часткову відсутність відображення.



Складові інновативного процесу доповнюють одна одну, що формує відповідне поле для взаємопов'язаного розвитку в цілому.

Варто звернути увагу, що фінансові ризики ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» є дуже високі, бо хиткий і вразливий попит може призвести до недоотримання належного рівня прибутку від реалізації турів у певних напрямках, на які було зосереджено весь наявний потенціал, включаючи інвестування у готельний консамент та польотну програму авіачартерів. Висока залежність від дій партнерів, сумлінності виконання зобов'язань разом з важкопрогнозованою ринковою кон'юнктурою призводять до фінансових втрат, які позначаються на іміджі досліджуваного підприємства.

Тому наявність на ринку незалежної оцінки роботи туроператорів, передусім, є зручним інструментом для вибору партнерів турагентськими компаніями, сприятиме правильному позиціонуванню туроператорів на ринку і буде інструментом їх економічного PR. Для органів державного регулювання результати незалежного рейтингу надають додаткові можливості контролю й аналізу ситуації в туристичній сфері і розроблення системи заходів щодо поліпшення систем держрегулювання.

Ідея використання результатів національних рейтингів з метою визначення стабільності позиції компанії на ринку не є новою. Широко використовують і проводять національний рейтинг безліч національних та міжнародних туристичних організацій. Однак у ринковій ситуації дані рейтингу – це не лише визнання кращих за професійною ознакою підприємств, а ще й перевірений за безліччю джерел оцінний механізм партнерської стабільності та бізнес-стратегії компанії.

Основною метою рейтингового оцінювання є виявлення найбільш професійних і, відповідно, привабливих для співпраці на туристичному ринку туроператорів, чартерних і страхових авіакомпаній, а також аналіз структури та оцінка основних тенденцій розвитку туристичного ринку. Укладання рейтингів підвищує інформаційну прозорість туристичного бізнесу і, тим самим, сприяє його активізації, встановленню міцніших партнерських стосунків, а можливо, і

припливу інвестицій.

І, нарешті, враховуючи множинність критеріїв у рейтингах, його результати дозволять самим його учасникам поглянути на свою роботу опосередковано, дасть можливість скорегувати подальші стратегічні перспективи.

Неможливість збору достовірної інформації з офіційних джерел, а надто показників, що дозволяють оцінити інновативний розвиток фірм-конкурентів та позиціонувати власний потенціал, прогнозувати прибутковість нових напрямів туризму, оцінити швидкість поширення (копіювання) сервісних новацій, стимулює до винайдення шляхів збору й обробки інформації з неофіційних джерел, а саме: анкетування агентів, субагентів та споживачів, маркетингові дослідження ринкової кон'юнктури, опитування котрагентів, фінансових аналітиків інвестиційних компаній тощо.

Тому на сьогодні найбільш достовірну інформацію про привабливість туроператора для співпраці і якість його роботи можна отримати шляхом оцінювання рекомендацій турагентств, що мають достатній досвід роботи. Репрезентативність експертів турагентств, що залучаються до складання рейтингу, досягається шляхом вибірки для опитування пропорційного числа від загальної кількості туркомпаній в усіх найбільш значущих містах країни.

Прикладом проведення рейтингів є інтегральне оцінювання експертами-турагентами роботи туроператорів за критеріями, які, на їх думку, є найважливішими (див. табл. 2.5). Відібрані агентами туроператори отримують автоматично по одному балу, що сумуються та приводяться до єдиного знаменника (за 100-бальною шкалою).

Із метою вивчення готовності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» до критеріїв рейтингу професійної служби нами використано структурний аналіз, що об'єднав найбільш важливі функціональні критерії для оцінювання, які не допускали б дублювання різних аспектів діяльності компанії.

**Таблиця 2.5**

**Значущість критеріїв рейтингу туроператорів[32]**

<b>Загальні критерії</b>	<b>Опис</b>	<b>Значущість</b>
Online-бронювання, сайт компанії	Наявність і повноцінність такої системи, доступність інформації про наявність місць у готелях і літаках, швидкість підтвердження замовлення. Сайт – швидкість завантаження, своєчасність оновлення інформації і т. п.	13
Популярність і надійність туроператора	Репутація компанії, кількість років на ринку, популярність бренда і т. п.	15
Якість роботи персоналу	Професіоналізм співробітників компанії, доступність співробітників, топ-менеджерів і керівників компанії, дотримання етики ділового листування, швидкість реакції на будь-які запити	5
Розмір комісійної винагороди, умови оплати та отримання документів	Розмір комісії, наявність черг на подання й отримання документів, можливість отримання документів задалегідь, у т.ч. в електронному вигляді, і т. п.	17
Швидкість підтвердження замовлення/бронювання турів	Дотримання контрольних термінів підтвердження туру, швидкість підтвердження, умови оплати і т. п.	14
Висока якість сервісу за кордоном	Мала кількість об'єктивних претензій туристів, оперативне реагування на скарги, рекламації, претензії, високий професіоналізм обслуговуючого персоналу і т. п.	9
Низький рівень цін	Конкурентоспроможність пропозицій за пакетними і спеціальними пропозиціями	17
Відсутність заміни готелів	Чим менше змін у проданому пакеті, тим вище оцінка: як часто зустрічаються переселення до інших готелів, як такі проблеми вирішуються і т. п.	10
<b>Усього</b>		<b>100</b>

Рейтинг туристичних компаній очолили закордонні консолідатори, що сформували свою продуктову політику на закордонному ринку, при цьому з 2015 року широко диверсифікувавши перелік напрямів подорожей: з 2 – 3 основних країн масового ринку на 12 – 17 напрямів широкого попиту зарубіжних маршрутів, цим самим підвищуючи конкурентний статус підприємств відносно національних туроператорів (див. табл. 2.6).

**Рейтинг переваг співробітництва консолідованих туроператорів  
України [32]**

№ з/п	Туроператор	Підсумки сезону літо 2017, %	Підсумки сезону літо 2018, %	Зміни, +/-	Прогноз на сезон літо 2019, %	Зміни, +/-
1.	TEZ Tour	22,6	25,7	Δ3,1	24,1	Δ1,6
2.	CoralTrave	22,1	25,4	Δ3,3	22,7	Δ2,7
3.	Пегас Туристик	20,3	21,7	Δ1,4	22,5	∇0,8
4.	TurtessTravel	10,1	11,0	Δ0,9	9,4	Δ1,6
5.	TUI	6,3	3,7	∇2,6	7,3	∇3,6
6.	Анекс Тур	3,9	3,1	∇0,8	3,9	∇0,8

У табл. 2.6 представлено ті структурні підрозділи туристичних ТНК, які поставили на потік виробництво продуктів виїзного туризму і таким чином впливають на рівень цін на внутрішньому ринку, отримують від цього монополістичні вигоди на ринку країни базування. Варто звернути увагу, що компанії які не мають прямих закордонних донорів та мають олігополістичну структуру, вони об'єднуються в альянси, асоціації і корпорації для захисту своїх ринкових позицій.

Необхідно зазначити, ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» є однією із провідних туристичних фірм Західної України та є оператором з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму.

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який несе відповідальність за всі сфери діяльності фірми. Заступник генерального директора – фінансовий директор, несе відповідальність за всі грошові операції, розробляє фінансову стратегію на майбутню діяльність фірми, співпрацює з усіма органами державного контролю України.

На ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» працюють висококваліфіковані працівники, які закінчили вищі навчальні заклади, постійно проходять стажування як в Україні, так і закордоном, беруть участь у щорічних конференціях, на яких обмінюються досвідом з працівниками інших туроператорів України.

Варто зазначити, що у ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» не створено окремого

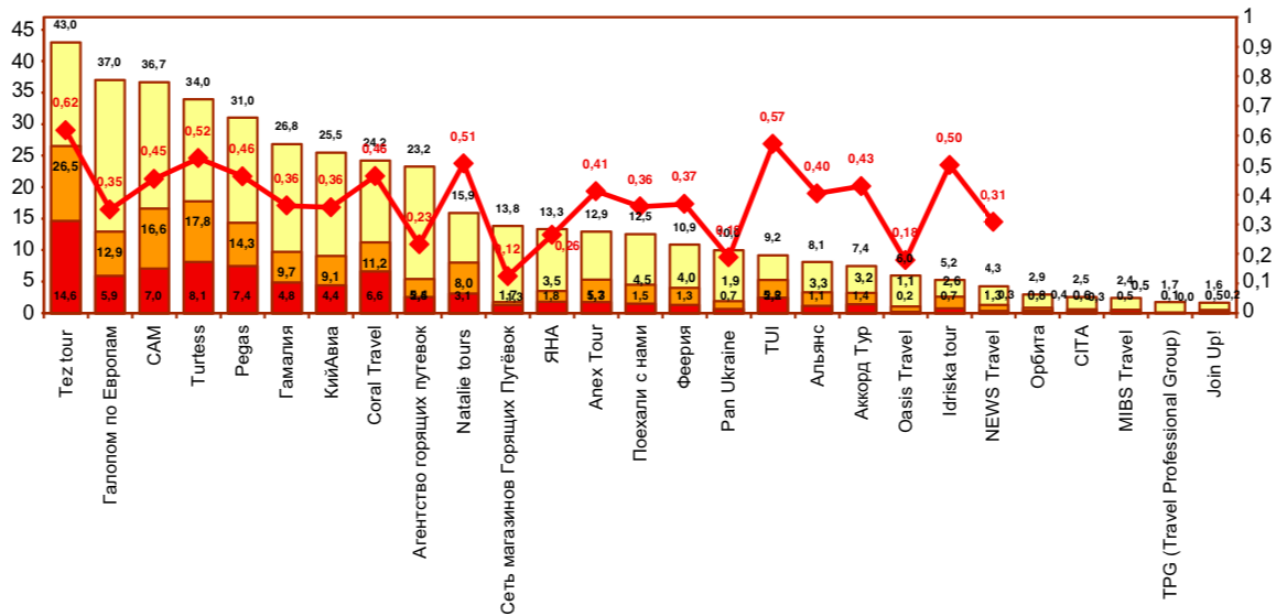
відділу маркетингу. Маркетингові функції виконує менеджер з реклами, який працює у загальному відділі. Менеджер з реклами наділений широкими повноваженнями, щодо здійснення маркетингової діяльності. В його обов'язки входить розробка та реалізація маркетингової стратегії, розробка рекламної компанії та її деталізація по періодах: окремо для літнього періоду та окремо для зимового періоду. Менеджер з реклами тісно співпрацює з іншими підрозділами, оскільки їхньою основною спільною метою є задоволення потреб клієнта. В рамках співпраці менеджера з реклами із головним менеджером-туроператором відбувається узгодження заходів щодо реклами курортів і комплексів відпочинку, які є популярними серед туристів, а також нових, для яких потрібна розробка і інтенсивних маркетингових засобів рекламування. Менеджер з реклами також співпрацює з фінансовим директором у галузі фінансування рекламної компанії, обґрунтовує доцільність її проведення та переконує в її ефективності.

Досліджуючи підходи до аналізу туристичної діяльності, туристичні оператори України почали активно створювати підрозділи по зв'язках з громадськістю, головне завдання яких – формування сприятливого іміджу організації, заснованого на високій діловій репутації. Діловий імідж, репутація, торгова марка, брендингова концепція відносяться до пріоритетних маркетингових новацій підприємств. При оцінці роботи все частіше оцінюються нематеріальні активи, які у формулі результативності виглядають так: «вартість компанії (вартість її матеріальних активів) плюс (чи мінус) вартість її репутації».

Високий рівень репутації стає необхідною умовою досягнення підприємством стійкого і тривалого ділового успіху, а також є головним чинником конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Оцінку знаннєвого ресурсу ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» можна поділити на знання про інновативний ресурс, про ринковий попит, про нові технології, про цінність співпраці учасників туристичного ринку та результативність

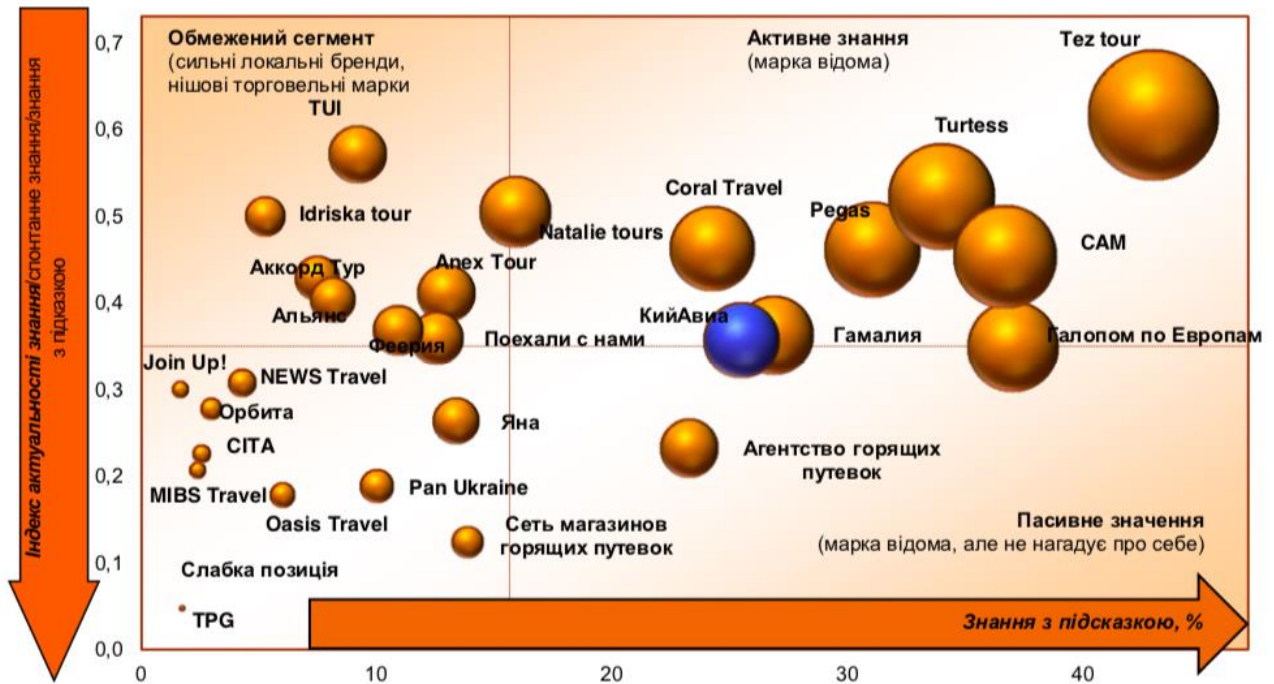
інформаційної взаємодії у вигляді знання про продукцію та послуги турорганізатора (див. рис. 2.4 – 2.5).



**Рис. 2.4. Оцінка ділового іміджу туристичних компаній споживачами, 2017 р.**

Отже, розгляд репутаційного капіталу як мультиплікатора сталості й прибутковості туристичної компанії обумовлює необхідність формування системи соціально-економічних і організаційних умов його збереження й розвитку як системотворчої ланки сучасного управління, що вимагає розробки репутаційної стратегії компанії в рамках загальної корпоративної стратегії і створення механізмів реалізації цієї стратегії.

