

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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

### МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МУЛЬТИСИСТЕМНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

**Анотація.** Метою статті є розробка механізму реалізації стратегії мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств України. У роботі досліджено роль стратегії управління інноваційним розвитком туристичних підприємств України як основного документа, що структурує і спрямовує інноваційну діяльність підприємства на забезпечення досягнення визначеної мети та реалізацію поставлених стратегічних цілей. Розглянуто стратегічне бачення та мету стратегії мультисистемного інноваційного розвитку. Висвітлено стратегічні та операційні цілі стратегії інноваційного розвитку туристичного підприємства. Акцентовано увагу на необхідних умовах ефективного реалізації стратегії інноваційного розвитку, серед яких: інформаційно-аналітична, нормативно-правова, фінансова, кадрова, матеріально-технічна. Охарактеризовано та графічно зображено механізм реалізації Стратегії мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств України. Перспективою подальших досліджень є обґрунтування умов формування на підприємстві ефективного інституціонального забезпечення, що скеровуватиме інноваційні процеси на досягнення окресленої мети та визначених стратегічних цілей.

**Ключові слова:** механізм, інноваційний розвиток, туристичне підприємство, стратегія, мультисистемність.

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, Ternopil National Economic University, Ivano-Frankivsk

### MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF MULTI- SYSTEMIC INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TOURIST ENTERPRISES OF UKRAINE

**Abstract.** The purpose of the article is to develop a mechanism for implementation of the multi-system innovative development strategy of tourist enterprises of Ukraine. The role of the strategy of innovative development management of tourist enterprises of Ukraine as the main document is investigated, which

*structures and directs the innovative activity of the enterprise to ensure achievement of a certain goal and implementation of the set of strategic objectives. The strategic vision and objectives of the multi-system innovative development strategy are considered. The strategic and operational objectives of the innovative development strategy of the tourist enterprise are highlighted. The attention is focused on the necessary conditions for the effective implementation of the innovative development strategy, among which: information-analytical, normative-legal, financial, human resources, material and technical. The mechanism of implementation of the Strategy of Multisystem Innovative Development of Tourist Enterprises of Ukraine is characterized and graphically depicted. The prospect of further research is to substantiate the conditions for the formation of effective institutional support at the enterprise, to direct the innovative processes to achieve the intended goal and identified strategic objectives.*

**Key words:** mechanism, innovative development, tourist enterprise, strategy, multi-system.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2018-56-18>

**Постановка проблеми.** Окреслення перспективних сфер та напрямів інноваційного розвитку туристичного підприємства, необхідність їх планування та впровадження в умовах активних інформаційно-технологічних змін, зростання інтерактивності та глобалізації функціонування сучасного туристичного ринку обумовили актуальність розробки стратегії інноваційного розвитку, реалізація якої забезпечить стабільний, структурно збалансований розвиток туристичного підприємства на інноваційних засадах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед сучасних науковців, що займаються дослідженням концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, такі вчені як Л. Шульгіна, В. Юхименко. Дослідженню видів забезпечення інноваційного розвитку присвятили свої праці О. Колодізев, А. Крамаренко, О. Пашенко, В. Шимкова, Т. Васильців, Р. Лупак. Проте питання функціонування механізму реалізації політики інноваційного розвитку туристичних підприємств як мультисистемної стратегії є новим і недостатньо розкритим.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка механізму реалізації стратегії мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За сучасних соціально-економічних та технологічних умов, забезпечення активного інноваційного розвитку суб'єктів господарювання України здійснюється за допомогою розробки та впровадження стратегії управління інноваційним розвитком як основного документа, що визначає стратегічну мету та стратегічні цілі – завдання впровадження інновацій, структурує і спрямовує інноваційну діяльність підприємства на забезпечення досягнення визначеної мети та реалізацію поставлених стратегічних цілей.

Стратегічне бачення мультисистемного інноваційного розвитку туристичного підприємства полягає у розбудові туристичного підприємства, з ефективно функціонуючою інноваційною системою, з високим рівнем інноваційного потенціалу функціональних підсистем підприємства, спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності та активного й ефективного інноваційного розвитку [6].

Метою стратегії мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств України є

забезпечення стабільного і структурно збалансованого розвитку підприємства на інноваційних засадах.

