

# РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

УДК 338.48.:334.02

*Барна М. Ю.,*

*д.е.н., доц., перший проректор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Білецька І. М.,*

*к.е.н., доц., завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Тернопільського національного економічного університету м. Івано-Франківськ*

## ОБГРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИКО-ЗМІСТОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ

*Анотація.* Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-змістовних характеристик організаційно-економічного інструментарію управління інноваційним розвитком підприємств туризму. У статті розглянуто фундаментальний базис формалізації ефективного механізму управління інноваційним розвитком. У роботі висвітлено стратегічну мету та завдання управління інноваційною діяльністю підприємства. В результаті проведених досліджень виділено характерну специфіку інноваційного розвитку, яка формує низку змін у функціонуванні підприємства. Графічно зображено структурно-ієрархічну побудову системи управління інноваційним розвитком туристичного підприємства. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на проведення досліджень у сфері прикладних аспектів організації системи управління розвитком туристичних підприємств на інноваційних засадах.

**Ключові слова:** теоретико-змістовна характеристика, організаційно-економічний інструментарій, розвиток туристичного підприємства, система управління, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

*Barna M. Yu.,*

*Doctor of Economics, Associate Professor, First Vice-Rector, Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Biletska I. M.,*

*Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of Ternopil National Economic University, Ivano-Frankivsk*

## SUBSTANTIATION OF THEORETICAL-CONTENT CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TOOLS FOR MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES INNOVATIVE DEVELOPMENT

**Abstract.** The purpose of the article is the scientific substantiation of the theoretical and content characteristics of organizational and economic tools for managing the innovative development of tourism enterprises. The article considers the fundamental basis for the formalization of an effective mechanism for

*the innovative development management. The article highlights the strategic goal and tasks of management of the enterprise's innovative activity. As a result of the conducted researches, a characteristic specificity of innovative development, which forms a set of changes in the functioning of the enterprise, is determined. The structural and hierarchical structure of the management system of the tourist enterprise innovative development is graphically illustrated. Further research should be aimed at conducting research in the field of applied aspects of organizing a management system for the development of tourism enterprises on an innovative basis.*

**Key words:** theoretical and content characteristics, organizational and economic tools, development of the tourist enterprise, management system, internal environment, external environment.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-06>

**Постановка проблеми.** Розвиток є динамічним процесом, що продукує адекватну зміну параметрів функціонування туристичного підприємства в просторово-часовому вимірі, відповідно до наростаючих викликів оточуючого його економічного середовища. Формування корисного результуючого ефекту масштабу нарощення ресурсних потужностей, зумовлених активізацією процесів розвитку підприємств туризму, передбачає не лише доцільність організації раціональних підходів до управління стратегічними бізнес-процесами цих підприємств, але й забезпечення їх спрямованості в інноваційну площину.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-змістовним характеристикам управління інноваційним розвитком підприємств присвячено праці таких науковців, як В. Бойко, Д. Воронков, О. Гудзь, О. Кузьмін, О. Маслак, М. Рогоза, проте питання організаційно-економічного інструментарію інноваційним розвитком підприємств туризму залишається недостатньо розглянутим.

**Постановка завдання.** Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-змістовних характеристик організаційно-економічного інструментарію управління інноваційним розвитком підприємств туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Становлення засад інноваційного розвитку підприємств туризму апіорі не може бути хаотичним процесом, а цілком об'єктивно потребує формалізації ефективних механізмів і засобів забезпечення його оперативної керованості в умовах динамічної зміни параметрів і кон'юнктури функціонування туристичного ринку. Формування ефективного інструментарію управління інноваційним розвитком потребує створення об'єктивного інформаційного базису щодо розробки та прийняття управлінських рішень, що передбачає побудову підсистеми збору, обробки, аналізу та систематизації інформації, використання якої знижує параметри невизначеності управління інноваційною діяльністю підприємства, мінімізує потенційні ризики впровадження інновацій, покращує адаптивні властивості підприємства, підвищує оперативність і гнучкість реагування його організаційних структур на зміну умов економічного середовища [10].

Фундаментальним базисом формалізації ефективного механізму управління інноваційним розвитком є реалізація стратегічних управлінських рішень, які орієнтовані на довгострокову перспективу та не лише передбачають доцільність залучення значних фінансово-економічних та

інтелектуально-кадрових ресурсів, але й характеризуються гнучкістю та високими адаптивними властивостями в процесі їх реалізації [4, с. 275].