Так, використання стратегічного інструментарію формування й розвитку ділової репутації фірм, адекватної запитам зовнішнього ринкового середовища і потребам суспільства, супроводжується створенням системи ефективних іміджевих рішень та бренд-ідей, що дозволить вітчизняним підприємствам вирішити проблеми успішної інтеграції у світові ринки товарів і послуг, придбати нові конкурентні переваги й досягти стійкого зростання показників господарської діяльності в довгостроковій перспективі.



**Рис. 2.5. Позиціонування знаннєвого ресурсу щодо продукції туристичної компанії**

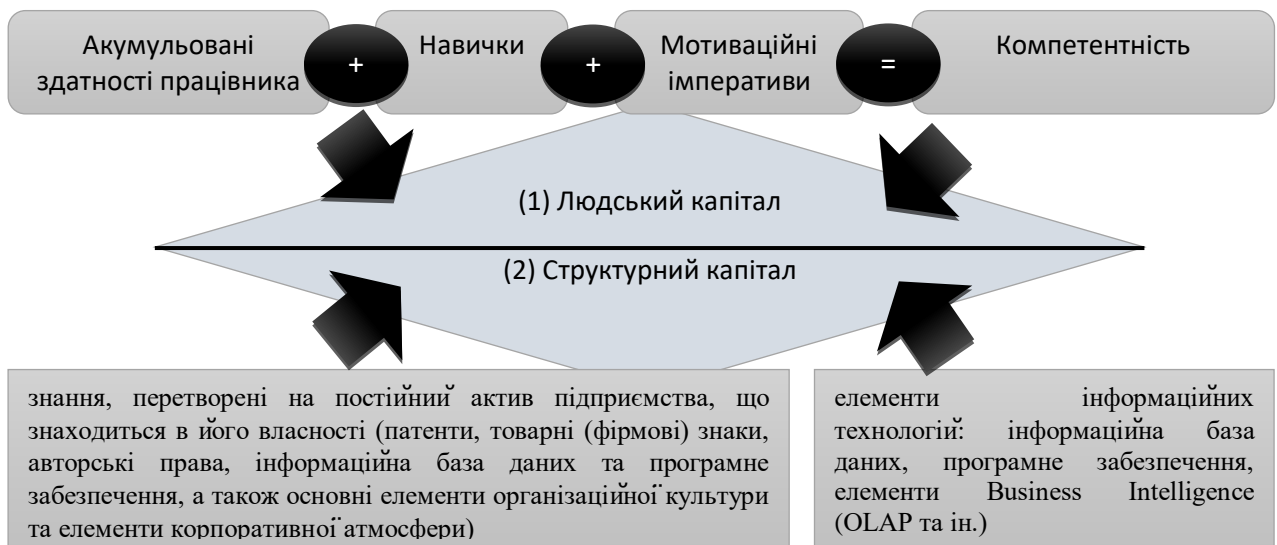
Таким чином, відбувається постійне розширене відтворення капіталу в компанії, своєрідний кругообіг капіталу (репутаційний – економічний – репутаційний – економічний), що призводить до виникнення мультиплікативного ефекту. Наведений підхід ілюструє ступінь використання можливостей за кожним показником для окремого підприємства, що в результаті дає змогу якісно оцінити готовність ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» до використання інновінгу у діяльності.

Для апробації цього підходу до визначення готовності щодо використання інновінгу вибрано ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» (Додаток Б). Інформаційним підґрунтям проведення оцінки стали фінансові показники діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» (структура активів, структура пасивів та найважливіші фінансові коефіцієнти) згідно з якими туризм характеризується кількістю туристичних прибуттів (в'їзні, виїзні та внутрішні туристичні потоки), метою поїздки, країною походження (для в'їзного туризму), країною призначення (для виїзного туризму), обліком супутніх послуг, споріднених із туризмом галузей,

обсягом наданих послуг, середньообліковою чисельністю працівників на підприємстві.

Отже, сучасні процеси розвитку економічної системи суспільства привели не просто до посилення ролі працівників у операційних процесах, але й визначили їх провідне місце в процесі виробництва доданої вартості та поза цими процесами, змінюючи систему цінностей і потреб людини, переводячи їх у сферу нематеріальних, спонукаючи до власної реалізації – інтелектуальної чи моральної. Про зростаючу роль інтелектуального капіталу підприємства (goodwill), що дозволяє створювати невідчутну цінність, свідчить той факт, що ринкова вартість сучасного підприємства може в десятки чи сотні разів перевищувати вартість її балансових активів [95]. Ця різниця є оцінкою ринком реальної вартості невідчутних інтелектуальних активів підприємства.

Ринкову вартість туристичного підприємства визначає саме його інтелектуальний потенціал. Окрім того, традиційно виокремлюють два основні елементи цього потенціалу: людський капітал та структурний капітал (див. рис. 2.6) [103].



**Рис. 2.6. Складові інтелектуального потенціалу ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»**

З практичної точки зору саме інтелектуальний капітал створює нові продукти та послуги, а отже, дозволяє здійснювати зовнішню експансію фірми



й освоєння нових ринків. Це забезпечується умілим співвідношенням людського та структурного капіталу, спрямованого на створення нових, прибуткових продуктів, здатних змінити бізнес-середовище.

Таким чином, можна дійти висновку про існування фактора готовності підприємства до готовності використання інновіngu як внутрішньо властивої характеристики, яка в контексті туристичної діяльності набуває форми комплексу узгоджених та гармонійно функціонуючих кількісних та якісних пріоритетів, а не окремого аспекту діяльності.

### **2.3. Модель оцінювання інновативного потенціалу у розвитку ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»**

Для реалізації завдань повномасштабної оцінки та використання як наявного потенціалу підприємства (реалізованого чи нереалізованого), так і потенціалу розвитку туристичні підприємства проводять пошук ресурсів та резервів, здатних задовольнити амбітні плани інновативного зростання. Так, системний аналіз будь-якої зі складових потенціалу включає такі елементи: оцінювані показники і методику їх розрахунків критерії оцінки рівня інновативного потенціалу за кожною його складовою; форми реалізації та об'єкт впливу; порядок прийняття управлінських рішень, спрямованих на розвиток певної складової інновативного потенціалу.

При вивченні понятійного апарату нами було встановлено, що у формуванні оцінної бази враховується не лише ресурсната процесна складові, а й змістовна складова наповнення інновативного потенціалу підприємства.

Так, на основі узагальнення різних показників і методів їх вимірювання нами сформовані послідовність й структура оцінювання інновативної діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»:

- відображення безпосередніх результатів від упровадження новацій на підприємстві (очікуваний прибуток, зростання продуктивності праці та ін.) тобто повне висвітлення інформації про фактичні або потенційні

наслідки операцій, які можуть вплинути на прийняття управлінських рішень;

- відображення витрат на впровадження новацій на підприємстві, тобто фактичної (історичної) собівартості новацій;
- висвітлення сутності інновативної діяльності в показниках – превалювання змісту над формою.
- Виходячи з цього інноваційний потенціал персоналу туристичного підприємства є функцією, що залежить від часу і ступеня готовності
- співробітника до реалізації ідей і проектів (зараз і в довгостроковій
- перспективі). Час є важливим обмежувачем, так як плинність кадрів
- туристичних підприємств досить висока і існує ймовірність того, що фахівець
- «запустив» інноваційний процес (що володів необхідним і достатнім рівнем
- розвитку інноваційного потенціалу на певний момент часу) не буде цей процес
- закінчувати і на ключових місцях будуть люди з менш розвиненим
- інноваційним потенціалом
- Виходячи з цього інноваційний потенціал персоналу туристичного підприємства є функцією, що залежить від часу і ступеня готовності
- співробітника до реалізації ідей і проектів (зараз і в довгостроковій
- перспективі). Час є важливим обмежувачем, так як плинність кадрів

- туристичних підприємств досить висока і існує ймовірність того, що фахівець
- «запустив» інноваційний процес (що володів необхідним і достатнім рівнем
- розвитку інноваційного потенціалу на певний момент часу) не буде цей процес
- закінчувати і на ключових місцях будуть люди з менш розвиненим
- інноваційним потенціалом

Виходячи з цього інноваційний потенціал персоналу туристичного підприємства є функцією, що залежить від часу і ступеня готовності співробітника до реалізації ідей і проектів (зараз і в довгостроковій перспективі). Час є важливим обмежувачем, так як плинність кадрів туристичних підприємств досить висока і існує ймовірність того, що фахівець «запустив» інноваційний процес (що володів необхідним і достатнім рівнем

розвитку інноваційного потенціалу на певний момент часу) не буде цей процес закінчувати і на ключових місцях будуть люди з менш розвиненим інноваційним потенціалом

Виходячи з цього інноваційний потенціал персоналу туристичного підприємства є функцією, що залежить від часу і ступеня готовності співробітника до реалізації ідей і проектів (зараз і в довгостроковій перспективі). Час є важливим обмежувачем, так як плинність кадрів туристичних підприємств досить висока і існує ймовірність того, що фахівець «запустив» інноваційний процес (що володів необхідним і достатнім рівнем

розвитку інноваційного потенціалу на певний момент часу) не буде цей процес закінчувати і на ключових місцях будуть люди з менш розвиненим інноваційним потенціалом

Виходячи з цього інноваційний потенціал персоналу туристичного

підприємства є функцією, що залежить від часу і ступеня готовності співробітника до реалізації ідей і проектів (зараз і в довгостроковій перспективі). Час є важливим обмежувачем, так як плинність кадрів туристичних підприємств досить висока і існує ймовірність того, що фахівець «запустив» інноваційний процес (що володів необхідним і достатнім рівнем

розвитку інноваційного потенціалу на певний момент часу) не буде цей процес закінчувати і на ключових місцях будуть люди з менш розвиненим інноваційним потенціалом

Виходячи з цього інноваційний потенціал персоналу туристичного підприємства є функцією, що залежить від часу і ступеня готовності співробітника до реалізації ідей і проектів (зараз і в довгостроковій перспективі). Час є важливим обмежувачем, так як плинність кадрів туристичних підприємств досить висока і існує ймовірність того, що фахівець «запустив» інноваційний процес (що володів необхідним і достатнім рівнем

розвитку інноваційного потенціалу на певний момент часу) не буде цей процес закінчувати і на ключових місцях будуть люди з менш розвиненим інноваційним потенціалом Виходячи з цього інноваційний потенціал персоналу туристичного

Таким чином, можна стверджувати, що інновативний потенціал є функцією двох генеральних потенціалів, а саме потенціалу трудових (керованих) і керуючих ресурсів. Тобто потенціалу тих хто керує (приймає рішення та контролює) і потенціалу тих хто безпосередньо втілює рішення у виробничий процес. Розглядаючи комбінації значень двох складових, що входять до інновіngu потенціалу, ми можемо виділити сім можливих станів туристичного підприємства. Визначивши складові в декартовій системі координат (за аналогією [86, с. 293]), ми отримаємо простір оцінок інновіngu підприємства, який ділиться на характеристичні області (див. рис. 2.7).

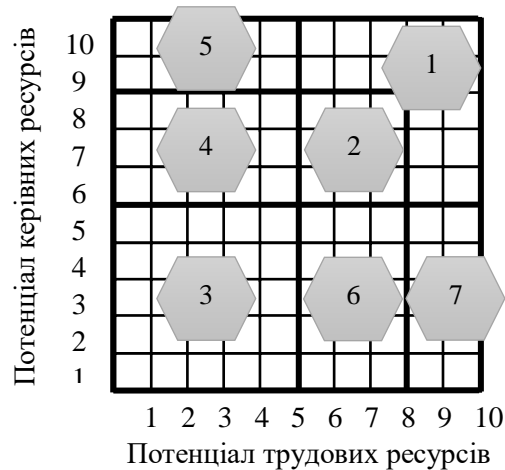


Рис. 1 – Пространство оцінок інноваційного потенціалу персонал

**Рис. 2.7. Простір для оцінювання інновативного потенціалу туристичного підприємства**

На підставі проведеного оцінювання виявлено:

- область 1 відповідає туристичним підприємствам з високим потенціалом інновінгу, в ці процеси активно включені як керівники, так і лінійні співробітники підприємства;
- область 2 відповідає туристичним підприємствам достатнім потенціалом інновінгу, діяльність можлива при незначному стимулюванні (матеріальному / нематеріальному) співробітників підприємства;
- область 3 відповідає туристичним підприємствам з низьким потенціалом інновінгу. Ситуація коли «верхи не можуть, а низи не хочуть» співробітники підприємства на всіх посадах з різних причин не можуть приймати і проводити новаційні зміни на своєму підприємстві;
- область 4 відповідає туристичним підприємствам з достатнім потенціалом інновінгу у керівників, які можуть вести новаційну діяльність при мінімальному стимулюванні, але постійно зіштовхуються з неприйняттям їх нововведень серед виконавців;
- область 5 відповідає туристичним підприємствам з високим потенціалом інновінгу у керівників, які можуть вести і діяльність

як розробників інновативних проектів без обмежень, але постійно зіштовхуються з неприйняттям їх нововведень серед виконавців;

- область 6 відповідає туристичним підприємствам з достатнім потенціалом інновінгу виконавців, діяльність яких полягає в реалізації інновативних проектів здебільшого створених самостійно при мінімальному стимулюючому впливі ззовні, за відсутності підтримки з боку керівників підприємства;
- область 7 відповідає туристичним підприємствам з достатнім потенціалом інновінгу виконавців, діяльність яких полягає в реалізації самостійно створених інновативних проектів, за відсутності підтримки з боку керівників підприємства.

Відтак, така оцінка інноваційного стану туристичних підприємств повинна проводитись з метою виявлення перспективних напрямків інновативного розвитку, який забезпечить перехід підприємства на якісно інший рівень конкурентоспроможності і, як наслідок, підвищить свою стійкість і гнучкість по відношенню до мінливої ринкової ситуації.

Враховуючи вплив туристичного продукту на специфіку роботи самого ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» та на ті ризики, які йому притаманні ми пропонуємо провести SWOT-аналіз. Даний аналіз дозволить визначити негативні й позитивні фактори, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства як із зовні, так і з середини (див. табл. 2.7).

