

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**П. В. Романів**

**УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ  
РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ**

Навчальний посібник

Львів 2019

УДК 338.48

Р 69

Рецензенти:

д-р геогр. наук, проф. *В. П. Руденко*

(Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича);

д-р геогр. наук, проф. *О. О. Любіцева*

(Київський національний університет ім. Т. Шевченка);

д-р екон. наук, проф. *А. П. Голод*

(Львівський державний університет фізичної культури ім. І. Боберського)

*Рекомендовано до друку Вченою радою*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*(протокол № 65/4 від 3 квітня 2019 року)*

**Романів П. В.**

Р 69      *Управління інноваційним розвитком туризму* : навч. посібник /  
П. В. Романів. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 198 с.

ISBN

Навчальний посібник «Управління інноваційним розвитком туризму» містить системне викладення основ інноватики як галузі знань про інновації, інноваційну діяльність, управління такою діяльністю на різних рівнях організації туристичного процесу. У посібнику вирішено завдання послідовного розуміння інвазії, дифузії інноваційних технологій у туристичній галузі, форм організації співпраці підприємств, сутність управління інноваційним розвитком туризму, його природу, поняття та класифікацію інновацій, зокрема у туристичній галузі, приклади застосування інновацій у туризмі тощо.

Для студентів спеціальності «туризм» та «готельно-ресторанна справа», фахівців-туризмологів.

**УДК 338.48**

ISBN

© Романів П. В., 2019

© Львівський національний університет  
імені Івана Франка, 2019

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ .....	9
1.1. Предмет теорії управління .....	9
1.2. Процес і технологія управління.....	11
1.3. Принципи і функції управління.....	14
1.4. Цілі управління .....	17
1.5. Методи управління.....	21
Контрольні запитання та завдання .....	24
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. ІННОВАТИКА ЯК НАУКА. ГОЛОВНІ ПОНЯТТЯ. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ.....	27
2.1. Інноватика як наука.....	27
2.2. Загальне поняття інновацій, причини виникнення та результати впровадження.....	33
2.3. Поняття та характеристика інноваційного процесу .....	35
2.4 Інноваційний тип розвитку .....	36
Контрольні запитання та завдання .....	40
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 2.....	41

РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЄВО-ТЕРМІНОЛОГІЧНОГО АПАРАТУ ІННОВАЦІЙ.....	43
3.1. Туристично–інноваційний потенціал.....	43
3.2. Види інновацій та критерії їх класифікації.....	46
3.3. Інновації в туризмі: підходи до означення та класифікації.....	48
3.4. Державне регулювання інноваційної діяльності.....	54
Контрольні запитання та завдання.....	67
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 3.....	68
 РОЗДІЛ 4. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИЗМІ.....	 71
4.1. Особливості і структура сучасних інформаційних технологій у туризмі.....	71
4.2. Інноваційні інформаційні технології в туризмі.....	75
4.3. Системи бронювання та резервування.....	79
Контрольні запитання та завдання.....	81
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 4.....	81
 РОЗДІЛ 5. АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ НА ЛОКАЛЬНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ.....	   83
5.1. Інноваційно-інвестиційна привабливість об’єктів туристично-рекреаційної галузі.....	83
5.2. Правові аспекти інноваційно-інвестиційної політики у туристично-рекреаційній галузі.....	87
Контрольні запитання та завдання.....	92
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 5.....	92

РОЗДІЛ 6. КЛАСТЕРЗАЦІЯ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ .....	94
6.1. Кластерна модель організації туристичної діяльності .....	94
6.2. Формування туристичного кластера як шлях економічного зростання регіону.....	108
Контрольні запитання та завдання .....	116
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 6 .....	116
РОЗДІЛ 7. ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ МАРКЕТИНГУ. БЕНЧМАРКІНГ. БРЕНДИНГ .....	118
7.1. Форми інноваційного маркетингу у туризмі .....	118
7.2. Бенчмаркінг .....	123
7.3. Туристичний брендинг .....	125
Контрольні запитання та завдання .....	132
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 7 .....	132
РОЗДІЛ 8. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	135
8.1. Активізація інноваційної діяльності туристичних підприємств .....	135
8.2. Готовність туристичних підприємств до інтенсифікації іноваційної діяльності .....	153
Контрольні запитання та завдання .....	160
Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 8 .....	160
ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....	162
ТЕМАТИКА ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ .....	165

ТЕСТОВІ ВПРАВИ.....	171
ГЛОСАРІЙ.....	185
ПОКАЖЧИК ТЕРМІНІВ.....	195
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.....	197

## ВСТУП

Сфера інновацій (інноваційна сфера) всеохоплююча, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, а й включає зміни в продуктах, процесах, маркетингу, організації, управлінні. Інновація – це очевидний фактор зміни, результат діяльності, втілений у новий або вдосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги й нові підходи до задоволення соціальних потреб. Туризм постійно розвивається, незважаючи на різні перешкоди політичного, економічного й соціального характеру. Туристський бізнес у багатьох випадках є ініціатором й експериментатором в освоєнні й впровадженні сучасних передових технологій, безупинно змінює форми й способи пропозиції й надання послуг, відкриває й освоює нові можливості мобілізації ресурсів, упровадження нових турпродуктів.

Управління інноваційним розвитком – це підсистема загального менеджменту, завданням якої є ефективне управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації чи наближених до них продукції та послуг (їхніх частин) з узгодженням відповідних управлінських рішень із системою операційного, маркетингового, фінансового і кадрового менеджменту. У сучасній Україні перехід на інноваційний розвиток країни потребує створення національної системи управління інноваціями, інноваційним розвитком різних виробничо-технологічних, суспільно значущих систем, спрямованої на підвищення сприйнятливості економіки і всього суспільства до інновацій. Одним з найважливіших елементів такої системи є відбір, підготовка та підтримка кваліфікованих кадрів, здатних управляти інноваційним процесом. Відповідно, підготовка кадрів для управління інноваційною сферою набуває стратегічного значення. Дисципліна «Управління інноваційним розвитком туризму» орієнтована на формування в студентів таких компетенцій:

- розуміння сутності інновацій та особливостей інноваційних процесів;
- розуміння значення розвитку національних інноваційних систем як основного чинника підвищення конкурентоспроможності національних, регіональних, локальних економічних систем;
- розуміння політики України в галузі науки і підтримки ключових технологій та їхніх дифузій у туристично-рекреаційну сферу, сферу ресторанного та готельного господарства;

- формування розуміння ролі інновацій як основного фактора створення доданої вартості підприємств туристичного, готельно-ресторанного секторів;
- знання теоретичних основ, моделей і методів інноваційного менеджменту і маркетингу;
- знання правових основ інтелектуальної власності;
- уміння проводити аналіз можливостей застосування інновації, бар'єрів і ризиків на шляху комерціалізації інноваційної розробки;
- уміння знаходити, відбирати й узагальнювати інформацію, необхідну для аналізу інновацій у туризмі, можливостей їхнього застосування;
- уміння формувати стратегію комерціалізації різноманітних інновацій у туристичній галузі, виявляти економічні, соціальні, екологічні ефекти від їхньої реалізації;
- уміння оцінювати й обгрунтовувати вибір потенційних інструментів фінансування інноваційних розробок, упроваджень;
- уміння просувати інновацію, застосовувати її на практиці підприємств туристичного бізнесу, організацій, територій;
- знання показників готовності туристичних підприємств до інтенсифікації туристичної діяльності;
- володіння методами проектного управління.

У зв'язку з цим, дисципліна «Управління інноваційним розвитком туризму» має структурно-логічний взаємозв'язок та взаємовплив з предметами економічного, соціального, історичного, географічного циклів, циклу дисциплін міжнародних відносин.

Навчальний посібник містить загально-теоретичні теми, які розкривають сутність управління інноваційним розвитком туризму, його природу, поняття та класифікацію інновацій, зокрема у туристичній галузі, приклади застосування інновацій у туризмі тощо. Також містяться завдання для практично-семінарських занять та самостійної роботи студентів, тестові вправи. Кожна тема починається з огляду головних питань, розкритих у ній, а завершується переліком рекомендованої літератури, орієнтовним переліком питань для самоперевірки засвоєних знань.

Глосарій містить визначення основних термінів і понять, вивченню та розумінню яких варто приділити особливу додаткову увагу.



# ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

## **1.1. Предмет теорії управління**

Управління – це процес впливу на систему для переведення її в новий стан чи для підтримки її в якомусь установленому режимі. Воно характеризується наявністю системи, причинного зв'язку між її елементами, керуючої і керованої підсистем, динамічного характеру системи і керуючого параметру. Вихідним, тобто початковим пунктом управлінської діяльності є формування і вибір цілей, кінцевим – їхнє досягнення. Риси, властиві усім видам управління, можна об'єднати у дві групи: статистичні (властиві формі і структурі управління) і динамічні (властиві процесу управління).

Предметом теорії управління є закономірності управління як цілісного комплексного компонента економіки. Теорія управління вивчає закони системи управління загалом, закони синтезу її компонентів.

Закономірності управління як цілого – це насамперед закономірності формування системи управління: структури, кадрів, технічної бази, методів. Їх вивчає теорія управління. Крім того, закони управління – це закономірності функціонування системи управління, взаємодії її елементів. Їх також вивчає теорія управління.

Отже, саме теорія управління вивчає цілісні комплексні закономірності управління – і системні, і локальні. Цим обумовлений інтерес

до теорії управління з боку працівників, що мають справу з управлінням загалом, тобто для керівництва. Якщо теорія планування насамперед орієнтована на працівників планування, а бухгалтерський облік і статистика – на працівників облікових органів, то теорія управління – це насамперед наука для керівників.

За наявності в управлінні двох типів закономірностей: закономірностей-принципів і закономірностей-конкретних рекомендацій, у рамках теорії управління й у рамках загального предмета і методу, виділяють дві самостійні частини. Перша з них називається теорією управління. Вона вивчає і розкриває принципи управління – системні і локальні. Друга – теорія управлінського мистецтва. Вона використовує підхід зразків і виробляє рекомендації для конкретних ситуацій. Отже, метод теорії управління включає: логічний метод і метод зразків. Своєю чергою логічний метод розкривається у таких підходах: плановий, системний, комплексний, оптимізаційний, прагматичний. Метод зразків властивий управлінському мистецтву.

Плановий підхід свідчить про те, що деякі з управлінських процедур повинні обов'язково підкорятися плануванню (наприклад, фінансування, загальна стратегія виконання робіт, контроль та ін.).

Системний підхід означає, що управління розглядається як єдине ціле, що органічно зв'язує всі його елементи. Тому теорія управління йде від загального до конкретного і ціле має визначальне значення стосовно його елементів.

Комплексний підхід полягає в розгляді управління як єдиного цілого, що складається з економічних, організаційних, технічних, правових і психологічних аспектів.

Оптимізаційний підхід виражається в прагненні досягти кількісної визначеності в аналізі проблем управління й на основі цього побудувати математичну модель, що даватиме можливість знаходити оптимальні рішення.

Прагматичний чи прикладний підхід методу теорії управління означає безпосередню орієнтацію на запити практики з метою задоволення їх і можливого передбачення майбутніх потреб управління.

У теорії управління виділяють дві частини: теорія управління, побудована на базі логічного методу, і мистецтво управління, що включає емпіричні узагальнення. Теорія управління містить такі чотири розділи: механізм управління, структура управління, процес управління й удосконалювання управління. Їхній зміст визначається єдиним об'єктом – управлінням.

Основою теорії управлінського мистецтва є поняття «зразок». Зразком є критично проаналізований окремих випадок із практики (може бути як позитивним, так і негативним). Зразок включає опис ситуації, аналіз проблеми і варіантів її рішення, характеристику обраного шляху й отриманого результату. Щоб зразок став елементом теорії управлінського мистецтва, він обов'язково повинен включати рішення, зокрема інноваційні, його аналіз і висновки.

## **1.2. Процес і технологія управління**

Процес управління можна охарактеризувати з точки зору змісту, організації і технології. Зміст визначають сутністю, цілями, функціями і методами управління. Організація характеризується такими стадіями: планування і прогнозування; організація, координація і мотивація; облік, аналіз і контроль. З точки зору технології процес управління – це насамперед процес управління організаційними процедурами й управлінськими операціями і процесами одержання, збереження і переробки різноманітної інформації. Відповідно до стадій організації управління, ці процеси обслуговуються, своєю чергою, обліковим, аналітичним та інформаційним процесами, які також можуть бути неавтоматизованими, напівавтоматизованими й автоматизованими. Належність до тієї чи іншої групи з останніх визначають ступенем використання обчислювальної техніки і програмного забезпечення.

Процес управління – це діяльність органів і кадрів з впливу на об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставлених

цілей. Процес характеризує систему, усі її елементи і динаміку. Він відображає реальне життя системи. Як основні елементи, процес включає прийняття і реалізацію управлінського рішення й організацію діяльності працівників.

Відповідно до рівня структури, виділяються такі процеси:

- а) на народногосподарському рівні, та міжгалузевому;
- б) на рівні галузей народного господарства і регіонів;
- в) на рівні підприємств, об'єднань;
- г) в органі, всередині апарата.

Крім рівнів, потрібно виділити і функціональний розріз процесу: планування, оперативної діяльності, контролю, чи інші функціональні процеси: управління виробництвом, кадрами, фінансами та ін. Вихідною ж є перша класифікація, що дає чітку глибоку картину реального процесу на кожному рівні економіки.

Планування забезпечує цілеспрямовану діяльність органу, єдність у рішенні питань і стабільності в роботі. Воно дає можливість підкоряти оперативну поточну діяльність апарату рішенню насамперед основних перспективних завдань, що стоять перед органом. Тут використовують усі види планування, характерні для управлінської діяльності: прогнозування, перспективне і поточне планування.

Організація оперативної діяльності полягає в тому, щоб виконати чітку регламентацію робочого дня усіх співробітників – від керівників до виконавців, організувати прийом відвідувачів, проведення нарад, проводити контроль за проходженням документів, організувати й оснастити робочі місця з використанням техніки та ін.

Контроль – завершальна стадія процесу. Він поділяється на попередній, поточний і наступний. Для організації системи контролю важливо насамперед знати зміст роботи контрольованого об'єкта і мати правильно оформлену і своєчасну звітність, тобто бути інформованим про об'єкт, що перевіряється. Головна мета перевірки – дати об'єктивну характеристику діяльності суб'єкта в процесі досягнення ним поставлених цілей і завдань.

Зміст процесу визначають характером проблем, що вирішуються. Економічна діяльність будь-яких структурних виробничих підрозділів

охоплює всі стадії відтворювального процесу: формування виробничих і трудових ресурсів, організацію виробництва, збуту, впровадження досягнень науки і техніки у виробництво та ін. Це визначає зміст процесу. Соціально-психологічний аспект процесу присвячений аналізу соціальної структури працівників, їхнім мотивам.

Організація процесу включає:

- а) виявлення учасників процесу і порядок їхньої взаємодії, тобто розподіл завдань між співробітниками, кооперація їх у процесі управління тощо;
- б) опис тимчасової послідовності проходження процесу, обумовлений послідовною реалізацією функцій;
- в) визначення процедури взаємодії різних органів і осередків у процесі.

Наукове управління характеризує якість практики управління. Практичну можливість наукового управління визначено чотирма обставинами: знаємо, хочемо, уміємо, маємо умови. Вона залежить від рівня наших знань про управління, від ступеня науковості цих знань, тобто від розвитку науки.

Систему наукових знань про управління представлено системою наук, яку можна назвати науковими основами управління.

Наукові основи управління – це система наукових знань, що становить теоретичну базу практики управління. Вся система наукових основ управління складається з трьох частин:

1. Методичні основи наукового управління – відповідні розділи суспільних наук і науки, що вивчають загальні організаційно-технічні закони, властиві різним видам управління (кібернетика, теорія систем), а також право, психологія, соціологія та ін. Зазначимо, що методичні основи наукового управління були б неосяжними, якби в їхній склад включалися самі згадані науки чи хоча б їхні розділи, однак йдеться тільки про заключні висновки і рекомендації, що безпосередньо відносяться до управління.

2. Конкретні управлінські науки про елементи, функції й аспекти управління – це теорія планування, облікові дисципліни, управління науково-технічним прогресом, управління дослідженнями і розробками,

управління зовнішньоекономічними зв'язками, управління містом. Чимало конкретних наук про управління вивчають окремі його елементи: наукова організація управлінської праці, автоматизовані системи управління, діловодство та ін. Система конкретних наук про управління постійно розвивається і доповнюється.

3. Теорія управління. Чим більше з'являється конкретних управлінських наук, чим більше різноманітність матеріалу методологічних і теоретичних основ, тим гостріше необхідність підходу до управління як до єдиного цілого. Цим визначається потреба в науці, присвяченій проблемам управління як цілого. Такою наукою є теорія управління.

Теорія управління покликана дати знання, що дають можливість науково керувати і сформувані навички вмілої управлінської діяльності.

### **1.3. Принципи і функції управління**

Категорія «принцип» означає: головне правило, ідея, якою керуються, головна вимога. Принцип визначено об'єктивними закономірностями управління, він відображає найбільш загальні, найбільш стійкі риси в прояві цих закономірностей. Принцип визначає спосіб діяльності. Відповідно до характеру закономірностей, властивих управлінню, виділяють загальні принципи, дія яких поширюється на усі компоненти системи управління, та принципи, що стосуються тільки окремих частин системи управління.

Загальний принцип – це найбільш обов'язкове з усіх правил і норм управління. У процесі управління дотримання загальних принципів є необхідною, а не абсолютно достатньою умовою успішного управління, тому що потрібно брати до уваги безліч інших факторів. Найчастіше правильність ухвалення рішення залежить також від локальних і приватних умов у кожній конкретній ситуації. проте ігнорування загальних принципів обов'язково призведе до серйозних помилок і прорахунків керівника.

Найважливішим із загальних принципів можна вважати принцип економічного підходу, що потребує безупинного росту ефективності виробництва, орієнтації на науково-технічний прогрес, на ріст продуктивності праці, її якісних показників та економії ресурсів.

Функції управління – це особливий вид управлінської діяльності, продукт процесу поділу праці і спеціалізації у сфері. Існує шість стадій виділення (відокремлення) функцій управління.

1. Обсяг управління невеликий, проводиться тим же працівником, що виконує виробничі функції. Прикладом цієї стадії управління є керівник дослідницької групи аналітиків–статистиків, які проводять аналізи діяльності підприємств, тобто керівник фігурує як «граючий тренер».

2. Обсяг управлінських робіт досягає розмірів, для виконання якого потрібно виділення спеціального працівника. Наприклад, завідувач аналітичною групою.

3. Обсяг управлінських робіт настільки великий, що над групою керівників нижчого рівня з'являється загальний керівник.

4. Складність управлінської діяльності збільшується і проводиться спеціалізація управлінських працівників. У керуванні з'являються фахівці: технологи, облікові працівники, плановики та ін.

5. Обсяг роботи зі спеціальних функцій і кількість працівників, зайнятих спеціальними роботами, настільки великі, що в службі обліку з'являється начальник, відділи та ін.

6. Під час спеціалізації від єдиного відокремилася так багато спеціалізованих видів діяльності, що необхідним стало виділення керівництва як окремого виду діяльності. Завдання керівництва – синтезувати усі спеціалізовані функції управління, координувати їх. Так, у системі міністерств у кожній області України існують обласні управління чи департаменти, що координують роботу районних інспекцій і відділів.

У процесі розвитку організації і, як наслідок, її управління змінюється перелік функцій, що виконують керівники. Важливою умовою вивчення функцій управління є їхня класифікація.

Загалом виділяють два найбільш важливі типи класифікацій функцій управління: з позицій об'єкта і з позицій суб'єкта. З позиції об'єкта функції розподіляються між різними ступенями ієрархії органів

управління: від Міністерства до мінімальної групи. Вони називаються господарськими.

Головний суб'єкт – управління. Функції управління, виділені на основі суб'єкта управління, називають організаційними. Серед них особливе значення має група функцій, що відображає стадії управління. Їх називають основними (попереднє управління, оперативне управління і заключне управління).

Функції попереднього управління. Перша з головних функцій попереднього управління – визначення мети. Мета – це вихідний пункт процесу управління, це основа реалізації усіх інших функцій процесу управління.

Прогнозування – наступна функція, що належить до попереднього управління. Сьогодні прогнозуванню підлягають практично всі сторони життєдіяльності будь-якої організації: розроблено систему прогнозів, що складається із соціальних, економічних, демографічних і науково-технічних прогнозів.

Планування також належить до попереднього управління, тому що план включає визначення мети, перелік засобів і методів досягнення мети, узгодження цілей, передбачуваних витрат і результатів. У стислому розумінні функція планування покликана визначити систему заходів, що дадуть можливість забезпечити досягнення цілей.

Функції оперативного управління підрозділяють на організацію (включає організацію об'єкта і суб'єкта управління, впливу суб'єкта на об'єкт); мотивацію (стимулювання); координацію дій та усунення конфліктів. Мотивація відбувається шляхом матеріального, морального та адміністративного впливу.

Функції заключного управління: контроль, облік та аналіз.

Контроль забезпечує перевірку відповідності процесу функціонування (діяльності) об'єкта і суб'єкта управління цілям та іншим критеріям (законам, постановам, наказам, нормам, стандартам, правилам). У процесі контролю перевіряють результати роботи, ступінь відхилення від планованих етапів, виявляються причини і винуватці невиконання робіт.

Функції обліку й аналізу наявні в процесі всієї роботи, однак особливо важливі на етапі закінчення роботи. Облік як функція управління



реалізується у спостереженні, реєстрації і збереженні інформації шляхом бухгалтерського, статистичного й оперативного обліків.

Чим складніше і масштабніше управління, тим глибше йде в ньому поділ праці, тим більше з'являється нових функцій управління. В той самий час, поява нових функцій управління обумовлює посилення ролі інтегруючої функції – керівництва.

На сучасному етапі розвитку теорії управління набуває дедалі більшого значення інноваційна управлінська діяльність або інноваційний менеджмент, суть якого полягає у створенні та впровадженні науково-технічних новацій з урахуванням екологічних інтересів суспільства.

Згідно з чинним законодавством України, під інноваційною діяльністю варто розуміти одну із форм інвестиційної діяльності, що пов'язана з розробкою і впровадженням науково-технічних, організаційних, технологічних та управлінських нововведень.

У загальній теорії інноваційного менеджменту виділяють три основні види інновацій:

- управлінські, які ґрунтуються на нових методах управлінської діяльності, особливо екологічних;
- продуктові, спрямовані на покращення існуючих видів продукції, матеріалів тощо;
- технологічні, які пропонують нові засоби модернізації виробництва, новітні технології виготовлення старої і нової продукції з урахуванням екологічних вимог.

Отже, головними перевагами інноваційного менеджменту є новизна, екологічність і комерційний успіх. У той же час, новизна може бути управлінська, технологічна, економічна й екологічна.

## **1.4. Цілі управління**

Мета – це стосовно майбутнього бажаний стан об'єкта управління і його окремих параметрів. Мета визначає напрям і характер поведіння об'єкта управління, для досягнення чи збереження цього бажаного стану.

Мета (ціль) у своїй основі об'єктивна. Вона відображає об'єктивні закономірності розвитку суспільства, вимоги законів економічного, соціального, природно-історичного і технічного прогресу, відображаючись у намірах людей, напрямі і формах їхньої діяльності. В той самий час, цілі – це завжди продукт людської свідомості, вони формуються окремою особистістю чи колективом. Отже простежується сполучення з метою об'єктивного і суб'єктивного елемента управління.

На основі поставленої мети формуються різні способи її досягнення, тобто методи управління, відбуваються різні зміни в організаційній структурі управління, вибираються кадри, використовують техніку управління. Формування мети управління утворює початковий, а її досягнення – кінцевий пункт процесу управління.

Під час визначення цілей варто дотримуватись такого принципу: кожний більш високий рівень управління має право брати участь у формулюванні цілей кожної організації, що входить у його систему. У протилежному випадку можуть виникнути конфлікти, що ускладнюють роботу системи. Різноманіття цілей управління для зручності їхнього використання обумовлює необхідність класифікації. Цілі управління можна класифікувати по їхньому змісту, часовому об'єму, рівнях управління й обсягу. Зміст цілей відображає складність і різноманіття суспільних відносин і визначається закономірностями їхнього розвитку.

Виділяють:

- економічні, які визначаються системою економічних законів;
- соціальні, що конкретизують матеріальні і духовні потреби членів суспільства і вимоги до розвитку його соціальної структури;
- політичні, що впливають практично на всі цілі розвитку суспільства;
- ідеологічні, що характеризують світоглядний аспект суспільної свідомості (є однією зі складових будь-яких цілей);
- науково-технічні, що відображають об'єктивні закономірності розвитку науки і техніки. Фактор часу також є одним з найважливіших для визначення режиму діяльності і, власне, для класифікації цілей управління.

Усяку роботу – від найпростішої й елементарної до найскладнішої і багатоступінчастої – можна підрозділити на дрібні етапи, виконання яких дасть змогу зробити висновок про повне завершення роботи. Цією обставиною й обумовлено часову класифікацію цілей:

- довгострокові чи стратегічні, розраховані на тривалий час;
- середньострокові чи тактичні;
- короткострокові чи оперативні, розраховані на короткий період.

Особливістю цієї класифікації є сполучення цілей, тобто короткострокові цілі є частиною середньострокових, а середньострокові – частина довгострокових.

У той же час, під час розробки довгострокових цілей обов'язково важливо знати розміри планів, що охоплюють середньо- і короткострокові цілі. У протилежному випадку, коли довгострокові цілі розробляються формально, виникає небажана практика планування від досягнутого. Важливо і те, що різний часовий рівень цілей повинен мати різну конкретизацію. Якщо довгострокові цілі можуть лише загалом показати перспективу розвитку галузі, підприємства, структурного підрозділу, то короткострокові цілі повинні в деталях передбачити кожен крок організації, щоб не виникало різночитань у їхньому розумінні. Важливим аспектом визначення мети в часовому розрізі є її формулювання. Вона, зазвичай буває «траєкторна» і «крапкова».

Під «траєкторним» формулюванням розуміємо словесне, описове вираження цілей, наприклад, «забезпечити краще очищення стічних вод підприємства», «проводити регулярний контроль за станом води в пунктах масового відпочинку населення», «провести озеленення території нових будинків» і т. п. Такі цілі мають право на існування, вони відображають напрями діяльності тієї чи іншої організації, однак у них зовсім немає конкретизації, вони задають лише траєкторію руху. Більш конкретними можна назвати цілі, що мають крапкове формулювання, за якого цілі задаються як чіткі кількісно визначені нормативи. У цих випадках цілі задаються у вигляді кількісно визначених характеристик – цільових нормативів.

Цільовий норматив – це показник, найменування якого виражає зміст потреби, а цифрова частина – значення бажаного оптимального рівня її вдоволення.

Отже, «крапкове» формулювання цілей є конкретизацією якісно сформульованих цілей і більш характерне для середньо- і короткострокових цілей. Наступна класифікація цілей за рівнями управління є однією з найважливіших, оскільки вона припускає перерозподіл функцій на всіх ступенях управління господарством країни. Причому сполучення цілей рівнів управління і вищезгаданих груп – тимчасових і змістовних – обов'язкове, але надзвичайно складне. Так, для рівня народногосподарського комплексу галузі господарства варто сформулювати довгострокові цілі, однак дуже складно і недоцільно для цього рівня формулювати короткострокові крапкові цілі. Останні ж своєю чергою важливо довести до окремих лабораторій і цехів.

Загалом за рівнями можлива така класифікація цілей: загальнодержавні, багато-, міжгалузеві, галузеві, територіальні, цілі виробничого об'єднання підприємства, функціональні (мети окремих функціональних підрозділів організації – відділів, лабораторій і т. п.). Цілі рівнів перебувають у взаємозв'язку, тобто цілі нижчого рівня є засобами досягнення вищих цілей окремих людей, цехів, підприємств та об'єднань до цілей територіальних, галузевих і народногосподарських. Однак цілі різних галузей стосовно одна одної можуть бути рівно-ступеневими, тому що прямо не є засобом реалізації мети промисловості загалом. Сполучення таких цілей відбувається вже на рівні народногосподарського комплексу. Між рівно-ступеневими цілями за правильної організації роботи не повинно виникати конфліктів, однак на практиці такі випадки невідповідності цілей трапляються (наприклад, ціль туризму – збільшити туристопотік до природоохоронної території, а ціль Міністерства екології та природних ресурсів України – ввести в дію порогові обмеження на кількість рекреантів на одиницю площі чи часу. Досягнення мети туризму як виду економічної діяльності неможливе без реалізації екологічної мети, якщо це не виконується, – виникає конфліктна ситуація). За обсягом, цілі бувають глобальні і локальні. Усі класифікації взаємно доповнюють одна одну, розкривають повну картину складної проблеми розробки ефективної системи цілей управління. Важливим етапом управлінської діяльності є не тільки усвідомлення поставленої мети, а й роз'яснення її усім членам колективу, оскільки важлива, проте

погано сформульована і донесена до колективу мета виконується гірше, ніж менш значима, проте чітко окреслена.

## **1.5. Методи управління**

Орієнтація будь-якого рівня управління на кінцеві результати потребує по-новому підходити до методів і технологій визначення цілей, не обмежуватися на минулому досвіді, загальних теоретичних установках, інтуїції та здоровому глузді, а шукати все більш розгорнуті способи визначення цілей, що відповідають як їхній складності, так і їх зростаючій важливості.

Отже, під методом маємо на увазі спосіб проведення керуючого впливу, чи спосіб реалізації цілей.

Класична теорія підрозділяє всі методи управлінського впливу на дві групи: основні і комплексні. В основних чітко виділяється змістовна частина, відповідно до використовуваних змістовних цілей (економічні, соціальні, науково-технічні та ін.). Комплексні – це комбінації основних методів.

Крім того, методи також розрізняють за спрямованістю: з погляду джерела впливу й об'єкта впливу, тобто відкляля виходить і на що спрямований вплив. У кінцевому підсумку будь-який вплив спрямований на людину, конкретного працівника. Специфічно також те, що керуючий вплив скеровується на мотиви його діяльності, що обумовлює розділення методів на групи моральної, матеріальної і владної мотивації. Кожна з цих груп включає як позитивну (стимулювання), так і негативну (санкції) сторони.

Розходження використовуваних в управлінні методів не виключає необхідності використання керівником у процесі роботи різних організаційних форм. Під організаційною формою розуміють: спосіб впливу (колективний, одноособовий), тип впливу (норматив, акт), характер впливу (пряме, опосередковане, шляхом створення чи

обмежень стимулювання), тимчасова характеристика впливу (постійне, періодичне, разове) та ін.

Відносно нові підходи і методи цілеполягання можна об'єднати в дві групи: евристичні методи і дослідницькі методи. Загальною ознакою дослідницьких методів є орієнтація на ту чи іншу модель, більш–менш формальну.

До дослідницьких методів належать:

- а) екстраполяційний, що полягає в орієнтації на такий рівень стану системи, що визначається як прийнятний, здійснений, задовільний;
- б) оптимізаційний, у якому використовують модель екологічного об'єкта, що включає цільову функцію і набір обмежень;
- в) адаптаційний, що полягає в адаптації об'єкта до майбутнього стану.

Передбачено три ступені знання про майбутнє: визначені знання (характеризують ті риси майбутнього, існування яких неминуче), невизначені знання (характеризують ті риси майбутнього, стосовно яких немає твердої впевненості в їх реалізації) і незнання (належать до тих рис майбутнього, що не можуть бути визначені навіть у варіантах).

В евристичних методах передбачено обов'язкову участь експертів. Можливості цих методів спираються на аналітичні здібності індивідуума, на його досвід і знання.

До них належать:

**Метод «Дельфі»**, що ґрунтується на послідовному анкетуванні колективів експертів. Включає етапи: анкетування; обробка анкет і складання довідки, що докладно відображає думку кожного; інформування експертів (без посилок на авторів) про те, які є погляди; перегляд думок: удосконалення їх чи висловлення особливого судження, якщо воно відрізняється від інших суттєво. Такий порядок повторюється до досягнення єдності.

**Метод операційної гри**. За визначеним сценарієм експерти імітують діяльність реальних осіб, що втілюють і створюють рішення. Група експертів поділяється на підгрупи, кожна з яких вирішує свої завдання, після чого представники доповідають про рішення, і на

загальному засіданні в процесі дискусії вибирається кращий варіант.

**Метод кібернетичних сесій.** Формується кілька груп фахівців–експертів, що розглядають різні сторони існуючої проблеми. Попередньо складається коло питань для кожної групи і перелік, що визначає порядок участі кожного фахівця в різних групах, таким способом склад груп увесь час змінюється, отже формується рішення під час постійних дискусій.

**Метод «Дерева цілей»** – це графічне зображення зв'язку між цілями і засобами їхнього досягнення, побудований за принципом дедуктивної логіки і з застосуванням деяких евристичних процедур. «Дерево цілей» дає змогу представити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій аж до одержання конкретних завдань та одержати інформацію про їхню порівняну важливість. Воно забезпечує роботу з доведення цілей до безпосередніх виконавців шляхом відповідності між організаційною структурою колективу і структурою цілей.

«Дерево цілей» складається з: генеральної мети, підцілей I рівня, підцілей II рівня та ін. Досягнення головної мети відбувається шляхом досягнення підцілей I рівня, досягнення підцілей I рівня – завдяки підцілям II рівня та ін. Цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей більш високого рівня.

Цілі, для реалізації яких не потрібно додаткових ув'язувань «мети – засобу», називаються завданнями. У завданні досягається максимальна конкретизація параметрів досягнення мети: термін, кількісне вираження очікуваного результату та ін. Рішення завдання – комплекс заходів, тобто ресурсів і дій, за допомогою яких забезпечується досягнення потрібної мети. Побудова «дерева цілей» включає: класифікацію, декомпозицію і ранжирування.

Під час класифікації ціль вищого рівня розбивається на 7 – 9 галузей, що вирішують різні завдання. За декомпозиції варто зменшувати самостійність підцілей, тобто прагнути вибирати таке їх співвідношення, для досягнення якого існують незалежні один від одного засоби, а також критерії оцінки цих підцілей. Об'єднання підцілей однієї галузі дерева означає досягнення мети більш високого рівня, тобто кон'юнктивності. Найчастіше під час визначення цілей

виникає така помилка: деталізація цілей сягає таких масштабів, що ціль перетворюється на засіб. Одна з важливих умов декомпозиції: цілі одного рівня не повинні бути послідовними етапами роботи.