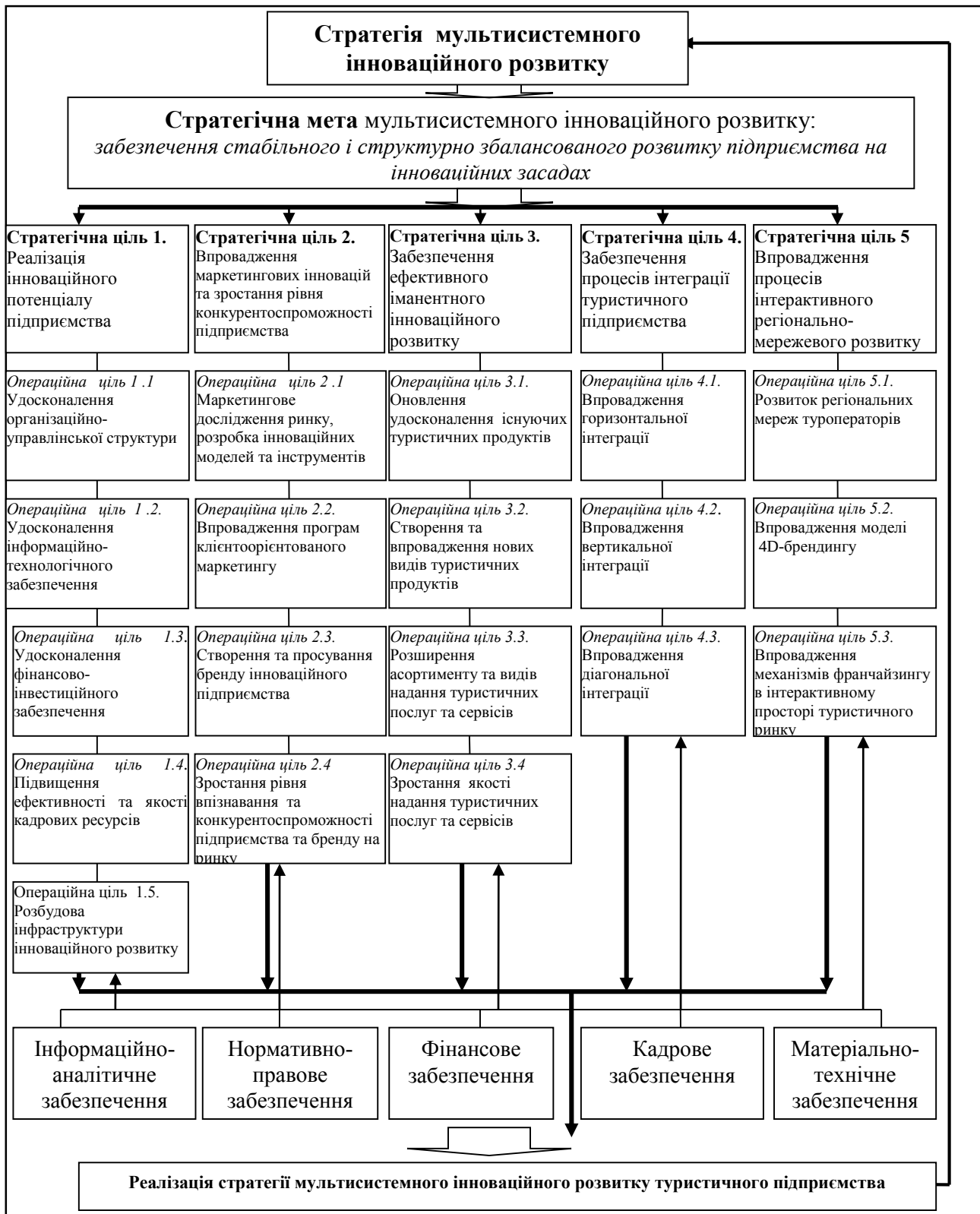
З урахуванням стратегічного бачення, мети, стратегії та перспективних напрямів інноваційного розвитку туристичного підприємства сформовано основні стратегічні цілі інноваційного розвитку: реалізація інноваційного потенціалу підприємства; впровадження маркетингових інновацій; забезпечення ефективного іманентного інноваційного розвитку; забезпечення процесів інтеграції туристичного підприємства; впровадження процесів інтерактивного регіонально-мережевого розвитку та окреслено очікувані результати їх досягнення (рис. 1).