**Таблиця 2.7**

**SWOT – аналіз ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»**

Можливості:	Загрози:
О1. Розширення горизонтів діяльності; О2. Ослаблення позицій конкурентів; О3. Зміна законодавства (надання підприємцям пільг); О4. Збільшення прибутків населення; О5. Укладення вигідних угод з партнерами; О6. Збільшення кількості прихильних	Т1. Залежність попиту від сезону; Т2. Зниження платоспроможності населення; Т3. Мінливість смаків; Т4. Відтік кваліфікованих кадрів; Т5. Зміна стратегії поведінки конкурентів; Т6. Переорієнтація споживачів на послуги конкурентів;



сторони																
<b>W<sub>1</sub></b>	-1	-2	0	-2	0	-1	-1		-2	0	-1	0	-2	-2	0	-13
<b>W<sub>2</sub></b>	-2	-1	2	1	2	0	2		-2	-2	-1	-2	-1	-2	0	-6
<b>W<sub>3</sub></b>	-2	-1	0	-1	0	0	-1		-2	0	-2	-1	-2	-2	0	-13
<b>W<sub>4</sub></b>	-1	-1	0	0	0	0	-1		-1	0	0	0	1	-2	0	-2
<b>W<sub>5</sub></b>	1	-2	0	-1	0	0	0		-2	0	-2	0	-1	-2	0	-9
<b>W<sub>6</sub></b>	0	0	0	0	1	-1	1		0	-1	0	0	0	-2	0	-2
<b>Сума</b>	-1	1	3	3	8	11	7		2	-4	3	-4	1	-1	0	

Визначення впливу кожного з показників на ПП «ДОВКОЛАСВІТУ», дозволяє встановити зв'язки між найбільш значущими показниками та визначити їх взаємний вплив (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Матриця SWOT-аналізу ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»

	<b>Можливості:</b> <b>O5.</b> Укладення вигідних угод з партнерами <b>O6.</b> Збільшення кількості прихильних споживачів <b>O7.</b> Залучення інвестиційного капіталу	<b>Загрози:</b> <b>T4.</b> Відтік кваліфікованих кадрів <b>T6.</b> Переорієнтація споживачів на послуги конкурентів <b>T2.</b> Зниження платоспроможності населення
<b>Сильні сторони:</b> <b>S1.</b> Наявність у підприємства досвіду на ринку <b>S4.</b> Наявність позитивної репутації <b>S6.</b> Розвинута інфраструктура послуг	<b>S1O5</b> – наявність досвіду на ринку дає змогу правильно та раціонально обирати партнерів <b>S1O6</b> – досвід дає змогу підприємству оперативно реагувати на запити споживачів, що призводить до формування у них прихильності до компанії <b>S1O7</b> – наявність досвіду на ринку може стати вирішальною при виборі інвестора <b>S4O5</b> – партнери серед можливих альтернатив скоріше за все оберуть	<b>S1T4</b> – при реалізації загрози відтоку кваліфікованих кадрів завдяки сильній стороні – досвід на ринку підприємство зможе швидко знайти та залучити до роботи нових співробітників <b>S1T6</b> – наявність досвіду на ринку дає змогу підприємству передбачити потреби споживачів скоріше за конкурентів <b>S1T2</b> – на загрозу зниження платоспромож-



	<p>підприємство з позитивною репутацією</p> <p><b>S406</b> – позитивна репутація дає змогу збільшити кількість прихильних клієнтів, за рахунок розповсюдження споживачами інформації про підприємство</p> <p><b>S407</b> – інвестор зацікавлений у вкладенні грошей в підприємство обов'язково зверне увагу на репутацію підприємства</p> <p><b>S605</b> - розвинута інфраструктура послуг робить підприємство пріоритетним партнером</p> <p><b>S606</b> - розвинута інфраструктура послуг, дає змогу задовольнити різноманітні побажання споживачів і як наслідок призводить до формування їх прихильності</p> <p><b>S607</b> – наявність розвинутої інфраструктури послуг дає змогу інвестору побажати, що підприємство динамічно розвивалося протягом свого існування</p>	<p>ності населення підприємство може вплинути шляхом розробки та пропозиції більш бюджетних турів</p> <p><b>S4T4</b> – в разі відтоку кваліфікованих кадрів наявність позитивної репутації дасть змогу підприємству швидко заповнити кадрові прогалини</p> <p><b>S4T6</b> – наявність позитивної репутації дає підприємству змогу встановлювати довгострокові відносини з клієнтами та залучати нових</p> <p><b>S4T2</b> – наявність позитивної репутації не має прямого впливу на зниження платоспроможності населення</p> <p><b>S6T6</b> – розвинута інфраструктура послуг дає змогу підприємству утримати споживачів від переорієнтації на товари конкурентів, шляхом найбільш повного задоволення всіх потреб клієнтів</p>

## Продовження табл. 2.9

<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <p><b>W1.</b> Відсутність прогнозування продажів</p> <p><b>W3.</b> Відсутність постійних маркетингових досліджень</p> <p><b>W5.</b> Орієнтація діяльності в більшій мірі на внутрішній туризм</p>	<p><b>W105</b> – хороша на перший погляд угода, при повній відсутності прогнозу на майбутнє, може позначитися негативно на подальшій діяльності</p> <p><b>W106</b> - недостатній рівень прогнозування продажів при збільшенні кількості прихильних споживачів може призвести до не повного задоволення клієнтів</p> <p><b>W107</b> - недостатній рівень прогнозування продажів при залученні інвестиційного капіталу може призвести до того, що цей капітал буде використано не доцільно або не раціонально</p> <p><b>W305</b> – не знаючи потреб ринку у власній продукції досліджуване підприємство не зможе визначити яка угода буде більш вигідною</p> <p><b>W306</b> - відсутність постійних маркетин-</p>	<p><b>W1T6</b> - прогнозування продажів дасть змогу вберегтися від переорієнтації споживачів на товари конкурентів</p> <p><b>W3T6</b> - відсутність постійних маркетингових досліджень може наблизити реалізацію загрози переорієнтації на товари конкурентів, тому що ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» не буде знати які саме запити споживачів потребують задоволення</p> <p><b>W3T2</b> – маркетингові дослідження можуть допомогти передбачити зниження платоспроможності населення</p> <p><b>W5T6</b> – щоб запобігти переорієнтації споживачів треба діяти, як в сфері внутрішнього туризму так і в сфері зовнішнього туризму</p> <p><b>W5T4</b> – реалізація загрози відтоку кваліфікованих кадрів, може значною мірою позначитися на загостренні слабкої сторони W5,</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>гових досліджень при збільшенні кількості прихильних споживачів може негативно позначитися на швидкості та якості задоволення споживачів</p> <p><b>W307</b> – за наявності постійних маркетингових досліджень підприємству буде легше переконати інвестора вкласти гроші</p> <p><b>W506</b> – збільшення кількості прихильних споживачів не можливе без збільшення пропозицій підприємства</p>	<p>тому що потрібно буде шукати новий персонал, якому треба буде деякий час, щоб адаптуватися, а про те щоб розробляти нові напрямки та маршрути закордон доведеться тимчасово забути</p> <p><b>W5T2</b> – падіння платоспроможності населення негативно вплине, як на внутрішній так і на зовнішній туризм</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На підставі проведеного SWOT-аналізу виявлено зовнішні та внутрішні ризики ПП «ДОВКОЛАСВІТУ», зокрема найбільш вагомими слабкими сторонами досліджуваного підприємства є:

- відсутність прогнозування продажів (- 13)
- відсутність постійних маркетингових досліджень (- 13)
- орієнтація діяльності в більшій мірі на внутрішній туризм (- 9).

Найбільш вагомими загрозами – зовнішніми ризиками ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» є:

- відтік кваліфікованих кадрів (- 4)
- переорієнтація споживачів на послуги конкурентів (- 1)
- зниження платоспроможності населення (- 4).

Встановлені між внутрішніми та зовнішніми ризиками ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» зв'язки наочно демонструють взаємодію між показниками та їх взаємний вплив.

Окремо слід зазначити, що отримана в ході дослідження інформація про склад ризиків ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» буде використана керівництвом підприємства для прийняття рішень у сфері розробки заходів, щодо використання інновінгу.

Окремо слід зазначити про систему показників для оцінки інноваційного потенціалу персоналу туристичного підприємства. Показники можуть бути кількісними та якісними. Використовувана нами методика включає в себе

обидві групи показників

Окремо слід зазначити про систему показників для оцінки інноваційного

потенціалу персоналу туристичного підприємства. Показники можуть бути кількісними та якісними. Використовувана нами методика включає в себе

обидві групи показників

Отже, на інновативний потенціал досліджуваного туристичного підприємства впливають наступні чинники:

- забезпеченість інформаційними засобами;
- забезпеченість технічними засобами;
- забезпеченість фінансовими засобами;
- мотивація і стимулювання інновативної діяльності;
- організаційна культура підприємства;
- індивідуально-психологічні особливості співробітників;
- професійна культура;
- система навчання персоналу;
- організація та умови праці

Оцінка інноваційного потенціалу персоналу є інтегральною характеристикою від:

1. Відносини персоналу до майбутніх змін, та змін що відбуваються;
2. Відносини керівників до інновацій та їх здібності до роботи в умовах, що змінилися;
3. Стану процесів управління та інформаційного забезпечення інновації на підприємстві;
4. Рівня професійної підготовки персоналу

Оцінка потенціалу інновінгу є інтегральною характеристикою від:

- відносини персоналу до майбутніх змін, та змін що відбуваються;
- відносини керівників до новацій та їх здібності до роботи в умовах, що змінилися;
- стану процесів управління та інформаційного забезпечення новацій на підприємстві;
- рівня професійної підготовки персоналу;
- рівня економічної підготовки персоналу;
- стану соціально-психологічного клімату на підприємстві;
- ступеня задоволеності умовами, змістом та оплатою праці.

В результаті оцінки інновативного потенціалу туристичного підприємства нами були виявлені наступні проблемні точки на які слід звернути увагу задля уникнення негативного впливу на цю характеристику:

- індивідуально-психологічні: скептицизм, ригідність, шаблонність мислення, інфантилізм, безініціативність;
- поведінкові: низький професійний рівень співробітника, низький рівень професійної культури; малий активний словниковий запас, негативізм;
- комунікативні: не вміння або не бажання працювати з інформацією, не вміння спілкуватися;
- мотиваційні: переважаюча зовнішня мотивація, не бажання долати перешкоди, низька стресостійкість, не бажання і не вміння приймати рішення;
- інтелектуальні: низький або невідповідний рівень освіти (знань) як загальних, так і професійних. Низький рівень професійно значущих навичок і вмінь. Низький рівень загальних інтелектуальних здібностей.

Таким чином, оцінка кількісних і якісних показників рівня розвитку інноваційного потенціалу персоналу туристичного підприємства дозволить

судити про можливої ефективності інноваційної діяльності на підприємстві в заданий проміжок часу і визначити напрями нарощування інноваційного потенціалу персоналу

Таким чином, оцінка кількісних і якісних показників рівня розвитку інновативного потенціалу туристичного підприємства дозволить судити про ефективність діяльності інновінгу на підприємстві в заданий проміжок часу і визначити напрями нарощування.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що для підвищення ефективності інновативного розвитку туристичного підприємстванаєобхідна наявність системи управління інновативним потенціалом, найважливішим компонентом якої є система його оцінки. На основі застосування представленого підходу можна робити висновок, що представлені складові інновінгу щодо діяльності туристичного підприємства можуть послужити основою для розробки методології оцінки інновативного потенціалу.

## Висновки до розділу 2

1. Результати дослідження стану і трендів туристичної бізнесу та його вплив на рівень розвитку інновіingu в регіонах України, обумовлені необхідністю встановлення тенденцій зміни ефективності проектного інвестування, рівня інновативної активності, результативності науково-дослідної діяльності об'єктів управління, факторів і причин, що вплинули на зміни в спостережуваних інноваційних, економічних процесах регіонів, які виступають основою для прийняття комплексу організаційно-економічних, фінансово-інвестиційних заходів, дій, методів і стратегій.
2. Використання результатів аналізу розвитку інновіingu в туристичному бізнесі продиктовано, виходячи з сутнісних узагальнюючих характеристик організаційно-економічного механізму вдосконалення системи управління.
3. Упродовж 2014–2018 рр. частка туристичних підприємств, які займались інновативною діяльністю, за рекомендованими видами економічної діяльності становила 14,6%, у т.ч. здійснювали технологічні новації – 9,5%, нетехнологічні – 8,6% (4,7% – організаційні та 6,4% – маркетингові). Найвищий рівень інновативної активності спостерігався серед туристичних підприємств у сфері інформації та телекомунікації (22,1%). Більшість інноваційно активних туристичних підприємств поряд з технологічними запроваджували нетехнологічні новації.
4. Відмітимо, що тенденції інновативної діяльності останніх років засвідчують про наявність значних проблем та низький рівень розвитку діяльності в Україні, що, в свою чергу, негативно відображається на конкурентоздатності туристичної продукції та розвитку економіки в цілому. Відставання в розвитку інновативної сфери в Україні пов'язано з

тим, що в нашій країні до цих пір не створена відповідне інституційне середовище, в рамках якого мало відбуватися регулювання ринкових відносин. Не враховується і той фактор, що наша країна складається з безлічі регіонів (на відміну, наприклад, від європейських країн) і рівень інновативного потенціалу її регіонів різний. Стан розвитку регіонів на пряму впливає на швидкість і якість розвитку країни в цілому.

5. Наголосимо, що здійснена оцінка щодо готовності використання інновінгу в діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ, дала змогу зробити наступний висновок, на даний момент на підприємстві політика інновінгу не має чітко сформульованих орієнтирів науково-технічного і технологічного розвитку. Запропоновано методичний підхід щодо формування механізму управління інновативним розвитком шляхом розробки механізму впровадження регіональних новацій, який буде забезпечувати ефективне використання інновативного потенціалу регіону та підвищення ефективності управління регіональними новаціями.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

### **МЕХАНІЗМУ КОМПЛЕКСНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВІНГУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ**

#### **3.1. Формування стратегії розвитку інновінгу в діяльності туристичних підприємств**

У процесі дослідження та на основі результатів опрацювання наукових джерел було зроблено висновок про необхідність та доцільність уточнення інформації про стан результативності щодо запропонованих заходів інновінгу в діяльності туристичних підприємств шляхом урахування впливу факторів ендогенного та екзогенного характеру, їх об'єктивної інтерпретації та подальшого практичного використання для можливості удосконалення управління нею. Такий підхід є

виправданим з точки зору сутності інновінгу та, відповідно, управління нею. Тобто, заходи щодо результативності інновінгу має здійснюватися на стратегічній основі і корегуватись у процесі здійснення тактичних заходів.

Таким чином, виявлені причини низької ефективності інновативної діяльності та їх усунення вимагають необхідності удосконалення існуючих підходів до управління, які базуються на реалізації логічної послідовності наступних кроків:

- аналізі результативності існуючої системи інновінгу в діяльності туристичних підприємств;
- виявленні ключових факторів впливу на інновативну діяльність, їх агрегування та оцінювання направленості факторного впливу;
- ідентифікації існуючих стратегій розвитку інновінгу туристичних підприємств в умовах існуючого факторного впливу;
- оцінюванні результативності реалізації кожної із стратегій розвитку інновінгу;
- розробки заходів щодо забезпечення результативності досягнення стратегічних цілей інновінгу туристичних підприємств;
- прогнозування динаміки внутрішнього потенціалу до здійснення інновінгу з метою виявлення можливості запровадження пропонованих заходів.

Аналіз наукової літератури свідчить, що в основному запропоновані заходи щодо використання інновінгу в діяльності туристичних підприємств узагальнено розподіляють на фактори безпосереднього та опосередкованого, позитивного і негативного впливу, прогнозовані і непрогнозовані (слабо прогнозовані), суб'єктивні та об'єктивні тощо. На наш погляд, цікавими та у достатній мірі обґрунтованими з позицій визначення факторів впливу на використання інновінгу, а також визначення показників для їхнього аналізу є праці Л. Федулової [89], В. Геєця [22], І. Близнюк [10], І. Підкамінного [72], І. Алексєєва, Т. Вітренко-Хрустальнової [17], О. Ковтун [40] та ін. Вони орієнтовані

за своєю суттю на пошук конкретних стратегічних і тактичних напрямів удосконалення механізму комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі. Їх публікації було взято за основу для уточнення та систематизації факторного впливу на використання інновінгу та управління ним.