Критерії (правила) декомпозиції:

- за напрямком діяльності;
- за структурою об'єкта;
- за кінцевим продуктом;
- за підвищенням якості виробів;
- за розмаїтістю асортименту та ін.

Глибина декомпозиції повинна задовольняти вимогу кон'юнктивності, тобто підцілі повинні бути незалежними, самостійними (не входити до складу один одного), – зазвичай, не більше 4–5 рівнів. У протилежному випадку цілі стають настільки тісно взаємозалежними, що незалежне існування кожної з них просто неможливе. Крім того, надмірне дроблення цілей ускладнює розподіл функцій між виконавцями.

Недолік цього методу – порівняна статичність, тобто на конкретному етапі робіт потрібно переглядати ієрархію цілей.

### *Контрольні запитання та завдання*

1. Що таке процес управління?
2. Об'єктно-предметна складова управління.
3. Охарактеризуйте управління з процесної точки зору.
4. Що належить до організації процесу?
5. Система наукових основ управління.
6. Принципи інноваційного управління.
7. Прогнозування та планування як функції управління.
8. Інноваційний менеджмент як складова теорії управління.
9. Зміст цілей управління.
10. Головні групи методів управління.
11. Евристичні методи інноваційного управління.
12. Охарактеризуйте сутність «методу Делфі», наведіть можливі приклади його застосування.
13. Охарактеризуйте метод операційної гри, наведіть можливі приклади його застосування.
14. Охарактеризуйте метод кібернетичних сесій, наведіть можливі приклади його застосування.



15. Охарактеризуйте метод «Дерево цілей», наведіть можливі приклади його застосування.

### *Список використаної*

### *та рекомендованої літератури до розділу 1*

1. Балабанова Л. В., Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – 2-е вид., перероб. та допов. – ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
2. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент : навч. посібник / Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 498 с.
3. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АдВА, 2009. – 435 с.
4. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. – вид. 3-є вип. та доп. / За ред. В. О. Василенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005 – 440 с.
5. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – Київ : «КОНДОР», 2002. – 654 с.
6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник – Київ: Кондор, 2009. – 187 с.
7. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – Москва : Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
8. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посібник – Київ : ЦУЛ, 2009. – 254 с.
9. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. Й. Гречан та ін.; за ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – Київ : ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
10. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 334 с.
11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Кіндрацька Г. І. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
12. Котлер Ф. Основи маркетинга : пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1992. – 734с.
13. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник – Київ : КНЕУ, 2003. – 502 с.

14. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : «Кондор», 2003. – 296 с.
15. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728 с.
16. Менеджмент для управлінців [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>
17. Менеджмент та маркетинг інновацій / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
18. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : навч. посібник / Т. О. Дяченко, Л. І. Скібіцька. – Київ: Освіта України, 2011. – 248 с.
19. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / [В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимціunik, О. В. Черв'якова]. – Київ : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
20. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. М. Олійник, Р. Сільський. – Київ: Основи, 1998. – 390 с.
21. Провайдинг інновацій : Підручник / М. П. Денисенко, А.П. Гречан, М. В. Гаман та ін.; за ред. М. П. Денисенка. – Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 448 с.
22. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика / Р. М. Пушкар Н. П. Тарнавська : Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Картбланш, 2003. – 490 с.
23. Скібіцька Л. І. Лідерство й стиль роботи менеджера / Л.І. Скібіцька : навч. посібник — Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 192с.
24. Березін О. В. Управління проектами : навч. посібник / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – Суми : Університетська книга, 2014. – 272 с.
25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : Підручник. – Київ: Академвидав, 2003. – 608 с.
26. BusinessDictionary. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessdictionary.com/>
27. Kleiman B, «Management and Executive Development» Reference for Business / Kleiman B, Lawrence S. :Encyclopedia of Business (2010) : n. page. 25 Mar 2011.

## **ІННОВАТИКА ЯК НАУКА. ГОЛОВНІ ПОНЯТТЯ. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ**

### **2.1. Інноватика як наука**

Терміни «новина», «новація», «інновація», «нововведення» широко використовують у літературі, у повсякденній практиці й часто ототожнюють, хоча вони дещо відрізняються за своєю сутністю. Ці терміни об'єднує те, що вони відображають розвиток, оновлення. Будь-яка соціо-економічна система розвивається через оновлення. Поняття «нове», «новина», «новація», «інновація», «нововведення» віддзеркалюють шлях розвитку, який веде до змін через прискорення поступовості руху та оновлення всіх елементів процесу: принципів, методів, цілей, що потребує подолання укорінених звичок, взаємозв'язків, стійких тенденцій і породжує нову якість, як-от: оновлену матеріально-технологічну базу, систему управління, суспільні відносини, новий спосіб життя, новітні життєві стилі.

Для практичного вживання понятійної термінології важливо знати особливості, межі та способи її застосування.

Нововведення як інструмент перетворення є самостійним об'єктом вивчення в усіх промислово розвинених країнах. Виникла нова галузь науки – інноватика, яка вивчає закономірності процесів розвитку, формування новацій, нововведень, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням, адаптації до них людини,

використання та поширення інноваційних потоків, інноваційної діяльності, їх вплив на сферу конкуренції, на розвиток суспільства загалом.

На відміну від стихійних, спонтанно виникаючих, змін, інноватика вивчає механізми ініційованих і контрольованих змін, які відбуваються внаслідок раціонально-вольових дій.

Предметом інноватики є створення, освоєння і поширення різного типу новацій.

Варто зазначити, що інноватика як наука перебуває на початковому етапі свого розвитку.

Уперше термін «інноватика» вжито вжито наприкінці 80-х років ХХ ст. у науковій школі професора Санкт-Петербурзького державного технічного університету В. Г. Колосова з метою визначення напряму наукової діяльності з розробки і розвитку теоретичних засад наукової методології і методів прогнозування створення інновацій, а також методів планування, організації інноваційної діяльності та реалізації нововведень. Специфіка інноватики полягає в тому, що вона є міждисциплінарною методологією особливого типу. Інноватика забезпечує таке інтегрування знань, у процесі якого спеціальні науки (економіко–управлінські, соціологія, психологія, кібернетика, філософія та ін.) зберігають свою самостійність і специфічність, однак їх теоретичні концепції і фактичні дані об'єднуються навколо методів дослідження проблем інновацій та інноваційної діяльності, інтегруючи різноманітні наукові знання з метою підвищення їх практичної ефективності.

На думку Г. С. Гамідова та інших учених, в інноватиці як у науковому напрямі варто виокремлювати дві взаємодоповнювальні складові: теоретичну інноватику і прикладну. Теоретична інноватика вирішує проблеми створення і розвитку наукової методології інноватики, теоретичні проблеми синтезу інноваційно складних організаційно-технічних систем (нових знань, ідей, нових технологій, винаходів, відкриттів).

Під прикладною інноватикою розуміємо в різних галузях господарювання напрям інноваційної діяльності з вирішення проблем планування, організації і реалізації нововведень.

Кінцевим результатом інноваційних досліджень є досягнення практичного ефекту для забезпечення суспільного добробуту держави, людства загалом.

Як свідчить досвід розвинених країн, життєздатність національних економік насамперед визначають масштабами та якістю впровадження нових ідей, нових технологій, нових управлінських систем, нових продуктів, які є результатом розвитку науки та інноваційної діяльності. Коли немає важливих інноваційних змін, економіка скочується до стагнації. Саме цей факт підтверджує відомий європейський маркетолог, професор Ж. Ж. Ламбен, який зазначає, що світова економіка нині переживає уповільнення розвитку, вихід з якого може забезпечити нова хвиля нововведень, спроможних дати довгостроковий стимул наступному періоду зростання. Тому головними проблемами сучасної ідеології управління є питання інноваційної діяльності. За кордоном, насамперед у США, Німеччині, виходить багато літератури з питань інноватики, у якій висвітлюються різні погляди на сутність теорії інноваційного розвитку, аналізуються успіхи і невдачі американських та інших компаній протягом тривалого часу. Автори роблять висновки, що нововведення підкоряються певним законам і можуть бути передбаченими. Так, дедалі більша кількість дослідників підтримує хвильову, циклічну концепцію розвитку нововведень.

Проте існує інша точка зору, згідно з якою теорії нововведень немає, а є певні підходи до вирішення практичних проблем.

Будь-яка наука виникає і розвивається, керуючись потребами практики, яка основою розвитку теорії. Потреби практики, необхідність вирішення конкретних завдань (наприклад, подолання економічної кризи) стимулюють розвиток наукових знань, тому розвиток теорії інноватики пов'язаний з накопиченням практичного досвіду, теоретичним його узагальненням.

Важливою умовою економічного зростання та підвищення якості життя будь-якої країни є інноваційна активність. Своєю чергою вона залежить від економічного і науково-технічного потенціалу держави, його інноваційної політики та ресурсів, духовного стану суспільства. На рівні підприємства (компанії) інноваційна активність залежить від

вибору стратегії та якості управління діяльністю, гнучкості виробничих систем і використання ресурсів.

Інноваційна активність проявляється через інноваційні процеси – цілеспрямовану діяльність зі створення, освоєння у виробництві і просування на ринок продуктових, технологічних та організаційно-управлінських нововведень.

Характерною рисою інноваційних процесів є їх нелінійність на відміну від виробництва і логістики. Лінійність передбачає одноразове використання знань, а інноваційні процеси – перманентне, тобто паралельність новаторської діяльності щодо продукції, організації та управління, різноманіття областей нововведень.

Інноваційні процеси підтримуються інституційними та структурними факторами, пов'язаними з перерозподілом ресурсів відповідно до критеріїв сформованої структури суспільних потреб, та найбільш повного задоволення кредитування поточного та перспективного платоспроможного попиту.

Інноваційна сфера є частиною системи економічних відносин. Це сукупність галузей національного господарства (приватних та державних структур) та видів суспільної діяльності, які не беруть прямої участі у створенні матеріальних благ, проте виробляють особливі споживчі вартості, необхідні для функціонування і розвитку виробництва.

Шумпетер Й. так визначив функціональне призначення інноваційної сфери:

- комерційний аналіз потенційних споживачів інновацій;
- пошук перспективних ідей, джерел функціонування;
- організація створення і впровадження нововведення;
- тиражування;
- підтримка та утилізація.

До інноваційної сфери належать учені і винахідники, підрозділи, які розробляють і впроваджують інновації; венчурні та науково-технічні організації; система освіти.

Умови функціонування інноваційної сфери обумовлюються інтелектуальною власністю та власністю на продукти інноваційної

діяльності. У ній формується спеціалізована матеріально–технічна база, накопичуються спеціальні прийоми і методи організації й управління інноваційною діяльністю, розрізнені процеси створення і впровадження нововведень об'єднуються в єдиний інноваційний процес, що забезпечує умови їх освоєння підприємствами та споживачами.

Інноваційний потенціал. Інноваційний розвиток кожної країни залежить від інтелектуального, духовного, морального та творчого потенціалу суспільства. Головними складовими такого потенціалу є розвиток науки, рівень і якість освіти населення, а сам інноваційний потенціал визначають часткою витрат на фінансування науково–дослідних витрат у валовому національному продукті.

Інноваційна діяльність. Її проводять у будь-якій громадській сфері – від економіки до освіти, мистецтва і навіть політики.

Існують різні визначення інноваційної діяльності. Її можна визначити як комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, які приводять до інновацій. У звуженому розумінні це спільна діяльність працівників компанії (підприємства), спрямована на створення і впровадження нововведень.

Діяльність є інноваційною, якщо використовувати нові знання, технології, прийоми, підходи для отримання результату, який широко затребуваний у суспільстві. Таке визначення достатньо добре характеризує інноваційну діяльність у туризмі, де важливою характеристикою є послуга, до якої з боку споживчого попиту постійно змінюються вимоги у бік поліпшення та вдосконалення.

Інноваційна діяльність є системною, і цю систему утворюють суспільство і суб'єкти такої діяльності.

Вона – це комплекс заходів з розробки, впровадження, освоєння, виробництва, дифузії та комерціалізації нововведень, об'єднаних в один логічний ланцюг. Кожна ланка цього ланцюга має свій зміст і свої закономірності розвитку. Наукові вишукування, дослідно–конструкторські та технологічні розробки, інвестиційні, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній головній меті – створенню нововведення.

Інноваційна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності і ризику, складністю прогнозування результатів.

Пріоритетними є економічні умови, а найважливішим параметром в ході інноваційної діяльності стає час. Ресурси, залучені до інноваційного процесу, можуть бути знецінені, якщо конкурент випередить з виходом нової продукції чи послуги на ринок.

Компанія McKinsey вважає, що затримка випуску інноваційного товару на ринок на шість місяців призводить до зменшення прибутку на 30 %, а перевитрата бюджету групи розробки на 30 % означає скорочення обсягу прибутку на 2 %.

Інноваційній діяльності притаманні прагнення до максимальної збалансованості технологічних та економічних чинників, оптимізація часових меж, залучення максимально можливої кількості джерел інноваційних ідей, а також економія витрат у процесі усього життєвого циклу нововведень.

Інноваційна діяльність на відміну від звичайної виробничої характеризується:

- великим ризиком у комерціалізації інновацій (до 50 %);
- необхідністю постійного контролю за проміжними етапами впровадження інновацій, щоб у разі відсутності конкретних результатів ухвалити рішення про припинення робіт;
- складністю встановлення залежності результатів від витрачених ресурсів і розмірів інвестицій (у перший період впровадження інноваційна продукція може не давати жодних прибутків, а згодом прибуток різко зростає).

Інноваційна інфраструктура. Виробнича, науково–технічна та інноваційна діяльність тісно пов'язані між собою, проте формування інфраструктури кожного виду діяльності характеризується спеціалізованими організаційними елементами та механізмами їх функціонування. Процес розвитку інноваційної інфраструктури починався зі створення окремих лабораторій, технопарків та інкубаторів наукоємних технологій. Останніми роками створено інфраструктуру науки, яка відповідає потребам ринкової економіки: наукогради, особливі економічні зони і спеціальні фінансові структури; система



вищої освіти. Розвивається сфера наукомістких послуг – інжиніринг, лізинг, консультування.

## **2.2. Загальне поняття інновацій, причини виникнення та результати впровадження**

За сучасних умов господарювання рухомою силою економічного розвитку суспільства стають інновації.

Під інновацією розуміють цільову зміну в функціонуванні підприємства як системи.

Методологія істинного описання інновацій в умовах ринкової економіки ґрунтується на міжнародних стандартах. З метою координації робіт зі збирання, обробітку та аналізу інформації про науку та інновації створено групу національних експертів (Фраскаті). Відповідно до міжнародних стандартів, інновацію визначають як кінцевий результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовують у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

Стимулюючим механізмом розвитку інновацій насамперед є ринкова конкуренція. Виробники та споживачі в процесі використання застарілої техніки та технології отримують диференційований збиток, унаслідок чого змушені скорочувати витрати виробництва на основі інновацій. Підприємницькі фірми, що перші освоїли ефективні інновації, мають можливість знижувати витрати виробництва й, відповідно, собівартість товарів (продукції, послуг), що реалізуються, наслідком чого є зміцнення позицій в конкурентній боротьбі з фірмами, що пропонують аналогічні товари (продукцію, послуги).

Головними причинами виникнення та впровадження інновацій є такі:

- конкурентна боротьба на ринку, бажання отримати конкурентні переваги та максимізувати прибуток;

- попит споживача;
- підвищення технічного потенціалу;
- пошук вирішення проблем, що виникають під час діяльності фірми;
- наслідування іншим організаціям, що впроваджують нову технологію;
- бажання покращити свою майстерність у конкретній діяльності;
- підтримка та підвищення престижу фірми;
- реалізація знань;
- інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації;
- наукові відкриття, інтернаціоналізація науки;
- винахідництво.

Взаємодія економічних інтересів з'являється в технічних, економічних і соціальних результатах інновацій. По-перше, суттєво оновлюється та поширюється асортимент створюваної продукції, підвищується її технічний рівень і якість. Інновації є вихідним пунктом для створення нових споживчих вартостей, що задовольняють раніше невідомі виробничі та особисті потреби. Наприклад, цикл інновацій, пов'язаних з освоєнням космосу, привів до створення нових матеріалів, приладів, засобів обчислювальної техніки, наукової та медичної техніки тощо.

По-друге, інновації в період їх масового освоєння є точками опору в підвищенні ефективності виробництва, економіки, ресурсів, зниження вартості продукції, зростанні її рентабельності. Проте вартість техніки під час цього не однакова: в період первинного освоєння винаходу витрати ростуть, після цього швидко знижуються, а в третій фазі циклу – відносно стабільні. Друга фаза дасть найбільш високу норму прибутку. Величина та тривалість одержання додаткового ефекту інновації залежать від її значущості: максимальний ефект приносять найбільші та великі інновації, мінімальний – дрібні.

По-третє, інновації характеризуються суттєвими соціальними наслідками. У принципі – впровадження у виробництво досягнень науки та техніки, сприяючи підвищенню продуктивності праці,

розширенню та покращенню асортименту створюваної продукції, спрямоване на задоволення зростаючих потреб людини, полегшення та скорочення робочого часу.

### **2.3. Поняття та характеристика інноваційного процесу**

Терміни «інновації» та «інноваційний процес» близькі, але не однорідні.

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання в фізичну реальність, тобто це процес створення, освоєння та розповсюдження нововведення, що задовольняє новим суспільним потребам. Головна риса інноваційного процесу – обов'язкове завершення інновацій, тобто одержання результату, придатного для практичної реалізації. На відміну від науково-технічного прогресу, інноваційний процес закінчується впровадженням – появою на ринку нового продукту або технології. Цей процес триває і після впровадження нововведення, оскільки новина вдосконалюється, робиться більш ефективною, придбає нові споживчі властивості.

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та різним ступенем деталізації. Наприклад, його можна розглядати як паралельно–послідовне проведення науково–дослідної, науково–технічної, виробничої діяльності. З другого боку, інноваційний процес можна розглядати як етапи життєвого циклу нововведення від ідеї до його розробки та впровадження. У загальному вигляді інноваційний процес – послідовні події, під час яких нововведення від ідеї перетворюється в конкретний продукт, технологію, послугу та розповсюджується в господарській практиці.

У міру розвитку діяльність, що є інноваційним процесом, в економічному розумінні розпадається на окремі дільниці, що відрізняються між собою. Дослідження, розробки, підготовка до

виробництва, виробництво та збут є основною стадією інноваційного процесу. Головним завданням цих стадій є обробка інформації з метою реалізації продуктів розумової праці у вигляді нових виробів, технологій.

Отже інноваційний процес складається з окремих стадій, що відрізняються організацією праці, управлінням, фінансуванням, та є єдиним потоком.

У загальному вигляді модель інноваційного процесу може бути такою (рис. 2.1):

1. Виникнення ідеї
2. Фундаментальні дослідження
3. Прикладні дослідження
4. Дослідно-конструкторські та експериментальні розробки
5. Освоєння
6. Промислове виробництво
7. Використання.

Інноваційний процес охоплює цикл обробки науково–технічної ідеї до її реалізації на комерційній основі. Значна кількість інновацій реалізується підприємницькими структурами як засіб вирішення виробничих і комерційних завдань. Отже, інноваційний процес визначають як комплекс послідовних робіт від отримання теоретичного знання до використання споживачем товару, створеного на основі нового знання.

Варто зазначити, що інноваційний та стабільний виробничий процес мають чимало розбіжностей.

## **2.4 Інноваційний тип розвитку**

Дослідженню інноваційного розвитку присвячено наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: В. В. Онікієнко, С. М. Ілляшенко, Я. Д. Вишнякова, С. П. Кисельова, Л. О. Куцеконь, Д. І. Кокурина та інших.

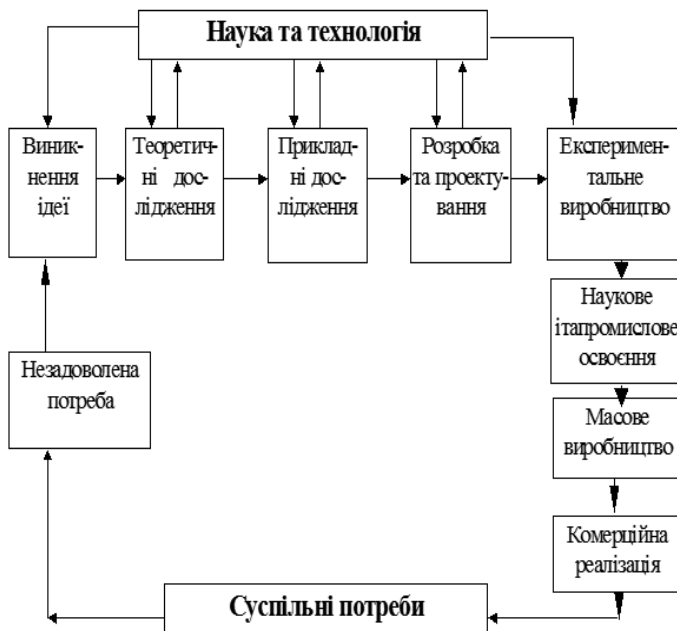


Рис. 2.1. Модель інноваційного процесу

Завдяки аналізу літературних джерел виявлено, що категорію «розвиток» розглянуто з різних точок зору. В узагальненому вигляді розвиток розглядають як удосконалення системи (об'єкта), що полягає у підвищенні його життєздатності, збільшенні можливостей для подальшого функціонування, підвищенні адаптивності до зовнішніх і внутрішніх факторів. На думку одних дослідників, «розвиток» – це здатність будь-якої соціально-економічної системи змінювати свою структуру, інших – виступати процесом.

Інноваційний розвиток визначають як:

- «неперервний процес якісних змін у структурі виробництва або соціальної сфери унаслідок створення, застосування та розповсюдження нових знань, машин, технологій»;
- «процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств»;

- неперервний процес упровадження новінок, які ґрунтуються на нових інформаційних технологіях.

Отже, інноваційний розвиток – це вдосконалення системи (об’єкта) на основі інновацій. Інноваційний шлях розвитку країни можливий за умови повсюдного впровадження інновацій, інвестицій та впровадження інноваційних процесів, як основи ринкового господарювання, зокрема, формування структури виробництва та його технічної бази, вдосконалення систем управління.

Характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними й управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується як мікро-, так і макроекономічних процесів розвитку – створення технопарків, технополісів, проведення політики ресурсозбереження, інтелектуалізації всієї виробничої діяльності, софтизації та сервізації економіки. Об’єктивні зміни в суспільному економічному розвитку привели до нової моделі розвитку економіки, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Важливу роль у житті суспільства стали відігравати галузі, що ґрунтуються на так званих «високих технологіях», а також галузі, що безпосередньо задовольняють потреби людей.

Виробництво стає більш зорієнтованим не на масового споживача, а на специфічні потреби окремих індивідів, тобто на невеликі за місткістю ринки. Високими темпами зростає чисельність підприємницьких структур, особливо малих та середніх підприємств, які спроможні швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища. Швидкі темпи модернізації життя людей приводять до зростання вимог до якості товарів та послуг, до їх різноманітності. Відповідно, суспільство стає більш відкритим та сприйнятливим до інновацій як засобу досягнення необхідного розмаїття.

Відбувається переоцінка людського фактора в економіці: зростає роль творчих кадрів – людей, що володіють знаннями і є носіями нововведень у сфері організаційної, науково–технічної та екологічної культури. Нова модель економічного зростання, що ґрунтується на

інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу і науково-технічного розвитку. З'являються нові суспільні пріоритети: добробут, інтелектуалізація виробничої діяльності, використання високих та інформаційних технологій, екологічність. Ця модель потребує нової фінансово-кредитної політики, ефективного стимулювання інновацій, розвитку наукомістких та скорочення природоексплуатуючих галузей – на макрорівні; зміни типу підприємницької діяльності, активного залучення до виробництва малого та середнього приватного бізнесу – на мікрорівні.

Характерною ознакою нової моделі економічного зростання є широкий розвиток венчурного підприємництва, залучення ризикового капіталу до фінансування інноваційного бізнесу. Причому форми і мотиви такого залучення можуть бути абсолютно різними: від спонсорської допомоги до спільної участі в прибутках через викуп акцій або внески до статутного фонду. Поширенням є також створення цільових фондів науково-інноваційного розвитку.

Тому інноваційно-інвестиційний шлях розвитку економіки країни є одним із пріоритетних напрямів економічної політики держави. Саме ця стратегія здатна забезпечити економічний та технологічний прориви, однак сьогодні перехід економіки на інноваційних шлях розвитку відбувається повільно, тому що існують певні перешкоди, які ми відобразили на рис. 2.2.

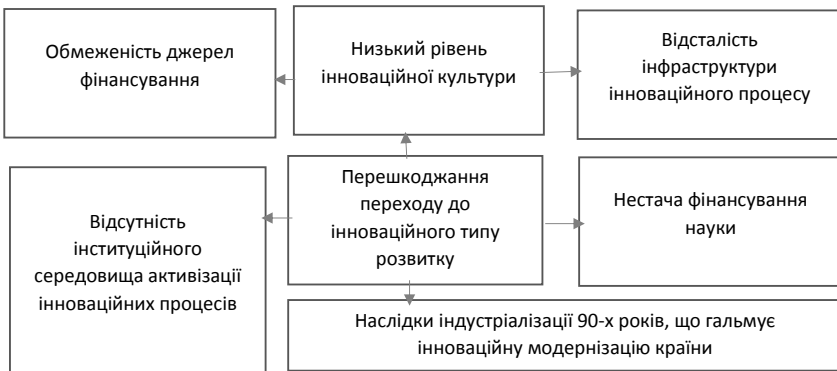


Рис. 2.2. Перешкоди переходу України до інноваційного типу розвитку

Наведенні перешкоди потребують державної підтримки та стимулювання інноваційної активності. Означені деформації не сприяють швидкому поширенню інновацій. На думку Я. Д. Вишнякової, С. П. Кисельова, перспективними напрямками науково-технічного розвитку є інформаційно-комунікаційні технології, біо-, нанотехнології і технології новітніх матеріалів. Безумовними лідерами вважають США, країни Західної Європи та Японію, до яких швидкими темпами наближається Китай, уряд якого вкладає чималі кошти у сферу науки і технологій.

Отже, інноваційний розвиток – це зміни, спрямовані на оновлення та якісний ріст ефективності процесів або продукції, що супроводжується переходом на новий рівень системної організації. Основними підходами до вивчення сутності «інноваційного розвитку» є: предметно-технологічний, за яким інноваційний розвиток розглядають як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності; функціональний, за яким інноваційний розвиток пов'язують із функціями створення, впровадження, поширення нововведень та реалізації інноваційних проєктів.

### *Контрольні запитання та завдання*

1. Історичні аспекти інноватики як наукового напрямку та практики інноваційного процесу.
2. Інноваційна сфера за Й. Шумпетером.
3. Інноваційний потенціал та його дефініція.
4. Визначення інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність як система.
5. Визначення інноваційної інфраструктури. Характеристика інноваційної інфраструктури регіонів України.
6. Поняття інновація.
7. Що є головними причинами виникнення інновацій?
8. Поняття інноваційного процесу.
9. Модель інноваційного процесу.
10. Інноваційний тип розвитку.
11. Перешкоди переходу України до інноваційного типу розвитку.



*Список використаної та рекомендованої літератури до розділу 2*

1. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України / О. І. Амоша // Економіст. – 2005. – №6. – с. 28–33.
2. Баюра Д. О. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності / Д. О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – Київ : Видавничо–поліграфічний центр «Київський університет», 2011. – № 24. – С. 212–218.
3. Вишняков Я. Д. Эколого–ориентированное инновационное развитие национальной экономики : монографія / Я. Д. Вишняков, С. П. Киселева. – Москва : ЦНИТИ «Техномаш», 2009.
4. Другова Е. А. Инноватика в поиске нового гуманитарного содержания: онтология, аксиология, методология / Е. А. Другова // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология – 2013. № 1 (21). – С. 5–19.
5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; Пер. с англ. М. Котельниковой. Москва : ФИАР–ПРЕСС, 1998.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 278 с.
7. Керівництво Осло. Рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій / Організація економічного співробітництва та розвитку. – 3-тє вид.; пер. з англ. – Київ, 2009. – 163 с.
8. Комеліна О. В. Напрямки вдосконалення фінансового механізму забезпечення інноваційної діяльності в Україні в сучасних умовах / О. В. Комеліна // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №17. – С. 21–28.
9. Кондратьев Н. Д. Большие циклы экономической конъюнктуры: Доклад / Н.Д. Кондратьев / Проблемы экономической динамики. Москва : Экономика, 1989. С. 172-226.
10. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська // : Навч. посібник. — Київ.: КНЕУ, 2003. - 504с.
11. Куцеконь Л. О. Методологічні засади інноваційного розвитку підприємств / Л. О. Куцеконь // Науковий вісник Національного університету біоресурсів природокористування України. – 2011. – № 168. – С. 194–198.
12. Ланкастер К. Математическая экономика / К. Ланкастер. – Москва : Сов. радио, 1972. – 464 с.

13. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – Київ: ІЕП НАН України, 1999. - 254 с.
14. Озерчук О. В. Роль державної фінансової політики у стимулюванні розвитку інновацій в Україні / О. В. Озерчук. – 2011. – №8. – С. 99–104.
15. Онікієнко В. В. Інноваційна парадигма соціально–економічного розвитку України / В. В. Онікієнко, Л. М. Ємельяненко, І. В. Терон. – Київ : РВПС НАН України, 2006. – 480 с.
16. Пенькова О. Г. Проблеми реалізації інноваційної стратегії розвитку України / О. Г. Пенькова // Формування ринкових відносин в Україні. – №9. – 2013. –С. 99.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЄВО- ТЕРМІНОЛОГІЧНОГО АПАРАТУ ІННОВАЦІЙ**

### **3.1. Туристично-інноваційний потенціал**

Під час вивчення понятійного апарату стає очевидно, що об'єкти оцінки потенціалу туризму бувають різні. Так, в нормативно-правових документах досить часто трапляються поняття «туристичний потенціал», що визначається як:

1) туристичний потенціал території – ємне поняття, що охоплює сукупність природних, етнокультурних та соціально-історичних ресурсів, а також наявної господарської і комунікаційної інфраструктури території, що слугують чи можуть слугувати передумовами розвитку певних видів туризму;

2) потенціал підприємства, який охоплює внутрішні ресурси організації у формуванні ринкового продукту реалізації та представляє сукупність його матеріальних та нематеріальних ресурсів.

У першому варіанті багатоаспектність туристичного потенціалу ототожнюється з розумінням значення «туристичний ресурс», що впливає на його оцінні показники та допомогло визначити такі критерії, як: «туристична придатність», «туристична привабливість», «туристична доступність», «туристична пристосованість»; а щодо

об'єктів відвідування – ще й «пропускна здатність», «облаштування туристичного об'єкта» та «туристична інфраструктура». Ці поняття дають можливість обґрунтувати нову категорію – «інноваційний потенціал туризму», що можна розглядати на різних рівнях його реалізації, тобто:

- на мега- та макрорівні – це туристичний потенціал, що включає ресурсний, природний, інфраструктурний потенціал регіону (дестинації);
- на рівні кластера (об'єднання за інституціональною, географічно близькою, інформаційно спорідненою, ціннісно орієнтованою, чи згрупованою за споживчими характеристиками продукції, метою) – це ресурси управлінського впливу, ресурсоощадних технологій, економічної взаємодії та організаційної підтримки суб'єктів кластера;
- на рівні організації – сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів організації, втім числі його інтелектуальний, комунікативний, клієнтський, репутаційний капітали.

Такий підхід у формуванні оцінної бази ураховує не лише ресурсну складову (за Захарченком В.), процесну (за Ілляшенком С.), а й змістовну складову наповнення інноваційного потенціалу підприємства. Узагальнюючи різні підходи до оцінювання туристичного потенціалу, ми можемо констатувати, що його розглядають як ресурсний потенціал організації, що повинен бути використаний максимально (за умов операційного менеджменту); ресурсоощадно та оптимально (за умов логістичного менеджменту) й креативно (за умов інноваційного менеджменту). Доведено, що у сфері послуг першочергову роль відіграє не розмір підприємства, а його репутація й досвід в обслуговуванні. Особливо за умов нестабільності ринкового попиту, зменшення активності подорожуючих, поширення системи електронного продажу туристичних послуг значення репутації, повноцінність виконання взятих зобов'язань формують складові «ціни іміджу» підприємства, коли за інших однакових значень продуктового асортименту споживач віддає перевагу тій організації, яка має позитивний бренд, схвальні відгуки про свою роботу, стабільний фінансовий стан. Так, на основі

узагальнення різних показників і методів їх вимірювання можна сформулювати послідовність й структуру оцінювання інноваційної діяльності підприємства:

1) відображення безпосередніх результатів від запровадження інновацій на підприємствах (очікуваний прибуток, зростання продуктивності праці та ін.), тобто повне висвітлення інформації про фактичні або потенційні наслідки операцій, які можуть вплинути на прийняття управлінських рішень;

2) відображення витрат на запровадження інновацій на підприємствах, тобто фактичної (історичної) собівартості інновацій;

3) висвітлення сутності інноваційної діяльності в показниках – превалювання змісту над формою, яка повинна бути доповнена ще й результатами оцінювання туристичного балансу, потенціалу (ресурсів) країни відвідування (в'їзду-виїзду) – на рівні країн; клієнтського потенціалу (шкали потреб туристів), репутаційного та інтелектуального капіталу – на рівні туристичного підприємства як сервісної організації з високою якістю обслуговування та довірою до продукту підприємства.

Щодо використання туристичного потенціалу та його інноваційності, то в опублікованому OECD звіті про інноваційний розвиток сфери за останнє десятиріччя міжнародний туризм зазнав фундаментальних змін. Нові країни успішно конкурують із традиційними туристичними країнами, які у багатьох випадках вичерпали наявні ресурси та потенціал для раціоналізації. Додаткове вкладання капіталу і праці в таких умовах є дорогим і не завжди призводить до бажаного рівня зростання. В контексті комплексного аналізу розвитку туристичної сфери у рамках виявлення змін у глобальній економіці з 2005 р. ВЕФ, за підтримки Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та Всесвітньої Ради з туризму та подорожей (WTTC), оприлюднюють Звіт про туристичну конкурентоспроможність країн світу за трьома субіндексами, 14 мікроіндексами та 79 показниками.