Від обсягів, якості надходження всіх видів забезпечення значною мірою залежить ефективність здійснення інноваційного розвитку та результативність досягнення визначених цілей.

Інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку туристичного підприємства передбачає збір, обробку, аналіз і оцінку, збереження та використання інформації, необхідної для реалізації стратегії інноваційного розвитку туристичного підприємства та загалом впровадження інноваційного розвитку туристичного підприємства. Інформація щодо розвитку ринку, конкурентів, розвитку інноваційних технологій та послуг туристичного ринку, стану і діяльності контрагентів, дослідження попиту споживачів є цінним важливим ресурсом, без якого неможливо розбудувати та реалізувати інноваційну діяльність [3].

Відповідно, аналіз та оцінка інформації, формування на підприємстві дієвого інформаційно-аналітичного забезпечення необхідні не лише з метою дослідження інноваційної діяльності, але й для ефективного функціонування туристичного підприємства та здійснення ним операційної та фінансово-господарської діяльності, майбутнього розвитку.

Нормативно-правове забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку передбачає розробку, прийняття та виконання необхідних внутрішніх нормативно-правових документів, що регламентують та визначають правові засади здійснення заходів впровадження стратегії.



**Рис. 1. Механізм реалізації Стратегії мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств України**

Первинним документом у цьому переліку є сама стратегія інноваційного розвитку туристичного підприємства, установчі документи підприємства, програми та плани розвитку, програми маркетингу та стимулювання збуту продукції. Важливою складовою є процес державної реєстрації торгової

марки - бренду туристичного підприємства [2]. З цієї метою здійснюється підготовка значного пакета документації, а результатом цього процесу є отримання підприємством державного свідоцтва на торгову марку. Вагомими є також реєстрація патентів та ліцензій та нові туристичні продукти,

сервіси чи послуги, розроблені та впроваджені туристичним підприємством. Договірна діяльність підприємства, його інтеграція, кооперація, впровадження інструментів аутсорсингу, франчайзингу, співпраця підприємства з іншими постачальниками, партнерами, мережами представників та представництв супроводжується розробкою та укладанням значного обсягу договорів, угод, контрактів, що обумовлюють умови взаємодії та комерційних відносин між підприємствами і є важливою частиною документації туристичного підприємства, що забезпечує реалізацію та захист його економічних, юридичних та майнових інтересів.

Фінансове забезпечення пов'язане з формуванням фінансового бюджету, що необхідне для впровадження інноваційної діяльності та фінансування заходів із реалізації стратегії інноваційного розвитку та включає планування бюджету на інноваційний розвиток, визначення обсягу потрібних фінансових ресурсів, фінансування впровадження стратегії та контроль за використанням спрямованих коштів [1].

Кадрове забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку туристичного підприємства пов'язане із забезпеченням кадровими ресурсами та передбачає залучення як кадрового складу підрозділу інноваційного розвитку та проектних груп, так і залучення фахівців, спеціалістів із інших структурних підрозділів підприємства, що в тій чи в іншій мірі задіяні у процесі реалізації стратегічних та операційних цілей стратегії інноваційного розвитку туристичного підприємства [5]. Це фахівці інформаційно-технічного відділу, відділу маркетингу та збуту, відділу логістики та постачання, фінансового відділу чи бухгалтерії, юридичного відділу та спеціалісти – менеджери, що безпосередньо здійснюють роботу з клієнтами, із прийняття та формування туристичних замовлень.

Матеріально-технічне забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку передбачає модернізацію комп'ютерної бази підприємства, розбудову архітектури інформаційних мереж та інформаційної системи підприємства, встановлення спеціалізованого програмного забезпечення та приєднання до діючих міжнародних інформаційних мереж туристичного ринку, що забезпечує доступ до інформаційних баз та ресурсів та дає можливість формування замовлення, здійснення бронювання, оплати та забезпечення комплексу сервісного обслуговування замовників туристичного підприємства, інтеграції інформаційної системи підприємства та забезпечення її взаємодії в інтерактивному просторі [4]. В межах цього напрямку забезпечується технічне, технологічне, програмне забезпечення та супровід впровадження стратегії інноваційного розвитку туристичного підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, сутністю та особливістю розробленої стратегії є визначення стратегічної мети та стратегічних цілей, спрямованих на здійснення системного, комплексного впливу на управлінську, операційну, технологічну, фінансову, інформаційну, маркетингову, логістичну

та інші підсистеми функціонування туристичного підприємства, що реалізуються в умовах безперервних та поступових інноваційних змін і зумовлюють її збалансованість та мультисистемність.