При цьому, обґрунтовано, що:

- фактори попиту на інновінг представляють собою групу факторів, що формують загальні системні тенденції до здійснення інновативної діяльності, можливостей реалізації її результатів у довгостроковій перспективі з урахуванням загальнонаціональних та галузевих особливостей діяльності підприємств;
- фактори внутрішнього потенціалу туристичного підприємства представляють собою керовані параметри функціонування підприємства як системи, що визначають особливості, можливості, здатності підприємства до здійснення інновативної діяльності і управління нею, насамперед фінансово-економічні та інтелектуальні.

Отже, на основі аналізу наукової літератури [54;85;105;104;70;48;66;65;59;87;19] статистичних даних, аналітичних доповідями запропоновано показники, за якими можна оцінювати групи факторів впливу на використання інновінгу. Вказані дані дали можливість здійснити перегрупування показників та підгруп зазначених груп факторів, показників їх оцінювання.

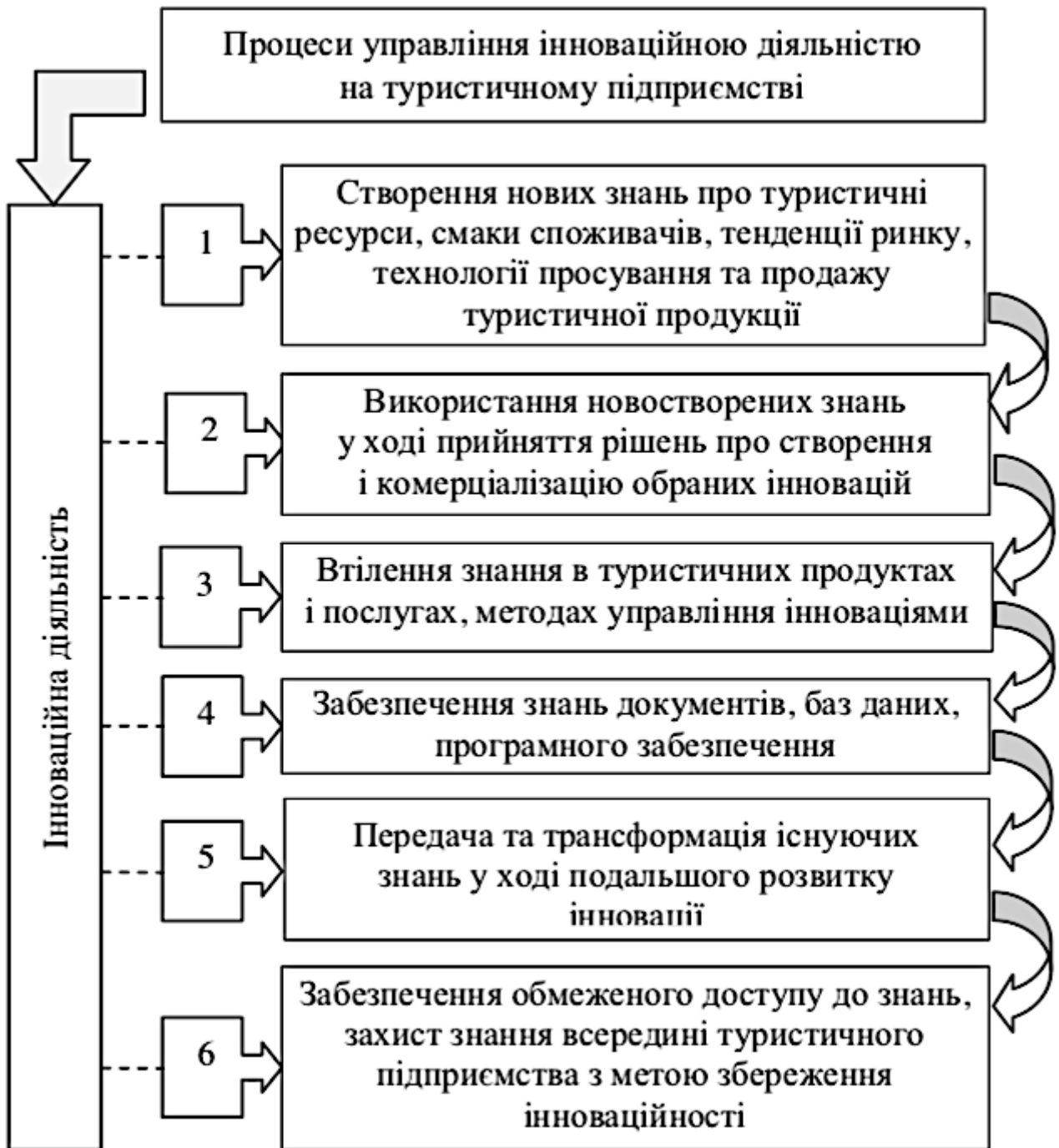
При цьому відбір характеризувався такими критеріями: якщо показники можуть за своїм змістовним наповненням одночасно характеризувати кілька факторів, шляхом аналізу аналітичних доповідей та статистичних спостережень, обирається той з них, який він характеризує найбільше; здійснюється відсіювання тих, що не піддаються математичному оцінюванню, не мають даних за певні проміжки аналізованого періоду чи не можуть вважатись достовірними або відрізняються у різних літературних джерелах; фактори обираються з урахуванням частоти використання у обраній предметній



сфері. Такий підхід дав можливість одночасно поєднати основні переваги експертного оцінювання, статистичного спостереження, моделювання і вже на початковому етапі відсіяти ті фактори та показники, що є малоінформативними, мають незначний вплив на предмет дослідження, не можуть вважатись достовірними тощо.

Оскільки, інновінг на різних стадіях управління виступає як ідейне підґрунтя, ресурс, технологію або кінцевий продукт – доцільно виокремити наступну задачу, яка дасть можливість довести його значущість, можливість спільного аналізу та подальшого використання. Особливої значущості набуває первинна складова інновінгу – інформація та похідна від неї – знання. Так, управління інновативною діяльністю на туристичному підприємстві має в першу чергу забезпечувати контроль реалізації процесів управління, спрямованих на створення, використання і комерціалізацію інформації (див. рис. 3.1).

Так, з рис. 3.1 видно, що у першу чергу змінюються механізми, структури, методи і підходи до управління. Значні зміни виникають у розумінні процесу управління. Обов'язковими стають своєчасна реакція на зміни в навколишньому середовищі, чітка кореляція зусиль і ступеня досягнення цілей.



**Рис. 3.1. Процеси управління інноваційною діяльністю на туристичному підприємстві**

Отже, основна задача стратегії розвитку інновітнгу підприємств туристичної сфери – визначення пріоритетних напрямків підвищення ефективності функціонування підприємств з метою поліпшення якісних показників їх діяльності та протидії ризикам зовнішнього середовища.

Враховуючи вище зазначене можна виділити пріоритетні шляхи підвищення стійкості розвитку підприємств туристичної сфери, до таких слід віднести наступні (див. рис.3.2):



**Рис. 3.2. Шляхи підвищення стійкості розвитку підприємств туристичної сфери**

- підвищення рівня економічної безпеки;
- покращення інформаційного забезпечення;
- покращення фінансового забезпечення;
- підвищення ефективності інноваційної політики;
- підвищення ефективності інвестиційної політики

Враховуючи те, що в попередніх розділах бакалаврської роботи нами було проаналізовано зовнішнє середовище підприємств туристичної сфери; визначено сильні та слабкі сторони туристичної галузі; проведено оцінку

розвитку підприємств туристичної сфери, в результаті -наступними етапами використання інновінгу у розвитку підприємств туристичної сфери є визначення місії, мети та завдань підприємства.

Процес формулювання місії підприємства є дуже складним та відповідальним, також він повинен бути добре спланованим. Адже, місія підприємства повинна чітко охарактеризувати призначення підприємства та встановлюється на довгий період часу.

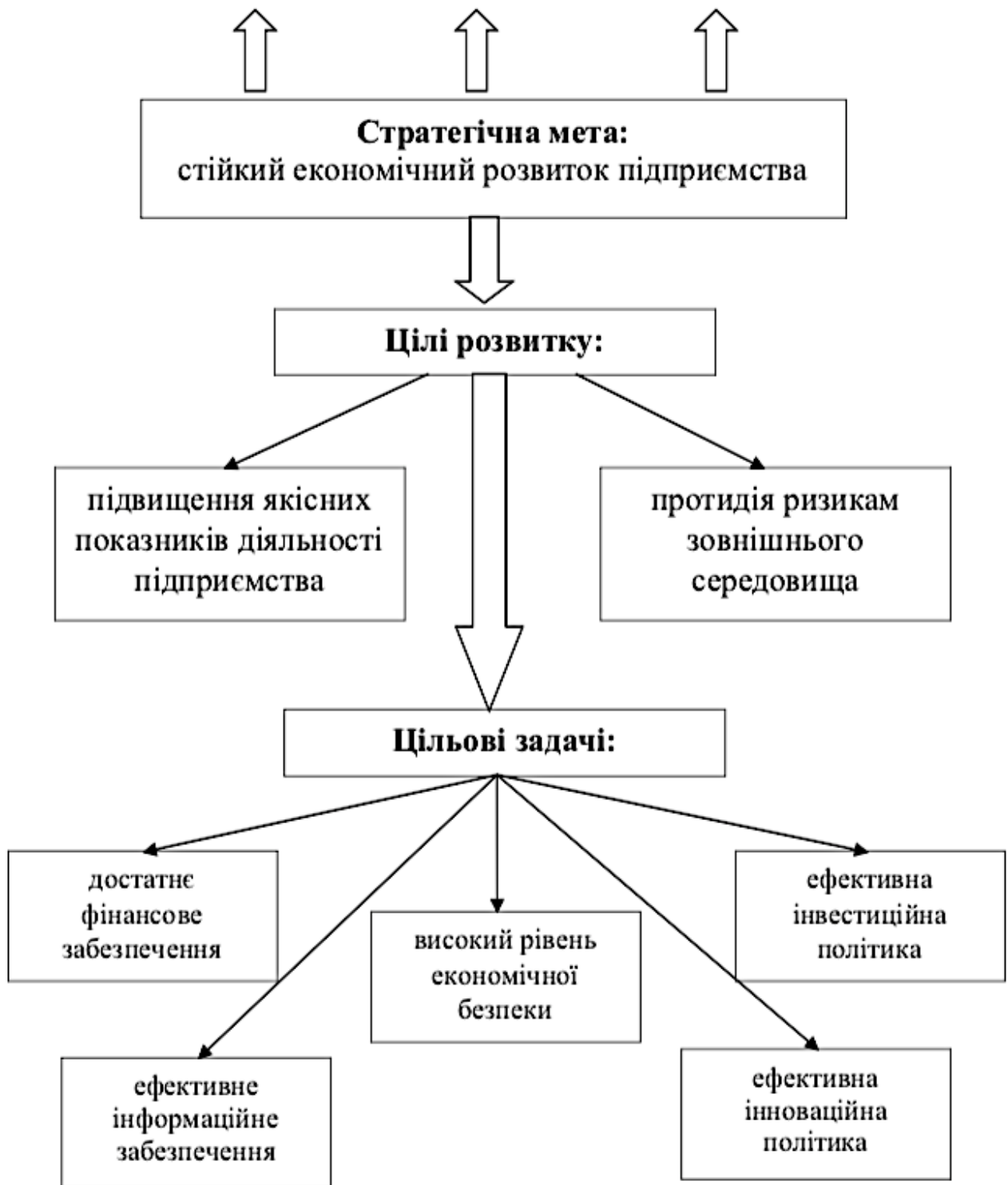
Розглянувши особливості розвитку туристичної сфери України, потенціал розвитку вітчизняних туристичних підприємств, переваги та недоліки в діяльності підприємств туристичної сфери суб'єктів малого підприємництва можна зробити наступний висновок: місія підприємств туристичної сфери – ми пропонуємо туристичні послуги високої якості туристам всього світу.

Побудова дерева цілей здійснюється «зверху вниз», від загальних цілей до окремих, більш детальних цілей. Так, досягнення головної мети забезпечується за рахунок реалізації цілей нижчого рівня. У свою чергу, кожна з цих цілей може бути розділена на цілі наступного, більш низького рівня.

Один з основних принципів побудови дерева цілей наступний: кожна мета даного рівня повинна бути представлена у вигляді цілей наступного рівня таким чином, щоб їх сукупність повністю визначала поняття вихідної мети.

В сучасних умовах господарювання стратегічні цілі впровадження інновінгу на підприємствах туристичної сфери можуть бути різними, але всі вони спрямовані на реалізацію головної мети підприємства – забезпечення стійкого економічного розвитку, а як наслідок збільшення частки ринку та отримання лідируючих ринкових позицій.

Проведене дослідження особливостей розвитку інновінгу туристичної сфери дає можливість побудувати дерево цілей (див. рис. 3.3). Методи аналізу та моделювання цілей пов'язані з процедурами декомпозиції, синтезу та оцінки.



**Рис. 3.3.** «Дерево цілей» підприємств туристичної сфери

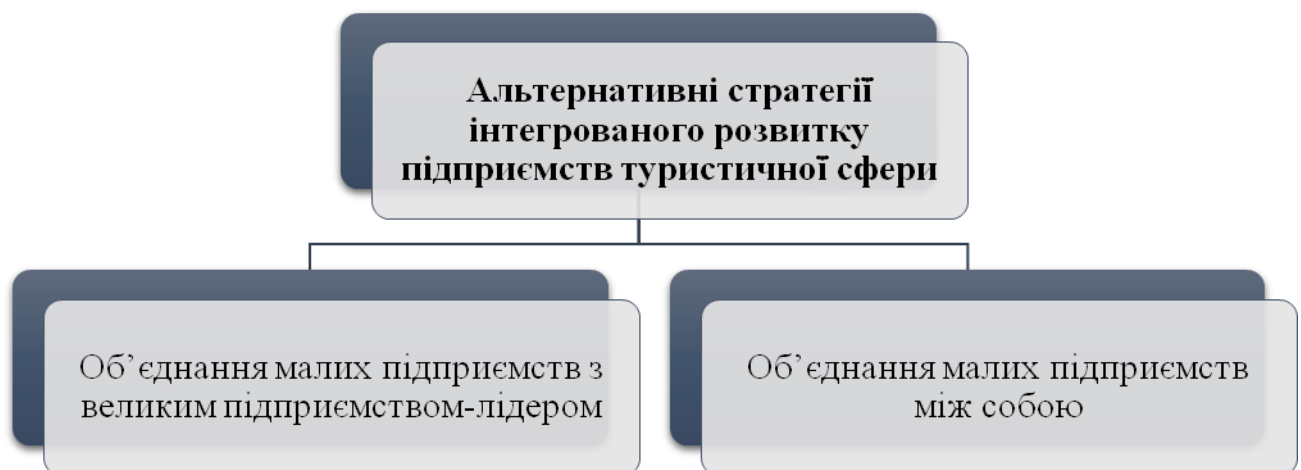
Наступними етапами формування стратегії інновінгу підприємств туристичної сфери є генерування альтернативних стратегій та вибір найбільш оптимальної стратегії. Основою стратегії інновінгу виступає таке об'єднання підприємства,

за рахунок якого відбувається взаємодія підприємств та перерозподіл зусиль щодо протистояння різноманітним ризикам зовнішнього середовища.

Таким чином, формулювання альтернативних стратегій розвитку доцільно проводити в залежності від характеру об'єднання, яке закладене в основу стратегії інтегрованого розвитку.