## 3.2. Види інновацій та критерії їх класифікації

Важливим етапом аналізу та управління інноваціями є їхня класифікація за різноманітними ознаками.

Класифікацію інновацій використовують не лише з метою упорядкування та втілення їх у практику підприємства, а, передусім, для визначення перспективних нововведень, реалізація яких повинна сприяти подальшому прогресу та ефективності виробництва.

Існує чимало класифікаційних ознак інновацій, які залежать від критеріїв, використовуваних для типології інновацій.

Важливою за значущістю та найбільш розповсюдженою є поширена **класифікація інновацій з урахуванням сфер діяльності підприємства**. Виділяють такі групи інновацій:

- *технологічні* (створення та освоєння нової продукції, технології, матеріалів, реконструкцію виробничих приміщень, модернізацію обладнання);
- *виробничі* (скеровані на розширення виробничих потужностей, зміну структури виробництва);
- *економічні* (орієнтуються на зміну методів і способів планування виробничої діяльності, зниження витрат, зростання економічного стимулювання та зацікавленості робітників, покращення кінцевих результатів виробничої діяльності);
- *управлінські* (націлені на покращення стилю та методів управління, організаційної структури, використання нових засобів обробки інформації);
- *соціальні* (пов'язані зі зміною та покращенням умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів);
- *торговельні* (скеровані на зміни в торговельній діяльності, тобто на використання методів цінової політики у взаємовідносинах з постачальниками та покупцями, застосування нових методів розподілу прибутку та ін.);
- *юридичні* (нові та опрацьовані нормативно правові документи, що визначають та регулюють усі види діяльності підприємств та організацій, фізичних осіб та їх об'єднань).

У найбільш загальній формі **класифікація інновацій з урахуванням їхньої структурної характеристики** є виділенням таких груп:

- *інновації на вході* – зміни у виборі та використанні сировини, матеріалів, обладнання, інформації, робітників та ін. ресурсів;
- *інновації на виході* – цільові зміни у виробках, послугах, технологіях;
- *інновації системної структури підприємства* – цільові зміни у виробничому, технологічному та управлінському процесі.

**Залежно від глибини змін**, які вносять, виділяють такі інновації:

- *радикальні* (базові) – принципово нові технології, методи управління, види продукції, які суттєво відрізняються від тих, що існували раніше);
- *поліпшуючі* – інновації, які стосуються вже існуючого продукту, характеристики якого значно покращені завдяки використанню більш ефективних компонентів, матеріалів.

**Залежно від технологічних параметрів інновацій** підрозділяють на такі:

- *продуктові* (використання нових матеріалів, нових напівфабрикатів та комплектуючих);
- *процесні* (нові методи організації виробництва, нові технології, нові організаційні структури в складі підприємства).

**За спрямованістю дій виділяють інновації:**

- *заміщуючі* (передбачають повне витиснення застарілих засобів);
- *скасовуючі* (виключають випуск якогось виробу, операції та не заміщують їх новими);
- *поворотні* (коли після використання нововведення виявляється його невідповідність новим умовам та доводиться повертатися до попередника);
- *відкриваючі* (створюють засоби, які не мали аналогів, тобто фундаментальні винаходи (радіо, телебачення тощо).

**За сферами розробки і планування:** промислові; торговельно-посередницькі; сільськогосподарські; правові; послуги; науково-педагогічні.

**За охопленням очікуваної частки ринку:** локальні; системні; стратегічні.

**За рівнем розробки і розповсюдження:** державні; регіональні; галузеві; корпоративні.

**За типом новини для ринку:** нові для галузі в світі; нові для галузі в країні; нові для підприємства.

Отже, *класифікація* за наведеними вище ознаками дасть можливість:

- обрати правильну стратегію розвитку підприємства–інноватора, яка залежить від домінуючого типу інновацій;
- залежно від виду інновацій побудувати економічні механізми та організаційні форми управління;
- змодельувати поведінку підприємства щодо реалізації своєї інноваційної продукції на ринку;
- формувати науково–дослідні та конструкторські підрозділи;
- розробляти систему стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

### **3.3. Інновації в туризмі:**

#### **підходи до означення та класифікації**

Дослідження інновацій у туризмі розглянуто в працях національних і закордонних учених, таких як: Биркович В. І., Дмитрука С. В., Ермілова К. В., Квартальнова В. О., Ковалева С. І., Малахової М. М., Міхно М. О., Новикова В. С., Соколова С. Т., Черниш О. І., Чечель А. В., Широкової Г. В., Ван Арк Б., Броерсман Л. та ін.

Уважають, що термін «інновація» вперше запропонував у науковій літературі австрійський вчений–економіст Й. Шумпетер. Він у своїй праці «Теорія економічного розвитку» зазначав, що інновація – це введення нового товару, впровадження нової технології виробництва, відкриття нового ринку, освоєння нового джерела сировини та напівфабрикатів, впровадження нової організаційної структури в будь-якій галузі. Тобто інновації – це дії з впровадження досягнень



науки і техніки у технології і управління, в тім числі і в організаціях, які займаються наданням послуг населенню. У сфері послуг, до якої належить і туризм, інноваціями є принципово нові або значно удосконалені методи їх виробництва і надання, які не можуть бути забезпечені попередніми виробничими методами, способами чи засобами.

Новиков В. С., досліджуючи інновації в туризмі, зазначає, що інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нового або на зміну існуючого продукту, на удосконалення транспортних, готельних та інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій та сучасних форм організаційно–управлінської діяльності.

Нормативно–правова база державного регулювання туризму включає Конституцію України, Закон України «Про туризм» та інші нормативно-правові акти. Створений та прийнятий Верховною Радою України 1999 року Закон України «Про туризм» відкрив нові можливості для подальшої роботи щодо реформування виробничо-фінансової діяльності туристичної галузі. Крім того, Україна ще 1997 року стала дійсним членом ВТО, а 1999 – членом ради ВТО. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»» (2003) визначив особливості діяльності туроператорів та турагентів відповідно до вимог європейського законодавства. З ним пов'язаний початок ліцензування туроператорської та турагентської діяльності.

Незважаючи на те, що в Україні вже створені базові нормативно–правові засади забезпечення туристичної діяльності, розвиток цієї галузі в Україні і регіонах відбувається дуже повільно. Рівень розвитку об'єктів туристичної інфраструктури, асортимент та якість туристичних послуг не відповідають світовим стандартам. Більше того, більшість стандартів у сфері туристичного обслуговування, розроблених міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), не запроваджено в Україні.

Туризм є активним споживачем технічних інновацій, вироблених іншими галузями, а ось питання про те, чи виробляють підприємства туриндустрії нововведення самостійно і що вважати інновацією

в туризмі, залишається дискусійним та розмитим. До проблеми визначення інновацій у туризмі наукові підходи тільки продовжуються. Патентний пошук показав, що в світі зареєстровано лише 254 патенти в галузі туризму; причому запатентовано тільки програмні продукти або нові товари для туризму. Інші види нововведень у туризмі не патентують.

Стосунок теорії інноватики до сфери послуг розпочато лише в останнє десятиліття. «Інновація у сфері послуг може бути визначена як: нова концепція сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу і технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозиції послуг на ринку, оновлюють функції фірми і потребують структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей фірми».

Дослідники зазначають, що сьогодні дуже мало відомо про інноваційні профілі різних секторів сфери послуг і природи їхньої інноваційної діяльності. У структурі сфери послуг є галузі, інноваційність яких не викликає сумнівів, тому що вони мають власну базу досліджень та розробок і пропонують ринку нові високі технології. Інновації в туризмі не так очевидні. Дослідники туризму останнім часом доводять інноваційність сектору на прикладі різних «кейс-стаді» (case study) – аналізу практики застосування нововведень у сфері подорожей і туризму.

Інновація в туризмі «передбачає вироблення оригінального підходу, розробку нових шляхів використання існуючих ресурсів за одночасних пошуків розвитку нових ресурсів». Типізація інновацій у туризмі розроблено Абернати і Кларком, які виділяють чотири типи інновацій: регулярні, нішеві, революційні й архітектурні.

Регулярні інновації зачисляють до постійного покращення якості послуг, підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці. Цьому сприяє концепція (філософія) тотального управління якістю (TQM).

Нішеві інновації звичайно змінюють структури співробітництва, але не базові знання та вміння; вони по-новому комбінують існуючі послуги.

Революційні інновації пов'язані з використанням у фірмах нових технологій, розробкою нових методів; вони радикально впливають на ключові знання і вміння персоналу аж до появи нових професій у секторі.

Архітектурні інновації змінюють структури, бізнес-моделі і правила в туризмі; вони створюють нові події та об'єкти, що потребує реорганізації, змінюють фізичну або інституційну інфраструктуру, дослідницьку та навчальну базу.

Є й інші підходи до класифікації інновацій у туризмі:

**1. Інновація продукту** – впровадження на туристський ринок нового продукту (туру, послуги, товару). Його новизна повинна бути очевидна для виробників, постачальників, споживачів і конкурентів.

Наприклад, пропозиція ринку нової події (*event*) – фестивалю, форуму, показу мод або костюмованого дійства; нового туру, наприклад, гастрономічного, етнічного тощо туру. Новими послугами останніми роками є проживання в екологічно чистих місцях розміщення, віртуальні тури музеями. Товарними інноваціями (запатентованими) є, наприклад, міні-підводний човен для туризму, електронний гід-путівник, спеціальні туристські черевики з вбудованим освітленням та електронікою.

**2. Інновація процесу** – впровадження нових або значно поліпшених техніки і технології в процес надання послуги (комплексу послуг). Можуть комбінуватися з продуктовими інноваціями.

Наприклад, роботи для прибирання, комп'ютерні системи стеження, інтегровані системи управління готелем, автоматизовані системи бронювання та продажу авіаквитків, електронне білетооформлення тощо.

**3. Інновація в управлінні** – впровадження більш ефективних структур і порядку організації діяльності фірми, системи співпраці, нові профілі робочих місць і професійні вимоги. Управлінські інновації часто комбінують з інноваціями в процесах.

**4. Інновація бізнес-моделі** – нові способи ведення бізнесу, що підвищують його вартість і цінність для споживача; розвиток нових підходів у відносинах між клієнтом і фірмою, між фірмами–виробниками послуг.

Наприклад, створення клієнтських баз і банків даних в готелях, що дає можливість індивідуального підходу до обслуговування. Або вступ національної авіакомпанії у світовий альянс для оптимізації перевезень.

**5. Маркетингова інновація** – розвиток нових маркетингових підходів з удосконаленням у ціноутворенні, пропозиції, просуванні, оплаті турпродукту. Наприклад, пільгове ціноутворення для постійних клієнтів авіакомпаній або система продажів «усе включено» (*all inclusive*).

**6. Інновація в логістиці** – нові рішення в системах та ланцюгах постачання, розподілу, доставки, у тім числі туристів.

Недавні інновації в цій області – «хаби» (*hub systems*) аеропортів – принципово нова концепція переміщення через єдиний сполучний авіатранспортний вузол; інтегровані інформаційні системи дестинації; клірингова система взаєморозрахунків на повітряному транспорті.

**7. Інституційні інновації** – формують нові правила і системи регулювання в туризмі, а також галузях, що обслуговують туристів; створюють нові системи і форми співпраці між адміністрацією, приватним сектором та громадськістю у туристських місцевостях.

**8. Ресурсні інновації** – використання нового виду ресурсів для організації туризму та розробки нових турів і послуг. Сектор туризму починає активно включати нові ресурси в свою економіку і використовувати їх для створення нової пропозиції. Прикладом може слугувати Чорнобильська зона як дестинація розвитку техногенно–пізнавального туризму.

**9. Концептуальні інновації** – створення нових концепцій туризму, туристичних послуг, та реалізація їх у нових форматах обслуговування, нових інженерних й архітектурно–технологічних рішеннях, що задовольняють потреби туристів.

До інновацій у туризмі варто зачислити насамперед ті нововведення, які супроводжуються: відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів; якісно новими змінами турпродукту; підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму; підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання

туристичних послуг; прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, скорочення терміну транспортування внаслідок впровадження нових швидкісних видів транспорту, поліпшення умов праці працівників туристичної індустрії, впровадження нових прогресивних методів (механізмів) перетворення факторів виробництва в послуги).

Уніфікований підхід до класифікації інновацій у туризмі за різними, втім числі українськими, авторами має такий вигляд:

### **I. Продуктові інновації.**

1. Створення нових туристичних продуктів.
2. Освоєння нових сегментів туристичного ринку.
3. Освоєння нових туристично–рекреаційних територій.
4. Залучення до туристичного сегмента нових видів ресурсів.

### **II. Управлінські інновації.**

1. Нові методи реалізації маркетингового циклу в туризмі.
2. Обґрунтування нових методів і форм управління суб'єктами туристично–рекреаційної діяльності.
3. Забезпечення державного та регіонального управління туристичною індустрією.

### **III. Сервісні інновації.**

1. Впровадження передових методів навчання, підготовки та перепідготовки працівників туристичного бізнесу.
2. Розробка інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів в туризмі.
3. Упровадження національної моделі сервісного обслуговування, враховуючи культуру та звичаї туристично–рекреаційних зон.

### **IV. Технологічні інновації.**

1. Упровадження комп'ютерних технологій у систему бронювання і резервування готелів, авіаквитків.
2. Розробка нових видів матеріально–технічного забезпечення туристичного обслуговування, покращення якості послуг.
3. Нововведення в системі транспортного обслуговування, що спрямовуватимуться на підвищення комфортності та скорочення часу трансферу туристів до курортної зони.
4. Екологізація технологій обслуговування.

### 3.4. Державне регулювання інноваційної діяльності

Під час вивчення теми варто звернути увагу, що сьогодні вже не існує сумнівів щодо необхідності переходу України на інноваційну модель економічного розвитку, оскільки практика доводить, що саме інноваційні зрушення на сучасному етапі розвитку країни здатні не тільки забезпечити високі показники економічного росту, а й вирішити певні екологічні, соціальні проблеми, забезпечити конкурентоспроможність національної економіки, підвищити економічний потенціал України.

Однак в Україні практично не створені умови для ефективного проведення інноваційної діяльності. Перешкоди фінансового, політичного, правового, організаційного характеру постають на шляху масової реалізації інновацій. Процеси створення нових інноваційних структур, які здатні реалізувати цілком комерційні проекти, мають стихійний характер.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно–технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що значно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери; інноваційну діяльність – як діяльність, що спрямована на вирішення і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» інноваційна діяльність визначена як одна із форм інвестиційної діяльності, що проводиться з метою впровадження науково–технічного прогресу до виробництва та соціальної сфери. Ця діяльність охоплює:

- випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки та технології;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- реалізацію довгострокових науково–технічних програм з великими строками окупності витрат;

- фінансування фундаментальних досліджень для проведення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку та впровадження нової ресурсозберігальної технології, призначеної для поліпшення соціального та економічного становища.

Інноваційна діяльність – це пошук можливостей, що забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового або вдосконаленого продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб в конкурентоспроможних товарах і послугах.

Різновидами інноваційної діяльності можуть бути:

- підготовка та організація виробництва, які охоплюють придбання виробничого обладнання, зміни в них, а також у методах і стандартах виробництва та контролю якості;
- виробничі розробки, які містять модифікації продукту та технологічного процесу, перепідготовку персоналу для використання нових технологій та обладнання, а також пробне виробництво;
- маркетинг продукції;
- придбання неореченої технології у формі патентів, ліцензій, ноу-хау, торговельних марок;
- придбання машин та обладнання, які за своїм технологічним змістом пов'язані з впровадженням продуктових або процесних інновацій;
- виробниче проектування.

Інноваційна діяльність – діяльність з доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного до практичного користування. У повному обсязі інноваційна діяльність містить усі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, дослідницькі розробки, діяльність з освоєння новин у виробництві та в їх користувачів – реалізацію інновацій.

Інноваційна діяльність має неперервний перебіг, постійно вдосконалюється в певній галузі практичної діяльності. Інновації завжди орієнтовані на ринок, на конкретних споживачів чи конкретну потребу, тому інноваційну діяльність варто розцінювати як взаємодію сприятливих

можливостей, потенціалу та стратегій. Найголовніше питання полягає в тому, як підприємства можуть сприймати ці можливості та реагувати на них через розробку стратегії інноваційної діяльності.

Для успішної реалізації інновацій потрібно брати до уваги чимало факторів, які можна поділити на фактори, що сприяють інноваційній діяльності, та фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності (табл. 3.1).

Варто також зазначити, що прийнято виділяти чотири фази розвитку інновацій, залежно від яких потрібно будувати механізм управління інноваційною діяльністю.

Перша фаза – це розробка та освоєння новації, вихід на ринок. Вона включає стадії фундаментальних та прикладних досліджень, конструкторських та технологічних розробок, упровадження новації у виробництво.

Друга фаза – освоєння та зростання виробництва, досягнення запланованого рівня рентабельності. На цій фазі споживачі відкривають для себе новизну та оцінюють її як споживчу вартість.

Третя фаза – фаза зрілості. Вона характеризується зменшенням темпів зростання виробництва, стабілізацією. Головним напрямом роботи на цій стадії стає вдосконалення продукту, покращення його якісних характеристик. На цій стадії зростає конкуренція, тому підприємству необхідно вдосконалювати продукт або за допомогою організаційних заходів підтримувати монопольне становище зі своїм продуктом на ринку.

Четверта фаза – моральне старіння продукту (фаза занепаду). Нововведення стає неконкурентоспроможним і витискається іншими новаціями. Тому ще до настання цієї фази варто підготувати чергову новацію.

Максимальне зростання прибутку досягають на стадії початку виробництва. Ціна перебиває видатки, пов'язані з розробкою продукту. Після безприбуткової реалізації, коли простежується низький обсяг продажів, крива прибутків різко сягає вгору. Насичення ринку призводить до зниження норми прибутковості, проте завдяки великим обсягам продажу підприємство почувається на ринку ще впевнено. Падіння прибутковості простежуватиметься дуже різко, якщо не



працювати над проведенням науково–дослідних робіт з покращення якості продукції чи послуг, розробки та освоєння нових її видів.

Таблиця 3.1

Фактори, що сприяють і протидіють інноваційній діяльності

Фактори	Фактори, що сприяють діяльності	Фактори, що протидіють діяльності
1	2	3
Техніко-економічні	Наявність резерву фінансових та матеріально-технічних засобів, наявність необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури, матеріальних винагород за інноваційну діяльність	Недостатність ресурсів для фінансування ризикових проектів: слабкість матеріально- та науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей; домінування інтересів існуючого виробництва
Юридичні	Законодавчі заходи (особливі пільги), що заохочують інноваційну діяльність	Обмеження з боку антитрестівського, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства
Організаційно-управлінські	Гнучкі організаційні структури, демократичні структури управління, перевага горизонтальних потоків інформації, індикативність планування, припущення коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп	Сталі організаційні структури, централізація, консервативність ієрархічних принципів будівлі організації, перевага вертикальних потоків інформації, установча замкненість, труднощі міжгалузевих та міжорганізаційних взаємодій, орієнтація на короткострокову окупність, усталені ринки
Соціально-психологічні	Моральна винагорода, суспільне признання, можливість самореалізації	Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки, як зміна статусу, необхідність винаходу нової діяльності, зміна стереотипів поведінки, існуючих традицій; страх невизначеності, страх відповідальності за помилку

Дослідженню інноваційних процесів у різних сферах економіки присвячено велику кількість праць. На цьому етапі вдосконаленню інноваційної діяльності та вирішенню зазначених проблем спрямовані дослідження вітчизняних учених О. І. Амоши, Ю. М. Бажала, В. М. Гейця, О. О. Лапко, Б. А. Маліцького, Л. І. Федулової. Вивчення наукових праць, методичних розробок і практичних рекомендацій з проблематики розвитку туризму підтверджують, що питання розробки і втілення інновацій у туризмі досліджено недостатньо, що негативно впливає на стан галузі. Тому вирішення цієї проблеми в туристичній індустрії України є особливо актуальним.

У туристичній індустрії інноваційна діяльність розвивається за трьома головними напрямками:

**1. Упровадження інновацій** (організаційні інновації), пов'язані з розвитком підприємництва і туристичного бізнесу в системі та структурі управління, у тім числі реорганізацією, поглинанням конкуруючих суб'єктів на основі нової техніки та передових технологій, кадрової політики (оновлення та заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка та стимулювання працівників), раціональної економічної та фінансової діяльності (впровадження нових форм обліку та звітності).

**2. Маркетингові інновації** спроможні задовольнити потреби цільових споживачів, або привабити нових клієнтів.

**3. Періодичні інновації** (продуктові інновації), спрямовані на зміну споживчих якостей туристичного продукту, його позиціонування на ринку.

*Сьогодні найважливішою характеристикою інновації є її новизна, яка сприяє:* розширенню кола потенційних споживачів (туристів); зміні потреб споживача та розширенню функціональності турпродукту (спрямування не лише на туристів, а й на місцеве населення).

*До інновацій у туризмі варто зачислити нововведення, які супроводжуються:*

- відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів;
- якісно новими змінами турпродукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;

- підвищенням ефективності управління стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери в країні;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, скорочення терміну транспортування завдяки впровадженню нових швидкісних видів транспорту, покращення умов праці працівників туріндустрії, впровадженню нових прогресивних методів (механізмів) перетворенню факторів виробництва в послуги тощо);
- підвищенням іміджу і конкурентоздатності підприємств туріндустрії.

Отже, інноваційний процес – комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для нової або для поліпшення задоволення уже відомої потреби людей; водночас це процес пов'язаних із запровадженням нововведення змін у тому соціальному й речовому середовищі, де відбувається його життєвий цикл.

Головними принципами інновацій у туризмі є:

1. *Принцип науковості* полягає у використанні наукових знань і методів для реалізації інновацій, які відповідають потребам туристів.

2. *Принцип системності*. Стратегія інноваційного розвитку туристичної галузі країни повинна ураховувати фактори й умови, необхідні для задоволення потреб людини у відпочинку, ресурсні можливості регіону (економічні, фінансові, кадрові та ін.), соціальний вплив на суспільство, фактори зовнішнього середовища.

3. *Принцип відповідності інновацій потребам туристів*.

4. *Принцип позитивного результату* полягає в запобіганні нерозумного, непродуманого створення і впровадження нововведень, які несуть небезпеку як для туриста, так і для біосфери та суспільства загалом.

5. *Принцип іманентності інвестиційним процесам*. Для проведення необхідних досліджень, розробки та матеріалізації інновацій використовують інвестиційні ресурси, ефективність яких

визначають ступенем важливості та масштабності нововведення. Після закінчення комерційної реалізації засоби повертаються інвестору і в подальшому знову можуть бути інвестовані в інноваційний процес.

6. *Відповідність інноваційної діяльності та її результатів рівню розвитку суспільства.* Нововведення, які для певного суспільства не відповідають конкретному етапу розвитку, не можуть принести користь та бути в попиті.

7. *Принцип зв'язності.* Інноваційний процес закінчується появою на ринку товару, який на певному етапі свого життєвого циклу повинен викликати потребу (стимулювати ідею) створення наступної інновації і забезпечити фінансову підтримку цього процесу.

8. *Принцип безпеки.* Будь-яка інновація повинна гарантувати безпеку людині та навколишньому середовищу. Організація процесу передбачає вірогідність нанесення шкоди та заходи з усунення негативних впливів.

Отже, інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, на вдосконалення транспортних, готельних та інших послуг, освоєння нових ринків, упровадження передових інформаційних та телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності.

Туристична діяльність – це не лише надання послуг з організації подорожей, а й джерело надходжень у бюджет країни. Головними завданнями держави є:

1. Визначення та розробка принципів політики у сфері туризму, програм їх реалізації, механізму контролю і дослідження результатів діяльності (організація статистики, відомчих досліджень).

2. Розробка і прийняття комплексу законодавчих актів і розпоряджень, що забезпечуватимуть сприятливе правове середовище для розвитку інноваційної діяльності в туризмі.

3. Формування в Україні системи взаємодійних та взаємодоповнювальних інноваційних структур (інноваційні центри, технопарки, технополіси, центри оцінки технологій, агентства з трансферу технологій, бізнес-центри, бюро патентного та юридичного захисту, інтелектуальної власності, бюро незалежної експертної оцінки проєктів,

відділи маркетингу і реклами продукції, центри міжнародного зв'язку і телекомунікацій, лізингові і транспортні компанії, центри підготовки і підвищення кваліфікації працівників турбізнесу тощо).

4. Формування в Україні системи взаємопов'язаних фінансових інститутів, призначених для фінансування інфраструктури інноваційної діяльності та інноваційних проектів у галузі туризму та рекреації.

Сучасні форми діяльності туризму характеризуються взаємодією значної кількості туристичних організацій, що діють у національних і міжнародних межах. Сфера туризму – це складний механізм як з технічного, так й з організаційного погляду. Туристичні райони характеризує складна організаційна структура, зумовлена взаємодією національних підприємств туристичної індустрії з підприємствами традиційних секторів (промисловість, сільське господарство тощо) та транснаціональними корпораціями.

Залучення до туристичної індустрії виробництв як матеріальної, так і духовної сфери, втягнення в орбіту її впливу багатьох суміжних галузей, специфіка виробничого продукту обумовлює винятково складний і комплексний характер впливу туризму на національну економіку та підвищує відповідальність держав за ефективність їх туристичних зв'язків.

Туристична політика є одним із видів соціально-економічної політики держави. Туристична політика держави – це діяльність держави з розвитку туристичної індустрії та суб'єктів туристичного ринку, вдосконалення форм туристичного обслуговування громадян і закріплення на їх основі свого політичного, економічного та соціального потенціалу.

Туристична політика є системою методів, впливів і заходів соціально-економічного, правового, зовнішньополітичного, культурного та іншого характеру, яка виконується парламентами, урядами, державними приватними організаціями, які відповідають за туристичну діяльність з метою регулювання та координації туристичної галузі, створення умов для розвитку туризму.

Поняття «туристична політика» виникло з того часу, коли туризм перетворився в масове соціально-економічне явище і почав відігравати важливу роль в економіці багатьох країн.

Головне в туристичній політиці – це вплив на розвиток туризму уповноважених органів.

Залежно від рівня, на якому її визначають і реалізують, розрізняють: державну туристичну політику, регіональну та туристичну політику окремих підприємств, які займаються туризмом.

Державна туристична політика – це своєрідний спектр загальної політики держави.

Необхідність впливу державних органів на розвиток туризму доведено світовою практикою.

У Гаазькій декларації з туризму, прийнятій у квітні 1989 року, зазначено: «Туризм повинен плануватися державною владою, а також владою і туристичною індустрією на комплексній і послідовній основі з урахуванням усіх аспектів цього феномена».

Практично в усіх країнах світу держава бере активну участь у фінансуванні та створенні туристичної інфраструктури.

Розвиток туристичної галузі є одним із важливих чинників виходу економіки України з кризи. Від розвитку туристичної індустрії напряду залежить кількість нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджету, культурний обмін між представниками різних національностей тощо. Держава, визнаючи туристичну діяльність як одну із пріоритетних галузей економіки, сприяє розвитку туристичної діяльності і створює сприятливі умови для її функціонування. Причому основними цілями державного регулювання туристичної діяльності є:

- забезпечення прав громадян на відпочинок, свободу пересування тощо;
- створення умов для діяльності, спрямованої на виховання, навчання й оздоровлення туристів;
- розвиток туристичної індустрії, створення нових робочих місць, збільшення доходів держави;
- збереження об'єктів туристичного показу, раціональне використання природного та культурного потенціалу країни, туристичних ресурсів.

Державне регулювання туристичної діяльності відбувається через:

- створення нормативно–правової бази, спрямованої на

упорядкування та вдосконалення відносин у галузі туристичної індустрії;

- гармонізацію української нормативно-правової бази туризму з міжнародним правом;
- сприяння в просуванні турпродукту на внутрішньому та світовому туристичних ринках;
- ліцензування, стандартизацію в туристичній індустрії, сертифікацію туристичного продукту;
- встановлення правил в'їзду, виїзду та перебування на території України;
- прямі бюджетні асигнування на розробку та реалізацію державних цільових програм розвитку туризму;
- захист прав та інтересів туристів, забезпечення їх безпеки;
- сприяння кадровому забезпеченню туристичної діяльності, розвиток наукових досліджень у галузі туристичної індустрії

Створення нормативно-правової бази, що врегульовує і впорядковує відносини в галузі туристичної індустрії, є пріоритетним і найбільш важливим напрямком державної політики в галузі туризму

Головними напрямками державної політики в галузі туризму є:

- залучення громадян до раціонального використання вільного часу, проведення змістовного дозвілля, ознайомлення з історико-культурною спадщиною, природним середовищем, організація оздоровлення населення;
- забезпечення раціонального використання та збереження туристичних ресурсів, становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України, або створення ефективної системи туристичної діяльності для забезпечення потреб внутрішнього та іноземного туризму;
- створення сприятливого для розвитку туризму податкового, валютного митного, прикордонного та інших видів контролю;
- створення економічних умов, які стимулюють розвиток туризму в Україні;
- запровадження пільгових умов для організації туристичної та екскурсійної роботи серед дітей, підлітків, молоді, інвалідів і малозабезпечених верств населення;

- заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток туристичної індустрії;
- установа порядку стандартизації, сертифікації та ліцензування в галузі туризму; впровадження системи статистичної звітності суб'єктів туристичної діяльності;
- визначення порядку управління державною власністю в галузі туризму;
- створення однакових можливостей на ринку туристичних послуг для суб'єктів підприємництва незалежно від форм власності, сприяння розвитку конкуренції, забезпечення дотримання у цій галузі антимонопольного законодавства;
- забезпечення безпеки туристів, захист їх прав, інтересів і майна;
- підтримка розвитку туризму в регіонах, визначення статуту окремих туристичних центрів, створення умов для пріоритетного розвитку туристичної індустрії;
- організація та розвиток системи наукового забезпечення галузі туризму, підготовка та підвищення кваліфікації туристичних кадрів;
- розвиток співробітництва з зарубіжними країнами та міжнародними організаціями, участь у міжнародних програмах розвитку туризму, розробка та укладання міжнародних дво- і багатосторонніх договорів у галузі туризму та визначення механізму їх реалізації.

Збільшення валового національного доходу завдяки туризму регулюється податковим законодавством.

Поповнення місцевих бюджетів завдяки туризму досягається додатковими місцевими податками, зборами і платежами (туристичний податок, готельний податок, курортний податок тощо).

Захист споживачів туристичних послуг на державному рівні відбувається: для фізичних осіб у межах Закону України «Про захист прав споживача», а також в судовому порядку, а для юридичних осіб – у судовому порядку через арбітражний суд.



Часто державні витрати відбувається прямою участю державних органів в експлуатації туристичних об'єктів і підприємств – готельних чи транспортних компаній: авіаційних, залізничних та морських, що потребують субсидій та дотацій.

Як свідчить зарубіжний досвід, держава, зазвичай, бере активну участь у фінансуванні будівництва споруд з тривалим строком окупності. Загалом вважають, що «без стимулювання державного розвитку туризму й особливо готельного сектору вони не змогли б досягнути сучасного рівня операцій».

Навіть в умовах відносно розвинутої економіки та орієнтації забезпечення туріндустрії на місцеві ресурси розвиток туризму неминуче приводить до імпорту певних видів товарів та устаткування, що впливає на чистий дохід від міжнародного туризму.

Загострення конкурентної боротьби в умовах підвищення попиту на ринках капіталу та пропозиції на ринках туристичних послуг приводить до появи нових форм і методів організації надання туристичного обслуговування – виникають спеціалізовані вільні туристичні зони.

Витрати держбюджету на туризм теоретично можуть й практично в усіх країнах сягають значних розмірів. Можливе й перевищення витрат над доходами, внаслідок чого держави зацікавлені в підвищенні ефективності діяльності індустрії туризму.

Одним з інструментів державного регулювання у сфері туристичних послуг є процес ліцензування.

Вивчення тенденцій і закономірностей комплексного освоєння інновацій, планування позитивних результатів і керування ними – складна методологічна проблема у сфері туризму, зв'язана насамперед із класифікацією нововведень. Як значимі, для визначення суті інновацій у туризмі виділяють такі класифікаційні ознаки:

- джерело ідеї (потреби туристів, відкриття, винаходу);
- вид інновації (інфраструктура туризму, турпродукт, способи й засоби розподілу турпродукту/послуги, керування, фактори виробництва);
- ступінь новизни;

- широта впливу, масштабність, зв'язність (локальні, глобальні, системні);
- інвестиційне наповнення (некапіталомісткі, капіталомісткі).

Інновації в туризмі варто розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну, що й приводять до позитивних зрушень, що забезпечують стійке функціонування й розвиток галузі в регіоні. Так, ідея створення й реалізація туристських проєктів, що навіть не приносять спочатку значного прибутку, може дати поштовх розвитку туризму й тим самим активно сприяти створенню додаткових робочих місць і зростання доходів населення.

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу: простий внутрішньо організаційний, простий міжорганізаційний і розширений. Простий внутрішньо організаційний інноваційний процес припускає створення й використання нововведення усередині однієї й тієї ж організації, нововведення в цьому випадку не набуває безпосередньо товарної форми. За простого міжорганізаційного інноваційного процесу нововведення є предметом купівлі-продажу. Така форма інноваційного процесу означає відділення функції творця й виробника нововведення від функції його споживача. Розширений інноваційний процес проявляється у створенні нових виробників нововведення, у порушенні монополії виробника – піонера, що сприяє через взаємну конкуренцію вдосконалюванню споживчих властивостей товару, який випускають. В умовах товарного інноваційного процесу діють як мінімум два господарюючі суб'єкти: виробник і споживач нововведення. Якщо нововведення – технологічний процес, його виробник і споживач можуть сполучатися в одному господарюючому суб'єкті.