Стратегічною метою управління інноваційною діяльністю підприємства є формування його суттєвих конкурентних переваг на засадах оптимального поєднання наявного ресурсного забезпечення з урахуванням перспективних параметрів розвитку ринкової кон'юнктури та потреб споживачів [9]. Стратегічним завданням управління інноваційним розвитком підприємства є отримання кінцевого інноваційного продукту на засадах максимізації ефективності використання його наявного інноваційного потенціалу, що агрегується з таких складових як: кадрова, технологічно-виробнича, організаційно-управлінська, фінансово-інвестиційна, маркетингова [6, с. 68].

Науковець Д. Воронков виділяє такі структурні елементи системи управління стратегічними змінами у контексті орієнтації на засади інноваційного розвитку підприємства: суб'єкти управління змінами; об'єкти управління змінами; функції управління змінами; методи управління змінами; моделі управління змінами; подолання опору змінам [3, с. 10]. Таким чином, управління інноваційним розвитком туристичних підприємств агрегується з цілісної сукупності складових елементів і механізмів, що взаємодіють між собою на засадах розгалужених збалансованих багатофункціональних взаємозв'язків розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності, функціонування яких спрямоване на забезпечення ресурсно-управлінської підтримки процесів проектування, розробки та впровадження інновацій у практику господарювання цих підприємств. З однієї сторони, структурна будова управління інноваційним розвитком підприємств туризму є чітко детермінованою та наділена стійкими характеристиками до протидії дестабілізуючим впливам на процеси її функціонування, а з іншої, – його складовим елементам притаманні розвинені гнучкі властивості адаптації до наростаючих викликів в інноваційній сфері. Забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком підприємств туризму потребує гарантування його відповідності таким ключовим принципам, як: комплексність, гнучкість, іманентність, збалансованість, науковість, послідовність, раціональність.

Цілком очевидно, що корегування параметрів інноваційного розвитку туристичних підприємств потребує формалізації його адекватної системи управління, що покликана забезпечувати стратегічну й оперативну керованість інноваційних

процесів, а також спроможна своєчасно реагувати на виклики й запити туристичного ринку. Поняття система (в перекладі з грецької мови – “сполучення”) є одним із базисних у сфері природничих, технічних і соціальних наук. Учені Р. Акофф і Ф. Емері тлумачать поняття системи через призму цілісної сукупності взаємоузгоджених структурних елементів і складових, що функціонують з метою досягнення детермінованої стратегічної мети та реалізації поставлених у межах останньої завдань [1]. Система формалізується на засадах поєднання сукупності множини пов'язаних між собою елементів, які становлять певне цілісне утворення [8].

Для будь-якої системи можна структурувати її як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище системи визначається параметрами взаємодії її організаційно-складових елементів, підсистем і блоків, тоді як зовнішнє – характером впливу чинників, оточуючих об'єктів цільової системи. Результат взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища системи визначає ефективність її функціонування в просторово-часовому вимірі. У своїх дослідженнях В. Бойко виділяє такі ключові ознаки системи: упорядкована сукупність структурних складових елементів, що взаємодіють між собою на засадах наперед визначених правил і норм; відкритість системи, що формує передумови для трансформації вхідних її ресурсів у кінцевий результат функціонування; наявність усталеного характеру взаємозв'язків між складовими елементами системи; чіткий ієрархічний розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності та центрів контролю в процесі реалізації функцій системи; наявність у цілісній системі властивостей, що є нетиповими для її складових елементів поодино; здатність до саморозвитку та саморегуляції системи [2, с. 24-25]. Таким чином, під системою управління інноваційним розвитком туристичного підприємства слід розуміти цілісну сукупність її складових елементів, механізмів, підсистем і блоків, що органічно взаємодіють між собою для забезпечення керованості інноваційних процесів на засадах наперед визначеного розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в контексті досягнення детермінованих цілей функціонування підприємства на туристичному ринку. Функціонування системи управління інноваційним розвитком спрямоване на виконання базисних функцій управління (аналіз, планування, організація, мотивація та контроль) [5].