На нашу думку, критерієм формулювання розвитку інновінгу є види підприємств, які об'єднуються. В результаті проведеного дослідження специфіки діяльності туристичних підприємств доцільно виділити дві альтернативні стратегії розвитку, а саме:

- об'єднання малих підприємств з великим підприємством-лідером;
- об'єднання малих підприємств між собою (див. рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Альтернативні стратегії розвитку інновінгу в діяльності підприємств туристичної сфери**

Враховуючи те, що в основу стратегії розвитку інновінгу підприємствами туристичної сфери закладено узгодження інтересів малих підприємств та об'єднання зусиль з метою забезпечення їх стійкого економічного розвитку, саме з цього погляду необхідно обрати найбільш оптимальну стратегію.

Проаналізуємо альтернативну стратегію №1 «Об'єднання малих підприємств з великим підприємством-лідером» (див. табл. 3.1).

### Характеристика альтернативної стратегії №1

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ малі підприємства отримують доступ до необхідних ресурсів та можливість ефективного їх використання;</li> <li>➤ отримання малими підприємствами довгострокових замовлень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ можливість втрати малими підприємствами самостійності;</li> <li>➤ інтереси малих підприємств враховуються не повністю, велике підприємство виступає домінуючим;</li> <li>➤ можливість поглинання малих підприємств великим;</li> <li>➤ великі підприємства можуть виступати не добросовісним партнером у взаєморозрахунках з малими підприємствами.</li> </ul>

Проаналізуємо альтернативну стратегію №2 «Об'єднання малих підприємств між собою» (див. табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ малі підприємства виступають рівноправними партнерами;</li> <li>➤ узгодженість інтересів малих підприємств в сумісній діяльності;</li> <li>➤ незалежність та гнучкість малих підприємств;</li> <li>➤ ефективна співпраця малих підприємств, як наслідок однакової взаємної зацікавленості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ обмеженість ресурсів малих підприємств;</li> <li>➤ складність відбору однорідних малих підприємств.</li> </ul>

За допомогою проведення опитування експертних груп від підприємств туристичної сфери, які зацікавлені в об'єднанні зусиль з метою забезпечення їх стійкого економічного розвитку та досліджені нами встановлено, що ефективною виступає альтернативна стратегія №2 «Об'єднання малих підприємств між собою».

Також, ми вважаємо, що ефективною стратегією використання інновінгу підприємствами туристичної сфери є об'єднання малих підприємств між собою. В результаті такого об'єднання група його учасників виступає однорідною та рівноправною завдяки однаковим характеристикам таким, як:

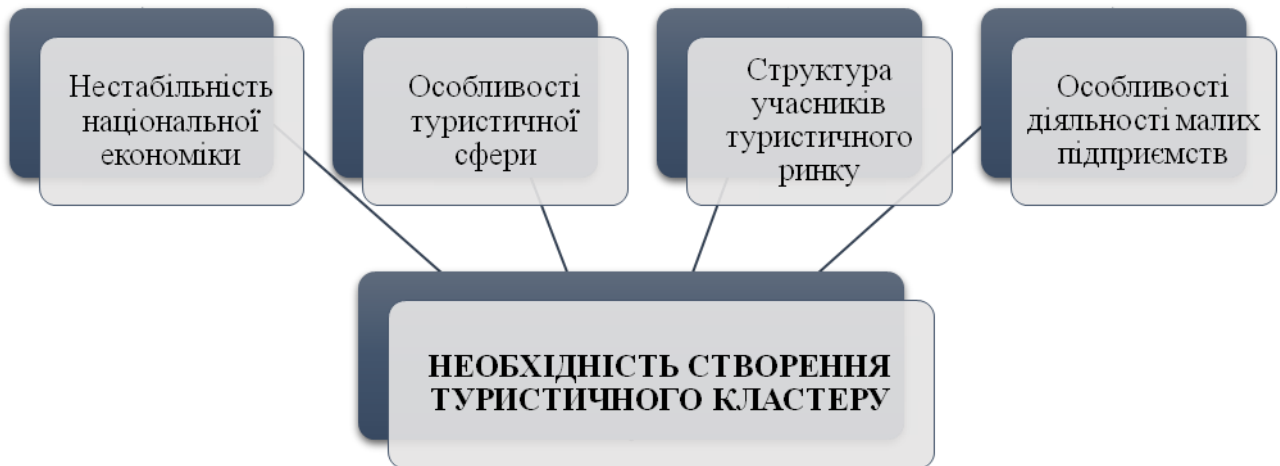
- поточний потенціал;
- потреби в розвитку;
- сильні та слабкі сторони діяльності;
- загрози діяльності;
- можливість обміну вигодами;
- об'єднання зусиль для протидії загрозам.

Вище перелічені характеристики діяльності малих туристичних підприємств спричиняють однакову зацікавленість в об'єднанні зусиль, що гарантує максимальну ефективність їх взаємодії.

Відтак, забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери можливе завдяки створенню туристичного кластеру. В сучасних умовах господарювання під час формування розвитку інновінгу підприємствами туристичної сфери необхідно використовувати світовий досвід глобалізації та інтеграції в туризмі.

На рис. 3.5 зображено передумови створення туристичного кластеру з метою забезпечення стійкого розвитку підприємств туристичної сфери.

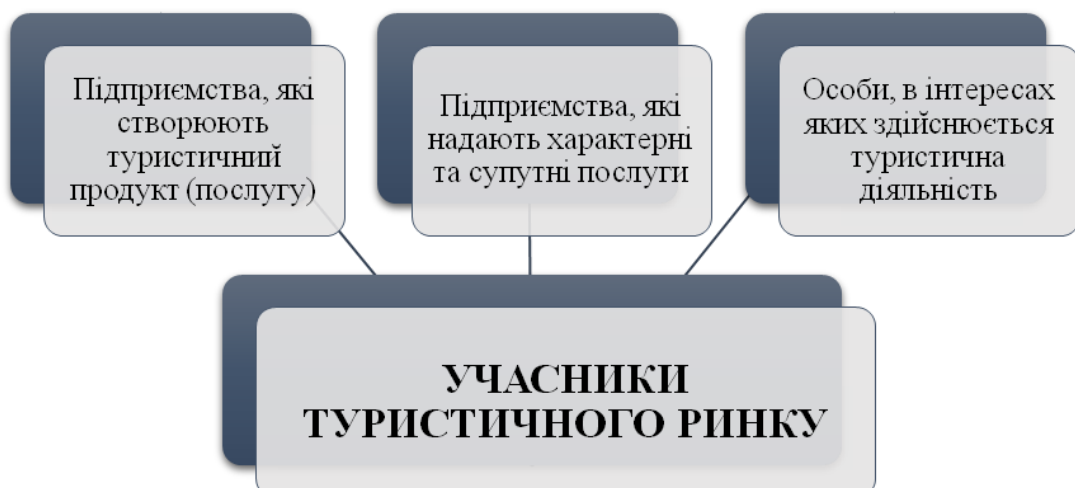




**Рис. 3.5. Передумови створення туристичного кластеру**

Розглянемо фундаментально вплив вище перелічених передумов створення туристичного кластеру:

- нестабільність національної економіки. Сучасним ринковим відносинам характерні мінливість і невизначеність зовнішнього середовища підприємства, безперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки і суспільства, прискорення науково-технічного прогресу;
- особливості туристичної сфери. Туристична сфера має ряд властивих тільки їй особливостей, які впливають із специфічних властивостей послуг, що надаються учасниками туристичного ринку;
- структура учасників туристичного ринку (див. рис. 3.6).



### **Рис. 3.6. Учасники туристичного ринку**

Отже, в процесі розробки та реалізації туристичного продукту беруть участь підприємства різних галузей економіки, які реалізують власні інтереси. З огляду на цей факт необхідна збалансованість інтересів підприємств з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Інтереси підприємств дуже різноманітні, кожне з них характеризується сукупністю тільки йому властивих інтересів, які певним чином співвідносяться між собою, мають різний статус, що належать різним суб'єктам.

Інтереси учасників туристичного ринку не тільки різноманітні, але і надзвичайно мобільні, що обумовлено, з одного боку, безперервним розвитком самого підприємства, а з іншого - постійними змінами у зовнішньому середовищі. Інтереси підприємств не залишаються постійними і з плином часу змінюються.

### **3.2. Розробка продуктового портфеля інновінгу в туристичному бізнесі ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»**

Перспективи розвитку підприємств туристичної сфери залежать від комплексної оцінки основних аспектів управління інновативною діяльністю (вихідні можливості підприємства впроваджувати новації) та рівнем інновативної активності (результат реалізації зазначених можливостей - упровадження новацій).

Із метою повного висвітлення ролі зазначених складових, щозумовляють підходи до управління, до досліджуваного підприємства ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» було вибрано ще три туристичні підприємства з різними комбінаціями величини готовності та активності інновінгу (вибіркові дані підприємств для розрахунків подано в табл. 3.3).

Для обґрунтування вибору стилю менеджменту з підвищення результативності управління інновативною діяльністю на туристичному підприємстві представлені підприємства з такими характеристиками:

- ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» (величина готовності до інтенсифікації інновінгу становить 1,18; величина інновативної активності – 145);
- туристичний оператор 4 (величина готовності до інтенсифікації інновінгу становить 1,44; величина інновативної активності – 113);
- турагентство 1 (величина готовності до інтенсифікації інновінгу становить 0,36; величина інновативної активності – 55);
- туристичний оператор 3 (величина готовності до інтенсифікації інновінгу становить 0,99; величина інновативної активності – 125).

Таблиця 3.3

**Вибіркові дані підприємств для апробації показників результативності управління**

Показник	ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»		Туристичний оператор 3		Туристичний оператор 1		Туристичний оператор 4	
	2017р.	2018р.	2017р.	2018р.	2017р.	2018р.	2017р.	2018р.
Середньо-облікова чисельність, осіб	5	5	4	4	1	2	2	2
Кількість обслугованих туристів, осіб	371	501	322	338	366	250	282	296
Сума доходів від туристичної діяльності, тис. грн	669,4	903,7	580,6	609,6	94,6	64,6	72,9	76,5
Вартість реалізованих путівок, тис. грн	716,2	966,9	621,3	652,3	1069,3	630	823,2	864,3

Кількість туроднів за реалізовани- ми туристични- ми путівками	3711	5160	3219	3549	2563	1750	1973	2072
----------------------------------------------------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

На підприємстві – ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» – усі працівники (п'ять осіб) мають вищу освіту в галузі туризму. Частка доходів цього підприємства в загальній групі становить 22%, темп зростання доходів у 2018р. порівняно з 2017р. становить 135%. Підприємство у 2018р. обслуговувало 501 особу (5,6% від загальної кількості в групі), серед них 20% – іноземні громадяни, що подорожували Україною. У сферу міжнародного туризму підприємства входять 24 країни (70% від усіх представлених у групі), при цьому охоплено всі три типи туристичних клієнтів:

- громадяни України, що подорожують у межах країни;
- громадяни України, що подорожують за кордоном;
- іноземні громадяни, що подорожують Україною.

На підприємстві реалізуються послуги всіх можливих туристичних продуктів: з метою бізнесу/навчання, дозвілля/відпочинку, лікування, а також спортивний та спеціалізований туризм. У ході партнерської кооперації ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» надає спільні зі спорідненими з туризмом підприємствами послуги з проживання, харчування, транспорту, страхування, екскурсійного, візового та медичного обслуговування та послуги культурно-освітнього, культурно-дозвільного характеру.

Половина працівників туристичного оператора 3 мають вищу освіту в галузі туризму (дві особи). Частка доходів цього підприємства в загальній групі становить 14,9%, темп зростання доходів у 2018р. порівняно з 2017р. становить 105%. На підприємстві у 2018р. обслуговано 338 осіб (3,61% від загальної кількості в групі), серед них 11% – іноземні громадяни, що подорожували Україною. До міжнародного туризму підприємства залучені 8 країн (21% від

усіх представлених у групі), при цьому охоплено всі три типи туристичних клієнтів:

- громадяни України, що подорожують у межах країни;
- громадяни України, що подорожують за кордоном;
- іноземні громадяни, що подорожують Україною.

На підприємстві реалізуються послуги туристичних продуктів з метою дозвілля/відпочинку та лікування. У ході партнерської кооперації туристичний оператор 3 надає спільні послуги зі спорідненими з туризмом підприємствами з проживання, харчування, транспорту, страхування, екскурсійного, візового та медичного обслуговування та послуги культурно-освітнього, культурно-дозвільного характеру.

У туристичному операторі 4 усі працівники мають вищу освіту в галузі туризму. Частка доходів цього підприємства в загальній групі становить 1,9%, темп зростання доходів у 2018р. порівняно з 2017р. становить 1,05%. На підприємстві у 2018р. було обслуговано 296 осіб (3,3% від загальної кількості в групі). Серед загальної кількості туристів на підприємстві обслуговано 17,2% туристів – іноземних громадян. У міжнародному туризмі (виїзні туристичні потоки) підприємства задіяні 32 країни (85% від усіх представлених у групі), охоплено два типи туристичних клієнтів:

- громадяни України, що подорожують за кордоном;
- іноземні туристи, що подорожують Україною.

На підприємстві реалізуються послуги чотирьох туристичних продуктів: з метою дозвілля/відпочинок, лікування, спорт та ділова подорож. Разом із позитивними показниками туристичному операторі 4 повністю відсутня кооперація з підприємствами, спорідненими з туризмом (такими, що надають послуги з проживання, харчування, транспорту, страхування, екскурсійного, візового та медичного обслуговування та послуги культурно-освітнього, культурно-дозвільного характеру).

У туристичного агентства 1 тільки половина працівників мають вищу освіту в галузі туризму (1 особа). Частка доходів цього підприємства в загальній групі

становить 1,6%, темп зростання доходів у 2018р. порівняно з 2017р. становить 95%. На підприємстві у 2018р. обслуговано 250 осіб (2,8% від загальної кількості в групі), при цьому на підприємстві майже відсутнє обслуговування туристів–іноземних громадян (0,3% від загальної кількості обслугованих туристів). До міжнародного туризму (виїзні туристичні потоки) підприємства залучені 18 країн (45% від усіх представлених у групі), охоплено два типи туристичних клієнтів:

- іноземні громадяни, що подорожують країною;
- громадяни України, що подорожують за кордоном.

На підприємстві реалізуються послуги тільки двох туристичних продуктів з метою дозвілля/відпочинку та лікування. У сфері партнерської кооперації туристичне агентство не виробляє спільних послуг зі спорідненими з туризмом підприємствами. Зауважимо, що турагентство 1 має найнижчі оцінки показників, що характеризують міжнародну спеціалізацію (зарубіжні країни та кількість іноземних туристів) і диференціацію діяльності (види послуг і тип клієнтів).

Отже, на основі наведених вище характеристик та згідно показників результативності оцінку результативності інновінгу на вибіркових підприємствах схематично нами зображено на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Оцінка результативності інновігуна вибірових туристичних підприємствах**

Так, за даними результативності можемо заповнити матрицю станів інновативності й відповідних стилів менеджменту для кожного підприємства (див. табл. 3.4).

Розрахунки інтегральної оцінки результативності інновігу на туристичних підприємствах підтвердили достовірність висунутої гіпотези безпосереднього зв'язку факторів, що характеризують стан інновативності, та стилю новацій менеджменту.