Простий інноваційний процес переходить у товарний за дві фази:

- 1) створення нововведення і його поширення;
- 2) дифузія нововведення.

Інноваційна діяльність – комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, які приводять до інновацій. Діяльність є інноваційною, якщо виникають нові знання, технології, приймання, підходи для одержання результату, який широко затребуваний у суспільстві. Інноваційну діяльність підприємства

можна визначити як спільну роботу всіх працівників, спрямовану на створення й впровадження нововведень. Інноваційна діяльність є системною, систему утворюють суспільство й суб'єкти інноваційної діяльності.

Оснoву інноваційної діяльності у всіх секторах економіки становить реалізація досягнень науково-технічного прогресу. Сказане повною мірою стосується сфери соціально-культурного сервісу й туризму.

Науково-технічна революція не тільки стала матеріальною основою формування масового туризму. Вона вплинула на інноваційну діяльність у соціально-культурний сервіс і туризм через високі технології, до яких належать нові матеріали, мікропроцесорна техніка, засоби інформації й зв'язки, біотехнології.

Поява полімерних, композитних та інших нових матеріалів привела до появи нових видів одягу й взуття, нового спортивного та іншого спорядження, нової тари й упакування тощо. Нові матеріали стали матеріальною основою екстремального туризму, сприяли розвитку водного, гірського й багатьох інших видів туризму.

Отже, інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, на вдосконалювання транспортних, готельних і інших послуг, освоєння нових ринків, упровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно–управлінської діяльності

### *Контрольні запитання та завдання*

1. Поняття туристичного потенціалу території.
2. Потенціал підприємства та його складові.
3. Уніфіковані параметри оцінювання інноваційної діяльності підприємства.
4. Класифікація інновацій з урахуванням сфер діяльності підприємства.
5. Класифікація інновацій з урахуванням їхньої структурної характеристики.
6. Класифікація інновацій залежно від глибини змін.
7. Класифікація інновацій залежно від технологічних параметрів інновацій.
8. Класифікація інновацій за спрямованістю дій.
9. Аспекти інноваційної діяльності у туризмі.
10. Продуктові інновації у туризмі, приклади.

11. Управлінські інновації у туризмі, приклади.
12. Сервісні інновації у туризмі, приклади.
13. Технологічні інновації у туризмі, приклади.
14. Напрями інноваційної діяльності у туризмі.
15. Принципи інновацій у туризмі.
16. Головні аспекти державного регулювання інноваційної туристичної діяльності.

### *Список використаної*

#### *та рекомендованої літератури до розділу 3*

1. Закон України «Про туризм» (15 вересня 1995р.). – Київ, 1995.
2. Проект ЗУ «Про туристичні ресурси» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourism.gov.ua>.
3. Указ Президента України від 21 лютого 2007 р. № 136/2007 «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні».
4. Биркович В. І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України / В. І. Биркович. // Статистика України : – Київ : Держкомстат України, 1998. – С. 83–86.
5. Білорус О. Г. Проблеми глобальної модернізації та імперативи неоіндустріалізації транзитивних країн / О. Г. Білоус // Економічний часопис – XXI. - 2012. - № 9–10.
6. Близнюк Т. П. Инновационная деятельность предприятия и ее составляющие / Т. П. Близнюк // Бизнес Информ. – 2007. – № 9 (1). – С. 71–74.
7. Бойко М. Г. Туристична привабливість України: закономірності формування та орієнтири розвитку / М. Г. Бойко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 16. – С. 34.
8. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі [Текст] / М. Г. Бойко. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 524 с. – с. 217.
9. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько // за ред. В. О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
10. В'їзний туризм : навч. посібник / Авторський колектив: Коваль П. Ф., Алешугіна Н. О., Андрєєва Г. П. та ін. – Ніжин, Вид. Лук'яненко В. В., 2010. – 304 с.
11. 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.
12. Гєєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Гєєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.

13. Забалдіна Ю. Б. Дві адаптивні моделі короткострокового прогнозування туристичних потоків / Ю. Б. Забалдіна, О. Л. Ліщинський // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2006. – № 1. – С. 406–410.
14. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки / Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. // Навч. посібник – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
15. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України. - Режим доступу : [http://tourlib.net/aref\\_tourism/gontarjevskia.htm](http://tourlib.net/aref_tourism/gontarjevskia.htm).
16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С.М. Ілляшенко // Навч. посібник. – Суми : ВТД «Управлінська книга», 2003. – С. 278.
17. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / за ред. д-ра екон. наук Л. І. Федулової. – Київ: Вид-во УКРІНТЕІ, 2007. – 812 с.
18. Михайліченко Г. І. Інноваційні зміни у розвитку світового туристичного ринку / Г. І. Михайліченко // Бізнес Інформ, - № 6. – 2011р. – С. 49–52.
19. Молчанова В. А. Інновации в туризме: траектории развития : Сб. мат. Всеросс. Конф. «Проблемы и перспективы социально-экономического и научно-технологического развития южных регионов». / В. А. Молчанова // Ростов–на–Дону, 2009.
20. Молчанова В. А. Методы и формы государственного стимулирования инноваций в туризме / В. А. Молчанова // «Юбилейный сборник научных трудов СНИЦ РАН и СГУТиКД» / Отв.ред. М. М.Амирханов, Г. М.Романова.– Сочи : СГУТиКД, 2010. – 282 с.
21. Монтехано Монтанер Х. Структура туристического рынка / Х. Монтехано Монтанер // .– Смоленск: Изд-во СГУ, 1997. – 230 с.
22. Новиков В. С. Инновации в туризме / В. С. Новиков // . Москва: ИЦ «Академия», 2007. – 208 с.
23. Результати оцінки надані авторським колективом під керівництвом проф. Олійника Я. Б., в проєкті та робочих матеріалах Наукового центру розвитку туризму при розробленні Стратегії сталого розвитку туризму і курортів в Україні (проєкт) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vincult.org.ua>
24. Смирнов І. Г. Логістика: просторово–територіальний вимір / І. Г. Смирнов //.– Київ : ВГЛ Обрії, 2004. – 335 с.
25. Тищенко Т. І. Складові інноваційного потенціалу підприємства / Т. І. Тищенко // Інновации в создании и управлении бизнесом: Матер. Міжн. наук. онлайн–конф. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський Національний гірничий університет, 2010. – С. 118–122.

26. Тихонов А. Н. Менеджмент инновационной организации: [учеб. пособие] / А. Н. Тихонов. – Москва: Европейский центр по качеству, 2003. – 383 с.
27. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широков // СПб. : Издат. дом СПбГУ, 2007.
28. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер // предисл. В. С. Автономова. - Москва: ЭКСМО, 2007. – 864 с.
29. Abernathy, W. J. and Clark, K. B. «Innovation: Mapping the winds of creative destruction», *Research Policy* / Abernathy, W. J. and Clark, K. B. //, Vol.14 – Issue 1 - p.138–152.
30. Athanasopoulos G. Modeling and forecasting Australian domestic tourism / Athanasopoulos G., Hydman R. J. // Department of Econometric and Business Statistics : Monash University – Melbourne, 2006.
31. Carson, D. Harnessing Innovation for Regional Tourism Development / Carson, D., Richards, F. & Jacobsen, D. // Centre for Regional Tourism Research, Southern Cross University – 2005. – Http // www.regionaltourism.com.au, p.4
32. De Mello M. The forecasting ability of a cointegrated var demand system with endogenous vs. exogenous expenditure variable // Universidade de Porto – 2001.
33. Final Report of the UNWTO Forum: «Innovation in tourism – Adopting to Change» – Bled, Slovenia – 2007 – <http://www.world-tourism.org/pub>.
34. Howells J. Fostering Innovation in Services. Final Report of the Expert Group on Innovation in Services. European Commission, DG Enterprise and Industry – 2007 – p. 10.
35. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009 © World Economic Forum - режим доступа : <http://www.weforum.org/report/travel-tourism-competitiveness-report-2009>
36. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 © 2011 World Economic Forum / доступно з сайту: <http://www.weforum.org/report/travel-tourism-competitiveness-report-2011>.
37. Worldwide Patent Database: Result list for tourism in the title or abstract. – режим доступа Http // [v3.espacenet.com/results](http://v3.espacenet.com/results).
38. Van Ark B. Services Innovation, Performance and Policy: A Review, Synthesis Report in the Framework of the Structural Information Provision on Innovation in Services, DIALOGIC and Innovation studies, Utrecht University. – 2003. – P. 14.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИЗМІ**

### **4.1. Особливості і структура сучасних інформаційних технологій у туризмі**

Інформація й інформаційна сфера туризму. Використання інформаційних технологій у туристській сфері є одним із головних моментів розвитку й здатне значно збільшити її економічні і якісні показники.

Більшість туристських компаній, як туроператорських, так й турагентських, успішно використовують різні програмно–технологічні продукти для автоматизації процесу обробки заявок й оформлення документів, бек–офісні програми; велике поширення одержують також програми пошуку й бронювання турпродуктів.

Активно використовують Інтернет – один з найбільш економічно вигідних способів розміщення інформації й взаємодії між постачальником і споживачем туристських послуг. Багато турфірм вже представлені в мережі; приділяють усе більшу увагу поданню туристських ресурсів своїх областей в Інтернеті й регіональних туристських адміністраціях.

Сучасна ситуація потребує від туристського бізнесу узагальнення вітчизняного й закордонного досвіду використання ІТ, об'єднання зусиль у роботі за цим напрямом, визначення найбільш ефективних

шляхів розвитку цієї частини технологічного процесу, галузевого підходу до проблеми, протистояння новим ризикам і викликам.

Інформаційну сферу туризму утворюють такі складові:

- Інформація.
- Користувачі (споживачі) інформації.
- Постачальники інформації й ресурсів.
- Інформаційні ресурси.
- Інформаційні системи.
- Системи бронювання й продажів.
- Інформаційні процеси.
- Засоби забезпечення інформаційних систем і їх технологій.

Інформаційними ресурсами у сфері туризму є:

- Нормативно–правова база.
- Договірна база (договори, укладені з туристами, і договори, укладені між підприємствами туристської індустрії).
- Друковані видання (книги, газети, журнали), довідники, буклети, бюлетені, відео й аудіопродукція.
- Теле- й радіопрограми туристської тематики.
- Інтернет-ресурси підприємств туристської індустрії, громадських організацій і професійних об'єднань, агентства з туризму України, регіональних туристських адміністрацій.
- Різні електронні бази даних.
- Туристські інформаційні служби.

Інформаційні системи – системи збору, обробки, накопичення, зберігання, пошуку, подання, обміну й поширення туристської інформації.

Системи бронювання й продажів – системи, що дають можливість підприємствам туристської індустрії розміщати інформацію про тур-послуги, пропоновані у конкретний момент часу до реалізації, ціни на них; оперативно змінювати її, а споживачам – вибирати, проводити бронювання таких послуг, включаючи можливість оплати й оформлення документів, що підтверджують право туриста на їхнє одержання.

Отже, у вітчизняному туризмі склалася певна інформаційно-технологічна структура, а також простежується тенденція до росту



активності використання як самої інформації, так і інформаційних технологій і систем.

У цей час аналіз існуючих інформаційних систем у туризмі, вивчення основних областей застосування інформаційних технологій і розробка рекомендацій менеджменту туризму з використання інформаційних систем стає особливо актуальною.

Можна виділити три характерні риси туризму.

По-перше, – це різноманітна й інтегрована торгівля послугами.

По-друге, – це комплексна послуга як з погляду виробника, так і споживача.

Нарешті, туризм – це інформаційно насичена послуга. Тому туризм як міжнародний, так і внутрішній – сфера зростаючого застосування інформаційних технологій. Індустрія туризму є найбільшим споживачем телекомунікаційних технологій і має в своєму розпорядженні один з найбільш високих рівнів комп'ютерної оснащеності в діловому світі. Частково це впливає із природи інформації, яку використовують в індустрії подорожей.

По-перше, ця інформація дуже чутлива до вчасності, оскільки дуже часто міняються різні дати – події, розклади тощо.

По-друге, інформація про туристські продукти повинна бути вчасно доступна з різних крапок земної кулі.

По-третє, туристський продукт складається з великої кількості складових - транспорт, проживання, розваги, – які також потребують швидкої доставки інформації для координування їх задовільної поставки. Функціонування й ефективність цих систем вимагають, щоб постачальники туристичних послуг засвоїли, принаймні, мінімальний рівень технології (наприклад, навички роботи з персональними комп'ютерами й використання мережних ресурсів у туристичних агентствах), щоб одержувати доступ до таких систем і бути на них представленими.

Однак переважає одна особливість – сполучним центром, який втримує різних виробників у рамках туристичної галузі, є інформація. Саме інформаційні потоки, а не товари, забезпечують зв'язки між виробниками туристичних послуг; вони йдуть не тільки у вигляді потоків даних, а й у формі послуг і платежів.

Послуги (наприклад, ночівля в готелі, оренда автомобіля, комплексні тури й місця в літаках) не пересилають турагентам, які, своєю чергою, не зберігають їх доти, доки не продадуть споживачам. Передають й використовують інформацію про наявність, вартість і якість цих послуг.

Реальні платежі не переводять від турагентів турпостачальникам, а комісійні – від турпостачальників турагентам. Насправді переводять інформацію про платежі.

Система інформаційних технологій, використовуваних у туризмі, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем керування, електронних інформаційних систем авіаліній, електронного пересилання грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення тощо.

Причому варто зазначити, що ця система технологій розгортається не турагентами, готелями або авіакомпаніями кожним окремо, а всіма ними разом. Більше того, використання кожним сегментом туризму системи інформаційних технологій має значення для всіх інших частин. Наприклад, системи внутрішнього керування готелем можуть бути пов'язані з комп'ютерними глобальними мережами, які забезпечують, своєю чергою, основу для зв'язку з готельними системами резервування, які вже у зворотному напрямі, можуть бути доступні турагентам через їхні комп'ютери.

Отже, ми маємо справу з інтегрованою системою інформаційних технологій, яка поширюється в туризмі. З вищевикладеного зрозуміло, що в туристичній індустрії функціонує система взаємозалежних комп'ютерних і комунікаційних технологій.

Крім того, окремі компоненти туристичної галузі тісно взаємозалежні одне від одного, адже багато турвиробників вертикально або горизонтально залучені в діяльність один одного. Усе це дає можливість розглядати туризм як високо інтегровану послугу, що робить його ще більш сприйнятливим для застосування інформаційних технологій в організації й керуванні.

## 4.2. Інноваційні інформаційні технології в туризмі

Індустрія туризму настільки багатоліка і багатогранна, що потребує застосування найрізноманітніших інформаційних технологій, починаючи від розробки спеціалізованих програмних засобів, що забезпечують автоматизацію роботи окремої туристичної фірми чи готелю, до використання глобальних комп'ютерних мереж. Сьогодні у туризмі використовують досить багато новітніх комп'ютерних технологій, наприклад, глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, смарт-картки, інформаційні системи менеджменту тощо.

**Застосування інформаційних технологій у туризмі.** Найбільший вплив сучасні комп'ютерні технології роблять на просування туристського продукту (розповсюдження та продаж). Насамперед, це стосується можливості формування нових маркетингових каналів просування та збуту туристського продукту. Так, в області реклами значно поширено пряму розсилку туристичної інформації по електронній пошті. Останніми роками більшість туристських підприємств створюють свої власні сайти в Інтернеті.

У багатьох країнах уже зараз простежується електронний наступ на традиційний туристичний бізнес. Зокрема, на туристський ринок починає активно проникати і впроваджуватися електронна комерція. Вже існують електронні туристські офіси, наприклад, турбюро «експедитора» фірми *Microsoft*, що дає можливість будь-якому власникові кредитної картки придбати тур, забронювати місце на літак або в готелі, придбати квитки на видовищні заходи і замовити напрокат автомобіль у будь-якій точці земної кулі.

За оцінками німецьких експертів, близько 50 % усіх продажів турпродукту може в найближчому майбутньому реалізовуватися через електронну комерцію. Комп'ютерні системи резервування CRS (*Computer reservations system*), що з'явилися в середині 60-х років ХХ ст., прискорюють процес резервування авіаквитків і виконують його в режимі реального часу. Завдяки цьому підвищилася якість

сервісних послуг унаслідок зменшення часу обслуговування клієнтів, збільшення обсягів та різноманітності пропонованих послуг тощо, а також з'явилася можливість забезпечення оптимізації завантаження авіалайнерів, реалізації стратегії гнучкого ціноутворення, застосування нових управлінських методів тощо. Висока надійність та зручність цих систем резервування сприяли їх швидкому і значному поширенню.

Сьогодні формування турпродукту передбачає використання глобальних розподільчих систем GDS (*Global Distribution System*), що забезпечують швидке і зручне бронювання квитків на транспорті, резервування місць у готелях, прокат автомобілів, обмін валюти, замовлення квитків на розважальні та спортивні програми тощо.

Одним з головних напрямів застосування інформаційних технологій у туризмі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників і каталогів. Нині туристські довідники і каталоги випускаються в книжковому виконанні, на відеокасетах, на лазерних дисках CD-ROM, у мережі Інтернет. Електронні каталоги дають змогу віртуально подорожувати за пропонованими маршрутами, подивитися ці маршрути в активному режимі, отримати інформацію про країну, об'єкти по трасі маршруту, дані про готелі та інші засоби розміщення, ознайомитися з системою пільг і знижок, а також законодавством у сфері туризму. Крім того, у цих каталогах, звичайно, закладено інформацію про правила оформлення туристських документів, туристські формальності, моделі поведінки туриста в екстремальних ситуаціях тощо. Клієнт може спланувати програму туру, обрати його за заданими оптимальним параметрам (ціна, система пільг, система транспорту, сезон та ін.).

У сфері менеджменту в туристському бізнесі відбулися також кардинальні зміни. Сучасний рівень розвитку турбізнесу і жорстка конкуренція в цій галузі надають особливу важливість інформаційних систем туристських агентств. Функціональні можливості цих систем повинні забезпечувати введення, редагування та зберігання інформації про тури, готелі, клієнтів, про стан заявок, передбачати виведення інформації у формі різних документів: анкет, ваучерів, списків туристів, описів турів, готелів, розраховувати вартість турів з урахуванням курсу

валют, знижок, контролювати оплату турів, формування фінансової звітності, переклад експорт–імпорт даних в інші програмні продукти (Word, Excel, бухгалтерські програми) та інші можливості. Ці системи не тільки прискорюють процес розрахунків та формування документів, а й можуть зменшувати вартість послуг (турпакета), вибравши оптимальний за ціною варіант доставки клієнтів, розміщення тощо.

На ринку програмних продуктів представлено кілька комп'ютерних систем, що дозволяють автоматизувати внутрішню діяльність туристської фірми. Зазвичай, ці системи забезпечують ведення довідкових баз даних по клієнтах, партнерах, готелях, транспорту, посольствах, а також ведення турів та облік платежів, прийом замовлень і роботу з клієнтами, формування вихідних документів тощо. Практично всі програмні комплекси забезпечують формування бухгалтерської звітності та частково експорт–імпорт даних у спеціалізовані бухгалтерські програми.

Поряд з автоматизацією туристських фірм ведеться аналогічна розробка програм автоматизації діяльності готелів, ресторанів та інших підприємств туристського бізнесу. Застосування інформаційних систем в цій галузі призводить до суттєвих змін у менеджменті, а також підвищує якість обслуговування.

Сучасні комп'ютерні інформаційні технології здатні кардинально змінювати методичну, інформаційну та технологічну складові управлінських процесів і виконувати їх на якісно новому, більш ефективному рівні. Однак сьогодні все ще існує чимало об'єктивних факторів, що стримують дію на темпи їх впровадження в країні, до яких можна зачислити: економічну нестабільність, «прогалини» в законодавчому забезпеченні, недостатність освіти управлінських кадрів у сфері інформаційних технологій, дефіцит фахівців у галузі інформації, недостатнє державне фінансування науково–дослідних і практичних розробок, поки що явне відставання, порівняно з розвиненими країнами, у сфері розвитку засобів обчислювальної техніки і зв'язку. Поряд із переліченими проблемами існує ще безліч інших, таких як: недостатня компетентність як керівництва всіх рівнів управління підприємством, так і рядових працівників управлінської

сфери щодо питань автоматизації (впровадження нових інформаційних систем і технологій); прихильність традиційному підходу у сфері управління. І хоча багато керівників і фахівців розуміють, що час потребує нових підходів до реалізації більшості завдань, однак втілювати їх на практиці не квапляться. Це стосується як типових завдань, так і принципово нових. Ще одна проблема – аналіз існуючої системи управління на підприємстві.

Незважаючи на те, що цю проблему досить докладно розглянуто в літературі, й необхідність такого роду досліджень вже неодноразово доводили вітчизняні та зарубіжні вчені, підприємства дуже неохоче погоджуються на проведення подібної роботи, причому тільки тоді, коли уникнути її вже не можна. Наприклад, проведення таких робіт є обов'язковою умовою впровадження корпоративних систем управління. І, як наслідок, необхідність організаційної перебудови підприємства як у виробничому, так і в управлінському секторі. Хоча більшість пакетів програм передбачають налаштування на існуючу організаційну структуру, тим не менше, не можна стверджувати, що «приспособлення» пакета під потреби існуючої організації є раціональним.

Роль інформаційних технологій у туризмі велика, адже саме інформація є об'єктом діяльності туристської фірми. Ураховуючи зростаючу роль комп'ютерних технологій у туризмі, створена Асоціація сприяння туристичним технологіям (АСТТ) покликана об'єднати провідних розробників і популяризаторів інформаційних технологій, щоб спільними зусиллями підготувати учасників туристичного ринку до впровадження та ефективного використання сучасних засобів ведення бізнесу за засобами:

- упровадження засобів автоматизації, що значно скорочує менш продуктивно використовуваний час, який є джерелом найбільшої незадоволеності інтелектуальних працівників;
- залучення майбутніх користувачів до вибору і створення нових автоматизованих місць, облік їх пропозицій;
- відмова від прагнення до негайного загального схвалення нових засобів і відповідних переміщень персоналу, які можуть призвести до зниження рівня допоміжних служб;

- впровадження насамперед легких прикладних задач з обов'язковим проведенням інтенсивного курсу навчання майбутніх користувачів.

Поступовість впровадження передбачає реалізацію первинної, базової системи, розширення кола користувачів, збільшення кількості прикладних задач, інтеграцію.

Результат впровадження комп'ютерних інформаційних технологій – економія часу фахівців. Єдиний спосіб отримання відчутного економічного ефекту від економії часу – переорієнтація цього часу на досягнення конкретних цілей певного підрозділу, що визначають загальною стратегією фірми.

Відомий вислів «Хто володіє інформацією, той володіє світом» як ніколи актуальний для сфери туристичного бізнесу, для якої характерні такі риси, як оперативність, надійність, точність, висока швидкість обробки й передавання інформації багато в чому визначає ефективність управлінських рішень у цій області.

Комп'ютерні інформаційні технології стрімко еволюціонуватимуть і далі, даючи поштовх у розвитку науки економічних й управлінських інформаційних технологій і набуваючи все більшої значущості як найважливіший інструмент науково–технічного і соціально–економічного розвитку суспільства.

### **4.3. Системи бронювання та резервування**

Спочатку орієнтовані на окремо взятую авіакомпанію, системи бронювання перетворилися в програмні комплекси, що обслуговують групи авіакомпаній, що й надають чимало додаткових послуг із бронювання місць у готелях, замовленню залізничних квитків, прокату автомобілів тощо.

Тепер у системах бронювання закладено інформацію не тільки про наявність місць, а й загальну інформацію про рейси, типи задіяних

літаків, докладний опис тарифів, а також інформацію про суміжні галузі туристського бізнесу: прокаті автомобілів, розміщенні в готелях, продажі залізничних квитків та ін.

Це привело до створення глобальних розподільних систем - GDS. На додаток до можливостей електронного сервісу під час бронювання місць для транспортування авіапасажирів, ці системи дають можливість резервувати місця в готелях, брати на прокат автомобілі, проводити обмін валюти, робити замовлення квитків на розважальні й спортивні програми тощо.

У практиці західних туристських фірм ці системи природно вбудовані в технологічний ланцюжок формування й обробки туристської інформації, а через механізм кредитних карт забезпечують фінансову відповідальність під час бронювання турів. Через глобальні розподільні системи можна зв'язатися зі сотнями авіакомпаній, тисячами готелів і фірмами прокату автомобілів, забронювати квитки на залізничні, морські й паромні перевезення, зарезервувати квитки на відвідування всіляких культурних заходів.

У цей час у систему *Amadeus* включено дві системи: *System One (Continental Airlines)* і *Start*. До систем, сумісних з *Galileo*, належать: *Traviswiss, Travicom, Traviaustria*. Більш ніж 30 тис. готелів по усьому світу значно підвищують своє завантаження завдяки системам GDS.

Практично всі західні турагентства користуються послугами GDS, тому що це є однією з умов успіху в туристському бізнесі.

Типи систем бронювання:

1. Системи GDS. Системи GDS – це об'єднання різноманітних готелів, кількість яких може бути більш ніж 60 000. Готелі самі надають інформацію про себе, вказують ціни й наявність місць за допомогою бек-офісів, установлених у готелях, або за певного доступу в систему через Інтернет. Тим самим готелі стають доступними для будь-якого користувача Інтернету, що підвищує їх прибуток. Під час бронювання послуги ваше замовлення прямо піде до постачальника послуг. Ціни в системах GDS не дуже відрізняються від цін Rack, тобто цін зі стійки в готелі.

2. Системи туроператорів. У кожного туроператора є внутрішня база, де зберігаються всі дані про наявність викуплених місць. Завдяки



прямим контрактам з готелями, постійним оборотам і закупівлі блоків місць готелі дають комісію ТО, яка може сягати до 70 % від ціни. Системи бронювання туроператорів – це їх внутрішні бази даних, подані в Інтернеті. ТО вже має певну кількість викуплених місць і, бронюючи номер у системі ТО, ви бронюєте одне із цих місць.

Типові Дані про бронювання (заявка):

- Дата прибуття.
- Тип і кількість кімнат за потребою.
- Кількість ночей.
- Код розцінки номера (стандартний, спеціальний, пакет послуг тощо).
- Кількість місць у номері.

### *Контрольні запитання та завдання*

1. Інформація та інформаційна сфера туризму.
2. Складові інформаційної сфери туризму.
3. Інформаційні ресурси у сфері туризму.
4. Аспекти та напрями застосування інформаційних технологій у туризмі.
5. Типи систем бронювання.

### *Список використаної*

#### *та рекомендованої літератури до розділу 4*

1. Асоціація лідерів турбізнесу України [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://altu.com.ua>
2. Білогурова Г. В. Конспект лекцій з курсу «Інформаційні системи і технології в туризмі» / Г. В. Білогурова – Харків : Вид. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 49 с.
3. Готинян В. С. Можливості WEB– та ПС/ДЗ3–технологій в туризмі / Режим доступу : [Електронний ресурс] -В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко -: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gotynyan.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gotynyan.htm)
4. Інформаційні системи і технології в економіці / за ред. В. С. Пономаренка. – Київ : Вид. центр «Академія», 2002. – 542 с.
5. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – Київ : Знання, 2008. – 661 с.

6. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти / С. В. Мельниченко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №2(6). – С. 129–138.
7. Пінчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузинський, Н. С. Орленко. – К., 2005. – 352 с.
8. Новини турбізнесу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://novostiturbiznesa.info/article>
9. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі / М. М. Скопень – Київ: Кондор, 2005. – 301 с.
10. Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні [Електронний ресурс] : зб. матеріалів I Всеукр. наук.–практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів ; 6–7 квітня 2017 р. – Київ : КНЕУ, 2017. – 213 с.
11. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія / Т. І. Ткаченко. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.
12. Туристична асоціація України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.tau.org.ua>

## **АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ НА ЛОКАЛЬНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ**

### **5.1. Інноваційно-інвестиційна привабливість об'єктів туристично-рекреаційної галузі**

З метою удосконалення управлінського контролю у сфері маркетингової діяльності і раціонального використання коштів на таку діяльність виникає об'єктивна доцільність створення в структурі управління організаційних формувань підрозділу маркетингу. Його головним завданням повинно бути залучення інвесторів і споживачів рекреаційних ресурсів, підготовка інформації для планування асортименту послуг, системи ціноутворення, збутової політики, проведення методичного керівництва маркетинговими дослідженнями та комунікаційною діяльністю, підготовка інформації для розробки стратегії управління інноваційною діяльністю. До основних напрямів діяльності підрозділу маркетингу варто зачислити: проведення маркетингових досліджень, визначення сегментів ринку, розроблення маркетингу-мікс; маркетингове обґрунтування ефективності інвестування розвитку; визначення стратегій розвитку; проведення

маркетингової діяльності; ведення маркетингової інформаційної системи; забезпечення привабливості вкладання інвестицій з боку національних та іноземних інвесторів.

Проблему аналізу інвестиційної привабливості рекреаційно–туристичної сфери та її об’єктів розроблено недостатньо: немає єдиного комплексного і системного підходу, який би зміг дати найбільш повну і достовірну інформацію про стан об’єкта інвестування на всіх етапах його функціонування, оцінку впливу окремих показників на об’єкт загалом, підвищення темпів економічного розвитку господарського суб’єкта завдяки ефективній інноваційно–інвестиційній діяльності та отримання максимального доходу за мінімального ризику.

Багато практиків маркетингу пропонують проводити оцінку інвестиційної привабливості об’єктів рекреаційно–туристичної сфери з позиції системного підходу, який ґрунтується на єдності і взаємодії таких його напрямів: функціонального, географічного, кваліфікаційного, управлінського, екологічного, економічного, законодавчого та комерційного (рис. 5.1).

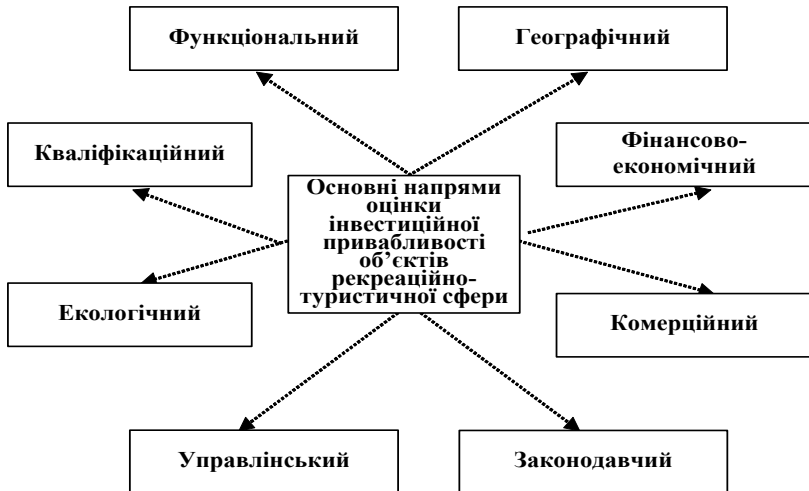


Рис. 5.1. Основні напрями оцінки інвестиційної привабливості об’єктів рекреаційно-туристичної сфери (за В. Гавран)

Застосування принципів системного аналізу дає змогу сформулювати інвестиційну привабливість об'єктів рекреаційно-туристичної сфери як комплекс показників і характеристик, що впливають на стан об'єкта інвестування і визначають ефективність його роботи. Цього можна домогтися шляхом застосування методу експертних оцінок, в основу якого покладено систему показників і характеристик, які сформовані за такими критеріями: рівень інвестиційного потенціалу курорту; потужність курорту і рівень обслуговування клієнтів; кліматичні умови і запаси рекреаційних ресурсів; географічне розташування курорту; кількість економічно активного населення; густина мережі автодоріг з твердим покриттям; бюджетні доходи; кількість малих підприємств, санаторіїв, пансіонатів, готелів, баз відпочинку, об'єктів відпочинково-розважального характеру; інвестиційні ризики; наявність інвестиційного законодавства; авторитет регіональної влади; забезпеченість регіональних бюджетів власними доходами; реальні доходи на душу населення; економічне становище курорту; обсяг прямих іноземних інвестицій.

У процесі формування однозначної оцінки рівня інвестиційної привабливості певної сфери потрібно зважати на пріоритетність тих чи інших критеріїв і груп показників у межах бази оцінки. Тобто, потрібно брати до уваги те, що одні фактори інвестиційної привабливості в межах сукупності об'єктів порівняння є більш вагомими, ніж інші, вплив яких на рішення інвестора є незначним.

Зважаючи на те, що згадані пріоритети можуть суттєво змінюватись з часом, навіть у межах однієї й тієї ж сукупності об'єктів порівняння у багатьох роботах наукового характеру, розроблено гнучку систему визначення рівня інвестиційної привабливості курортів з урахуванням вищенаведених факторів.

Вона побудована на основі методів експертних оцінок і має таку послідовність:

- 1) визначають фактори оцінки інвестиційної привабливості об'єктів курорту;
- 2) визначають пріоритети окремих факторів стосовно загальної інвестиційної привабливості курорту;

- 3) по кожному з факторів визначають систему показників, які характеризують окремі аспекти впливу цих факторів;
- 4) визначають пріоритети окремих показників у кожній з груп;
- 5) по кожному з показників оцінюють досліджуваний курорт;
- 6) на основі значень показників і з урахуванням рейтингових значень кожного показника і кожного фактора визначають інвестиційну привабливість об'єкта.

Застосування таких методів оцінки інвестиційної привабливості об'єктів рекреаційно-туристичної сфери дає змогу визначити доцільність вкладання коштів у розвиток цієї галузі в нашій країні, що відображено в таких її перевагах: висока прибутковість; екологічність, що сприяє не лише збереженню, а й зростанню екологічного потенціалу країни; невичерпність послуг та безперервне відтворення рекреаційних ресурсів; сприяння формуванню позитивного іміджу, образу країни на світовій арені.

Значна кількість авторів економічного профілю обґрунтовує такі пріоритетні напрями залучення інвестицій у рекреаційно-туристичну сферу: стимулювання інноваційної діяльності у сфері лікування та рекреації і забезпечення конкурентоспроможності її методів та технологій на закордонних ринках; створення туристичної інфраструктури європейського рівня (готелі, кемпінги, санаторії, транспорт, комунікації тощо); стимулювання інвестиційної активності у сфері супутніх послуг (торгівлі, громадського харчування, інформаційної та фінансової інфраструктури лікування і туризму, відпочинкового характеру тощо); реставрація та реконструкція пам'яток історії та культури регіону; формування рекламної діяльності на основі сучасних прогресивних технологій.