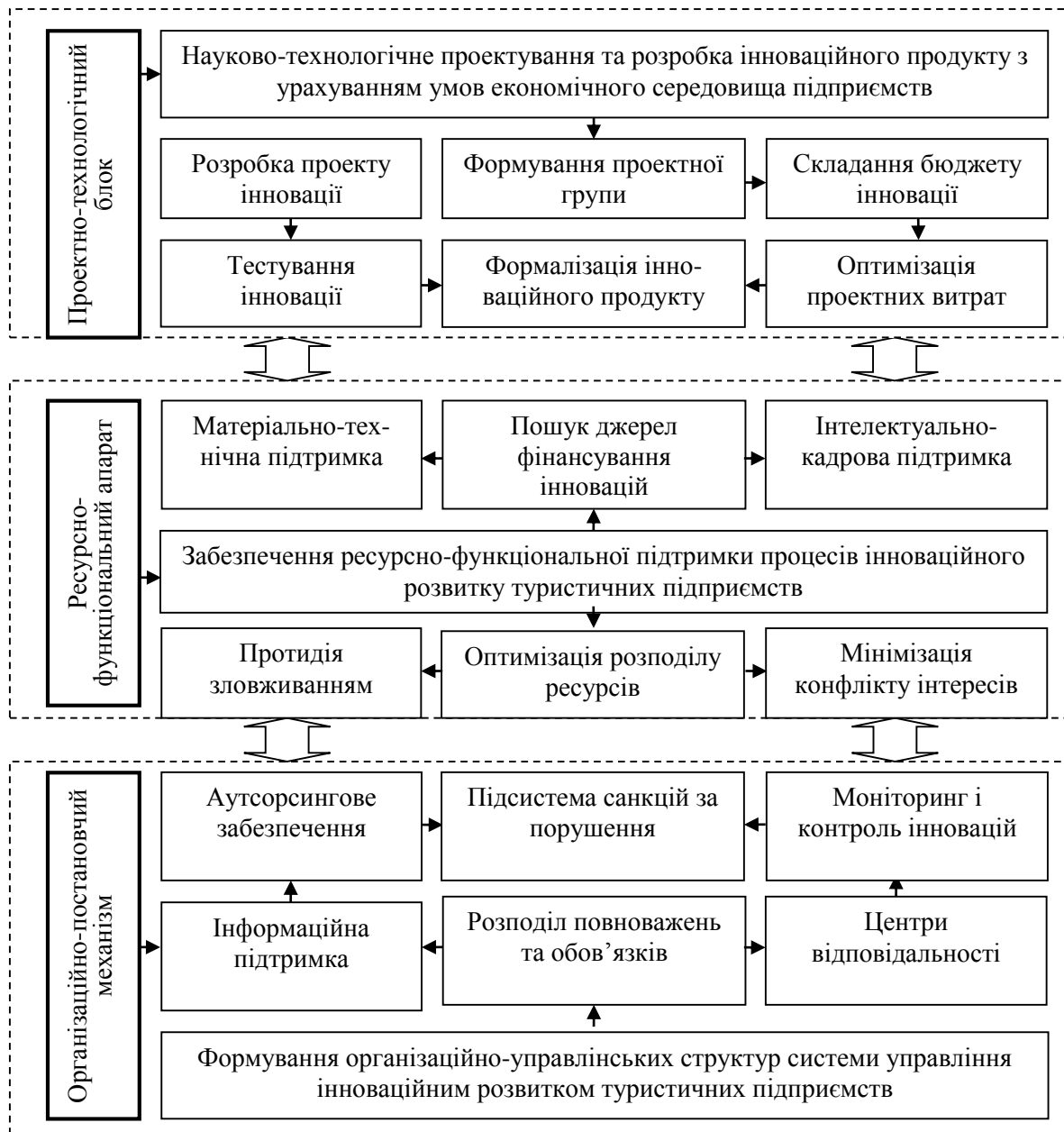
Система управління інноваційним розвитком туристичного підприємства має складну структурно-ієрархічну побудову, що агрегується з таких складових елементів, як проектно-технологічний блок, ресурсно-функціональний апарат та організаційно-постановчий механізм (рис. 1).

Якісною характеристикою системи управління інноваційним розвитком туристичного підприємства є її здатність забезпечувати безперебійне виконання покладених на неї функцій в умовах підвищених ризиків і загроз економічного середовища. Очевидно, що цільова система управління є відкритою структурною надбудовою туристичного підприємства, яка здатна еволюціонувати та самовдосконалюватися відповідно до зміни його

стратегічних і тактико-оперативних цілей в інноваційному сегменті туристичного ринку. Характерна специфіка інноваційного розвитку формує низку змін у функціонуванні підприємства, як кількісного, так і якісного характеру, серед яких, зокрема, біфуркаційність (здатність формувати якісно новий стан структурно-організаційних підрозділів підприємства); адаптивність (спроможність адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх трансформацій); циклічність (послідовна зміна параметрів внутрішнього середовища підприємства). Інноваційний розвиток характеризується не лише безперервними процесами оновлення продуктів і послуг, впровадженням нових технологій, вдосконаленням бізнес-процесів, але й постійною мотивацією розвитку, що визначає вплив часового фактора, який відображає життєвий цикл інновацій [7, с. 13-14].