**Таблиця 3.4**

**Розміщення підприємств за результатами оцінки інновігу**

Величина інновативної активності	Готовність туристичного підприємства до інтенсифікації інновігу	
	< 1	≥ 1
Інновативна активність не	Тестувальний менеджмент Турагентство 1	Інтенсивний менеджмент

сприяє розвитку інновінгу: <122	(ІА – 55; П – 0,36)	Туроператор 4 (ІА – 113; П – 1,44)
Інновативна активність сприяє розвитку інновінгу: ≥122	Інтенсивний менеджмент Туроператор 3 (ІА – 125; П – 0,99)	Підтримуючий менеджмент ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» (ІА – 145; П – 1,18)

Визначальним фактором для інновінгу є побудова ефективної системи управління та вдосконалення організаційних методів усередині підприємства для кожного конкретного стану інновативності, в якому знаходиться підприємство. Необхідність детального визначення специфіки управління обумовила формулювання окремого інструментарію менеджменту, використання якого забезпечувало б результативність здійснення інновінгу на туристичному підприємстві.

Таким чином, серед основних характеристик ефективного управління інновативною діяльністю туристичного підприємства ми виділяємо:

- побудову системи, що заснована на інтелектуальному капіталі підприємства з його основним ресурсом –знанням;
- ключову роль процесів системи управління інновативною діяльністю, таких як планування, реалізація, оцінка, стимулювання і безперервний контроль;
- використання специфічних стилів інновінгу відповідно до рівня розвитку факторівінновативності;
- неформальну інтеграцію співробітників підприємства в рамках корпоративної культури на чолі з його керівником з метою ініціації, розробки і розповсюдження нових видівтуристичного продукту, нових ринків збуту, нових технологій у процесі надання послуг, новацій в управлінських процесах.

Окремим аспектом використання інновінгу є інновативниймаркетинг. На відповідності інноваційному розвитку заходів маркетингу наголошує Л. Шульгіна [91].Науковець підтримує концепцію маркетингу співпраці, що полягає у взаємовигідній співпраці з клієнтами та партнерами в умовах



інформаційного глобалізованого середовища. До результатів маркетингу співпраці Л. Шульгіна зараховує:

- підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту; пі
- зростання ефективності маркетингу; зр
- збільшення точності прогнозування структури та обсягів продажу туристичних послуг; зб
- зниження рівня витрат завдяки вдосконаленню технології продажу; зн
- підвищення рівня професіоналізму персоналу; пі
- зміцнення зв'язків із партнерами та споживачами. з

У контексті практичної реалізації інновативного маркетингу, на наш погляд, найбільшу увагу слід приділити безпосередньо туристичному продукту, прогнозуванню структури та обсягів продажу, зокрема інновативній продукції, щоб мінімізувати фактори ризику та невизначеності на туристичному ринку послуг.

Обов'язковим елементом дослідження стану інновіingu в діяльності туристичного підприємства є якість та актуальність туристичного продукту. Рівень якості продукту визначається як відповідність його властивостей очікуванням споживачів і вимогам стандартів. На державному рівні законами і стандартами мають установлюватися вимоги, що забезпечують:

- безпеку життя і здоров'я споживачів туристичних послуг;
- цілісність майна туристів;
- запобігання спричиненню шкоди майну споживача;
- охорону довкілля;
- відповідність туристичної послуги функціональному призначенню,

точності й своєчасності виконання.

У межах управління інновативним маркетингом на туристичному підприємстві необхідно насамперед урахувати специфіку попиту споживачів. У ході розгляду суті туристичного товару виявляється багатофункціональний і водночас індивідуальний аспект продукту. Споживач у сфері туризму купує не просто товар або послугу, а задоволення очікувань і потреб. Товар у туризмі включає в себе весь комплекс туристичного супроводження, наданого підприємством, зокрема попереднє і післяпродажне обслуговування, гарантії, страхування, інформаційні послуги й консультації. Разом з тим слід урахувати, що туристичне підприємство витрачає 80% виділених ресурсів на розробку і виробництво товару і відповідно 20% - на супроводження цього продукту. Проте вибір споживачів на 80% обумовлений саме супроводжувальним забезпеченням товару і тільки на 20% - його основними характеристиками і змістовим наповненням.

Після успішного упровадження новації, виходу нової продукції або послуги на ринок завдання маркетингової діяльності модифікуються відповідно до етапів життєвого циклу продукції. Регулярне застосування інновативного маркетингу стає головною вимогою високої конкурентоспроможності туристичного підприємства. За цих умов найбільш уразливими для новаторів стають такі види маркетингової діяльності, як вибір пріоритетних товарів (для туристичної діяльності асортимент товарів складається з видів туризму і відповідних туристичних послуг), просування товару та рекламна діяльність, політика ціноутворення, створення каналів збуту, кооперація зі споживчим сектором. Маркетингове дослідження нової продукції має бути спрямоване на оцінку існуючого і прогноз динаміки майбутнього попиту на продукт у певних сегментах ринку.

Досить часто вибір нераціонального туристичного портфеля пов'язаний із відсутністю достатнього аналізу смаків, інтересів і купівельної спроможності клієнтів; діяльності конкурентів і підприємств зі споріднених із туризмом галузей; мінливою, динамічною природою споживчого попиту; змін течій і

тенденцій моди в певні періоди часу на види туристичних товарів і послуг. У підрозділі 1.3 нашого дослідження нами визначено процес організації інновінгу в управлінні туристичними підприємствами відповідно до зазначених вище суб'єктивних факторів формування специфічної природи туристичного ринку. Так, вихідним пріоритетом в установленні маркетингової спрямованості підприємства є клієнт (і відповідно постійна диференціація клієнтського сектору), актуальні смаки та інтереси якого виступають вирішальним фактором у визначенні продуктової диверсифікації туристичного продукту підприємства. Як інструмент оцінки конкурентної позиції та вибору раціонального продуктового портфеля з визначення інновінгу на туристичному підприємстві пропонуємо застосовувати адаптовану матрицю Бостонської консалтингової групи.

Послідовність дій для побудови матриці визначається рівнем ризику та обсягом витрат, з урахуванням темпу зростання обсягів продажу та відповідної частки ринку продукту.

Серед переваг використання адаптованої матриці ми виділяємо таке:

- формування системи координат «Частка ринку - Зростання ринку»;
- внутрішня інтеграція значущих теоретичних та емпіричних концепцій маркетингу;
- практичний і зрозумілий спосіб візуалізації відносного положення стратегічних продуктів у просторі базових координат.

Зазначеній маркетинговій діяльності передуює позиціонування окремого нововведення, таке як виявлення сегментів ринку, де на схожий продукт може бути підвищений, хоч і неповністю реалізований попит. Складність маркетингових досліджень щодо нових для підприємства продуктів полягає в тому, що опитування фокусних груп споживачів зі звичайними прямими запитаннями про допустимі для них поєднання ціни і кількості покупок частіше за все виключаються у рамках новизни продукту для споживачів. У цьому контексті маркетингова підтримка нового напрямку діяльності (виду туризму) включає попередню детальну оцінку ситуації на ринку, частку споживачів,

охоплену підприємством у даному виді діяльності, етап життєвого циклу, динаміку доходів від реалізації зазначених туристичних послуг.

Дослідження доцільності комплексного використання інновінгу в діяльності туристичного підприємства та його інновативної активності дозволяє побудувати комплексну універсальну схему різних «станів інновативності» підприємства, тобто можливих напрямів і змін його діяльності в ході життєвого циклу. Ця схема в загальному вигляді може бути представлена системою векторних напрямів розвитку і є відображенням динамічної моделі змін у русі підприємства. Основне положення запропонованої моделі полягає в залежності від співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність і результативність підприємства і визначаються напрямом маркетингових змін.

Зазначений метод визначення перспективного напрямку діяльності для розвитку інновінгу в діяльності підприємства нами запропоновано розглядати як інструмент упровадження інновативної маркетингової діяльності на туристичному підприємстві. У ході дослідження ми визначаємо частку ринку з урахуванням даних найсильнішого для досліджуваного підприємства конкурента в групі. Так, наочним ефектом від застосування цього підходу стане перегляд концепцій управління у квадранті «Невизначеність» і подальше переміщення в «Тестувальний менеджмент», із квадранта «Тестувальний менеджмент» в «Інтенсивний менеджмент», із «Інтенсивного менеджменту» в «Підтримуючий менеджмент» із мінімізацією квадранта «Невизначеність» у матриці. Це припущення засновується на раціоналізації інновативних витрат для інтенсифікації наведених видів туризму. У ході зазначеного руху підприємство зменшує кількість витрачених на розвиток коштів і збільшує надходження коштів від діяльності підприємств, що вже не потребують додаткової фінансової підтримки.

Вносимо до матриці чотири блоки стратегічних квадрантів, що відповідають стилям інноваційного менеджменту. У них, відповідно до результатів розрахунків вихідних даних темпів зростання та частки ринку, розташовуються

види туризму за метою відвідування.

Критерієм побудови двовимірної матриці для підприємств туристичної сфери нами розглядаються темпи зростання видів туризму на ринку та відповідна частка обслугованих туристів на ринку. Наочне зображення використання адаптованої матриці в межах інтенсифікації інноваційної активності надане для ПП «ДОВКОЛАСВІТУ». Оцінка результативності управління інноваційною діяльністю цього підприємства також є високою, що свідчить про комплексність і баланс у функціонуванні. Як підприємство-конкурент було обрано туроператора 3, що посідає друге місце в групі туроператорів із сильною конкурентною позицією. На підприємствах представлені чотири види туризму і відповідна кількість обслугованих туристів (див. табл.3.5).

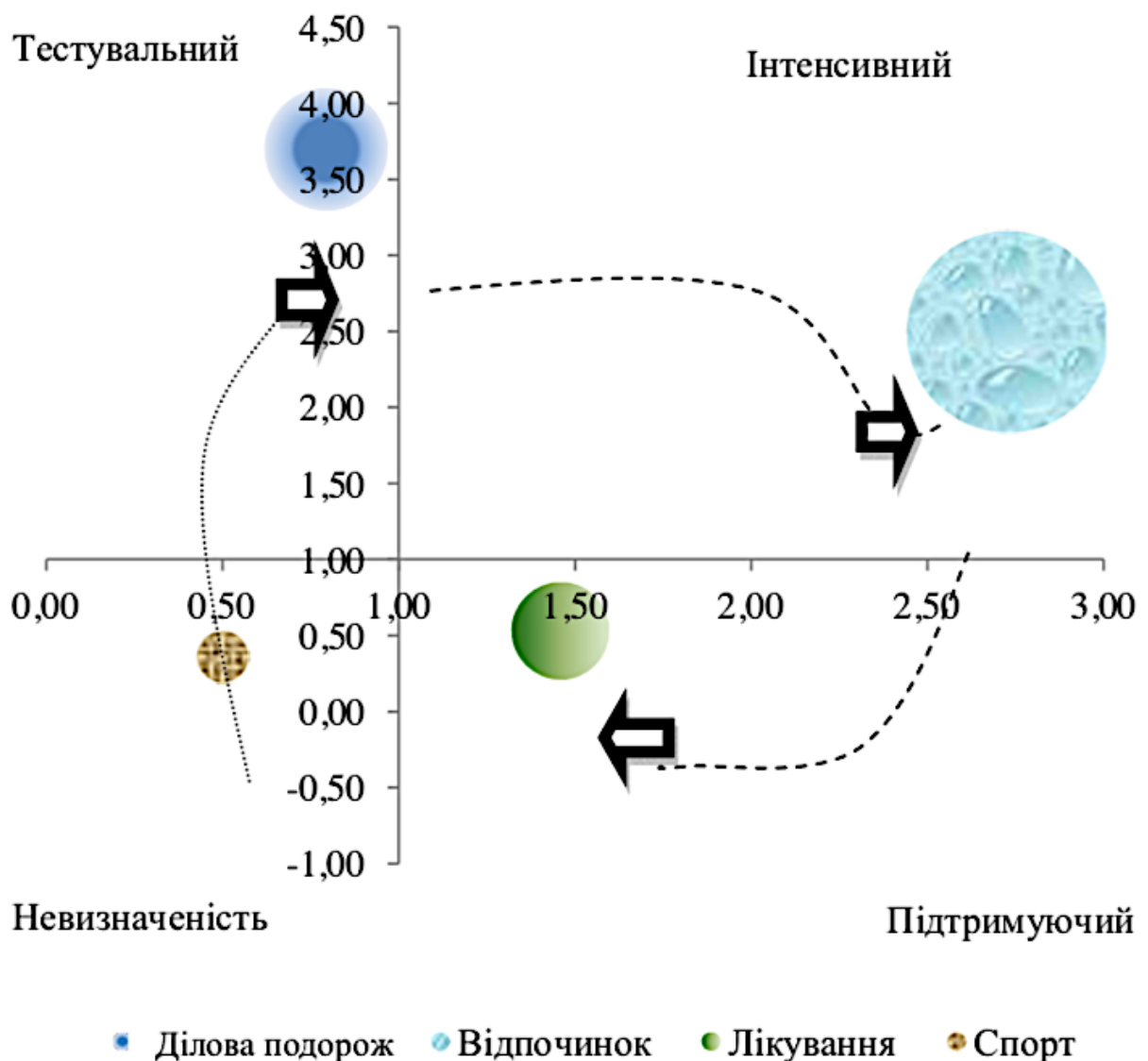
**Таблиця 3.5**

**Дані для побудови адаптованої матриці станів  
інновінгу ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»**

Вид туризму за метою подорожі	Кількість туристів ПП «ДОВКОЛАСВІТУ», осіб		Кількість туристів туроператора 3, 2018р., осіб	Частка туристів за видом туризму ПП «ДОВКОЛАСВІТУ», 2018р.	Відносна частка ринку ПП «ДОВКОЛАСВІТУ», 2018р.	Темп зростання кількості туристів ПП «ДОВКОЛАСВІТУ», 2018р.
	2017р.	2018р.				
Ділова подорож	30	111	140	0,22	0,79	3,70
Відпочинок	120	300	110	0,60	2,73	2,50
Лікування	131	70	48	0,14	1,46	0,53
Спорт	55	20	40	0,04	0,50	0,36
<b>УСЬОГО</b>	<b>336</b>	<b>501</b>	<b>338</b>			

Таким чином, рисунок 3.8 ілюструє розташування видів туризму для туроператора 1 за результатами визначення часток ринку та темпів зростання у квадрантах матриці. Так, подальший розвиток та інтенсифікація діяльності доцільні для туризму з метою «Відпочинок», що з огляду на його темп зростання та значну частку ринку в групі знаходиться у квадранті «Інтенсивний». Діловий туризм демонструє найвищий темп зростання – 370%,

але складає при цьому незначну частку ринку. Так, питання подальшого розвитку та інтенсифікації розвитку цього виду туризму виявляється відкритим у межах квадранта тестувального менеджменту. Група туризму з метою «Лікування» знаходиться у квадранті «Підтримуючий» відповідно до темпів зростання та частки на ринку. Можна припустити доцільність підтримки цього напрямку, адже зазначений вид туризму дає дохід, на цьому етапі не потребує значного фінансування і може стати донором інвестиційних коштів для інших видів діяльності. У квадранті «Невизначеність» знаходиться коло групи спортивного туризму, що висвітлює недоцільність підтримки фінансування, за винятком перегляду концепції управління або заміни продукту.