## 5.2. Правові аспекти інноваційно-інвестиційної політики у туристично-рекреаційній галузі

Світовий досвід доводить, що надзвичайно важлива роль у формуванні інноваційної моделі розвитку сфери туризму належить державі. Цілеспрямована інноваційно-інвестиційна політика здатна активізувати інноваційне підприємництво; визначити пріоритетні напрями наукових розробок і стимулювати системне застосування та ефективно впровадження результатів досліджень; забезпечити узгодженість дій зацікавлених сторін: суб'єктів туристичного бізнесу, інноваційної сфери, фінансових й організаційно-управлінських структур. Пошук ефективних механізмів підтримки державою інноваційного розвитку туристсько-рекреаційної діяльності є актуальним завданням для представників науки, системи державного управління та туристичного бізнесу.

У високорозвинених країнах економічна політика держави направлена на формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку. В умовах, коли зростання ефективності суспільного виробництва досягається завдяки науково-технічному прогресу, інноваційна та інвестиційна діяльність взаємозалежні. Законодавство цих країн визначає інноваційну діяльність як одну із форм інвестиційної діяльності, що відбувається з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво та соціальну сферу. Інвестиції, отже, розглядають як матеріальну основу, «носія» інновацій.

На жаль, в Україні зазначений підхід не реалізовано. Неузгодженість законодавства в інноваційній та інвестиційній сферах призвела до таких негативних наслідків: низький рівень інноваційної активності підприємств; неефективність механізмів правового захисту інтелектуальної власності; відсутність інструментів проектування науково-технологічного та інноваційного розвитку; поширення практики ігнорування законодавства або призупинення дії статей законів, які стосувалися фінансової підтримки інноваційної діяльності.

Правова система України складається з-понад 100 законів та інших нормативних актів, що регулюють інвестиційну діяльність. Проте основні законодавчі акти, що регулюють інвестиційну діяльність в Україні – закони України «Про інвестиційну діяльність» та «Про режим іноземного інвестування» – жодним способом не торкаються поняття інновації. Тоді як головною метою державної інноваційної політики, згідно зі ст. № 3 Закону України «Про інноваційну діяльність», є створення соціально–економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково–технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго– та ресурсозберігальних технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції. Саме відсутність конкретних механізмів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку є головним недоліком вітчизняного законодавства.

Негативно позначилося на узгодженні заходів інноваційної та інвестиційної політики реорганізація Державного агентства України з інвестицій та інновацій й передання його повноважень спочатку Національному агентству України з інвестицій та розвитку (2010), а згодом Державному агентству з інвестицій та управління національними проектами України і Державному агентству з питань науки, інновацій та інформатизації України (2011).

Унесені 2012 року зміни до законів України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» та Закону «Про інноваційну діяльність», на жаль, не спроможні змінити існуючі в Україні негативні тенденції в економіці, оскільки здебільшого редакцію положень щодо новітнього управління механізмами розвитку сформульовано на застарілій системі управління, яка продовжує діяти.

Окремо варто відмітити роль, яку відіграло у залученні коштів для фінансування інноваційних проектів Національне агентство з питань підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу та реалізації інфраструктурних проектів. З огляду на те, що підготовка до ЄВРО–2012 забезпечила найбільш масштабну за роки незалежності України модернізацію транспортної



та прикордонної інфраструктури, зростання обсягів інвестицій у сектор гостинності і, як наслідок, підвищення привабливості української туристичної галузі, можна з упевненістю віднести цю державну структуру до системи органів, що реалізують інноваційно-інвестиційну політику в Україні.

Крім створення нормативно-правової бази інноваційно-інвестиційної діяльності, варто відмітити важливу роль держави в експертному, ліцензійному та сертифікаційному (експертиза, сертифікація та патентування новацій), а також інтелектуальному (наукові та освітні центри) її забезпеченні. До найдієвіших інструментів державної інноваційно-інвестиційної політики належать: фінансові (зокрема, пільгове оподаткування, субсидії, державні позики та дотації, державне фінансування) та інформаційні (формування інформаційної бази інвестиційних проєктів, участь у міжнародних виставках та інвестиційних форумах, підготовка рекламних матеріалів, спеціалізованих Інтернет сайтів).

Виключно важливу роль інноваційного підприємництва у сфері туризму визначають такі його особливості: швидке моральне старіння, триваюче скорочення життєвого циклу туристичного продукту; потреба в постійній модифікації та розширенні асортименту; інтерактивний характер туроперейтингу та процес надання туристичних послуг; високі вимоги до якості й вартості комунікаційних систем як провідного інструменту турбізнесу. Визначено вплив інновацій на структуру та рівень конкурентоспроможності туристичного продукту й кон'юнктуру ринку та існування прямої залежності між ступенем інноваційного розвитку й рівнем монополізації у туризмі. В Україні конкретні параметри інноваційно-інвестиційної діяльності у туристсько-рекреаційній сфері визначають потребою модернізувати матеріально-технічну базу галузі; підвищити ефективність управління туризмом; упровадити сучасні методики розвитку та новітні техніку й технології в туристичному обслуговуванні; інтенсифікувати процес туроперейтингу та оновити номенклатуру видів туризму. Процес ефективного інноваційного підприємництва в нашій державі ускладнюється загальною технологічною відсталістю й залежністю

економіки від інтелектуальної продукції інших країн. Змінити ситуацію можна лише за умови відновлення самостійного науково-технологічного розвитку через використання новаторської розумової праці та вкладання грошей у проведення інноваційних за своїм змістом проектів. Однак суть проблеми якраз і полягає в тому, що такий вид діяльності в Україні практично неможливий, доки не будуть розв'язані нагальні проблеми: відчуження наукових організацій від власності; відсутність відповідальності та зацікавленості наукових організацій у результатах своєї праці; відсутність умов для розкриття наукового потенціалу й зумовлений цим «відтік мозку»; низька ефективність й непраксеологічний характер господарської діяльності наукових організацій різних форм власності.

Ураховуючи усі вищезгадані фактори, національна державна інноваційно-інвестиційна політика у сфері туризму може бути визначена як сукупність стратегій, заходів та інструментів, що забезпечують приплив інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури і впровадження новітніх технологій у сфері надання туристсько-рекреаційних послуг з метою підвищення їх якості, а також реалізацію проектів, які б сприяли зростанню конкурентоспроможності національного туристичного продукту та підвищенню ефективності використання туристсько-рекреаційного потенціалу країни.

Варто відмітити чимало принципів положень стосовно механізмів реалізації державної інноваційно-інвестиційної політики:

- 1) комплексність, планомірність та ефективне інформаційне забезпечення заходів державної інноваційно-інвестиційної політики;
- 2) скорочення циклу розробки і впровадження туристських інновацій з метою забезпечення стійких конкурентних переваг національного турпродукту;
- 3) цільове фінансування стратегічних довгострокових програм та проектів модернізації туристсько-рекреаційного комплексу України;
- 4) забезпечення соціального ефекту туристських інновацій;
- 5) участь у міжнародних інноваційних проектах; сприяння трансферу туристських технологій і ноу-хау, обміну фахівцями;
- 6) першочергова державна підтримка інновацій, орієнтованих на

зниження екологічних ризиків, збереження та охорону національної природної й культурної спадщини;

7) забезпечення збалансованості, комплексно пропорційного регіонального розвитку туристсько-рекреаційних територій. Іншим важливим фактором ефективності реалізації державної інноваційно-інвестиційної політики є співпраця органів державної влади з приватним сектором для створення сприятливих умов інноваційно-інвестиційної діяльності.

Серед багатого інструментарію державної інноваційно-інвестиційної політики, використання якого дає змогу врахувати згадані вище принципи, особливу увагу привертає реалізація принципів кластерної моделі господарювання з метою стимулювання процесів модернізації туристсько-рекреаційного комплексу України. Кластерну модель господарювання вперше запропоновано М. Портером, її почали інтенсивно використовувати в економічній науці, зокрема для досліджень у сфері туризму. У вітчизняній економічній літературі поняття «туристичний кластер» обґрунтоване Соколенком С. І., а «екотуристичний кластер» – Андрющенком К. А. та Стеченком Д. М.

Виникнення та розвиток туристських кластерів визначають концентрацією на певній території взаємопов'язаних підприємств індустрії туризму, діяльність яких спрямована на спільне використання туристської інфраструктури та ресурсів, надання туристських послуг і реалізацію туристичного продукту. В географічному розумінні регіональний туристський кластер можна розглядати як «локалізовану туристсько-рекреаційну систему, що складається з груп виробничих підприємств у сфері туристського обслуговування і супутніх галузей, а також різноманітних допоміжних організацій, спільна діяльність яких забезпечує посилення індивідуальної конкурентоспроможності та спеціалізації членів кластера внаслідок виникнення синергичного ефекту комплексу послуг і призводить до створення регіонально сконцентрованого туристського ринку праці». Ефективність кластерної моделі досягається завдяки раціональному використанню існуючого потенціалу території, поєднанню кооперації з конкуренцією, інноваційності, що досягається через взаємообмін

інформацією, знаннями, ноу-хау та патентами. Крім того, кластер є дієвою формою співпраці державного і приватного секторів і може забезпечити оптимізацію та прискорення економічного й соціального розвитку регіонів. В Україні це, насамперед, стосується регіонів зі значною часткою сільського населення, для яких характерні негативні риси соціально-економічного та культурного розвитку. Оскільки туризм - один із найважливіших чинників економічного та соціально-культурного зростання на регіональному та загальнодержавному рівнях, формування кластерних форм господарювання в туристичній сфері може стати рушійною силою відродження депресивних регіонів.

#### *Контрольні запитання та завдання.*

1. Поняття інвестиційної привабливості.
2. Основні напрями оцінки інвестиційної привабливості підприємств туристично-рекреаційної галузі.
3. Правові аспекти інноваційно-інвестиційної політики у туристично-рекреаційній галузі.
4. Механізми реалізації державної інноваційно-інвестиційної політики у туристично-рекреаційній галузі.

#### *Список використаної*

#### *та рекомендованої літератури до розділу 5*

1. Гавран В. Я. Складові оцінки інвестиційної привабливості рекреаційно-туристичного комплексу України. / В. Я. Гавран // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2001. – № 425. – С. 151–156.
2. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.: під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – Київ : Професіонал, 2010. – 960 с.
3. Збірник нормативних документів державного регулювання у сфері ресторанного бізнесу / Черевко О. І., Малюк Л. П., Дейниченко Г. В., – Харків: ПКФ «Фавор ЛТД», 2003. – 440 с.
4. Кальченко О. М. Проблеми інноваційного розвитку туристичної галузі України / О. М. Кальченко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – Чернігів : ЧДТУ, 2010. – № 41.

5. Крайник О. Інноваційно–інвестиційна політика держави в туристичній галузі України / О. Крайник, М. Біль // Ефективність державного управління. : Зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 16/17. – С. 405–411.
6. Кропинова Е. Г. Регионально–географический подход к понятию «туристско-рекреационный кластер» / Е. Г. Кропинова, А. В. Митрофанова // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта.
7. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – Київ : Знання, 2008. – 661 с.
8. Соколенко С. И. Перспективы развития кластеров туризма в Украине / С. И. Соколенко // Бизнес–партнер. – Севастополь, 2004. – № 3 (67). – С. 13.
9. Ткачук Л. М. Інноваційні технології в міжнародному туризмі : навч. посібник / Л. М. Ткачук. – Київ : КиМУ, 2007. – 76 с.
10. Ткачук Л. М. Інноваційно–інвестиційна політика як інструмент модернізації туристсько–рекреаційного комплексу України / М. Ткачук, В. С. Сайчук // Географія та туризм. – 2014. – Вип. 28. – С. 28–36. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt\\_2014\\_28\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2014_28_6)
11. Цюхля С. Ю. Інноваційне забезпечення курортно–рекреаційних послуг / С. Ю. Цюхля // Вісник ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 343–347.
12. Черниш О. І. Інноваційні впровадження як основні чинники пріоритетного розвитку сфери туризму та рекреації в Україні / О. І. Черниш, О. І. Дімова // Економічний простір. – 2009. – № 22/2. – С. 208–213.
13. Яковенко Є. В. Географічні аспекти інноваційних процесів у сфері туризму / Є. В. Яковенко, І. М. Яковенко // Український географічний журнал. – 2007. – № 4. – С. 39–43.

## **КЛАСТЕРЗАЦІЯ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

### **6.1. Кластерна модель організації туристичної діяльності**

Механізми розвитку такої форми організації туристичної діяльності, як туристичний кластер, варто розглядати у тісному взаємозв'язку із сучасними законами конкурентної боротьби та з урахуванням специфіки регіонального аспекту в глобальній економіці. Світова практика 90-х років ХХ ст. свідчить про високу економічну результативність діяльності значної кількості різноманітних кластерів, підтверджуючи їх конкурентні переваги порівняно із традиційними формами організації бізнесу. Це слугує обґрунтуванням запровадження туристичних кластерів і в Україні.

Туризм є важливим фактором забезпечення економічного зростання країни загалом та її регіонів зокрема. Експерти відмічають постійне зростання його ролі у структурі глобальної економіки. Однак сектор туризму залишається одним з найменш досліджених у світовій економіці, а тому вивчення можливостей і досвіду впровадження кластерної моделі організації туристичної діяльності є перспективним, особливо з урахуванням експортного потенціалу галузі.

Залежно від мети створення, кластери можуть мати внутрішню орієнтацію (наприклад, спрямовані на активізацію підприємницької

діяльності в галузі чи регіоні, розв'язання проблем зайнятості) або експорто-орієнтовану спрямованість. Саме до таких і належать туристичні кластери.

Головну роль у туристичному кластері відіграють туристичні підприємства (зазвичай, потужні туроператорські фірми), які експортують свої послуги за межі регіону, країни. На нижчому рівні знаходяться різноманітні туристичні агентства, а також численні підприємства з розміщення, харчування, транспортування туристів, надання супутніх послуг і виробництва товарів туристичного попиту. І всі вони об'єднуються спільним бізнес-кліматом, у межах якого формуються необхідні для функціонування туристичного кластера трудові ресурси, технології, а також діють різні стимули, охоплюючи податкову систему, адміністративне регулювання та бар'єри.

У процесі формування туристичних кластерів подібні та взаємопов'язані підприємства й організації взаємодоповнюють одне одного і кооперуються з метою створення відносин взаємної довіри, взаємообміну ідеями та інформацією, координації дій. Саме високий ступінь довіри дає можливість знизити вартість операцій, що відбуваються між партнерами. Навіть якщо туристичні компанії раніше не працювали разом, але мали інформацію одна про одну і підтримували неформальні зв'язки в межах регіону, усе це вже створює базу для формування довіри.

Членство в туристичному кластері є важливим засобом зміцнення, передусім, конкурентоспроможності кожного з підприємств. Причому туристичні кластери є добровільними об'єднаннями туристичних і споріднених підприємств, які зазвичай взаємодіють із науковими та освітніми установами, органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг на зовнішніх ринках.

Результатом співпраці на основі інноваційних моделей науково-освітньої установи та підприємницьких й урядових структур може стати:

- обґрунтування фахової компетентності майбутніх готельєрів, рестораторів та туризмознавців;
- визначення професійних компетенцій (вимог) до цих професій ринку праці, власників та топ-менеджерів підприємств туристичної індустрії, міжнародних і національних стандартів,

найкращої світової практики, отже, і насиченість варіативної та галузевої компонент навчальних програм (навчальних планів), що повинна бути зорієнтована на надання знань і вмінь, що формують високу компетенцію випускника навчального закладу туристичного профілю;

- постійний моніторинг передових педагогічних та праксеологічних методик у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації фахівців туристичної сфери;
- обґрунтування науково-методичних розробок на замовлення туристичних підприємств щодо: змісту екскурсійних матеріалів та текстів екскурсій; історико-культурологічного, етимологічного й генетичного аналізів інформації про об'єкти туристичного показу, відвідування; атрактивні місця та їх національна, міжнародна, цивілізаційна значущість; наукових досліджень щодо стану та перспектив розвитку ринку туристичних послуг, ринків потенційних споживачів, вивчення потенційного попиту та його структури;
- розроблення програмно-цільових заходів; планів та стратегій розвитку міської рекреаційної зони, якнайкращого використання інфраструктури туризму та потенціалу турпідприємств;
- розроблення методики оцінювання інвестиційно-інноваційної привабливості проектів та їх моніторингу для залучення цільових інвестицій в туристичну сферу;
- розроблення методичних рекомендацій підвищення конкурентного статусу столичного туристичного продукту на міжнародному ринку;
- обґрунтування напрямів державно-приватного партнерства (співробітництва) у розбудові та оптимального використання туристичної інфраструктури туристичних дестинацій у контексті їхнього життєвого циклу (табл. 6.1);
- розроблення методологічних документів регулювання, контролю та моніторингу якості надання готельних, екскурсійних, санаторно-курортних та туристичних послуг у межах дестинації;



- розроблення інтенсивної моделі освоєння потенціалу дестинації в умовах міжрегіональної (міжнародної) кооперації;
- інвентаризація об’єктів туристично–рекреаційної сфери туристичних регіонів, створення та ведення реєстру рекреаційних ресурсів; складання паспортів об’єктів екскурсійно–пізнавального призначення;
- обґрунтування створення мережі турів для різних видів туризму (МІСЕ, івентивний, екскурсійно–пізнавальний, дитячий, шкільний, сімейний) й сегментів;
- розроблення Програми спеціальних маршрутів спортивно–оздоровчого характеру та популяризація активних видів туризму серед молоді й сприяння створенню туристичних центрів і туристичних клубів;
- розроблення аудіовізуального мультимедійного комплексу для демонстрування в ТІЦ та рекламування туристичного продукту дестинації.

Таблиця 6.1

Фази розвитку туристської дестинації

№	Назва	Зміст
1	2	3
1 фаза	дотуристська	привабливість дестинації полягає в тому, що туризм ще ні позитивно, ні негативно не вплинув і не змінив територію
2 фаза	формування основ туристської інфраструктури	початок залучення туристів до краси недоторканої природи й самобутньої культури дестинації, зростання кількості рекреантів, реакція сектору бізнесу
3 фаза	активного просування дестинації на ринку	управлінці, місцева влада вживають заходів щодо забезпечення відпочинку туристів і реклами дестинації, наслідком чого є стійке зростання туристських потоків
4 фаза	зміни вигляду дестинації	інфраструктура не витримує обсягів прибуття туристів, великі інвестиції в туризм: будують магазини, бари, готелі, казино, тобто всі необхідні засоби обслуговування, здатні змінити вигляд дестинації

1	2	3
5 фаза	уніфікації дестинації	в дестинацію завдяки створенню нових робочих місць і попиту на робочу силу приїжджають працювати, осідають нові люди з інших регіонів і навіть країн, вносячи свої звичаї, культуру. Як наслідок починаються конфлікти між ними й місцевими жителями (виникають соціальні, екологічні, економічні проблеми). Хоча туристи й продовжують прибувати, однак їхні потоки стабілізуються, дестинація вже не так приваблює, більше не є модною, попит на її продукти вже не збільшуються, вона, як і інші, стає звичною, уніфікованою
6 фаза	зниження уваги до дестинації	падіння уваги інвесторів до об'єктів дестинації у зв'язку зі скороченням потоків туристів. Рекреанти воліють відвідувати нові, цікаві незвичайні місця, а не типові дестинації
7 фаза	збитковості дестинації	туристичний продукт дестинації стає непривабливим, засоби обслуговування практично не використовують (наприклад, не відвідують кафе й ресторани, пустують готелі) і, як наслідок, зазнають збитків
8 фаза	диверсифікації туристичного продукту дестинації	знижки, нова цінова політика або нова ідея розвитку дестинації – пошук та створення нових туристичних продуктів. Для управління регіональним розвитком, органів місцевого самоврядування стоїть завдання створити механізми диверсифікації, здатні продовжити життєвий цикл туристської дестинації. Тут можуть бути застосовані диверсифікаційні форми, означені термінами «блоки розвитку» та «вертикалі дії», за допомогою яких окреслюються оптимальні територіально-функціональні зв'язки між галузями для відновлення конкурентних переваг певної дестинації

Кластерна модель організації туристичної діяльності відрізняється відсутністю централізованого впливу, дотриманням умов рівноправності, створенням умов для зростання ринкової конкуренції

серед виробників туристичних послуг тощо. Крім того, діяльність туристичних кластерів спрямована на забезпечення:

- інноваційності, адаптивності до умов зовнішніх ринків туристичних послуг, що постійно змінюються, взаємної діагностики підприємств кластера;
- максимального використання інформаційних і комунікаційних технологій (реклама в Інтернеті, електронна торгівля туристичними послугами);
- підвищення рівня кваліфікації та інтелектуального потенціалу працівників.

Ефективність використання кластера в туристичній сфері ґрунтується на показниках діяльності туристичних, готельних і санаторно–курортних закладів, трудових і фінансових ресурсів, що приводить до підвищення рівня обґрунтованості прийняття управлінських рішень: оптимізації витрат, скорочення ризику, що дає змогу повною мірою використовувати ресурсний потенціал та можливості на ринку туристичних послуг. Тобто ефективність від туристичного кластера пропонуємо визначати комплексно, оскільки вона може проявлятися у різних сферах діяльності (табл. 6.2).

*Таблиця 6.2*

Ефективність практичного застосування туристичного кластера

Сфера прояву кластера	Економічна ефективність застосування кластера
Економічна	Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, застосування оптимального маркетингового ціноутворення на туристичні послуги.
Туристична	Розробка нових видів туристичних продуктів.
Управлінська	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі отриманих теоретичних і практичних навичок.
Екологічна	Дотримання вимог законодавства, зменшення впливу на навколишнє середовище.
Правова	Формування нормативно–правових актів, які б відповідали поставленим вимогам економіки, суспільства, звичаям тощо.
Соціальна	Задоволення суспільства умовами праці, формування сприятливого психологічного клімату в колективі.
Податкова	Зменшення рівня податків для підприємств, які реалізують інвестиційні проекти.

Головною метою туристичного кластера є формування і функціонування конкурентоспроможної туристичної індустрії. Модель туристичного кластера як система елементів повинна брати до уваги економічні зв'язки між учасниками, оскільки без стійких економічних зв'язків неможливо створити якісний конкурентоспроможний туристичний продукт. Зв'язок ґрунтується не лише на економічній вигоді учасників, а й орієнтований на створення і реалізацію якісних туристичних послуг, які можуть задовольнити потреби усіх туристів і місцевого населення.

Діяльність туристичних кластерів сприяє розвитку конкурентних переваг регіону шляхом активізації усіх видів туризму, що передбачає вирішення таких пріоритетних завдань:

- створення реального реєстру об'єктів туристичної інфраструктури (наявної/потрібної), щоб інвестори знали, куди вкладати гроші;
- реклама створення туристичного іміджу регіону;
- створення інформаційної бази регіону з визначенням можливих туристичних маршрутів, місць відпочинку, транспортної системи тощо шляхом формування інтернет-сторінки, друкованих видань та інформаційних туристичних офісів, бюро, довідок;
- підвищення рівня кваліфікації та інтелектуального потенціалу працівників туристичної сфери;
- розвиток індустрії розваг з урахуванням місцевих особливостей;
- проведення заходів зі збереження і реконструкції пам'ятників архітектури, що мають важливе туристичне значення;
- отримання більшого фінансування для розвитку усіх видів туризму з місцевих та державного бюджетів, міжнародних фондів.

Економічний механізм взаємозв'язку учасників кластера може відбуватися за такими варіантами.

1. Типова модель туристичного кластера, за якою між підприємствами туристичного бізнесу виникають хаотичні відносини. Залежно від потреби, вони укладають угоди між собою про співробітництво (рис. 6.1).

На формування кластерної структури такої моделі впливає, головню, територіальний фактор, що полягає в географічній близькості туристичних підприємств певного регіону.

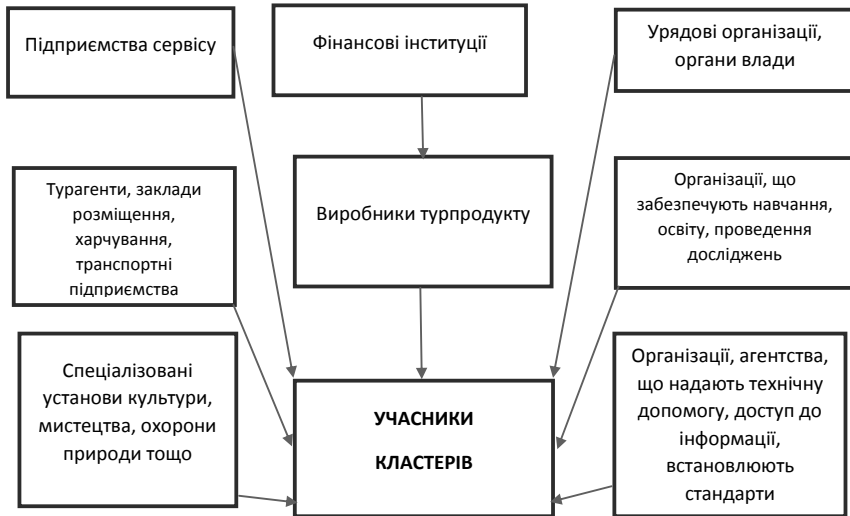


Рис. 6.1. Типова модель функціонування туристичного кластера (за Колесник О.)

2. Модель туристичного кластера як відокремленої структури, утвореної учасниками туристичного бізнесу, що містить дві складові (рис. 6.2). По-перше, це створення ініціативної групи, що формує туристичний кластер, до якої повинні входити представники ключових підприємств (зазвичай потужні туроператорські фірми). По-друге, залучають до співпраці інші підприємства туристичного бізнесу (заклади з розміщення та оздоровлення туристів, підприємства з перевезення тощо). Відмінною рисою функціонування такого кластера є наявність у його працівників одночасно двох керівників, що володіють однаковими правами. Отже, виникає система подвійного підпорядкування. З одного боку, – це керівник безпосередньо підприємства туристичного бізнесу (готель, ресторан тощо), з іншого – керівник кластера. Причому працівники можуть виконувати як поточні завдання безпосередню

основного підприємства, так і завдання кластера, а їхні доходи формуються у вигляді заробітної плати, нарахованої за основним місцем праці. Джерелами фінансування проектів кластера є кошти підприємств – його учасників. Факторами створення таких моделей туристичного кластера, крім територіального, є фактор економічної єдності та спільного використання ресурсів, фактор локальності, конкуренції та кооперації.

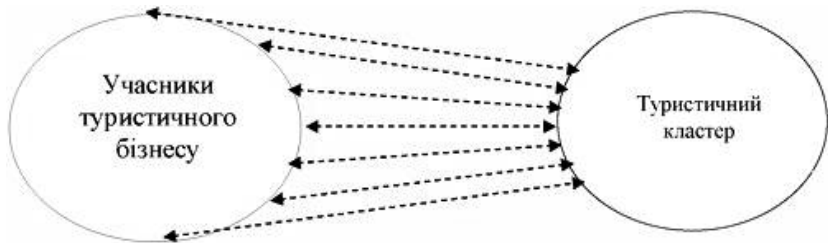


Рис. 6.2. Модель туристичного кластера як відокремленої структури, утвореної учасниками туристичного бізнесу

3. Модель туристичного кластера як відокремленої структури, утвореної незалежним суб'єктом господарювання (рис. 6.3). Ініціативна група, що формує туристичний кластер, представлена незалежними фахівцями, що не мають прямого відношення до туристичного бізнесу, однак мають досвід впровадження кластерної моделі в інших регіонах чи галузях (наприклад, спеціалісти агенцій регіонального розвитку, експерти різноманітних програм та ініціатив). Вони, утворюючи туристичний кластер з власною матеріальною базою, персоналом тощо, налагоджують взаємозв'язки з підприємствами туристичного бізнесу та заключають з останніми відповідні договори про співпрацю. Джерелами фінансування проектів такого туристичного кластера є кошти попередньо визначених підприємств туристичної індустрії, а також інші джерела, що можуть приносити дохід, пов'язаний зі статутною діяльністю кластерного утворення.

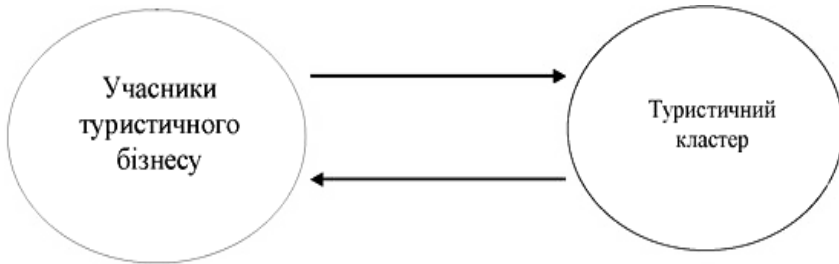


Рис. 6.3. Модель туристичного кластера як відокремленої структури, утвореної незалежним суб'єктом господарювання

4. Модель туристичного кластера як відокремленої структури, утвореної державним органом влади (рис. 6.4). За цієї моделі ініціативним елементом є управління культури і туризму області, що утворює відокремлений неприбутковий підрозділ, який діє від його імені, але має свій статут, майно, завдання тощо. Причому управління культури і туризму продовжує виконувати свої безпосередні функції щодо регулювання, контролю, статистичного обліку тощо у сфері туристичного господарства. У цій моделі туристичного кластера знову ж таки виникає система подвійного підпорядкування. З одного боку, – це начальник управління, з іншого – керівник кластера. Працівники туристичного кластера також можуть виконувати завдання як в межах обов'язків, визначених управлінням культури та туризму, так і завдання кластера. Джерелами фінансування в такій кластерній моделі можуть бути: кошти місцевих бюджетів, інвестиції підприємств та організацій, гранти міжнародних організацій, а також кошти підприємств–учасників кластера.

У сучасних умовах України така модель є найоптимальнішою. Саме держава повинна взяти на себе роль ініціатора та об'єднати підприємства туристичної індустрії, що дасть можливість ефективно та максимально реалізувати визначені вище завдання.

Кластерна форма організації туристичної діяльності на основі мережі стійких зв'язків між всіма учасниками ринку туристичних послуг приводить до створення особливої форми сукупного інноваційного продукту, що концентрує різноманітні наукові, технологічні й управлінські винаходи, трансформуючи їх в інновації, комерціалізація яких забезпечує досягнення конкурентних переваг.

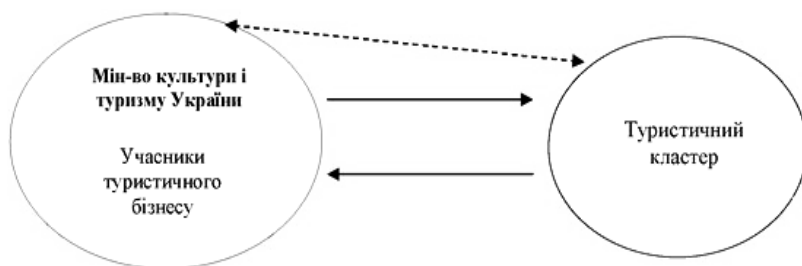


Рис. 6.4. Модель туристичного кластера як відокремленої структури, утвореної державним органом влади

Кластер як об'єднання різних організацій дає змогу використати переваги внутрішньої координації та ринкового механізму для більш швидкого й ефективного освоєння нових знань. На прикладі Львівського регіону пропонуємо розглянути перспективи та проблеми кластерної моделі розвитку туризму, наведені у табл. 6.3.

Результати SWOT-аналізу дають змогу стверджувати, що зовнішнє оточення регіонального кластера надає можливості для його розвитку, яке сприятиме усуненню загроз, а сильні сторони учасників кластера допоможуть подолати його слабкості та розвивати туристичну галузь регіону. Разом з тим, регіональний туристичний розвиток залежить від ефективного управління та стратегічного бачення перспектив суб'єктів ринку.