Таким чином, особливості управління інноваційним розвитком туристичного підприємства детермінують специфіку забезпечення керованості інноваційних процесів, що потребує формалізації структурних параметрів цільової системи управління, гарантування спрямованості її функціонування в площину максимізації пріоритетного критерію оптимальності, врахування інтелектуальної складової при реалізації кадрової політики та диверсифікації джерел формування ресурсної підтримки процесів інноваційного розвитку. Все це посилює доцільність поглиблення досліджень у сфері прикладних аспектів організації системи управління розвитком туристичних підприємств на інноваційних засадах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Управління інноваційним розвитком туристичних підприємств детермінується рядом особливостей, серед яких доцільно виділити такі: підвищений ризик ймовірності прийняття помилкового управлінського рішення; стратегічна спрямованість підприємств туризму на розробку сервісно-продуктових інновацій; обмеженість державної підтримки інноваційної діяльності в туристичній галузі; ліцензування окремих видів діяльності в туризмі; залежність ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств від розвитку об'єктів інфраструктурного забезпечення. Управління інноваційним розвитком туристичних підприємств передбачає формалізацію їх адекватної системи, що агрегується з проектно-технологічного блоку, ресурсно-функціонального апарату та організаційно-постановчого механізму, взаємодія яких спрямована в площину забезпечення керованості інноваційних процесів на засадах розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в контексті досягнення детермінованих цілей функціонування підприємства на туристичному ринку. Гарантування ефективності системи управління інноваційним розвитком підприємств туризму вимагає дотримання таких принципів, як комплексність, гнучкість, іманентність, збалансованість, науковість, послідовність і раціональність.



\*Джерело: власна розробка.

Рис. 1. Структурна будова системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств\*

### ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Про цілеспрямовані системи / Р. Акофф, Ф. Емері / [пер. з англ.; під ред. І. Ушакова]. – М. : Советское радио, 1974. – 272 с.
2. Бойко В. В. Пріоритети та інструменти розвитку сільських територій в системі забезпечення економічної безпеки України : монографія / В. В. Бойко. – Львів : Видавництво ННВК “АТБ”, 2017. – 426 с.
3. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. Т. 3. – С. 7-11.
4. Гудзь О. С. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / О. С. Гудзь // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 3. – С. 272-277.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.
6. Маслак О. І. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності / О. І. Маслак, О. О. Безручко, М. В. Маслак // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1(17). – 2(18). – С. 166-173.
7. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
8. Философский словарь / [под ред. М. М. Розенталя, П. Ф. Юдина]. – М. : Политиздат, 1963. – С. 405.
9. Вернерфельт Б. А. Ресурсний вигляд фірми / Б. А. Вернерфельт // Журнал стратегічного управління. – 1984. – Т. 5. – № 2. – С. 171-180.
10. Вуд Робін. Управління складністю / Робін Вуд. Лондон, 2000. – 310 р.

REFERENCES

1. Akoff R. and Emeri F. (1974), Pro tsilespriamovani systemy, Sovetskoe radyo, M., 272 s.
2. Bojko, V. V. (2017), Priorytety ta instrumenty rozvytku sil'skykh terytorij v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy, Vydavnytstvo NNVK "ATB", L'viv, 426 s.
3. Voronkov, D. K. (2009), Upravlinnia stratehichnymy zminamy schodo innovatsijnoho rozvytku pidpriemstva, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, № 6. Т. 3, s. 7-11.
4. Hudz', O. Ye. (2015), Harmonizatsiia mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia innovatsijnym rozvytkom pidpriemstva, Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vyp. 3, s. 272-277.
5. Kuz'min, O. Ye. and Mel'nyk, O. H. (2003), Osnovy menedzhmentu, Akademvydav, K., 414 s.
6. Maslak, O. I. Bezruchko, O. O. and Maslak, M. V. (2014), Upravlinnia innovatsijnym potentsialom pidpriemstva v umovakh tsyklichnosti, Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, № 1(17). - 2(18), s. 166-173.
7. Rohoza, M. Ye. and Verhal, K. Yu. (2011), Stratehichnyj innovatsijnij rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy, RVV PUET, Poltava, 136 s.
8. Fylosofskij slovar', pod red. M. M. Rozentalia, P. F. Yudyna (1963), Polytyzdat, M., s. 405.
9. Vernerfel't, B. A. (1984), Resursnyj vyhliad firmy, Zhurnal stratehichnoho upravlinnia, Т. 5. - № 2, s. 171-180.
10. Vud Robin. Upravlinnia skladnistiu (2000), London, 310 r.