### **Рис. 3.8. Формування інновінгу продуктового портфеля туристичного підприємства**

Циклічна тенденція розвитку організації характеризується періодичним настанням критичних станів – точок переходу з однієї стадії життєвого циклу в іншу (точки біфуркації) [51].

Завданням інтенсифікації інновативної активності маркетингу ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» виступає формування номенклатури туристичних продуктів таким чином, щоб підтримати регулярність і дохідність лікувального туризму у квадранті «Підтримуючий», визначитися з політикою розвитку щодо ділового туризму у квадранті «Тестувальний» (у разі доцільності надати необхідну підтримку з метою зростання частки серед інших видів діяльності і збільшення рентабельності) та очистити квадрант «Невизначеність» із переміщенням спортивного туризму до квадранта «Тестувальний».

Запропонована схема дозволяє наочно відстежити необхідність інновінгу й аналізу можливих станів за видом діяльності для туристичного підприємства з метою прогнозування майбутніх і усунення існуючих негативних факторів впливу. Необхідність переходу до нової позиції означає, що підприємству, зокрема деяким видам його діяльності, необхідно дотримуватися траєкторії, відмінної від попередньої. Так, реалізація змін передбачає рух підприємства до бажаного стану в майбутньому.

### **Висновки до розділу 3**

Згідно мети дослідження у розділі 3 бакалаврської роботи зробимо акцент на наступних висновках:

1. Визначено пріоритетні шляхи удосконалення механізму комплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі, а саме: покращення інформаційного забезпечення; покращення фінансового забезпечення; підвищення ефективності інновативної політики; підвищення ефективності інвестиційної політики.

2. Розглянуто складові стратегії інновінгу у розвитку підприємств туристичної сфери, до яких слід віднести наступні: стратегія забезпечення економічної безпеки; фінансова стратегія; інвестиційна стратегія; інновативна стратегія; інформаційна стратегія.
3. В результаті проведеного дослідження специфіки діяльності підприємств малого бізнесу та особливостей розвитку туристичної сфери доцільно виділити дві альтернативні стратегії інновінгу у розвитку підприємств туристичної сфери, а саме: об'єднання малих підприємств з великим підприємством-лідером; об'єднання малих підприємств між собою.
4. Визначено фактори, які спричиняють необхідність створення туристичних кластерів з метою забезпечення стійкого розвитку підприємств туристичної сфери такі, як: нестабільність національної економіки; особливості туристичної сфери; структура учасників туристичного ринку; особливості діяльності малих підприємств.
5. Запропоновано схему реалізації стратегії інновінгу у розвитку підприємств туристичної сфери, яка складається з наступних етапів: визначення мети та завдань, виявлення потенційних та зацікавлених учасників, оцінка рівня узгодженості інтересів учасників, визначення правил функціонування, розробка та реалізація стратегії, оцінка ефективності та контроль.

## **ВИСНОВКИ**

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Проведено критичний аналіз наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених, інших джерел інформації, виділено історичні форми та етапи розвитку інновації у туристичному бізнесі. Показано основні наукові школи, які спеціалізуються у новаціях в туризмі, що дало можливість уточнити понятійний апарат шляхом введення в нього поняття інновінг на відміну відусталеного трактування.



2. Ідентифікація та аналіз наукових підходів до використання інновінгу, визначення мети, завдань та результатів дали можливість виявити, що дана категорія є складною динамічною системою, що під час здійснення предметних змін здатна реалізувати цілі інновативної діяльності, забезпечити взаємоузгодження інтересів її учасників та інших заінтересованих сторін на основі реалізації науково обґрунтованих принципів (загальносистемних, забезпечуючих та результативних).
3. На основі наукового огляду термінологічного апарату з питань діагностики інновінгу запропоновано розглядати інновативний напрям як шлях (вектор) розвитку певної дії, явища чи процесу, що приводить до якісно нових змін. У сучасних умовах у процесі кооперації та конкуренції в туристичній сфері повсякчас з'являються нові туристичні продукти, що конвертують традиційний туризм в інновативний. Поділ туристичної діяльності на традиційний та інновативний зумовлює необхідність формування понятійного апарату, пов'язаного з особливостями розвитку інновативного туризму. Так, інновативний туристичний напрям може трактуватись як соціально-економічне явище щодо формування та реалізації новаційного туристичного продукту, що являє собою сукупність нових чи вдосконалених туристичних послуг і товарів.
4. Шляхом аналізу наукових положень теорії та концепцій ефективності управління систематизовано науково-методичні підходи до оцінювання ефективності інновінгу у розвитку туристичних підприємств за можливостями їх використання залежно від поставлених завдань, складності об'єктів управління, методів та результативних показників оцінювання. Доведено, що в умовах обмеженості доступу до управлінської інформації доцільним є застосування методичного підходу, заснованого на оцінюванні результатів інновативною діяльністю з урахуванням направленості та сили факторного впливу на інноваційну діяльність, а саме: впливу попиту на новації, системи державного

управління інновативною діяльністю та внутрішнього потенціалу підприємства на стратегічній основі.

5. Визначено методичні підходи щодо механізму формування інновінгу в діяльності туристичних підприємств, спрямований на розвиток та підвищення ефективності його реалізації, що дозволяє враховувати функціональні зв'язки між усіма елементами управління, забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів, раціоналізувати роботу та мінімізувати ризики.
6. Оцінювання фінансово-економічної спроможності до здійснення інновінгу туристичними підприємствами і діагностики результативності управління ним надало можливість виявити внутрішній потенціал щодо здійснення на фоні нерівномірної спадної тенденції його результатів. Це надало змогу обґрунтувати доцільність удосконалення існуючих підходів до використання інновінгу на стратегічній основі.
7. Аудит наявних стратегій та стратегічних цілей інновінгу, класифікація типів інновативної поведінки туристичних підприємств дали можливість розробити наукове забезпечення вибору стратегій. Запропонований підхід дає можливість обирати стратегії інновативної діяльності залежно від типу поведінки, характеру і сили факторного впливу, внутрішнього потенціалу туристичних підприємств та розробляти стратегічні цілі управління нею шляхом їх взаємоузгодженості з усіма стратегіями та цілями за критеріями: системності цілепокладання та цілереалізації, ідентифікації загального бачення організації, забезпеченості ресурсами, наявності правил їх розподілу, впливу на ступінь досягнення стратегічних результатів розвитку, комплексного урахування базових умов середовища і його суб'єктів, забезпечення внутрішньої і зовнішньої синергії тощо.

У результаті проведеного дослідження запропоновано наукові положення, спрямовані на механізукомплексного використання інновінгу в туристичному бізнесі, в основу яких покладено методичне забезпечення вибору стратегій з урахуванням направленості та сили ідентифікованих та

оцінених груп факторів впливу. Вони дозволяють здійснювати раціональний стратегічний вибір напрямів інновативної діяльності, обирати відповідний управлінський інструментарій

Додаток А

Таблиця А.1 – Стимули і наслідки стійкого розвитку туризму

Стратегічний блок	Стимули стійкого розвитку туризму	Можливі наслідки стійкого розвитку туризму
1	2	3
Енергетика	Збільшені енергетичні витрати. Імовірні додаткові податки на вуглекислий газ. Очікування споживачів. Можливість застосування технологій з низьким вмістом вуглекислого газу. Зменшення вартості технологій відновлюваної енергетики. Екологічне маркування та стандартизація. Нормативи законодавства з енергетичної ефективності будівель	Підтримка і подальше зменшення експлуатаційних витрат для туристичних операторів через енергоефективність. Підвищення задоволеності споживачів. Інвестування в енергоефективність. Новий запас інвестицій в енергозберігання. Інвестиції у велику кількість енергозберіжних особливостей і послуг (ефективне охолодження, теле- та відеосистеми, кондиціонування повітря й опалення, модернізація надання побутових послуг)
Зміна клімату	Вплив викидів парникових газів. Стурбованість клієнтів щодо наслідків викидів вуглекислого газу. Урядова політика та пріоритети держави. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності. Вплив змін клімату на розвиток туристичних дестинацій	Ті самі наслідки, що й для енергетики, а також: - збільшена заміна палива на електрику, зокрема інвестування в пасивні сонячні колектори, фотогальванічні та альтернативні види палива для транспортних засобів; - збільшення розробників проєктів зі зниження впливу викидів вуглекислого газу

Вода	Дефіцит води та загрози забруднення. Ціна на воду та її очищення. Очікування від туристів і туристичних операторів відповідального управління водними ресурсами. Важливість водних ресурсів у світовій економіці та житті населення Землі	Зменшення витрат на воду від внутрішньої водної ефективності. Інвестиції в технології економії води в номерах готелів, будівлях, обладнанні та пам'ятках культури. Збільшення номерного фонду в дестинаціях із обмеженими водними ресурсами. Перевага для дестинацій із великим водопостачанням із точки зору різноманітної активності й вартості водних ресурсів. Розширене використання систем очищення води на рівні підприємства
------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Продовження табл. А1*

Відходи	Зростання попиту та вимог з боку споживачів до чистоти в дестинаціях. Громадська думка. Погіршення стану водних ресурсів унаслідок викиду відходів.	Зниження темпів забруднення природних ресурсів. Удосконалення управління твердими відходами.
Культурна спадщина	Туристичний попит на подорожі, що передбачають контакт із культурними ландшафтами. Очікування туристів, що оператори поважають і підтримують традиційну культуру. Зростання інформованості про об'єкти світової спадщини. Визнання та збереження культурної спадщини	Повага і визнання традиційної культури, особливо в контексті асиміляції з домінуючою культурою. Збереження традиційних земель і природних ресурсів, на яких побудована місцева культура. Зниження рівня бідності в межах суспільства або окремих спільнот, підтримка молоді, задоволення потреб населення вохороні здоров'я, доступі до чистої води, освіти, зайнятості

Зв'язок із місцевою економікою	Попит на налагодження контактів із місцевим населенням. Різноманітність екскурсій у конкретній дестинації. Підтримка споживання місцевої продукції харчування. Прийняття корпоративної соціальної відповідальності. Суспільні та приватні ініціативи навчання місцевого персоналу. Розвиток окремих галузей (екологічного, сільсько-го, пригородницького туризму, спортивного рибальства). Розвиток інфраструктури і підтримуючих галузей промисловості	Спільні зусилля туристичного керівництва, місцевої влади і суспільних організацій із розвитку туристичного наповнення дестинації. Удосконалення системи аналізу внеску туризму в економіку регіону, розширення кола індикаторів і показників. Розвинена система поставок у місцевій економіці, що забезпечує збільшення опосередкованої зайнятості. Удосконалення розподілу доходів серед зацікавлених осіб у промисловості. Зменшення імпорту товарів та залучення іноземної робочої сили
--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Додаток Б

## Таблиця Б1

## Фінансові показники діяльності ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»

Показники	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	Збільшення (+) або зменшення (-) 2016/2017, %
1	2	3	4
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5023,2	12727,5	153,37
Податок на додану вартість	380,9	657,4	72,59
Інші вирахування з доходу	2733,8	8486,5	210,43
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1908,5	3583,6	87,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1203,4	2133,5	77,29
Прибуток	705,1	1450,1	105,66
Інші операційні доходи	14,8	282,8	1810,81
Адміністративні витрати	260,3	400,5	53,86
Витрати на збут	38,1	94,6	148,29
Інші операційні витрати	30,7	300,0	877,20
Фінансові результати від операційної діяльності	390,8	937,8	139,97

Інші фінансові доходи			
Інші доходи	295,7	300,0	1,45
Фінансові витрати	-	12,3	-
Інші витрати	270,0	303,9	12,56
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибутку	416,5	921,6	99,70
Податок на прибуток від звичайної діяльності	104,1	89,5	-14,03
Фінансові результати від звичайної діяльності	312,4	832,1	166,36
Чистий прибуток	312,4	832,1	166,36
<b>II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні витрати	15,3	44,5	190,85
Витрати на оплату праці	103,3	118,2	14,42
Відрахування на соціальні заходи	39,2	42,7	8,93
Амортизація	26,1	62,6	139,85
Інші операційні витрати	1335,6	2370,2	77,46
Разом	1519,5	2638,2	73,62

Таблиця Б2

## Структура активів ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»

Рядок	Найменування статті	На 01.01.2016 р., тис. грн.	На 01.01. 2017 р., тис. грн.	Збільшення (+) або зменшення (-) 2016/2017, %
	<b>I. Необоротні активи</b>			
	Нематеріальні активи:			
010	Залишкова вартість	1,4	0,5	64,29
011	Первісна вартість	12,0	12,0	0
012	Накопичена амортизація	10,6	11,5	-8,49
020	Незавершене будівництво			
	Основні засоби:			
030	Залишкова вартість	79,4	209,8	164,23
031	Первісна вартість	188,0	380,0	102,13
032	Знос	108,6	170,3	56,81
045	Інші фінансові інвестиції	98,7	98,7	0
060	Відстрочені податкові активи		61,4	
080	Усього за розділом I	179,5	370,3	106,30
	<b>II. Оборотні активи</b>			
	Запаси			
100	Виробничі запаси	1,1	12,5	1036,36
120	Незавершене будівництво			
130	Готова продукція			
140	Товари			

150	Векселі одержані			
	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
160	Чиста реалізаційна вартість	0,9	0,7	-22,22
161	Первісна вартість	0,9	0,7	-22,22
	Дебіторська заборгованість за розрахунками			
170	З бюджетом	4,8	253,8	5187,50
180	За виданими авансами	442,9	737,8	66,58
210	Інша поточна заборгованість	21,8	52,8	142,20
	Грошові кошти та їх еквіваленти:			
230	В національній валюті	230,6	252,7	9,58
240	В іноземній валюті	277,4	183,4	-33,89
250	Інші оборотні активи	67,7	51,2	-24,37
260	Усього за розділом II	1047,2	1544,9	47,53
270	III. Витрати майбутніх періодів	6,7	4,0	-40,30
280	Баланс	1233,4	19919,2	55,60

Таблиця БЗ

## Структура пасивів ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»

Рядок	Найменування статті	На 01.01.2016 р., тис. грн.	На 01.01. 2017 р., тис. грн.	Збільшення (+) або зменшення (-) 2016/2017, %
	<b>I. Власний капітал</b>			
300	Статутний капітал	50,1	50,1	0
330	Інший додатковий капітал	3,4	3,4	0
340	Резервний капітал			
350	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	649,8	1479,5	127,69
380	Усього за розділом I	703,3	1532,9	117,96
	<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
460	Відстрочені податкові зобов'язання	29,9	-	-
470	Довгострокові зобов'язання			
480	Усього за розділом III	29,9	-	-
	Поточні зобов'язання за розрахунками:			
530	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,0	0,4	-96,0
	Поточні зобов'язання за			

	розрахунками:			
540	З одержаних авансів	420,5	318,0	-24,26
550	З бюджетом	2,4	-	-
610	Інші поточні зобов'язання	67,3	67,8	0,74
620	Усього за розділом IV	500,2	386,3	-22,77
640	Баланс	1233,4	1919,2	55,60

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. И. Методология оценки инновационного потенциала предприятия / В. И. Абрамов // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – №4 (24). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-innovatsionnogo-potentsiala-predpriyatiya>
2. Агарков С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика : монография / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова. – М. : Академия Естествознания, 2011. – С.26–31.
3. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного у-ту харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5-10.
4. Адаменко М. В. Інноваційні здібності та можливості працівників як важливі складові інноваційного потенціалу персоналу підприємства / М. В. Адаменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4 – С. 155-163.
5. Александрова А. Ю. Международный туризм : учебник / А. Ю. Александрова. – М. : КНО РУС, 2010. – 464 с. (DOI: 10.15216/9785406004630).
6. Анискин Ю. П., Моисеева Н. К., Проскуряков А. В. Новая техника : повышение эффективности создания и освоения. М.: Экономика, 1984. 192с.
7. Антонюк К. В. Структурно-функціональні фактори розвитку міжнародного ринку туристичних послуг : автореф. дис.... канд. екон.