Метою застосування кластерного підходу у розвитку туристичної діяльності є підвищення конкурентоспроможності регіонів країни, зумовлене такими особливостями галузі:

- по-перше, інтеграція суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності (транспорт, зв'язок, торгівля, заклади дозвілля, харчування та розміщення) у процесі надання туристичних послуг;
- по-друге, оскільки право власності на туристичні ресурси розподілено між великою кількістю учасників, то для уникнення конфліктних ситуацій доцільно застосовувати форми ефективної взаємодії між державою та приватним сектором – державно–приватне партнерство (ДПП);



Таблиця 6.3

## SWOT-аналіз стратегічного розвитку туристичних кластерів Львівщини

Сильні сторони (S) 1	Слабкі сторони (W) 2
<p>1. Найвищий в Україні потенціал рекреаційних ресурсів.</p> <p>2. <i>Природно-кліматичні умови</i></p> <p>3. <i>Вигідне транспортно-географічне положення.</i></p> <p>4. Розвинена транспортно-логістична інфраструктура (втім числі міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького, залізничний вокзал, логістичні центри).</p> <p>5. <i>Визначні історичні пам'ятки (Стара історична частина Львова занесена до світової спадщини ЮНЕСКО).</i></p> <p>6. <i>Широкий спектр допоміжних послуг (закладів харчування, розважальних закладів тощо).</i></p> <p>7. <i>Наявність суспільних та комерційних організацій, які можуть сприяти розвитку туризму.</i></p> <p>8. Наявність об'єктів спортивної інфраструктури міжнародного рівня: стадіон «Арена Львів» у Львові, Західний реабілітаційно-спортивний центр зі статусом бази олімпійської та параолімпійської підготовки у с. Верхнє Турківського району, спортивна база «Гисовець» – центр зимових видів спорту міжнародного значення тощо.</p> <p>9. <i>Значна кількість санаторно-курортних закладів.</i></p> <p>10. <i>Значний потенціал розвитку релігійного (паломницького) туризму завдяки наявності великої кількості культових об'єктів різних віросповідань і конфесій.</i></p>	<p>1. <i>Незадовільний транспортно-експлуатаційний стан частини автомобільних доріг та недостатній рівень забезпечення інформаційно-комунікаційної інфраструктурою, насамперед у сільській місцевості.</i></p> <p>2. <i>Нееналежене утримання та недостатнє фінансування більшої частини об'єктів історико-архітектурної спадщини.</i></p> <p>3. <i>Недостатнє інформаційне забезпечення створення та функціонування кластерів.</i></p> <p>4. <i>Низька зацікавленість туристичних підприємств об'єднуватись унаслідок невірності та неповного розуміння принципів діяльності кластерних об'єднань.</i></p> <p>5. <i>Незначний досвід функціонування кластерів у Львівському регіоні та Україні загалом унаслідок недостатнього вивчення світового досвіду формування кластерної політики розвитку держави.</i></p> <p>6. <i>Відсутність інвесторів у зв'язку з інвестиційною непривабливістю.</i></p> <p>7. <i>Недостатня розвиненість інфраструктури готельно-туристичного комплексу міста, стан її ще не відповідає світовим стандартам у туризмі.</i></p> <p>8. <i>Відсутність під'їзду до багатьох туристичних об'єктів.</i></p> <p>9. <i>Недостатність законодавчої та нормативно-правової бази в галузі туризму.</i></p> <p>10. <i>Низька якість та недостатній асортимент туристичних послуг.</i></p>

1	2
<p>Можливості (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток різних елементів туристичної та відпочинкової інфраструктури.</li> <li>2. Покращення екологічної ситуації області, збереження її природного середовища.</li> <li>3. Освоєння нових туристичних ринків.</li> <li>4. Наявність інвестиційних проектів розвитку зон відпочинку.</li> <li>5. Пріоритетний розвиток туристичного бізнесу в регіоні.</li> <li>6. Можливість росту ринку туристичних послуг, за ефективного використання наявних туристичних ресурсів та інфраструктури.</li> <li>7. Зростаючий інтерес громадян до історико–культурної спадщини.</li> <li>8. Розширення транскордонного співробітництва.</li> <li>9. Розвиток інформаційно–комунікаційних технологій.</li> </ol>	<p>Загрози (П)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жорстка конкуренція в туристичному бізнесі.</li> <li>2. Занепад архітектурних пам'яток та урбаністичної структури міста.</li> <li>3. Низька кувільна спроможність населення.</li> <li>4. Посилення виїзного туризму в сусідні регіони та за кордон у зв'язку з низьким рівнем надаваних послуг.</li> <li>5. Складна екологічна ситуація.</li> <li>6. Кризи – політичні конфлікти, природні лиха тощо.</li> </ol>

- по-третє, кластерні утворення підтримують розвиток малого та середнього підприємництва; посилення конкуренції та формування сегментованого ринку туристичних послуг згідно з постійно зростаючими потребами споживачів приводить до створення та застосування унікальних стратегій розвитку туристичної діяльності в регіонах країни;
- по-четверте, нерозривність виробництва і споживання послуги є головною особливістю, згідно з якою послуга відрізняється від товару та ускладнює процес ціноутворення і просування туристичних послуг. Отже, цінність туристичного продукту збільшується тоді, коли споживач перебуває у регіоні, а не навпаки. Тому ефективність функціонування галузі підвищуватиметься у разі співпраці підприємств.

Розглянемо ефекти від реалізації кластерної моделі туристичної діяльності на рівні регіону (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Ефекти від реалізації кластерної моделі

Формування туристичного кластера – це логічно продумана, чітко впорядкована діяльність, в основу якої покладено консолідований механізм дій усіх учасників об’єднання, регламентування відносин, що визначається укладаннями договорів, підписанням нормативно–

правових актів, а також об'єднання сприяє підвищенню рівня зайнятості, заробітних плат і конкурентоспроможності, зростанню відрахувань у бюджети регіонів різних рівнів.

В основі кластерної моделі розвитку лежить отримання синергічного ефекту, який полягає у зростанні попиту на курортно–рекреаційні та туристичні послуги, спонукає до підвищення попиту на курортне будівництво, продукцію суміжних галузей, послуги сервісних центрів, транспорту, комунікацій, індустрії розваг і харчування. Такі процеси супроводжуються інвестиційним піднесенням, розширенням зайнятості, зростанням податкових надходжень до бюджетів різних рівнів. Унаслідок цього у регіоні відбувається піднесення економіки, підвищується конкурентоспроможність регіону та країни загалом.

Отже, кластерний розвиток як чинник активізації регіонального економічного розвитку є характерною ознакою сучасного стану управління економічними процесами, метою якого є підвищення рівня конкурентоспроможності, завдяки чому отримуватимуть синергічний ефект і створюватимуть відповідні умови для впровадження інноваційних технологій.

Постійно зростаючі потреби рекреантів (туристів) зумовлюють потребу у виробленні нових товарів і послуг туристичного призначення. Це можна виконати за умов спільної діяльності підприємств, сформувавши туристичний кластер (є основою), що дасть змогу реалізувати поставлені завдання приватним і державним партнерам на визначених умовах, що сприятиме посиленню конкурентних переваг кожного з регіонів України.

## **6.2. Формування туристичного кластера як шлях економічного зростання регіону**

Кластерні утворення сьогодні є ефективною формою регіонального розвитку, організації інноваційних процесів. Кластерні утворення

передбачають конкуренцію не окремих підприємств, а їхніх об'єднань, які намагаються скоротити власні витрати завдяки кооперації. Об'єднання у кластери різних суб'єктів соціально–економічних відносин формують специфічне економічне середовище з метою розширення взаємозв'язків у сфері торгівлі, вільного переміщення капіталу, людських та інформаційних ресурсів.

За допомогою кластерного підходу аналізують конкурентоспроможність держави, регіону чи галузі. Він є основою формування політики соціально–економічного розвитку, розроблення пріоритетних програм регіонального розвитку. Головною метою кластерів є підвищення конкурентоспроможності його учасників завдяки взаємовигідній співпраці, обміну науково–технічними дослідженнями та інноваціями.

Портер наголошує, що розповсюдження кластерної концепції можливо на будь-якій території та сфері економічної діяльності. Досягнення успіху ґрунтується на великій кількості переваг, які набувають розрізнено діючі організації, що об'єднуються у кластер. Головними перевагами кластерної моделі організації туристичного бізнесу в регіоні є:

- використання ефекту масштабу, за якого економічна ефективність спільної діяльності об'єднаних у туристичний кластер підприємств є вищою порівняно з відокремленою діяльністю. Водночас з'являється можливість сформувати «критичну масу», необхідну для вирішення різноманітних організаційно–управлінських питань;
- розширення доступу до інновацій, що досягається внаслідок зустрічних міжфірмових потоків ідей та інформації;
- формування локального галузевого ринку праці, що уможливило обмін працівниками, їх стажування, підвищення кваліфікації;
- зменшення собівартості послуг внаслідок спільного використання туристичних ресурсів і туристичної інфраструктури, розширення кола постачальників і споживачів туристичних послуг, що конкурують між собою, розвитку кооперування, договірної спеціалізації.

Крім того, підприємства туристичного бізнесу, об'єднавшись у туристичний кластер у межах регіону, отримують можливість ефективніше відстоювати свої інтереси на рівні місцевих органів влади, а також брати участь у великих інвестиційних програмах.

Досвід існуючих кластерів доводить, що кластерні об'єднання завжди прагнуть до вдосконалення своїх засобів виробництва, забезпечення високих стандартів якості, впровадження нових технологій. Ця форма сприяє залученню капіталу та кредитів на вигідних умовах від фінансових закладів, які конкурують на ринку обслуговування перспективних галузей. Об'єднання організацій у кластери відкриває більш реальні можливості отримати інвестиції для невеликих організацій–учасників. Значні переваги учасникам кластера надає спільна закупка матеріалів, зниження витрат на маркетингові дослідження, рекламу, страхування, впровадження сертифікатів якості, участь у виставковій діяльності, ярмарках та конференціях, розповсюдженні передового досвіду.

За допомогою кластерів можливе більш ефективне використання нових ринкових механізмів, які будуть чинити позитивний вплив на соціально-економічний стан регіону: поживається інвестиційна активність, збільшуються надходження в регіональні бюджети, збільшується зайнятість, опосередковано зменшуються міграційні процеси, підвищується попит на товари вітчизняного виробництва, порушуються питання екологічного розвитку регіону тощо.

Реалізація кластерних проектів у регіоні, безсумнівно, благотворно впливає на зміцнення і розвиток економічної тенденції, для місцевої влади кластери мають і політичну значимість, у зв'язку з виконанням соціальних зобов'язань перед населенням. У рамках реалізації туристичного кластера автоматично почнеться активізація підприємництва в регіоні, де відкриваються нові можливості для місцевих підприємців і місцевого населення, покращиться кадрова складова, з'явиться інфраструктура для досліджень і розробок, знизяться витрати, з'являються можливості для більш продуктивного входу на міжнародні ринки, що дає можливість отримувати позитивний досвід. Зарубіжний досвід реалізації туркластерів показує, що кластери

сприятливо впливають на розвиток економіки регіону. Туристичну галузь варто розглядати як здатну створити мультиплікативний ефект у розвитку регіональної індустрії гостинності, а в окремих випадках – стати основою планів соціально-економічного розвитку. Для того, щоб індустрія туризму стала самостійною і рівноправною галуззю в умовах ринкової економіки, необхідне створення державними органами влади правової бази, яка виконувала б регулятивні функції у цій сфері.

Для того, щоб розвиток туріндустрії в регіонах України відбувався форсованими темпами потрібно такі умови: сформувати стратегічний план реалізації кластерів; ефективний механізм управління регіоном в економічному і фінансовому контексті; забезпечити безпеку відпочиваючих; упровадити інноваційні системи розвитку; налагодити механізми субсидування малого і середнього підприємництва; сприяти поліпшенню екологічної ситуації в регіоні. Реалізація перелічених механізмів створить імпульс для перспективного розвитку та результативної діяльності туристського кластера. Також ефективне функціонування туристичного кластера передбачає необхідність забезпечення якісного інформаційного середовища, що може відкрити доступ для потенційних споживачів послуг. Потрібно розвивати суміжні галузі туризму, що збільшуватиме мультиплікативний ефект туризму, створюючи взаємозв'язок між учасниками туріндустрії з суміжними галузями і тим самим забезпечуючи єдиний механізм обслуговування споживачів.

Аналіз складових туристичного кластера та особливостей його розвитку в регіоні дає можливість виділити переваги його діяльності як для підприємства всередині кластера (для видів економічної діяльності, або сфери), так і для соціально-економічного розвитку регіону, а також оцінити переваги функціонування кластерного утворення над іншими формами інтеграції виробничої діяльності.

Отже, діяльність регіонального туристичного кластера формує конкурентні переваги на трьох рівнях:

1) нанорівні – внутрішньокластерному, діяльнісно-видовому (між учасниками кластера);

2) мікрорівні – між різними формами просторової організації бізнесу

(між кластером і вільними економічними зонами, курортотполісом, асоціаціями та фаховими спілками тощо);

3) мезорівні – регіональному (між регіонами, у яких економіка кластеризована та некластеризована).

Особливістю туристичного кластера є полісуб'єктність його складу та синергійні ефекти від реалізації конкурентних переваг на кожному з рівнів. Під час оцінки переваг діяльності підприємств (на нанорівні) туристичного кластера варто, на думку експертів, розглядати векторні значення показників, що відображають інтереси всіх учасників кластерного утворення до їх об'єднання та після, а також рівень зростання конкурентоспроможності туристичного продукту, туристичної дестинації тощо.

До таких показників зачисляють:

1. Покращення основних показників виробничо–господарської діяльності (обсяг реалізації, зростання замовлень, дохід, зниження собівартості виробництва, прибуток, рентабельність).

2. Показники ефективності використання окремих видів ресурсів – фондівіддача, трудомісткість виробництва продукції тощо.

3. Зростання інноваційної активності: кількість інноваційних ідей персоналу підприємства; частка реалізованих інноваційних ідей в загальній кількості висунутих новацій; часовий інтервал між виробленням нової ідеї до початку виконання проекту.

4. Доступність отримання додаткових позикових коштів.

5. Зниження ризиків операцій.

Брак статистичних даних з туристичної діяльності в регіоні не дає можливості оцінити показники діяльності підприємства кластера до їхньої інтеграції та після неї. Однак, попри недоліки у статистичному супроводі, науковці розробили методичні підходи до оцінки переваги діяльності підприємств різних видів діяльності в туристичному кластері над іншими професійними об'єднаннями. Для цього варто застосовувати соціологічне опитування з метою виявлення рівня задоволеності туристичними послугами клієнтів, оцінки налагодження співпраці між місцевою, регіональною владою та бізнесом, рівня доступу до інновацій, рівня співпраці між малим та середнім бізнесом,



якістю сформованого бізнес–середовища, прояву соціального ефекту для регіону тощо.

Оцінити переваги діяльності туристичного кластера над іншими професійними об'єднаннями можна на основі вивчення умов та результатів його діяльності: обсяги надходжень від реалізованих туристичних послуг, кількість туристів та тривалість їх перебування у туристичній дестинації, експортна орієнтація діяльності кластера, розподіл прибутку між учасниками об'єднання, формування соціального капіталу та співпраця між учасниками утворень, доступ до інновацій, вартість формування та просування бренда туристичної дестинації, синергетичний ефект від співпраці між владою, бізнесом, громадськістю, захист прав інтелектуальної власності.

Проаналізувавши регіональні програми розвитку Львівської області, можна стверджувати, що реалізація пріоритетних завдань напряму «Туристична привабливість» 2017 року можлива за активізації регіонального туристичного кластера та інтеграції зусиль відповідальних департаментів Львівської обласної державної адміністрації та Львівської обласної ради на виконанні спільних заходів у рамках регіональних програм (програма «Охорона і збереження культурної спадщини Львівської області на 2016–2018 роки», програма «Охорона навколишнього природного середовища на 2016–2020 роки», програма з міжнародного і транскордонного співробітництва, європейської інтеграції на 2015–2018 роки).

У змісті програми «Підвищення конкурентоспроможності Львівської області» (затвердженої рішенням Львівської обласної ради від 26.04.2016 р. № 163), стверджується, що найвищі темпи кумулятивного зростання зайнятості впродовж 2008–2015 років на рівні 2,5 % характерні саме для туризму. Отже, значний соціальний ефект для регіональної економіки області в туризмі варто й надалі підтримувати та сприяти нарощенню. Водночас варто концентрувати увагу на вирішенні проблем у розвитку малого та середнього бізнесу (який домінує у сфері туризму): скорочення ринків збуту продукції та обмежена можливість виходу підприємств на ринки ЄС.

У Львівській області завдяки багатим природним ресурсам та історико-географічним пам'яткам, а також за підтримки місцевої влади та раціонального стратегічного планування регіонального розвитку офіційно діє один локальний туристичний кластер – туристичний кластер м. Львів, рекреаційний кластер м. Трускавець-Східниця, потенційним або протокластером визнано кластер сільського зеленого туризму.

В економіці Львівської області є принаймні вісім потенційних кластерів: тваринництво, легка промисловість, папір та поліграфія, приладобудування, туризм, транспорт і логістика, ІТ– та бізнес–послуги, роздрібна торгівля.

Основою кластера туризму є переважно середні та малі підприємства, насамперед готелі та ресторани, а також туристичні агенції.

Кількість штатних працівників на підприємствах кластера впродовж періоду 2009–2015 рр. змінювалася в межах 10 % на рівні, близькому до 7 тис. осіб. Частка кількості зайнятих на підприємствах кластера становить 1,3 % сукупної кількості зайнятих в економіці Львівської області. Середня заробітна плата на підприємствах кластера впродовж періоду 2009–2015 років зросла майже вдвічі – з 0,9 до 1,7 тис. грн. Номінальні обсяги реалізації підприємств кластера впродовж періоду 2009–2015 років зросли майже в півтора раза – з 0,2 до 0,3 млрд грн, що становить близько 0,3 % сукупного обсягу реалізації в економіці області.

Варто зазначити, що дані органів державної статистики не відображають реальної ситуації в кластері та його ваги в економіці області. По–перше, вони стосуються лише такого сегмента галузі туризму, як готелі та ресторани. По–друге, не враховують діяльність приватних підприємців, а також тіньову зайнятість та доходи, зокрема чайові, приватні квартири тощо.

Таблиця 6.4

Основні економічні характеристики кластера туризму Львівської області  
(за даними об'єднання кластера Львова)

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Кількість зайнятих на підприємствах кластера, осіб	6 961	7 396	6 677	6 749	6 745	6 545	6 987
Частка кількості зайнятих на підприємствах кластера в сукупній кількості зайнятих в економіці області, %	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3	1,2	1,3
Середня заробітна плата на підприємствах кластера, тис. грн	0,9	1,2	1,5	1,6	1,7	1,5	1,7
Співвідношення середньої заробітної плати на підприємствах кластера та середньої заробітної плати в області, %	73	82	84	76	76	73	79
Частка обсягів реалізації підприємств кластера в сукупному обсязі реалізації в економіці області, %	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,1	0,2

## *Контрольні запитання та завдання*

1. Інноваційні моделі співпраці у туризмі.
2. Фази розвитку туристичної дестинації.
3. Кластерна модель організації туристичної діяльності.
4. Поняття туристичного кластера.
5. Ефективність практичного застосування туристичного кластера.
6. Типова модель туристичного кластера.
7. Модель туристичного кластера як відокремленої структури.
8. Туристичні кластери Львівської області, регіонів України, аналіз існуючих, перспективи створення.
9. Ефекти від реалізації кластерної моделі у туризмі.
10. Рівні конкурентних переваг регіонального туристичного кластера.
11. Аналіз регіональних програм інноваційного туристичного розвитку в регіонах України.

## *Список використаної*

### *та рекомендованої літератури до розділу 6*

1. Басюк Д. Кластерна модель як фактор підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту міста Кам'янець–Подільського / Д. Басюк // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 40–42.
2. Білик Р. Р. Детермінанти регіонального розвитку у вимірі економічної безпеки України : монографія / Р. Р. Білик ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». – Львів, 2016. – 352 с.
3. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М. В. Босовська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
4. Гайдук А. Б. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Б. Гайдук // Регіональна економіка. – 2006. – №2. – С. 204–211.
5. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні : навч. посібник / Гонтаржевська Л. І. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.
6. Дегтярьова І. О. Наукові та практичні аспекти застосування кластерного підходу в управлінні конкурентоспроможністю регіонів України [Електронний ресурс] / Дегтярьова І. О. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/Degtyaryova.pdf>
7. Інститут розвитку міста Львів. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://city-institute.org/index.php/uk/>
8. Ковальва Ю. М. Практичні приклади функціонування кластерів у світі

- / Ю. М. Ковальва, Н. В. Алишева // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3 (2), Т.1. – С. 92–100.
9. Колесник О. О. Кластерна модель розвитку туризму в Україні / О.О. Колесник // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – №1.
  10. Криштанович С. В. Державне управління створенням туристичних кластерів в Україні / С. В. Криштанович // Наука України: Перспективи і потенціал : зб. матер. VI всеукр. наук.–практ. заоч. конф. (Запоріжжя, 22–23 лютого 2013 р.). – С. 57–59.
  11. Куцаб–Бонк К. Соціально–економічна конвергенція у транскордонному просторі між Україною та ЄС: тенденції, виклики, завдання : монографія / К. Куцаб–Бонк ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». – Львів, 2016. – 243 с.
  12. Портер М. Конкуренція // Учебное пособие. Пер. с англ.: – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 495 с.
  13. Семенов В.Ф. Регіональний рекреаційний кластер у контексті структурної перебудови економіки регіону / В. Ф. Семенов, В. М. Мозгальова, І. В. Давиденко // Регіональна економіка. – 2006. – №3. – С. 78–89.
  14. Соколенко С. І. Створення міжнародних кластерів у галузі зеленого туризму (частина перша) - [Електронний ресурс] / С. І. Соколенко. – Режим доступу : <http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorenyuamizhnarodnyh-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmuchastina-persha/>
  15. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія [А. Мазаракі, Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Бойко, Н. Ведмідь, Г. Михайліченко, М. Босовська] ; заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2010. – 596 с.
  16. Українські кластери [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ucluster.org/>
  17. Яворський Ю. М. Туристичний кластер як форма розвитку галузі / Ю. М. Яворський // Український туризм. – 2015. – № 2. – 56–57 с.
  18. CLUSTER – LEADING UNIVERSITIES OF SCIENCE AND TECHNOLOGY [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://cluster.org/>

## ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ МАРКЕТИНГУ. БЕНЧМАРКІНГ. БРЕНДИНГ

### 7.1. Форми інноваційного маркетингу у туризмі

На зміну традиційному маркетингу в туризмі сьогодні приходять маркетинг нетрадиційний, заснований на інноваційних принципах і підходах. До нових напрямів туристичного маркетингу зачислюють нейромаркетинг, когнітивний і сенсорний маркетинг, інтернет-маркетинг, у тім числі мобільний і вірусний, партизанський, *buzz*– і блог-маркетинг, неймінг, брендинг тощо. Розглянемо більш докладно нові напрями туристичного маркетингу.

Нейромаркетинг з'явився на рубежі ХХ–ХХІ ст., а його методологію було розроблено у Гарвардському університеті, яка отримала назву ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*) – метод отримання метафор Залтмена. Його суть полягає в тому, що з метою дослідження підсвідомості людини застосовують різні набори картинок. Зображення викликають у споживачів позитивні емоції й запускають приховані образи-метафори, які стимулюють покупку. Метод ZMET прийшов і в індустрію туризму, його сьогодні успішно використовують відомі туроператори «Thomas Cook», «Nature One» і «TUI».

Іншим видом маркетингу, який формує нестандартні підходи до діяльності турфірми на ринку та її вплив на поведінку споживачів, є когнітивний маркетинг.

Когнітивний маркетинг – це маркетинг, заснований на використанні пізнавальних процесів. «Когнітивний» означає «заснований на знаннях». Головною метою такого маркетингу є створення потенційного попиту на турпродукти і турпослуги фірми за допомогою формування певного типу свідомості споживачів, який визначає структуру споживаних ними благ. За допомогою маркетингових технологій формуються стереотипи споживання або стандарт споживання. У туризмі – це: літній відпочинок (море) – поїздка до Туреччини або Болгарії; шопінг – аутлети в Італії; екстрим – тури до Кенії або ПАР тощо.

Іще одним новим напрямом маркетингу є сенсорний (відчуттєвий) маркетинг (з англ. *sense* – відчуття), або маркетинг відчуттів. Він пов'язаний із впливом на п'ять видів органів відчуттів людини: зір, слух, нюх, смакове сприйняття й дотик. Відповідно до теорії сенсорного маркетингу, продукти, товари (бренди) повинні пахнути, звучати, мати власний унікальний смак і давати тактильні відчуття. Найпоширеніший різновид відчуттєвого маркетингу – ароамаркетинг – ароматизація повітря для стимулювання продажів і сприятливого впливу на покупця. Запах одержав статус повноважного маркетингового інструменту завдяки М. Ліндстрому, який створив теорію відчуттєвого маркетингу. У той же час, піонером дослідження запахів у сучасній психології став американський психіатр А. Гірш, який визначив, що певні запахи викликають конкретні дії і впливають на поведінку людини. Ароамаркетинг спонукає до імпульсивних покупок, допомагає виділитися серед конкурентів, підкреслити стиль, імідж і статус компанії. У сфері туризму – це використання різних ароматів та запахів у готелях, у ресторанах, клубах тощо. Так, наприклад, у холі готелю «TajExotic» використовують ароматичні палички із запахом лаванди та звучить музика із записом шуму хвиль та дощу. Це допомагає налаштувати гостей готелю на спокійний лад, відпочинок і знижує відсоток конфліктів.

Унікальність сенсорного маркетингу полягає в тому, що можна впливати на аудиторію не тільки за безпосереднього контакту в місця продажів, а й через рекламу, посылаючи покупцям не так раціональні мотиви покупки, як емоційний заклик згадати, відчути, торкнутися.

Наприклад, компанія «TUI» закликає своїх туристів: «Доторкнися до білого піску та відчуй теплий бриз Домінікани».

Такі нові види маркетингу, як мобільний, вірусний, партизанський (провокаційний), блог-маркетинг, пов'язані, насамперед, з реалізацією концепції інтернет-маркетингу (цифрового маркетингу).

Мобільний маркетинг – це використання прийомів інтернет-маркетингу за допомогою мобільного телефону. Історія мобільного маркетингу почалася відносно недавно. 2001 року з'явилася на світ перша велика компанія, яка спеціалізується на мобільній рекламі, – «Enrocket», яка запропонувала проведення рекламних кампаній у мережах декількох мобільних операторів. Мобільний маркетинг припускає використання мобільної реклами за допомогою Інтернету. Переваги мобільної реклами полягають у такому:

- показник відгуку на рекламний майданчик в мобільному Інтернеті у 5–10 разів вищий, ніж у провідному;
- високий показник запам'ятовуваності рекламної інформації – він сягає 60 %;
- коефіцієнт прибутковості цього каналу реклами вищий, ніж у випадках із традиційними майданчиками, а витрати на розміщення – значно нижчі.

Отже, мобільна реклама поки залишатиметься однією з найбільш дешевих і затребуваних.

SMS-реклама – найпоширеніший спосіб візуальної комунікації за допомогою мобільного телефону.

MMS-реклама – візуальне медіа (банери, міні-ролики), яке можна використовувати у всіх видах рекламних кампаній. Воно краще сприймається абонентами, володіє більшою запам'ятовуваністю. SMS/MMS-реклама забезпечує персоналізовану доставку інформації й має мінімальний відсоток відхилення – абонент, зазвичай, обов'язково прочитає рекламне повідомлення. SMS/MMS-маркетинг великих туристичних компаній включає як прості рекламні розсилання, так і різні акції – вікторини, розіграші призів або турів, опитування.

Термін «вірусний маркетинг», як і багато чого в комунікаційній сфері, з'явився в США 1996 року. Першим це словосполучення



використав Д. Рейпорт у статті «The virusmarketing». Вірусний маркетинг використовує звичку людей ділитися інформацією з оточуючими. Суть його полягає у такому: користувачі транслюють повідомлення, яке містить потрібну інформацію, добровільно, – завдяки тому, що вона їм цікава. Просування за допомогою вірусного контенту може мати різні форми – відео, фото, флеш-ігри, навіть просто текст (наприклад, анекдоти). Вірусний маркетинг є стратегією, за якої товар, послуга або їх реклама так впливають на людину, що вона «заражається» ідеєю поширення певного контенту й сама стає активним ретранслятором. Вірусний маркетинг припускає ситуацію, коли людина не шукає товар спеціально, а вплутується в якусь гру або конкурс і за допомогою цього спілкується із брендом. Майже кожен третій, хто одержав цікаве повідомлення, пересилає його своєму знайомому. «Microsoft», «Adobe», «IBM», «American Express», «Procter & Gamble», «Nissan», «Mercedes», «Volvo» та багато інших великих корпорацій активно використовують вірусний маркетинг для просування своїх товарів. До цього долучилися і великі туристичні оператори – «S-Group Capital Management Limited», «TUI Travel Plc», «Nature One» та ін.

Часто інноваційні маркетингові (рекламні) технології вірусного характеру називають партизанським (провокаційним) маркетингом. Він використовує усі види комерційних інформаційних технологій (форуми, чати й блоги).

Buzz-маркетинг, або маркетинг шумом – це повідомлення інформації за допомогою штучно створених і розповсюджених слухів. Щоб перетворити слухи в реальний інструмент партизанського маркетингу, потрібно створити велике коло зацікавлених споживачів (наприклад, найняти агентів) і стимулювати їх поширювати ці слухи. Прикладом такого маркетингу можна назвати слух, нібито неавмисно розпущений туристичними фірмами м. Києва про те, що весілля відомої української співачки Ані Лорак відбудеться у готелі «Адам та Єва» (Белек, Туреччина), що допомогло їм продати турпутівки тим клієнтам-фанатам співачки, які прагнули побачити цю подію наживо.

Туристичні компанії й раніше використовували Інтернет у своїх маркетингових комунікаціях: створювали сайти компаній, системи

бронювання, сайти з відгуками тощо, однак сьогодні вони починають освоювати нові, перспективні напрями інтернет-маркетингу, такі як блоги, форуми, співтовариства тощо. Це привело до появи такого поняття, як блогмаркетинг, або блогінг.

Блоги (відкриті щоденники) – ефективна форма безкоштовної реклами, якої так потребують споживачі. Вони легко відслідковуються, дають можливість генерувати й вимірювати ділову активність, допомагають створювати гарні відносини й у підсумку перетворюють клієнтів у прихильників компанії. Цінність одержання зворотного зв'язку безпосередньо від клієнтів очевидна, а блоги забезпечують її в глобальному масштабі. Можна використовувати блогінг і всередині компанії, щоб допомагати співробітникам генерувати й застосовувати нові ідеї, залучати їх до нових проектів і наділяти повноваженнями, удосконалювати їх комунікативні здібності.

Блогінг робить більш доступними такі складні інструменти маркетингу, як дослідження ринку й тестування туристичних продуктів, допомагає компаніям рости, правильно реагувати на негативні події тощо.

Емоційний маркетинг – це різновид маркетингу, який використовує інструменти, спрямовані на задоволення потреб цільового ринку в гострих враженнях, цікавих подіях, спілкуванні, у певному статусі, належності до певної соціальної групи й інші потреби, які можна зачислити до емоційної складової життя людини.

Так, до емоційного маркетингу зачисляють шоумаркетинг, івент-маркетинг, спонсорство, тематичні видовищні події, презентації, свята. Це досить активно можна використовувати у туризмі, пропонуючи споживачам нові захоплюючі напрями та тури.

Поширеним напрямом у маркетингу останніми роками став брендинг. Бренд – це успішна товарна марка, за яку споживач готовий платити додаткові гроші. Брендинг – це діяльність зі створення й управління торговельними марками. У туризмі, наприклад, готельна мережа «Ассог», використовуючи різні марки, пропонує для своїх клієнтів різноманітні торговельні марки з різним спектром послуг і цін – від бренда «Sofitel» (готелі-люкс) до однозіркових готелів бренда «Formule 1».

Неймінг – це напрям маркетингу, що включає розробку назви для компанії, товару або послуги, яка б запам’яталася споживачам і в майбутньому стала брендом. Тобто неймінг – це створення унікального імені, яке притягне до компанії споживачів та допоможе процвітати на ринку.

## **7.2. Бенчмаркінг**

Бенчмаркінг – це техніка, спрямована на поліпшення бізнесу або товару. Суть бенчмаркінгу в тому, що береться процес, який організований набагато краще, ніж у вашій компанії, проводиться його аналіз, потім робиться порівняння, після якого покращення, що підходять для вашого бізнесу, впроваджуються в нього.

Бенчмаркінг як процес має певні, так звані, етапи його реалізації.

1. Головною особливістю бенчмаркінгу як підходу є адаптація принципів, які використовують у більш успішних компаніях. Якщо просто перейняти чужі підходи, то вони не дадуть потрібних результатів, оскільки не виявиться неврахованою специфіка вихідної структури. Саме тому як основа для бенчмаркінгу підходять різноманітні організації, не тільки прямі конкуренти, а й компанії, що орієнтуються на іншу цільову аудиторію, або навіть підприємства, зовсім далекі від сфери діяльності організації, якій потрібні покращення.

2. Наслідками бенчмаркінгу стають докорінні покращення, але тільки у тому випадку, якщо перед тим, як почати, зрозуміти власні процеси. Якщо ви намагаєтеся порівнювати дві моделі, одна з яких вам не зовсім зрозуміла, то чіткої картини ви не отримаєте. Тому перед тим, як приступити до бенчмаркінгу, зазвичай проводять моніторинг та аналіз власних виробничих процесів.

3. Існує кілька видів бенчмаркінгу. Внутрішній бенчмаркінг доступний кожній компанії, оскільки порівняння процесів проводиться всередині однієї організації. Щоб порівняння було ефективним,



Рис. 7.1. Бенчмаркінговий аналіз

4. Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння з вашими конкурентами. Проблема полягає в тому, що досить складно отримати важливі дані про конкурентів, оскільки вони зазвичай тримають такі речі в секреті. Краще всього вибрати конкурентів, які більш успішні на ринку. Наприклад, якщо ви займаєтеся регіональними поставками, то можете спробувати дізнатися побільше про компанію, яка працює в усьому світі. Іноді для конкурентного бенчмаркінгу використовують не найкращі етичні та легальні методи: наймають підставних співробітників, засилають шпигунів або намагаються купити інформацію у працівників конкуруючої компанії.

5. Функціональний бенчмаркінг – процес, під час якого порівнюють підходи до ведення бізнесу або рішення певних проблем, але як зразок беруть не компанію-конкурента, а фірму, що працює в абсолютно іншій сфері діяльності. Бенчмаркінг у цьому випадку може бути як один з аспектів успішного взаємовигідного співробітництва.

6. Усереднений бенчмаркінг. Для цього процесу вибирають кілька організацій, успішних кожна у своїй ніші, і намагаються виявити ефективні підходи в роботі кожної з них. У багатьох компаній можна

запозичити якісь правильні принципи і використовувати їх в іншій сфері діяльності.

7. Після того, як відповідні процеси виявлені, настає час впровадження покращень у своїй власній організації. Складають стратегічний план змін, який згодом послідовно реалізується. На контрольних етапах роблять аналіз того, що відбувається, оскільки буває, що деякі бізнес–процеси «не приживаються» або не дають очікуваного ефекту. Важливо виявити такі речі якомога раніше.

### **7.3. Туристичний брендинг**

Найперші проекти маркетингового просування територій у світі з'явилися задовго до того, як уперше було вжито поняття «бренд території». Це були європейські курортні туристичні центри, які вже з середини XVIII ст. використовували брендингові технології з метою приваблення туристів та зміцнення становища на конкурентному ринку. Наприкінці того ж століття в США набули популярності місцеві кампанії з реклами міст, які проводили міські активісти за підтримки місцевих товаровиробників та землевласників з метою активізації імміграційних та інвестиційних процесів. В середині XX ст. міста інших континентів також вступили в активну фазу конкурентної боротьби між собою і просування територій почало набувати наукових та управлінських рис. І лише до середини 1990–х років ідею усвідомленого і системного просування територій оформив у вигляді гіпотетичної концепції Ф. Котлер, у якій обґрунтовано доцільність застосування маркетингових заходів з метою багатостороннього просування територій. А перші об'єкти комплексного регіонального та територіального брендингу масово почали з'являтися в другій половині XX ст.