Метою стратегії інноваційного розвитку визначено забезпечення стабільного і структурно збалансованого розвитку підприємства на інноваційних засадах. Стратегічні та операційні цілі стратегії інноваційного розвитку туристичного підприємства спрямовані на: реалізацію інноваційного потенціалу підприємства, що забезпечується з удосконаленням: організаційно-управлінської структури, інформаційно-технологічного, фінансово-інвестиційного забезпечення, підвищення ефективності та якості використання кадрових ресурсів, розбудовою інноваційної інфраструктури; впровадження маркетингових інновацій та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, впровадження програм клієнтоорієнтованого маркетингу, створення та популяризації бренду туристичного підприємства; забезпечення ефективного іманентного внутрішнього розвитку туристичного підприємства, що передбачає розширення асортименту, удосконалення, зростання якості існуючих та створення і впровадження нових туристичних продуктів, послуг; забезпечення інтеграції туристичного підприємства з поступовим впровадженням процесів горизонтальної, вертикальної та діагональної інтеграції, об'єднання, приєднання, організацію спільної діяльності з іншими суб'єктами ринку; впровадження процесів інтерактивного регіонального розвитку з формуванням регіональних мереж, впровадженням моделі 4D-брендингу та механізмів франчайзингу.

Необхідними умовами ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку є повнота, комплексність та достатність інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Колодізев О. М. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку національної економіки : дис. д-ра екон. наук / О. М. Колодізев. – Суми, 2011. – 508 с.
2. Пашенко О. П. Брендинг туристичного підприємства: стратегічний аспект / О. П. Пашенко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 566-573.
3. Крамаренко А. В. Сучасні тенденції розвитку глобальних інноваційних мереж / А. В. Крамаренко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2014. – Вип. 119(1).
4. Семак Б. Б. Удосконалення методики оцінювання конкурентоспроможності та розробки конкурентної стратегії підприємств сфери послуг / Семак Б. Б., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права : зб. наук. праць. – 2016. – Вип. 14. – С. 26-31. – (Серія економічна).

5. Шимкова В. Є. Механізми інформаційного забезпечення туристичних підприємств на засадах логістики / Шимкова В. Є. // Вісник ДІТБ. – 2009. – №13. – (Серія Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)).

6. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3(2). – С. 79-84 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_3\(2\)\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3(2)__13).

## REFERENCES

1. Kolodizyev, O. M. (2011), Finansove zabezpechennya innovacijnogo rozvytku nacional'noyi ekonomiky, Sumy, p. 508.

2. Pashhenko, O. P. (2017), Brendyng tury'stychnogo pidpry'emstva: strategichnyj aspekt, Ekonomika i suspil'stvo, № 9, p. 566-573.

3. Kramarenko, A. V. (2014), Suchasni tendenciyi rozvytku global'nyx innovacijnyx merezh, Aktual'ni problemy mizhnarodnyx vidnosyn, № 119(1).

4. Semak, B. B. Vasy'l'civ, T. G. and Lupak, R. L. (2016), Udoskonalennya metodyky ocinyuvannya konkurentospromozhnosti ta rozrobky konkurentnoyi strategiyi pidpry'emstv sfery poslug, Naukovi zapysky L'viv'skogo universytetu biznesu ta prava : zb. nauk. pracz, №14, p. 26-31. – (Seriya ekonomichna).

5. Shymkova, V. Ye. (2009), Mexanizmy informacijnogo zabezpechennya tury'stychny'x pidpry'emstv na zasadax logistyky, Visnyk DITB, №13. – (Seriia Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpryiemstvamy (v turystychnij sferi)).

6. Shul'gina, L. M. and Yuxymenko, V. V. (2011), Suchasni koncepciyi strategichnogo upravlinnya innovacijnym rozvytkom pidpry'emstva, Marketyng i menedzhment innovacij, №3(2), p. 79-84, available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_3\(2\)\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3(2)__13).