- наук : спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / К. В. Антонюк. – К., 2008. – 25 с.
8. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент : учеб. пос. / И.Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
  9. Багрова І. В. Удосконалення використання інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах урахування його властивостей / І. В. Багрова, Т. І. Тищенко // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1. – С. 18–23.
  10. Близнюк А. М. Вугільна промисловість Донецької області: інноваційна стратегія розвитку / А. М. Близнюк, Н. Й. Коніщева // Меркурий. – 2005. – № 5. – С. 59.
  11. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко. – К. : КНТЕУ, 2010. – 524 с.
  12. Борисова И.С. Основы инновационного развития предприятий / И.С. Борисова // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 225-229.
  13. Вакалюк В. А. Інноваційна діяльність в регіонах України. Теоретичні дослідження в сучасній економіці. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/8047/1/349.pdf> (дата звернення: 06.10.2016).
  14. Ван Дейн Я. В какой фазе кондратьевского цикла мы находимся / Вопросы экономики. 1992. №10. С.79-80.
  15. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
  16. Вікіпедія: вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
  17. Вітренко-Хрустальова Т. М. Особливості та напрямки державного регулювання інноваційного розвитку економіки в різних країнах / Т. М. Вітренко-Хрустальова // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2012\\_2\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_2_46)

18. Власова А. М., Краснокутская Н. В. Инновационный менеджмент : учебн. пособие / Київ : КНЕУ. 1997. 92с.– Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
19. Гавриш О. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 листопада 2011 року / О. А. Гавриш, Н. П. Круш // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. – Київ: ІВЦ Видавництва «Політехніка», 2011. – С. 65.
20. Гарбера О. Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України / О. Є. Гарбера // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 23. – С. 29–31.
21. Гасенко Е. В. Критерии развития инновационного потенциала персонала наукоемкого предприятия / Е. В. Гасенко // Вестник Томского государственного университета: Экономика. – 2012 – №2(18) – С. 44-49.
22. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України: монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
23. Горшенин В. П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации / В. П. Горшенин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. 289 с.
24. Гречан А. П. Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства / А. П. Гречан // Економіка та держава : науково-практичний журнал. – 2005. – № 7. – С. 34–37.
25. Гриньова В.М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: монографія / В.М. Гриньова, В.В. Власенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.
26. Гринько Т. В. Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом промислового підприємства / Т. В. Гринько, С. А. Єфімова // Вісник Національного університету водного

господарства та природокористування. Серія: Економіка. – 2013. – №3(63).– С. 75-83.

27.Гумба

Х.М.

Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли : монография / Х.М. Гумба; МОН РФ, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». – М. : МГСУ, 2012. – 200 с.

28.Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвитку туристичної галузі України // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - № 7 (172). - С. 65-69.

29.Дані досліджень туристичного ринку компанією EuromediaDigital [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.euromediadigital.com](http://www.euromediadigital.com)

30.Доценко М.С. Інновації в туризмі України // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції "Сучасні тенденції розвитку туризму". - Ч. II. - Миколаїв: ВП "МФ КНУКІМ", 2015. - 145 с. - С. 31- 34.

31.Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. К.С. Головинского. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2007. – 432 с.

32.Электронная газета БАНКО travel-inform [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tourdom.ru>

33.Заглумина

Н.А.

Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дисс. на соискание ученой степени к.э.н. : 08.00.05 / Н.А. Заглумина.–Н. Новгород, 2011.–26 с.

34.Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов.– К.:Центр навчальної літератури, 2012.– 448 с.

35.Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник для студ. вузів / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.

36. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Основа, 2005. – 552 с.
37. Кальченко О. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі / М. Кальченко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету : зб. наук. праць. – Чернігів : ЧДТУ, 2011. – № 4 (54). – С. 147–155.
38. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : монография / М.Е. Касс. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2011. – 159 с.
39. Кибиткин А.И. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия / А.И. Кибиткин, М.Н. Чечурина // Вестник МГТУ. – 2011. – Том 14, № 2. – С. 427–434.
40. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 44–56. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_4_5)
41. Козловска У. Интеллектуальный капитал как важнейший элемент парадигмы управления, основанного на знаниях / У. Козловска // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 7 (178). – С. 155–160.
42. Кондратьев Н.Д. Мировое хозяйство и его конъюнктуры во время и после войны. Вологда, 1922. 258с.
43. Кондратьев, Н.Д. Избранные сочинения / Ред. колл. Л.И. Абалкин и др. М.: Экономика, 1993. 543с.
44. Коноваленко М. Жизненный цикл инновации: анализ, прогнозирование, моделирование / БизнесИнформ. 1996. № 23. С.47–50.
45. Коновалов Ю. И. Инновационный потенциал персонала / Ю. И. Коновалов, Н. И. Алексеева [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2012/Economics/10\\_109762.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2012/Economics/10_109762.doc.htm)

- 46.Корицкий А. В. Методика оценки способностей личности к инновационной деятельности предпринимателя / А. В. Корицкий, А. А. Алетдинова, Г. И. Курчеева // Креативная экономика. – 2011. – № 1(49). – С. 99-104.
- 47.Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
- 48.Кроленко М. С. Система показників економічної стійкості промислового підприємства / М. С. Кроленко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – С. 180–187.Крупський О.П. Концептуальні засади управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Менеджмент інновацій. - 2015. - Вип. 4.- Т. 22. - С. 64-71
49. Крупський О. П. Організаційна культура: досвід підприємств галузі туризму й гостинності в Україні / О. П. Крупський // Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід : монографія / колектив авторів; за заг.ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя: ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2014. – С.168-182.
- 50.Круш Н. П. Напрями підвищення інноваційної активності корпоративних підприємств машинобудування: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 9–11 квітня, 2015 року / Н. П. Круш // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств машинобудування. – Київ: НТУУ «КПІ», 2015. – С. 61.
51. Лебедев С. А. Философия науки : словарь основных терминов / С. А. Лебедев. – М. : Академический Проект, 2004. – 320с.
52. Лебедева Н. Н. Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности / Н. Н. Лебедева // Журнал институциональных исследований. – 2010. – №4. – С.15–21.

53. Леванова Н. Е. Разработка методики оценки инновационной активности персонала организации / Н. Е. Леванова // Молодой ученый. – 2011. – №5. Т.1. – С. 203-206.
54. Левченко Н. М. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств / Н. М. Левченко, Д. К. Носенко // Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. – 2009. – № 2, Т.1. – С. 138–142.
55. Лега К. А. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала корпорации: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / К. А. Лега. - Челябинск, 2008.- 194 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/307142.html>
56. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении / Б. Г. Литвак – М.: Дело, 2004. – 400 с.
57. Макаrenchенко М. А. Кадровый инновационный потенциал в структуре инновационного потенциала организации / М. А. Макаrenchенко, А. А. Антонов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/8903.pdf>
58. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.
59. Марченко Л. Інститут інноваційних технологій і змісту освіти – результативність і прозорість / Л. Марченко // Освіта України. – 2006. – № 18. – С. 7.
60. Марчук Ю. В., Павліха Н. В. Передумови та сучасні тенденції інноваційного розвитку національного господарства. Збірник матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців (3 квіт. 2014 р.) Київ: УДУФМТ, 2014. С. 48–50.
61. Марчук Ю. В. Фактори впливу на розвиток євро регіонального співробітництва в інноваційній сфері. Науковий вісник Мукачівського

державного університету. Серія: Економіка / ред. кол.: Т. В. Черничко (голов. ред.) та ін. Мукачево, 2015. Вип. 2(4). Ч. 2. С. 159–163.

62. Марюхина С. В. Механізм управління інноваційним потенціалом персонала підприємств нафтогазової сфери / С. В. Марюхина // Управління економічними системами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uecs.ru/uecs64-642014/item/2841-2014-04-08-06-10-23>
63. Месяц В. А. Моніторинг інноваційного потенціала персонала підприємств / В. А. Месяц // Известия РГПУ ім. А.И. Герцена. – 2008. – №76-1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-innovatsionnogo-potentsiala-personala-predpriyatiy>
64. Михальченко Г. Г. Шляхи підвищення результативності інноваційної діяльності в галузі підприємництва / Г. Г. Михальченко, О. В. Черняєва // Прометей. – 2007. – № 2. – С. 114–117.
65. Наказ про затвердження методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій / Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, 1997. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>
66. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: [стат. щоріч. за 2000– 2016 рр.]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm) (дата звернення: 06.10.2016).
67. Новиков В. С. Инновации в туризме : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. С. Новиков. – М. : Академия, 2007. – 208с.
68. Основы инновационного менеджмента: теория и практика / под ред. П.Н. Завлина. – М. : ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000.–475 с.
69. Офіційний сайт Євростату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

70. Санто Б. Інновація як средство економічного розвитку / Б. Санто; пер. с венг.; общ. ред. и вступ. ст. Б.В. Сазонова. – М. : Прогресс, 1990. – 295 с.
71. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка. – 2011. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
72. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т.М. Пілявоз // Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал. – 2012. – № 4. – С. 185-190.
73. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія / Ю.С. Погорелов. – Луганськ : Глобус, 2010. – 512 с.
74. Подвербных О. Е. Оценка уровня развития инновационного потенциала персонала организации / О. Е. Подвербных, Е. В. Гасенко // Известия ИГЭА. 2012. №4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article /n/otsenka-urovnya-razvitiya-innovatsionnogo-potentsiala-personala-organizatsii#>
75. Поляков С.Г. Модель инновационного развития предприятия / С.Г. Поляков, И.М. Степнов // Инновации. – 2003. – № 2-3 (59-60). – С. 36-38.
76. Портал інформаційного партнера RC index – Ліга Бізнес Інформ. – Режим доступу : <http://lbi.liga.net/ratings/about.html>.
77. Попова А. Ю. Оценка инновационного потенциала персонала в организации / А. Ю. Попова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/pdf/d01/s53/s53\\_024.pdf](http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/pdf/d01/s53/s53_024.pdf).
78. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV // zakon1.rada.gov.ua.
79. Регула А. Інновації в туризмі: екологічний туризм // Збірник матеріалів за результатами IV науково-практичної конференції студентів та молодих



- вчених "Сталий розвиток України: проблеми і перспективи". – Кам'янець-Подільський: Медобори 2006, 2016. - 230 с. - С. 148-150.
80. Решетникова И. И. Репутационный капитал как фактор обеспечения конкурентоспособности российского бизнеса: теория, методология исследования, проблемы формирования и управления в условиях глобализации рынков : автореферат дисс. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук по спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" (3. Маркетинг) / И. И. Решетникова. – Волгоград, 2011.
81. Рыкова И. Н. Методические основы оценки инновационной активности субъектов Российской Федерации / И. Н. Рыкова // Вестник института дружбы народов Кавказа. – Ставрополь : РИО ИДНК, 2011. – № 4 (20). – С. 134–147.
82. Роглев Х. Стан та перспективи розвитку ділового туризму в Україні / Х. Роглев, Г. Мунін // Туризм: Теорія і практика. – 2005. – № 1. – С. 6.
83. Романова М.М. Инновации в индустрии туризма [Электронный ресурс] / М.М. Романова // Инновации в науке: сб. ст. по материалам XXIX Межднар. науч. практ. конф. (29 января 2014 г.) - Новосибирск: Изд. СибАК, 2014. - № 1 (26). - Режим доступа: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/romanova2.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/romanova2.htm)
84. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – Москва: ЦИСН, 2010. – 192 с.
85. Станиславик Е. В. Модель оценки инновационного потенциала промышленного предприятия / Е. В. Станиславик, А. Б. Свиарева // Труды Одесского политехнического университета – 2008, вып. 1 (29) – С. 292 – 297.

- 86.Ткаченко В. П. О критериях и факторах эффективности инновационной деятельности в регионах / В. П. Ткаченко, С. С. Лапай // Прометей. – 2007. – Вып. 1. – С. 72 – 79.
- 87.Україна у цифрах 2015: стат. зб./ за ред. О. Г. Осауленка. Київ: Держкомстат України, 2015. 252 с.
- 88.Федулова Л. І. Механізми взаємодії держави з корпоративними структурами (бізнесом) у національній інноваційній системі / Л. І. Федулова // Економіка та держава. – 2007. – № 11. – С. 53–56.
- 89.Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І.В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2010. – № 36. – С. 114-118.
90. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л. М. Шульгіна. – К.,2006.– 41 с.
91. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и циклов конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер.с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
92. Butler R. W. The concept of the tourist area life-cycle of evolution: implications for engagement of resources / R. W. Butler // Canadian Geographer 24. – 1980. – №1. – P.5–12.
93. Christopher Freeman (1982). Innovation and long cycles of economic development (англ.). State University of Campinas. International seminar on innovation and development at the industrial sector. URL : [https://www.enterrasolutions.com/media/docs/2013/02/ JoseCassiolato\\_2.pdf](https://www.enterrasolutions.com/media/docs/2013/02/ JoseCassiolato_2.pdf)
- 94.Edvinsoon L. Kapital intelektualny / L. Edvinsoon, M. S. Malone. – Warszawa : PWN, 2001. – С. 17.

95. Jalinik M. Uwaronkowanie i czynniki rozwoju usług turystycznych na obszarach wiejskich / M. Jalinik. – Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2009. – 260 s.
96. Janáková H. Creative management and innovation / Hana Janáková // Creative and Knowledge Society. – August, 2012. – Volume 2, Issue 1. – P. 95-112.
97. Lawson B. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach / Benn Lawson, Danny Samson // International Journal of Innovation Management. – 2001. – Vol. 5, No. 3. – P. 377-400.
98. Lesáková L. Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia / Lúbia Lesáková // Acta Polytechnica Hungarica. – 2009. – Vol. 6, No. 3. – P. 23-34.
99. Huo M. The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem / Mingkui Huo // Business and Management Research. – 2013. – Vol. 2, No. 1 – P. 69-73.
100. Norman A.L. Information society: An economic theory of discovery, invention, and innovation / Boston: Kluwer Academic Publishers, 1993. 342p.
101. Ricceri J. J. Intellectual Capital and Knowledge Management / J. J. Ricceri. – Abingdon : Routledge, 2008. – P. 119.
102. Statistical classification of economic activities in the European Community (NACE Rev. 2) [Electronic resource]. – Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF/dd5443f5-b886-40e4-920d-9df03590ff91?version=1.0>
103. The Community Innovation Survey 2010. Methodological recommendations. [Electronic resource]. – Available at: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/en/inn\\_esms.htm#stat\\_pres](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/inn_esms.htm#stat_pres)
104. The Global Innovation Index 2016. The World Intellectual Property Organization. URL: [globalinnovationindex.org](http://globalinnovationindex.org) (дата звернення 17.12.2016).

105. Zott C. The business model: Recent developments and future research / Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37, No. 4. – P. 1019-1042.