Важливим чинником формування туристичної привабливості території є конкурентоспроможність туристичної галузі. Формування туристичного бренда країни допоможе підвищити не

лише конкурентоздатність, а й ефективність діяльності туристичної індустрії.

Поняття «бренд» та «брендинг» у викладі різних дослідників можна застосувати у туристичній галузі. У словниках визначено цей термін так: «бренд (англ. brand) – комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, компанію або особистість. Широко використовують у маркетингу та рекламі, однак також є економічним поняттям».

Бренд – законодавчо захищений продукт, компанія (чи її назва), чи концепція, виділені суспільною свідомістю із собі подібних.

Бренд – це багатовимірний конструктивний елемент, що складається з функціональних, емоційних і матеріальних елементів, які в сукупності створюють унікальний набір асоціацій з місцем у суспільній свідомості.

Бренд – комплекс позитивних функціональних і соціопсихологічних характеристик, асоційованих з продуктом чи послугою.

Використання брэнда можливе для будь-якого товару, послуги чи територіальної одиниці. У туристичній галузі використовують поняття «бренд міста» та «бренд країни».

Візгалов Д. В. пропонує таке визначення: «Бренд міста – це міська ідентичність (або ідентичність міста), системно виражена в яскравих і привабливих ідеях, символах, цінностях, образах, яка максимально повно і адекватно відображена в іміджі міста».

За визначенням С. Зенкера та Е. Брауна: «Бренд міста – це система асоціацій у свідомості «споживачів» міста, які ґрунтуються на візуальних, вербальних і ментальних проявах. Бренд міста формується через постановку цілей, налагодження комунікацій і пропаганду цінностей».

Нагорняк Т. Л. вважає, що «бренд країни – комплексна торговельна пропозиція – емоційно сильна торговельна марка, що має не тільки назву чи дизайнерське рішення, а й ще комплекс асоціацій та ідентифікацій, через які сприймається споживачами».

Бренд країни – це набір образів та асоціацій, який виникає при згадуванні назви цієї країни.

За твердженням С. Альхонта, брендинг країни – це систематичний процес узгодження дій, поведінки, інвестицій, інновацій та комунікацій країни задля реалізації стратегії національної безпеки та конкурентної ідентичності.

За визначенням А. Г. Загороднього «брендинг – маркетингова діяльність щодо створення довготермінової переваги товару певного виробника над іншими товарами. Реалізується через вплив на споживача певним товарним знаком, фірмовим упакуванням, рекламним зверненням та іншими атрибутами, що вирізняють цей товар серед інших і формують його привабливий образ».

Визначення національних рис та традицій є передумовами розвитку брендингу країни, адже сутність бренда становлять не тільки впізнавані компанії та продукти, а й культура з усіма її складовими: мова, література, музика, спорт, архітектура тощо. Зарубіжні дослідники разом з поняттям «бренд» використовують такі категорії, як «націоналізм» та «національна ідентичність». Національний брендинг певною мірою заміщує націоналізм, адже для формування бренда держави активно використовують її історію, географію, етнічні особливості тощо. Саме зі створення бренда країни розпочинається туристичний брендинг.

Туристичний брендинг – це кульмінація широкого спектра напрямів діяльності з усього набору засобів маркетингу, що дає можливість створити імідж туристичного бренда, який передає весь набір сигналів споживачу про якість, ціну і статус туристичного бренда.

Отож, брендинг туристичної дестинації варто розглядати як процес, спрямований на розвиток та вдосконалення ідентичності та іміджу міста та передбачає створення та управління брендом, зокрема, розробку, позиціонування та репозиціонування, відновлення, розширення і закріплення за допомогою комплексного використання стратегій маркетингу та менеджмент та основних елементів брендингу – логотипа, девізу, символіки, що покликані формувати дух і сутність міста.

Відомий маркетолог Ф. Котлер визначає бренд як назву, термін, знак, символ чи малюнок, або їх поєднання, які покликані

ідентифікувати товари та послуги визначеної групи торговців, тим самим допомагаючи відрізнити їх від товарів чи послуг конкурентів. У туристичній сфері використовують поняття «бренд країни» та «бренд міста». Існують різні підходи до визначення поняття «туристичний бренд країни». Австралійський дослідник С. Пітерс вважає, що туристичний бренд країни – це сукупність туристично-привабливих і відмінних рис території країни, зокрема природних, історичних, соціально–культурних об’єктів, національних традицій, подій та інших особливостей, які створюють позитивне сприйняття держави з боку потенційних туристів та інвесторів.

Історія туристичного брендування держав розпочалася в 50–х роках ХХ ст. Піонером у цій справі став уряд Пуерто-Рико, який вирішив значно збільшити потік туристів завдяки кардинальній зміні свого образу у світі. Успішний досвід Пуерто–Рико почали використовувати європейські й азійські країни під час створення власних туристичних брендів. Гідним прикладом для наслідування може слугувати досвід створення туристичних брендів країнами із найвищими показниками туристичних потоків.

Концепцію сучасного туристичного бренда України вперше презентовано 2013 р. Ядром концепції стала ідея «і–і». Увагу акцентовано на тому, що Україна – особлива цивілізація, яка століттями існувала на перетині геополітичних, геоекономічних і геокультурних «плит». Особливості історичного розвитку, своєю чергою, вплинули на культуру та менталітет української нації. Однією з особливостей національного характеру українців є звичка бути одночасно пов’язаними з різними альтернативами. Так, в Україні гармонійно поєднуються досить суперечливі образи: християнський та ісламський світи; аграрна та ІТ-країна; молода держава і давня нація тощо. Саме таке світосприйняття стало основою образу України та її особливого культурного коду – «і–і», на основі якого й розроблено такі елементи туристичного бренда країни, як логотип і слоган. Логотип – це індивідуальна символіка, яка складається із двох частин – унікального графічного написання і знака (рис. 7.2). За основу логотипа взято латинську літеру «U». Вона одночасно асоціюється з



Україною («U» – перша літера назви країни англійською мовою), магнітом (символ привабливості) та смайликом (уособлює щирість і гостинність українського народу). Дві палички «U» символізують дві полярності, альтернативи, які зазвичай протиставляються, але в Україні уживаються разом. Концепцію бренду детально розкриває семантичне значення логотипа.



«Слоган “Ukraine: It’s all about U” має подвійне значення: з одного боку,

Рис. 7.2. Бренд Україна

**Логотип.**  
Семантичне значення



Рис. 7.3. Складові графічного бренду Україна

можна його перекласти як «Україна: це все про тебе», з іншого – «Це все про Україну», – розповіла на презентації голова Державного

агентства України з туризму та курортів Олена Шаповалова. Новою тенденцією має стати також мода на внутрішній туризм – подорожі всередині країни. Представники туристичної галузі кажуть, що це може допомогти жителям різних регіонів краще порозумітися.

Якщо ж аналізувати внутрішнє наповнення бранда, то його автори детально розписали застосуванням концепції на практиці. Як один із шрифтів використано гарнітуру *Oksana* від дизайнера Андрія Шевченка (*AndrijType*).

Одними з найуспішніших є туристичні бренди Києва, Одеси, Львова й Івано-Франківська.

Брендинг території суттєво впливає на економіку регіонів і є сучасним інструментом залучення зовнішніх і внутрішніх споживачів послуг. Ефекти від брендингу територій за сферами діяльності регіонів подано в таблиці 7.1. Причому основним підходом до оцінки ефективності брендингу території стає програмно-цільовий підхід, згідно з яким територіальні органи влади повинні розробляти релевантні програми з брендингу території з чітким визначенням цільових показників, за допомогою яких можна управляти розвитком території і які повинні бути досягнуті за результатами реалізації цих програм. Досягнення даних цільових показників або відхилення від них відобразатиме ступінь ефективності брендингу території.

Таблиця 7.1

Ефекти від брендингу території у соціально-економічній сфері функціонування регіону (за О. Басюк)

Сфери діяльності	Показники ефекту від брендингу території
Туристична сфера	–
Інвестиційна та підприємницька сфера	–
Соціокультурна сфера	передумови до зростання кількості населення; –
Екологічна сфера	–
Сфера регіонального та місцевого управління	– зростання валового регіонального продукту (ВРП); –

За оцінки ефективності проведення брендингу території доцільно виділяти чотири основних види ефективності брендингу:

- соціокультурну;
- комунікативну;
- економічну;
- екологічну.

Головним видом ефективності брендингу території стає соціокультурна ефективність, серед компонентів якої найбільш важливими є показники якості та вартості життя населення, а також показники культурно-історичного та рекреаційного потенціалу туристичного регіону.

Детальний перелік та зміст показників оцінки ефективності брендингу території подано у таблиці 7.2.

*Таблиця 7.2.*

Показники видів ефективності брендингу території  
(за Е. Джанджугазовою)

Види ефективності брендингу території	Показники ефективності
Соціокультурна ефективність	-
Комунікативна ефективність	– кількість туристів; –
Економічна ефективність	-
Екологічна ефективність	динаміка екологічного рейтингу регіону за періодами програми з поліпшення екології регіону

Позитивний образ, імідж дестинації є обов'язковою базовою умовою формування привабливості регіону для актуальних потенційних туристів. Імідж території, який складається у свідомості туриста до проведення подорожі, є одним з головних чинників, що впливає на попит у визначенні майбутнього місця тимчасового перебування (відпочинку). Причому процес брендингу туристичних дестинацій порівняно з процесом формування бренду товарів і послуг вирішує таке завдання: пошук й оптимальне відображення за допомогою різних інтегрованих комунікаційних технологій винятковості, особливості, унікальності туристичної території, тобто побудова ефективного бренда.

## *Контрольні запитання та завдання*

1. Основні форми інноваційного маркетингу у туристичній діяльності.
2. Нейромаркетинг.
3. Когнітивний та сенсорний маркетинг.
4. ІНТЕРНЕТ–маркетинг.
5. Блог–маркетинг. «Вірусний» маркетинг.
6. Неймінг.
7. Емоційний маркетинг.
8. Туристичний брендинг.
9. Концепція сучасного туристичного бренда Україна.
10. Складові графічного бренда Україна.
11. Ефекти від брендингу територій різного рівня організації.

## *Список використаної*

### *та рекомендованої літератури до розділу 7*

1. Багиев Г. Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3–е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2010. – 312 с.
2. Басюк Д. Формування туристичного бренда як фактор регіональної політики / Д. Басюк // Вісник національної академії державного управління. – 2011. – № . – С. 139–147.
3. Визгалов Д. Брендинг города / Д. Визгалов. – Москва: Фонд «Институт экономики города», 2011. – 160 с.
4. Джанджугазова Е. А. Маркетинг туристских территорий : учеб. пособие / Е. А. Джанджугазова. – Москва : Изд. центр «Академия», 2006. – С. 2–3.
5. Економічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vslovar.ru/slovo/jekonomicheskiij-slovar/brend/>
6. Карягін Ю. Маркетинг турпродукту / Ю. Карягін, З. Тимошенко, Т. Демура. – Київ : Кондор, 2009. – 394 с.
7. Керівні принципи туристичного бренду України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://goodgoodbrands.com/files/ukraine/ukraine\\_tourist\\_brand\\_brandbook\\_UKR\\_web.pdf](http://goodgoodbrands.com/files/ukraine/ukraine_tourist_brand_brandbook_UKR_web.pdf)
8. Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. – 376 с.

9. Кучеренко К. Міжнародний туристичний бренд країни : понятійно–категорійна сутність / К. Кучеренко // Наука й економіка. – 2013. – № 4. – С. 126–133.
10. Логотип Львова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Логотип\\_Львова](https://uk.wikipedia.org/wiki/Логотип_Львова)
11. Миронов Ю. Оцінювання ефективності туристичного брендингу міста / Ю. Миронов, М. Миронова // Інтеграційні та інноваційні напрями розвитку індустрії гостинності : збірник тез доповідей VI Всеукр. наук. конф. (Одеса, 29 березня 2017 р.). – Одеса : Фенікс, 2017. – С. 3–5.
12. Музиченко-Козловська О. Туристичний брендинг : сутність, складові та переваги / О. Музиченко–Козловська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 797. – С. 396–402.
13. Основи візуальної комунікації бренда міста Києва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://kievcity.gov.ua/ done\\_img/f/KyivBrandbook.pdf](https://kievcity.gov.ua/done_img/f/KyivBrandbook.pdf)
14. Перция В. Брендинг. Курс молодого бойца / В. Перция – СПб. : Питер, 2005. – 278 с.
15. П'янкova О. Бренди та торгові марки: сутність понять, функції, класифікація / О. П'янкova // Аспекти соціально–економічного розвитку транзитивної економіки : – Умань, 2012. – Ч. 2. – С. 204–214.
16. Телетов О. Дослідження та перспективи розвитку туристичного бренда України / О. Телетов, В. Зарубіна, О. Тімашова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 27–42.
17. Туристичний бренд України : концепція, месенджі, графіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://wikicitynomica.org/future/ turistichniy–brend–ukraini–kontseptsiya.html](http://wikicitynomica.org/future/turistichniy-brend-ukraini-kontseptsiya.html)
18. Устименко Л. М. Основи туризмознавства / Л. М. Устименко – Київ: Альтерпрес, 2009. – 318 с.
19. Фрэнкель А. Нейминг: как игра в слова становится бизнесом / А. Фрэнкель. – Москва: Хорошая книга, 2006. – 212 с.
20. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation / S. Anholt. – Palgrave Macmillan, 2009. – 256 p.
21. Braun E. City Marketing. Towards an Integrated Approach / E. Braun // Erasmus Research Institute of Management. - Rotterdam, 2008.
22. Competitive Cities. A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development // OECD Territorial Reviews – 2006. – OECD Publishing, 2006.
23. Dinnie K. City Branding. Theory and Cases. / К. Dinnie – Basingstock : Palgrave Macmillan, 2011.
24. Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary

Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens / M. Kavaratzis  
- PhD Thesis, University of Gronongen, 2008.

25. Zenker S. The place brand centre – a conceptual approach for the brand management of places / S. Zenker, E. Braun // 39 th European Marketing Academy Conference. – Copenhagen, 2010.

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **8.1. Активізація інноваційної діяльності туристичних підприємств**

Сьогодні значну увагу приділяють питанням управлінню інноваційної діяльності на теоретико-практичному рівні у межах галузей, кластерів чи інших об'єднань, а також у межах окремих підприємств. Значну частину матеріалу, викладеного у цьому розділі, використана з аналізу колективної монографії «Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід». Зокрема, проаналізовано статтю Віктора Селютіна «Інтенсифікація інноваційної діяльності туристичних підприємств», де послідовно автор викладає сучасне бачення особливостей управління інноваційною діяльністю в туризмі, науково-методичні підходи до оцінки готовності туристичних підприємств щодо інтенсифікації інноваційної діяльності.

Природа підприємництва визначає постійний зв'язок підприємства з партнерами, постачальниками, посередниками, споживачами, контрольними органами, що зумовлює необхідність управління й оперативного реагування на певні зміни у зовнішньому середовищі. Для досягнення поставлених цілей і реалізації місії підприємства обов'язковим є управління, яке має забезпечувати ефективне

функціонування та розвиток цього підприємства. Управління узгоджує цілі підприємства з його внутрішніми можливостями та обмеженнями адміністративного, фінансового, маркетингового характеру. Загалом, під управлінням мають на увазі взаємодію процесів, спрямованих на підтримку системи в заданому стані, та її вдосконалення з переміщенням на більш розвинутий рівень через створення та відповідний вплив.

Складовими реалізації управління є:

- середовище (система управління) – сукупність елементів, що забезпечують цілеспрямоване функціонування підприємства: мета, принципи, методи, функції, персонал, організаційна структура, техніка і технологія управління, інформація;
- засоби (механізм управління) – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання і впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів об'єкта і суб'єкта управління;
- дії (процес управління) – діяльність об'єднаних у систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей підприємства шляхом реалізації функцій із використанням методів управління.

Становлення управління як науки стало відповіддю на потреби динамічно зростаючого середовища підприємництва та необхідністю оптимізації діяльності під час економічного розвитку. З огляду на складність і зміст управлінських процесів у теорії управління існують три основні підходи до визначення управління:

- процесний підхід розглядає управління як безперервну кількість взаємопов'язаних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю;
- системний підхід представляє підприємство як сукупність взаємозалежних елементів, орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. На вході організація отримує інформацію, капітал, людські ресурси. У процесі перетворення вона обробляє дані входження, перетворюючи їх у продукцію або послуги. Ця



продукція є виходом організації. Зазначена організація управління стає ефективною за умови, якщо під час перетворення створюється додаткова вартість входжень;

- ситуаційний підхід підтверджує важливість конкретної ситуації під час вибору методу управління, з огляду на безліч факторів усередині підприємства і в навколишньому середовищі. Так, найефективнішим є метод, що відповідає певній ситуації.

Ці підходи можна зобразити через структуру модульної системи управління продуктовими інноваціями на туристичному підприємстві (рис. 8.1).

Ураховуючи те, що інноваційну діяльність розглядають як систему підприємницьких процесів, спрямованих на створення та комерціалізацію нових виробів, технологій, управлінських підходів, необхідних для здобуття конкурентних переваг на підприємстві, можна визначити туристичне підприємство як об'єкт управління за кожним із наведених підходів. З огляду на процесний підхід, туристичне підприємство підпорядковується загальним законам організації діяльності, що передбачають планування, організацію, мотивацію і контроль. Кожна із зазначених функцій є невід'ємним етапом у реалізації інноваційної діяльності. Крім того, туризм є безперервним процесом створення, комерціалізації і надання туристичних послуг за умов невідривності процесів один від одного.

Ситуаційний підхід в управлінні інноваційною діяльністю повністю бере до уваги важливість мінливості та відповідної адаптації до змін під час впровадження інновацій на туристичному підприємстві. Адже однією з вирішальних умов успіху інновацій у туризмі є актуальність пропозиції, задоволення поточних потреб ринку та готовність змінюватися відповідно до запитів та умов функціонування галузі.

Разом з тим, найбільш комплексно саме системний підхід відображає природу управління інноваційною діяльністю в туризмі. Туристичне підприємство є системою, яка постійно взаємодіє зі системою зовнішнього середовища та ініціює взаємні зв'язки на різних етапах діяльності. Підприємство ззовні отримує ресурси

(матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові), аналізує, залучає їх до інноваційного процесу і створює нові продукти, послуги, управлінські рішення, методи освоєння ринків.

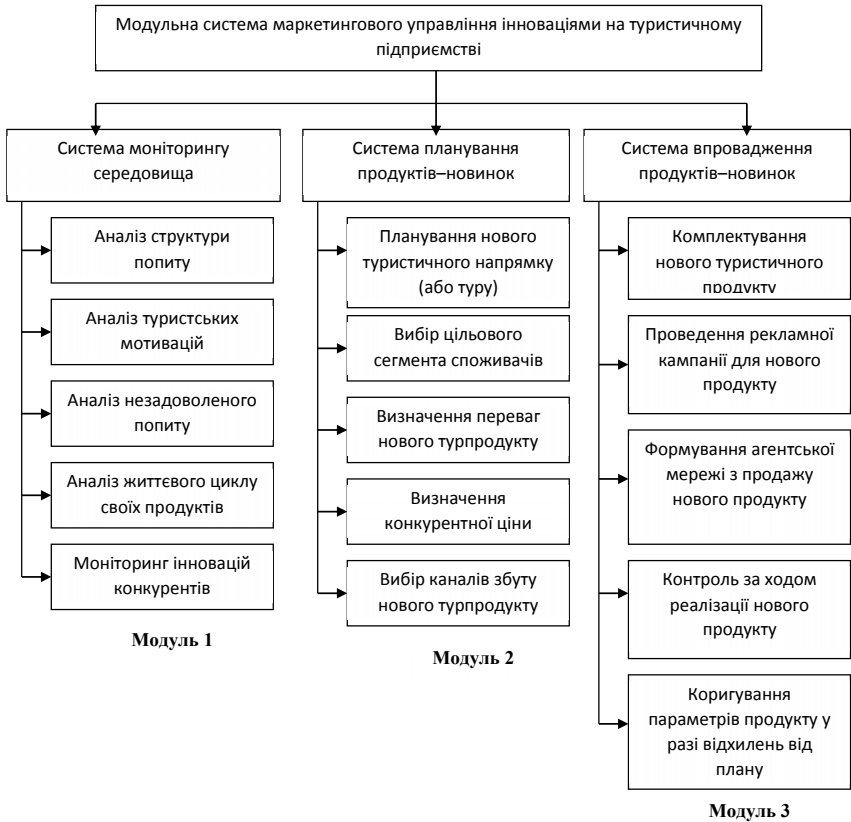


Рис. 8.1. Структура модульної системи управління продуктовими інноваціями на туристичному підприємстві

Реалізація функцій і принципів управління відбувається через використання різноманітних методів. Специфіка прийомів визначає об'єкт управління – галузь, об'єднання організацій, підприємство, підрозділ. Так, під час вирішення певного завдання є альтернативи

правил, прийомів, підходів, що скорочують витрати часу та ресурсів на постановку та реалізацію мети, а головним завданням управління в цьому контексті є вибір методу, що за певних умов буде найбільш ефективним. Методи управління доцільно обирати відповідно до поставлених завдань, характеристики об'єкта та суб'єкта управління.

Базову класифікацію методів управління в економічній літературі представлена на основі їх змісту, направленості та організаційної форми:

- організаційно-адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні;
- методи роботи з інформацією.

Серед методів інноваційного управління виокремлюють статистичні моделі, нормативи і планування, регламентування процедур управління, економіко-математичне моделювання процесів прийняття рішень у кожній із функцій управління, оптимізаційні моделі формування організаційних структур, пристосування параметрів підприємства до умов зовнішнього середовища, розробку сценаріїв розвитку, розгляд внутрішніх і зовнішніх умов успіху інновацій, залучення творчої ініціативи персоналу, управління опором проти інновацій.

Результативність та ефективність методів управління інноваційним розвитком туристичних підприємств, у тім числі ефективним використанням туристичного потенціалу та забезпеченням потреб туристів, вирізняються комплексністю та системністю їх використання як стосовно окремого елемента, так і туристичної сфери загалом. Так, до організації створення туристичного комплексу (дестинації) мають бути залучені не тільки економічні методи інвестування, а й адміністративні методи планування, координації та формулювання сценаріїв розвитку.

Безпосередньо для сфери туризму система управління інноваційною діяльністю потребує постійного вдосконалення організаційних методів, оскільки вони насамперед взаємодіють з процесом виробництва, розподілу та споживання конкурентоспроможних туристичних послуг

із метою перевершення очікування динамічно змінних потреб туристів із відповідним рівнем якості.

Серед результатів наукових досліджень проблем управління важливим є необхідність переходу на інноваційну модель розвитку, оскільки практика доводить, що саме інноваційні зрушення на сучасному етапі здатні не тільки забезпечити високі показники економічного зростання галузі, а й вирішити певні екологічні, соціальні проблеми, забезпечити конкурентоспроможність національної економіки, підвищити економічний потенціал України. Зокрема, зазначені тенденції проявляються у сфері туризму.

У рамках національної економіки інноваційна діяльність туристичних підприємств обумовлена динамічним станом ринку, суперництвом суб'єктів туристичного ринку, що прагнуть досягти найвищих результатів порівняно з конкурентами внаслідок створення і комерціалізації інновацій у сфері туристичної діяльності. На мікроекономічному рівні інноваційна активність у туризмі залежить від потенціалу підприємства, підходів до управління, гнучкості бізнес-процесів, способу використання ресурсів і компетенцій підприємства. Зазначені характеристики інноваційної діяльності в туризмі обумовлюють необхідність дослідження питання управління інноваціями на туристичному підприємстві з огляду на специфіку галузі.

Голдін А. виділяє такі особливості управління в туризмі:

- туризм як об'єкт управління має нечітко визначені цілі, які складно аналізувати та вимірювати, що, своєю чергою, ускладнює процес визначення успішності управління туристичною діяльністю;
- взаємопроникнення туризму та інших галузей економіки й однорідність взаємозв'язків між його складовими;
- комплексний характер туристичних послуг (споживач отримує і сприймає всі елементи послуги одночасно – її матеріальні й нематеріальні складові);
- сезонний характер туристичної діяльності.

З огляду на те, що туристична індустрія функціонує в умовах постійних змін у навколишньому середовищі, О. Молнар розглядає управління туризмом як послідовність таких етапів:

- діагностика ситуації, виявлення цілей, проблем і шляхів їх нівелювання;
- характеристика ситуації та факторів, що впливають на прийняття рішення;
- розробка альтернатив;
- вибір найкращої альтернативи;
- реалізація плану розвитку підприємства.

У зв'язку з тим, що інновації в туризмі набувають форми додаткової конкурентної переваги (доданої вартості) і забезпечують реалізацію проміжних функцій на туристичному підприємстві (пізнавальну, дослідницьку, перетворювальну, ресурсозбережну, організаційну, мотиваційну, соціально-споживчу, фінансову, дидактичну), складова інноваційної діяльності може бути віднесена до головних передумов конкурентоспроможності туристичних послуг. Розвиток якісної природи туризму нерозривно пов'язаний з управлінням інноваційною діяльністю, оскільки вдосконалення діяльності туристичного підприємства можливе здебільшого на основі різноманітних нововведень.

Якщо головним завданням управління є ефективне використання ресурсів підприємства (матеріальних, нематеріальних, фінансових, людських) для досягнення його цілей, то управління інноваційною діяльністю повинно збігатися з впровадженням якісно нових підходів до мобілізації ресурсів, координації внутрішніх процесів та вибору альтернатив, що забезпечували б підтримку конкурентоспроможності підприємства (у контексті цінової та продуктової конкуренції) зі здобуттям конкурентних переваг під час реалізації нових товарів (послуг) із виявленням унікальних можливостей підприємства.

З огляду на те, що інновація в туризмі є додатковим фактором виробництва в умовах сезонності галузі та мінливості макроекономічних факторів, а інноваційна туристична діяльність - цілеспрямована система заходів із розробки, упровадження і комерціалізації інновацій, то управління інноваційною діяльністю на туристичному підприємстві визначають як процес формування узгодженої системи організаційних заходів, спрямованих на попередню оцінку готовності підприємства

до інтенсифікації інновацій, реалізацію відповідних можливостей та вибір адекватного стилю управління.

Варто зазначити, що в природі туристичної конкуренції також відбулись якісні зміни: підприємства не тільки освоюють пасивні цільові ринки, а й впроваджують стратегії активного співробітництва з клієнтами, партнерськими організаціями та контрольними державними органами. Така ефективна взаємодія передбачає освоєння методик стимулювання споживчої інноваційної активності, збору, аналізу та інтерпретації ідей із метою оперативного втілення в інноваційні продукти, послуги, рішення.

Так, інноваційність в управлінні туристичним підприємством проявляється у формуванні здатності прогнозувати мінливі умови зовнішнього середовища і пристосовуватися до відповідних змін шляхом упровадження нових технологій, удосконалення організаційних процесів, покращення якісних характеристик процесу надання послуг або надання цілком нових послуг із метою забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг.

У процесі досягнення змінних цілей системи управління інноваційною діяльністю на туристичному підприємстві потрібно вирішувати актуальні завдання найефективнішим способом, використовуючи відповідні методи під час реалізації функцій управління.

Комплексний зміст управлінської діяльності містить такі функції, як прогнозування і планування, активізація (мотивація, стимулювання), контроль, координація, регулювання і дослідження, направлені на такі функціональні сфери, як маркетинг, виробництво, фінанси, кадри.

Виділяють основні чотири функції управління інноваційною діяльністю на туристичному підприємстві: планування, активізація, організація і координація. Головною є функція активізації з огляду на те, що саме інновації, а не реклама, інвестиції або економія витрат є джерелом підтримки і посилення конкурентної позиції туристичного підприємства, фактором виявлення унікальних можливостей для створення успішного затребуваного продукту, основою для формування позитивного іміджу підприємства. Функція активізації,

власне, обумовлює інноваційно орієнтоване середовище всередині підприємства, формує відповідну корпоративну культуру.

Внутрішнє середовище, складова творчої ініціативи в ньому і готовність персоналу сприймати та впроваджувати інновації в рамках корпоративної культури є важливими умовами інноваційності на туристичному підприємстві.

Споживач туристичних послуг є ідейним джерелом продуктових, ресурсних, маркетингових, організаційних та управлінських інновацій у туризмі. Орієнтація на споживача має бути головним фактором під час прийняття рішення щодо майбутнього інноваційного розвитку туристичного підприємства в рамках планування інноваційної діяльності, тому необхідним є чітке визначення туристичних потреб споживача для подальшого їх задоволення в повному обсязі. У функціонуванні ринку туристичних послуг можна сформулювати правило системи ринку: мінливий попит породжує пропозицію.

З огляду на те, що створення і надання послуг у туризмі разом з освоєнням ринку є інтегрованими сферами діяльності, нерозривно пов'язаними одна з одною, автори (зокрема В. Селютін) виділяють функціональну сферу – управління бізнес–процесами. Також важливу роль в інноваційній діяльності туристичного підприємства відіграє кооперація з партнерами, регулюючими організаціями. Натомість ступінь залучення НДКР в інноваційну діяльність у туризмі є невисоким, адже здебільшого безпосередньо споживач формує вихідні вимоги для майбутніх інновацій з огляду на актуальні потреби, на які в подальшому орієнтується туристичне підприємство в реалізації нововведень. Тому виділяють чотири основні функціональні сфери об'єкта управління в туризмі: бізнес–процеси, безпосередньо створення і якість інновацій, персонал, партнерство і кооперація в зовнішньому середовищі. Причому до функцій бізнес–процесів під час інноваційної діяльності зачисляють таке:

- вибір виду маркетингу під час аналізу та прогнозування ринкових туристичних тенденцій;
- визначення актуальних (потенційних) потреб споживачів у туризмі;

- організацію інформаційної системи із доступом до міжнародних баз даних;
- вибір методики ціноутворення відповідно до попиту і ринкової кон'юнктури;
- забезпечення комплексності організаційних процесів під час організації та надання послуги;
- організацію широкої рекламної та виставкової діяльності.

Туризм належить до сфери послуг, тому інноваційна діяльність у галузі має здебільшого нематеріальний характер. Так, порівняно із промисловістю, де визначальним фактором інноваційного зростання є розвиток науково-технічного прогресу, упровадження інновацій у туризмі безпосередньо пов'язане з процесом здобуття та використання знань, генерування ідей, часто тих, що продукують суміжні та несуміжні галузі (дифузія інновацій). У системі управління туристичним підприємством для успішного інноваційного розвитку стає необхідним виділення специфічного напрямку – управління знанням. Воно повинно охоплювати моніторинг загальних знань, систему їх створення, зберігання й ефективного використання в усіх функціональних сферах управління інноваційною діяльністю на туристичному підприємстві.

Управління інноваційною діяльністю спрямоване на два основні об'єкти – інноваційні процеси та інновації. Практика запровадження інновацій на туристичних підприємствах виявляє чимало перешкод та опору, що зумовлює необхідність детального дослідження особливостей управління інноваційною діяльністю на туристичному підприємстві.

Для туристичного підприємства важливо знайти й підтримувати такий баланс між стандартами туризму та інноваціями, який сприяв би стійкому розвитку та забезпечував конкурентні переваги для підприємства на ринку. Невеликі розміри туристичних підприємств і потреба в інвестиціях створюють необхідність також урахувати обмеженість ресурсів та відповідні можливості під час планування інноваційної діяльності і створення сценаріїв майбутнього інноваційного розвитку у сфері туризму.



Для управління і подальшої реалізації інноваційних ідей на туристичному підприємстві необхідною є система управління інноваціями, що відповідає вимогам галузі й ринку та можливостям самого підприємства. Своєю чергою, впровадження інновації та темпи її розвитку визначаються інноваційною активністю у процесі задоволення нових потреб ринку, використання нового підходу в управлінні або методу розширення клієнтського сектору. Інноваційна активність є характеристикою інноваційних процесів, а інтенсифікація інноваційної діяльності – важливою умовою економічного зростання та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Серед цілей управління інноваційною діяльністю в туризмі можна виділити забезпечення інноваційної активності шляхом визначення необхідних методів управління інноваціями, ефективного використання наявних ресурсів і створення додаткових можливостей із залученням внутрішніх компетенцій підприємства для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Механізм реалізації нововведень на туристичних підприємствах є досить суб'єктивним і здебільшого залежить від виду інновацій і вихідної спрямованості підприємства.

Для підприємств – ініціаторів інновацій у туризмі економічний ефект може виражатись у таких показниках: зростання обсягу продажу, розширення географії туристичного продукту, диференціація клієнтського сектору, диверсифікація послуг, темпи зростання доходів від туристичної діяльності, зниження витрат на рекламу і просування власного туристичного продукту, підвищення його якості з орієнтацією на міжнародні стандарти, зменшення часу обслуговування й оформлення документів. За умов ефективного управління інноваційною діяльністю та враховуючи цілі й методи управління, ми узагальнили очікувані результати інтенсифікації інноваційної діяльності на туристичному підприємстві:

- позитивна репутація та імідж на ринку (довіра з боку клієнтського сектору; стабільність партнерських відносин; державна підтримка з боку контрольних органів);
- мережа ретельно відібраних партнерів, постачальників, інвесторів для забезпечення стабільного розвитку і можливості прогнозування сценаріїв економічного зростання;

- оптимальний рівень цін для забезпечення прибутковості підприємства й утримання пріоритетів клієнтів;
- кваліфікований персонал, готовий до сприйняття, упровадження і розвитку інновацій на підприємстві;
- максимально досліджений ринок туристичних послуг (національний і світовий);
- визначена конкурентна позиція (з урахуванням слабких і сильних сторін підприємства та кон'юнктури ринку) зі сформованими конкурентними перевагами туристичного підприємства;
- постійна підтримка інноваційної активності в усіх функціональних сферах підприємства.

Досліджуючи питання управління інноваційною діяльністю в туризмі, вважаємо доцільним використання моделі Абернати–Кларка із визначенням особливостей управління для різних видів інновацій та прикладів їх реалізації.

Для досягнення поставлених цілей інноваційної діяльності ефективно управління повинно охоплювати не тільки використання об'єктивних методів та реалізацію класичних функцій, а й оцінку та аналіз суб'єктивних елементів, властивих туристичному підприємству за змінних умов господарювання.

Побудові та впровадженню такої системи передусе аналіз стану інноваційної активності та оцінка готовності до інтенсифікації інноваційної діяльності туристичного підприємства.

Обов'язковим стає прийняття рішення про систему управлінських заходів, які повністю б вирішували конкретні завдання відповідно до стану інноваційності на туристичному підприємстві. Готовність до інновацій та доцільність їх упровадження формуються на чотирьох складових усередині підприємства, які здатні якісно відобразити результативність інноваційної діяльності, мають прикладний характер і є доступними для розрахунків відповідних показників:

- інноваційність бізнес-процесів (елемент результативності, адже ілюструє соціальну та економічну ефективність безпосередньо виробничих, комерційних та організаційних заходів у межах інноваційної діяльності);

- кооперація та партнерство (основа передання, обміну та модифікації інформації обумовлює створення нових продуктів, є, крім іншого, інструментом якісного зростання та підтримки конкурентної позиції туристичного підприємства в сучасних умовах і, відповідно, обумовлює інтенсифікацію інноваційної діяльності);
- розвиток компетенцій персоналу (персонал підприємства є продуцентом інформації та модифікації знань, а також основною ланкою в ланцюжку «виробник послуг-споживач», що безпосередньо впливає на стан інноваційності на туристичному підприємстві).

Досліджуючи інноваційну діяльність туристичного підприємства, варто брати до уваги вплив зовнішнього середовища, в якому стан економічного розвитку, рівень життя населення, політико-правова система опосередковано впливають на впровадження інновацій, у тім числі й на рівні підприємства. Тому специфіка управління інноваційною діяльністю в туризмі відрізняється залежно від середовища функціонування галузі.

Прикладом може бути розвиток інноваційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1*

Розвиток інноваційного підприємництва у сфері сільського зеленого туризму  
(за О. Корчинською)

Джерела і сфери трансферу інновацій	Зміст	Наслідки
1	2	3
Наукові	Теорія користування спільним; стратегія голубого океану	Збереження привабливості сільського простору; співпраця, а не конкуренція, розширення ринку послуг
Організаційні	Кластеризація підприємництва	Зростання ефективності економічної діяльності

1	2	3
	Аутсорсинг послуг; оренда об'єктів відпочинку на час; попередня оплата пакета послуг за гуртовими цінами	Зростання ефективності використання обмежених ресурсів
	Створення системи інформаційного забезпечення; система вільних можливостей та оперативного планування; обмін інформацією на умовах оплати частинами	Створення механізмів та інструментів координації дій
	Ремесла, плетіння, столярство, бджолярство, фітотуризм	Диверсифікація виробничої функції домогосподарств
	Спільні проекти і вимоги до влади, програми	Удосконалення бізнес-клімату, інвестиційна привабливість
	Соціальне підприємництво; відпочинок для багатодітних сімей, людей з обмеженими можливостями; реабілітація воїнів АТО; долучення дітей та школярів до надання послуг	Соціалізація сільського простору
	Обмін досвідом у межах системи та поза нею, волонтерство, експерти, гранти	Покращення якості послуг на основі набутого досвіду

За таких умов важливість інновацій у рамках функціонування туристичної галузі набуває все більшого значення, адже саме інновації обумовлюють вирішення проблем економічного зростання суб'єктів підприємницької діяльності. Узагальнена схема управління інноваційною діяльністю на рівні туристичного підприємства наведена на рис. 8.2.

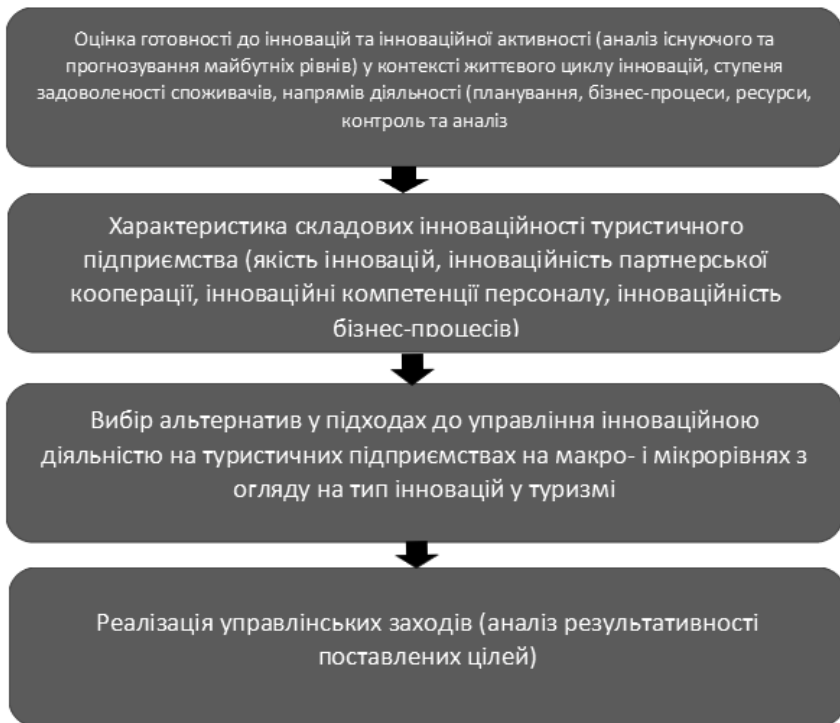


Рис. 8.2. Схема управління інноваційною діяльністю в туризмі

Інноваційні підходи в управлінні туристичною інфраструктурою стають основою для якісної перебудови існуючих та побудови нових можливостей, що є обов'язковими для розвитку галузі. Розвиток інноваційної активності передусє активізації інвестиційного клімату, зокрема у сфері туристичної індустрії. Надалі в контексті практичної реалізації факторів інноваційності, які є обов'язковими для аналізу та подальшого використання, з'являється чимало перешкод інноваційному розвитку і необхідність їх оперативного подолання. Визначення доцільних підходів до управління інноваційною діяльністю в туризмі виявляється окремим важливим етапом у загальній схемі управління з огляду на складність суб'єктивних та об'єктивних факторів впливу на функціонування туристичних підприємств.

## Управління інноваціями в туризмі (за В. Селютін)

Вид туристичної інновації	Зміст інноваційного процесу	Відмінності в управлінні інноваціями	Заходи з реалізації інновацій
1	2	3	4
Регулярні інновації	Постійне покращення якості послуг, підвищення кваліфікації персоналу і продуктивності праці (на основі існуючих знань у сфері ринку і технології)	Об'єкт – інституціональна інновація, маркетингова інновація. Суб'єкт – підприємство. Функції – активізація, організація. Методи: ситуативного аналізу, залучення творчого потенціалу персоналу	Розробка та просування пекідж-турів – створення комбінацій поїздки з єдиною ціною на весь пакет послуг, включених до туру, із можливістю скласти свою поїздку, обираючи преференційні види транспорту, рейси, готелі, набори екскурсій, одночасно оплачуючи весь пакет відповідних послуг. Маркетинг для продукту – створення і просування туристичного продукту, який би відображав територіальні особливості, поєднував цінності національного середовища зі специфічними місцевими умовами прийому та обслуговування. Споживчий маркетинг ( <i>Customer Relationship Marketing</i> ) – індивідуалізація під час задоволення потреб клієнта. Пріоритетом у системі є клієнт

1	2	3	4
Нішеві інновації	Зміна структур співробітництва, але не базових знань і вмінь, нова комбінація існуючих можливостей (на основі нових знань у сфері ринку)	Об'єкт – підхід до управління та організації діяльності, логістика та філософія партнерства. Суб'єкт – підприємство, об'єднання підприємств. Функції: координація, організація. Методи: факторного аналізу, оптимізаційні моделі формування організаційних структур, регламентування процедур	Ділова кооперація в готельних мережах – вид фінансування, за яким розділено права володіння та управління. Нова диференціація типів спеціалістів: власник готелю, що займається бізнесом, та адміністратор, що організовує прийом та обслуговування клієнтів. Еволюція організаційних форм управління – ці процеси залишаються незначними, оскільки неможливо точно передбачити їх розвиток, але разом з тим прогнозування залишається ефективним інструментом організаційного та маркетингового управління
Революційні інновації	Використання нових технологій, розробка нових методів, радикальний вплив на основні знання і вміння персоналу, створення нових професій у секторі (на основі нових знань у сфері технологій)	Об'єкт – технологія створення туристичного продукту, інновація процесу, концептуальна інновація. Суб'єкт – науково-дослідні установи, контрольні органи державного управління. Функції: активізація, організація. Методи: функціонально-вартісного аналізу, економіко-математичне моделювання процесів	Інформаційні технології – сучасні досягнення у сфері телекомунікацій та електронного маркетингу, що забезпечують нові можливості для туристичного бізнесу і суттєво впливають на його моделі. Комп'ютерні системи бронювання – упровадження передових новітніх технологій (комп'ютерні системи бронювання «Computer Reservation System – CRS»), Чотири основні системи – <i>Galileo, Amadeus, Sabre, Worldspan</i> – у зв'язку із глобалізацією ринків системи перетворились у холдинги.

1	2	3	4
<p>Архітектурні інновації</p>	<p>Зміна структур, бізнес-моделей і правил у туризмі; створення нових подій та об'єктів, що потребує реорганізації, зміни фізичної та інституціональної інфраструктури, дослідної бази (на основі нових знань у сфері ринку і технологій)</p>	<p>Об'єкт – галузь туризму як сфери економіки та науки, інновація бізнес-моделі, ресурсна інновація. Суб'єкт – адміністративні органи державного управління. Функції: планування, організація, координація. Методи: функціонально-вартісного аналізу, формування сценаріїв розвитку</p>	<p>Упровадження терміна «дестинація» в теорію і практику туристичної діяльності за умов системного підходу до розвитку туризму. Дестинація – це місце відвідування, що приваблює туристів своїми специфічними природними й рекреаційними ресурсами, визначними центрами, історичною культурною спадщиною; територіально-просторовий комплекс, де розміщені підприємства, що надають різноманітні послуги споріднених із туризмом галузей</p>



Реалізація управлінських заходів на завершальному етапі має супроводжуватися поточним контролем та визначенням результативності для можливості ініціації (впровадження) майбутніх заходів з управління інноваційною діяльністю.

## **8.2. Готовність туристичних підприємств до інтенсифікації інноваційної діяльності**

Розвитку туристичної сфери в Україні належить чимало конкурентних переваг, серед яких високоосвічене населення, гнучкий та ефективний ринок праці, місткий споживчий ринок. Водночас брак управління в інституціональній системі разом з 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, однак, разом з тим, і про недостатнє використання туристичних можливостей. Проблема, отже, полягає у виборі ефективного шляху розвитку, а саме раціональної форми організації підприємницької діяльності в рамках досягнення поставлених завдань. Ефективним за таких умов є інноваційно орієнтований шлях розвитку, а інноваційність – визначальна умова для створення і підтримування конкурентоспроможності підприємства.

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

Зокрема, у контексті інноваційної діяльності туристичних підприємств пропонують виокремити наявні ресурси, що вже використовують в поточній діяльності, й невиявлені ресурси (готовність до формування та реалізації інноваційного потенціалу), 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 обумовлюють 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 інновацій, на наш погляд, стане основою для подальшої інтенсифікації інноваційної діяльності. З іншого боку, можна очікувати, що інноваційна орієнтованість туристичних підприємств приведе в подальшому до загального економічного зростання та розвитку, спрямованого на активізацію внутрішнього та міжнародного туризму.

Зважаючи на вищезазначене, важливим завданням стає обґрунтування науково-методичного підходу до оцінки готовності підприємства щодо інтенсифікації інноваційної діяльності.

Інноваційність туристичного підприємства є ознакою, яку неможливо охарактеризувати за допомогою окремого фактора, формули або залежності. Її комплексний характер визначає застосування методів комплексної інтегральної оцінки готовності до інновацій із виділенням кількісних і якісних показників, які характеризували б успішність поточного функціонування і потенціалу підприємства до подальшого зростання в контексті інтенсифікації інноваційної діяльності.

Об'єктом такої оцінки є готовність туристичного підприємства до інтенсифікації інноваційної активності, що характеризує можливості та загрози, властиві окремому підприємству під час упровадження інновацій.

Під час адаптації методики визначення готовності підприємства до інтенсифікації інноваційної діяльності у туристичній сфері нами використано математичну модель оцінки туристичного потенціалу регіону.

Із метою вивчення готовності туристичного підприємства до інтенсифікації інноваційної діяльності за певними напрямками використовують структурний аналіз, а саме декомпозицію. З погляду

структурного аналізу зазначена готовність є сукупністю складових частин, що визначають її величину і є її характерними ознаками. Передбачаємо, що структурна оцінка таких складових дає можливість виявити особливості внутрішніх можливостей і внести необхідні корективи у процес підготовки та, безпосередньо, управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства.

На цьому етапі постає питання про аналітичні дані та спеціальні показники для визначення відповідних показників. Досліджуючи підходи до аналізу туристичної діяльності, І. Бухтоярова вказує на брак статистичної методології в галузі туризму, що здебільшого орієнтована на міжнародну туристичну діяльність і не розглядає туризм як ринок із внутрішньою структурою, ієрархією окремих елементів і взаємозв'язків. Так, науковець визначає найсуттєвішим недоліком аналітики туристичного сектору відсутність стабільної, зрозумілої та уніфікованої в міжнародному масштабі інформаційної бази, що стосується впливу туризму на економіку країни. Наявна статистична інформація є неповною і це, здебільшого, підрахунок кількості подорожей.

Отже І. Бухтоярова відібрала такі ознаки для характеристики туристичної діяльності:

- виручка від реалізації туристичних послуг;
- сумарна вартість реалізованих путівок для подорожей усередині країни;
- сумарна вартість реалізованих путівок для подорожей за кордоном;
- кількість внутрішніх туристів;
- кількість іноземних туристів;
- кількість туристичних підприємств.

Зазначені показники в загальному вигляді дають оцінку діяльності туристичного підприємства, але не висвітлюють інноваційної складової в процесі його розвитку. Ураховуючи необхідність специфікації інноваційної складової в діяльності туристичного підприємства, ми згрупували низку показників, які опосередковано впливають на початкову готовність підприємства до впровадження інновацій. Ці

показники містять кількісну і якісну характеристику підприємства (табл. 8.3), що дає змогу визначити зв'язок між кількістю туристів, яким надано туристичні послуги, розміром доходів підприємства, підприємницькою активністю підприємства, тому вони мають бути враховані під час оцінки готовності туристичних підприємств до інтенсифікації інноваційної діяльності.

Кожен із показників окремо не є характерною ознакою готовності або неготовності підприємства до інтенсифікації інноваційної діяльності. Проте в інтегрованій сукупності, з урахуванням рангових та вагових коефіцієнтів, показники загалом створюють об'єктивні дані для оцінки стану інноваційності туристичного підприємства. Так, X1 характеризує інтелектуальну складову людських ресурсів, необхідних на кожному етапі інноваційного процесу. Показники X2, X3 та X4 характеризують економічні можливості та стійкість підприємства, що також потрібно брати до уваги під час інтенсифікації інноваційної діяльності. Зокрема, доходи від реалізації туристичних послуг є важливим комплексним показником рівня життя споживачів, задоволення їх потреб у туристичних послугах та якісному оновленні цих послуг.

Кількість іноземних туристів (X5) та частка вартості реалізованих путівок іноземним туристам (X6) є основними джерелами надходження коштів у країну від туристичної діяльності й потребують інноваційного підходу до вирішення багатьох питань із задоволення попиту і смаків зазначених споживачів туристичних послуг.

Показники X7, X8, X9, X10 характеризують різноплановість діяльності та якісну характеристику туристичного підприємства, що є вихідною схильністю до змін, адаптації, гнучкості, динамічності та, власне, до інновацій. Через кооперацію та партнерство туристичне підприємство здатне реалізувати першочергові завдання пошуку нових потенційних партнерів для спільної діяльності на туристичному ринку, вивчення моделей, форм і методів, способів функціонування туристичної діяльності в інших країнах, поглиблення взаємодії між державними та недержавними туристичними організаціями, підвищення обізнаності про Україну серед іноземних відвідувачів.

Таблиця 8.3

## Система показників оцінки готовності туристичних підприємств до інтенсифікації інноваційної діяльності

№ з/п	Показник	Формула показника	Умовні позначення
1	2	3	4
1	Частка працівників підприємства, що мають вищу освіту у сфері туризму	$X1 = \frac{Чсо}{Чз}$	Чсо – кількість працівників, що мають вищу або середню спеціальну освіту у сфері туризму; Чз – загальна кількість працівників
2	Порівняльна частка доходу підприємства в конкурентній групі або регіоні	$X2 = \frac{Дп}{Дзг}$	Дп – обсяг доходів підприємства; Дзг – загальний обсяг доходів підприємств у вибірковій сукупності
3	Темп зростання доходів підприємства	$X3 = \frac{Дзп}{Дпп}$	Дзп – обсяг доходів підприємства у звітному періоді; Дпп – обсяг доходів підприємства в попередньому періоді
4	Порівняльна частка туристів певного підприємства в загальній кількості туристів конкурентної групи або регіону	$X4 = \frac{Тп}{Тзг}$	Тп – кількість туристів, яким надано туристичні послуги підприємством; Тзг – загальна кількість туристів, яким надано туристичні послуги підприємствами вибіркової сукупності

1	2	3	4
5	Частка іноземних туристів у загальній кількості туристів певного підприємства	$X5 = \frac{ITп}{Tп}$	ITп – кількість іноземних туристів, яким надано послуги підприємством; Tп – загальна кількість туристів, яким надано послуги підприємством
6	Частка вартості реалізованих путівок іноземним туристам	$X6 = \frac{Pіт}{Pт}$	Pіт – вартість путівок, реалізованих іноземним туристам; Pт – загальна вартість реалізованих путівок
7	Частка зарубіжних країн, охоплених послугами у сфері міжнародного туризму підприємства	$X7 = \frac{ЗКп}{ЗКз}$	ЗКП – кількість зарубіжних країн, охоплених у міжнародному туризмі підприємством; ЗКз – загальна кількість зарубіжних у міжнародному туризмі у вибірковій сукупності підприємств
8	Ступінь диверсифікації туристичного продукту	$X8 = \frac{Ктп}{Ктз}$	Ктп – кількість видів туризму, представлених підприємством; Ктз – загальна кількість видів туризму, представлених у вибірковій сукупності підприємств
9	Ступінь кооперації підприємства зі спорідненими галузями	$X9 = \frac{КПвл}{КПвз}$	КПвл – кількість елементів кооперації підприємства зі спорідненими галузями; КПвз – загальна кількість елементів кооперації підприємства зі спорідненими галузями

10	Ступінь диференціації клієнтського сектору	$X10 = \frac{KЛвп}{KЛвз}$	<p>У випадку, якщо підприємство організовує три види туристичних потоків (в'їзний, виїзний, внутрішній), показник становить 100 %;</p> <p>KЛвп – кількість видів туристичних потоків, представлених підприємством;</p> <p>KЛвз – загальна кількість видів туристичних потоків, представлених підприємствами у вибірковій сукупності</p>
----	--	---------------------------	---

Наведений підхід ілюструє ступінь використання можливостей за кожним показником для окремого підприємства, що дає змогу якісно оцінити готовність туристичного підприємства до інтенсифікації інноваційної діяльності.

Припускають, що наведені показники оцінки готовності підприємства до інтенсифікації інноваційної діяльності достатньо автономні, тобто пов'язані між собою опосередковано.

### *Контрольні запитання та завдання*

1. Складові реалізації управління туристичними підприємствами.
2. Процесний підхід в інноваційному управлінні.
3. Системний підхід в інноваційному управлінні.
4. Ситуаційний підхід в інноваційному управлінні.
5. Структурні особливості інноваційного управління у туризмі.
6. Функції бізнес-процесів під час інноваційної діяльності.
7. Заходи з управління інноваційною діяльністю на туристичному підприємстві.
8. Схема управління інноваційною діяльністю у туризмі.
9. Показники готовності туристичних підприємств до інтенсифікації інноваційної діяльності.

### *Список використаної*

#### *та рекомендованої літератури до розділу 8*

1. Бездудный Ф. Ф. Сущность понятия инновация и его классификация / Ф. Ф. Бездудный, Г. А. Смирнова, О. Д. Нечаева // Инновации. – 1998. – № 4. – С. 96–100.
2. Бухтоярова И. В. Статистический анализ рынка туристских услуг в России : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.12 «Бухгалтерский учет. Статистика» / Ирина Вячеславовна Бухтоярова. – Москва: РГБ, - 2003. – С. 41.
3. Голдин А. А. Конкурентоспособность туристской фирмы: содержание, методы оценки, стратегия обеспечения : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (сфера услуг)» / А. А. Голдин. – С. По., 2002. – 21 с.
4. Гущина Н. А. Методика оценки туристского потенциала региона [Электронный ресурс] / Н. А. Гущина. – Режим доступа : 1тЦр://паика.vvags.ru.



5. Качмаж С. Теория ортогональных рядов / С. Качмаж, Г. Штейнгауз ; [пер. с нем. Н. Я. Виленкина]. – Москва : Государственное издательство физико–математической литературы, 1958. –508 с.
6. Киптенко В. К. Менеджмент туризма : учебник / В. К. Киптенко. – Киев: Знання, 2010. – 502 с.
7. Коваленко Ю. О. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні відносини» / Ю. О. Коваленко. – К., 2006. – 20 с.
8. Лебедев О. Т. Основы менеджмента : учеб. пособие / О. Т. Лебедев. – СПб. : СПб. ГТУ, 2001. – 388 с.
9. Мальська М. П. Туристичний бізнес. Теорія і практика / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.
11. Молнар О. С. Управління розвитком туристично–рекреаційного комплексу регіону (на прикладі Закарпатської області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / О. С. Молнар. – Ужгород, 2006. – 20 с.
12. Селютін В. Інтенсифікація інноваційної діяльності туристичних підприємств / В. Селютін / Сучасні тенденції розвитку готельно–ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфінєнка. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. – С. 185–213.
13. Селютін В. М. Обґрунтування показників результативності в системі управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств / В. М. Селютін, Г. В. Андрієнко // Бизнес Информ. – 2014. – № 12. – С. 8–14.
14. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / А. Р. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
15. Abernathy W. J. Innovation: Mapping the winds of creativedestruction / W. J. Abernathy, K. B. Clark // Research Policy. – 1985. – № 14. – P. 3–22.
16. World Economic Forum [Electronic resource]. – Way of access : [http:// www.weforum.org](http://www.weforum.org).

# ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

## **Тема 1. Теорії інноваційного розвитку.**

- 1.1. Вплив науково-технічних нововведень на розвиток туризму.
- 1.2. Види інновацій у туризмі за класифікаційними ознаками.

## **Тема 2. Інноваційні процеси в туризмі.**

- 2.1. Структура і стадії інноваційних процесів.
- 2.2. Інновації в управлінні туристичними підприємствами.

## **Тема 3. Державне регулювання інноваційної діяльності.**

- 3.1. Вплив політичної, економічної і соціальних сфер на інноваційні процеси в туризмі.
- 3.2. Національна інноваційна система та державна підтримка і стимулювання інноваційних процесів.

## **Тема 4. Інформаційні інноваційні технології в процесах туристичного обслуговування.**

- 4.1. Розвиток і застосування інформаційних технологій у туризмі.
- 4.2. ІТ-рішення для туристичних компаній.
- 4.3. Геоінформаційні технології (ГІС-технології).
- 4.4. Глобальні розподільні системи. Автоматизація туристичного офісу.

## **Тема 5. Інноваційні проекти в туризмі.**

- 5.1. Інноваційний туристичний продукт як основа нового проекту.
- 5.2. Диверсифікація видів міжнародного туризму.
- 5.3. Техніко-технологічні інновації. Інновації в процесах обслуговування в турфірмі, в готелях, на курортах.

## **Тема 6. Правові аспекти інноваційної діяльності.**

6.1. Інтелектуальна власність в інноваційних процесах.

6.2. Інноваційні конфлікти та можливості їх рішення.

## **Тема 7. Фінансове та інвестиційне забезпечення впровадження інноваційних технологій у туризмі.**

7.1. Фінансова складова інноваційного потенціалу підприємства

7.2. Критерії результативності інноваційної діяльності. Ризики інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Види ефективності та проблеми оцінки ефективності інновацій у туризмі.

## **Тема 8. Інноваційна інфраструктура регіонів України.**

8.1. Поняття інноваційної інфраструктури.

8.2. Кластер туризму Львова та Львівської області.

### *Список рекомендованої літератури*

1. Барометр міжнародного туризму ЮНВТО: Короткий огляд основних тенденцій // UNWTO World Tourism Barometer, February 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unwto.org>
2. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін; за ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – Київ : ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
3. Інноваційний розвиток промисловості України. Монографія [Текст] / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; За ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – Київ: КНТ, 2006. – 648 с.
4. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). – 3–ге вид., перероб. та доп. [Текст]: навч. посіб. / О. О. Любіцева. – Київ: Альппрес, 2005. – 436 с. іл., картосхеми – С. 253.
5. Львівська міська рада – [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://city-adm.lviv.ua/news/tourism/>
6. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика: Навч. посібник. / М. П. Мальська, В. В. Худо // – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.
7. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

8. Новиков В. С. Інновації в туризмі: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В.С. Новиков. – Москва: Вид. центр «Академія», 2007 – 208 с.
9. Романів П. В. Управління регіональним розвитком туризму. Навчально-методичні матеріали. / П. В. Романів // – Львів, 2009. – 78 с.
10. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст] : Монографія / Т. І. Ткаченко. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 537 с.
11. Українські кластери [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ucluster.org/>
12. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. А. Шумпетер. – Москва: Прогрес, 1982. – 456 с.

# **ТЕМАТИКА ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ**

**Тема 1. Туристична регіоналізація України. Інноваційний підхід до виділення туристичних, туристично–рекреаційних, спортивно–туристичних регіонів України.**

**Завдання.** Провести письмовий аналіз туристичної (за різною тематикою) регіоналізації України.

На вибір описати один з туристичних регіонів, інноваційну туристичну діяльність у його межах (продуктові, сервісні, технологічні, управлінські, маркетингові інновації).

**Тема 2. Сталість розвитку туризму – головна проблема сьогодення. Аналіз сучасних підходів до вирішення**

**Завдання.** Проаналізувати підходи до означення поняття сталого розвитку та сталого розвитку туризму, управління сталим розвитком туризму на глобальному, національному, регіональному, локальному рівнях. На прикладі країн світу та регіонів України простежити стратегічні кроки досягнення сталості розвитку туризму та рекреаційної сфери. Показати роль організацій різного рівня, управлінських структур у координації діяльності з метою досягнення сталого розвитку регіонів, галузей.

**Тема 3. Аналіз інноваційних стратегій підприємств у сфері туризму та готельно–ресторанної справи**

**Завдання.** На прикладі кількох підприємств запропонувати найприйнятніші для них інноваційні стратегії; охарактеризувати ефективність інноваційних стратегій.

Відповідно до матриці базових та інноваційних стратегій підприємств у сфері туризму, рекомендовано такі інноваційні стратегії:

1. Стратегія «ТИГР» охоплює: «залежну» інноваційну стратегію, яку визначають тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які є основними в коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства. Також можна віднести інноваційну стратегію «за нагодою», пов'язану з використанням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але значно різноманітними потребами.

2. Стратегія «Дракон» передбачає використання «наступальної» інноваційної стратегії, яка охоплює: активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг, а також стратегію «злиття» і стратегію «придбання». Наступальні стратегії звичайно потребують кредитних інвестицій, отже, їх більше використовують на підприємствах, що мають достатньо високий фінансовий потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчого науково-технічного потенціалу.

3. Стратегія «Змія». До неї варто зачислити «імітаційну» інноваційну стратегію, пов'язану з копіюванням технології виробництва продукції фірм-піонерів. Використання цієї стратегії, зазвичай, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво нового продукту. До цієї групи входить інноваційна стратегія «за нагодою», яка передбачає використання інформації і можливостей зовнішнього середовища підприємства.

4. Стратегія «Собака». Характеризується «захисною» інноваційною стратегію, що відображає реакцію підприємства на дії конкурентів і побічно на потреби і поведінку споживачів. В окремих випадках використовують «наступальну» інноваційну стратегію. Також часто простежуються елементи традиційної інноваційної стратегії, яка означає відсутність технологічних змін на підприємстві, але пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції (системи послуг).

#### **Тема 4. Інноваційна діяльність (ІД) як об'єкт управління**

**Завдання.** Закріпити знання щодо особливостей інноваційної діяльності як об'єкта управління. Визначити головні фактори, що впливають на розвиток інноваційної діяльності.

На прикладі одного з туристичних регіонів України розглянути головні фактори, що впливають на інноваційну діяльність.

Група факторів	Стимулюючі фактори ІД	Стабілізуючі фактори ІД	Лімітуючі фактори ІД
Техніко–економічні			
Організаційно–управлінські			
Юридичні			
Соціально–психологічні			

#### **Тема 5. Управління інноваційними проектами**

**Завдання.** Виявити теоретичні відомості стосовно інноваційних проектів та їхніх основних видів. Навчитися використовувати методики аналізу для визначення відповідності внутрішніх можливостей розвитку організації зовнішнім.

З аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім починається інноваційний процес – процес розробки, виготовлення і просування інновації на ринку.

Для цього застосовують такі підходи.

**SWOT–аналіз.** Ґрунтується на порівнянні ринкових можливостей і загроз з сильними та слабкими сторонами діяльності підприємства (внутрішнє середовище). Як наслідок виділяють ті види діяльності й товари, для впровадження яких є як зовнішні, так і внутрішні можливості.

**GAP–аналіз.** Надає можливість на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку, які можна заповнити новою продукцією.

**Стратегічна модель Портера.** Надає змогу виявити й оцінити конкурентні переваги конкретних підприємств чи видів діяльності (товарів) залежно від частки ринку, що вони займають, та рівня їхньої

рентабельності. На основі цього обирають стратегію розвитку: цінове лідерство (досягнення найнижчих витрат і, відповідно, найнижчих цін на ринку); диференціація (товари мають відрізнятись від товарів конкурентів і бути орієнтованими на конкретні групи споживачів); концентрація зусиль на один або декілька вибіркових сегментів ринку.

Матриця Бостонської консультативної групи. За її допомогою, порівнюючи відомі чи прогнозовані частки ринку і темпи їхнього зростання для кожного з видів продукції підприємства, оцінюють ефективність їхнього виробництва й реалізації і визначають варіанти подальшого розвитку: стратегію розвитку (фінансування певного виду діяльності задля збільшення ринкової частки); стратегію підтримання конкурентних переваг (відстоювання ринкових переваг для збереження власної частки ринку); стратегію збору врожаю (підтримання тих видів діяльності, які ще можуть приносити прибутки); стратегію елімінації (припинення виду діяльності, який не є перспективним і не дає прибутків).

Матриця «Мак–Кінсі – Дженерал Електрик». На основі порівняння привабливості фактичних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті з них, розвивати які найбільш доцільно. Застосовують стратегії розвитку: зростання, підтримання конкурентних переваг, збору врожаю, вибіркового розвитку, пошук ніші, елімінації.

STP–аналіз (сегментація ринку). Надає можливість вибрати цільові ринки (сегменти чи ніші), на яких конкретне підприємство зможе максимально виявити свої конкурентні переваги у конкретних ринкових умовах. Результати аналізу використовують для обґрунтування необхідності розробки інновацій конкретної спрямованості відповідно до відібраних для подальшого аналізу напрямів і варіантів інноваційного розвитку.

Провести порівняльну характеристику методів генерації ідей.



### Характеристика методів генерації ідей

Назва і сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
«Мозкова атака»: генерування групою осіб ідей щодо вирішення поставленої проблеми з наступною їхньою оцінкою			
Синектика: орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців на дослідження вирішення поставленої проблеми			
Ліквідація ситуацій «глухого кута»: пошук нових напрямів рішень, якщо традиційні не дали результатів			
Морфологічні карти: розширення області пошуку вирішення поставленої проблеми			

#### Список рекомендованої літератури

1. Бейдик О. О. Рекреаційно–туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. / О.О. Бейдик. – Київ : КНУ, 2001. – 397 с.
2. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів. Монографія. / М. Борушак. – Львів : ІРД НАН України, 2006. – 288 с.
3. Василенко О. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / О. В. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
4. Ковтун О. І. Стратегії підприємства / О. І. Ковтун. – Львів : Коопосвіта, 2008. – 424 с.
5. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – Київ: Знання, 2008. – 661 с.
6. Мариняк Я. О. Глобалізація та інноваційна діяльність в Україні та їх вплив на розвиток туристичного бізнесу / Я. О. Мариняк // Наук. зап. Терноп. нац. пед. ун. імені Володимира Гнатюка. Сер. : Географія. – 2013. – № 2. – С. 116–123.
7. Миронов Ю. Б. Сталий розвиток туризму: сутність, завдання та принципи [Електронний ресурс]. Ю. Б. Миронов, І. І. Тучковська. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/myronov7.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/myronov7.htm)

8. Пашута М. Т. Інновації: понятійно–термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посібник / М. Т. Пашута, О. М. Шкільнюк. – Київ: ЦНЛ, 2005. – 117 с.
9. Романів П. В. Управління регіональним розвитком туризму. Навчально–методичні матеріали. / П. В. Романів. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка. – 2009. – 78 с.
10. Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ: Академвидав, 2005. – 400 с.
11. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку. Навчальний посібник для вузів. - Київ, 2002. – 243 с.
12. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Йохна М. А., Іжевський П. Г., Стадник В. В. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 164 с.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
14. Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers, UNEP and UNWTO [Electronic Source]. – Access Mode : <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>

# ТЕСТОВІ ВПРАВИ

**1. Хто першим став уживати термін «інновація» в сучасному його розумінні:**

- а) Р. Кантільон;
- б) Й. Шумпетер;
- в) Дж. Річардсон;
- г) Н. Кондратьєв.

**2. На що впливає сукупність таких чинників:**

- ринкова кон'юнктура і конкуренція;
  - середовище (рівень розвитку науки і техніки, законодавча і нормативна база, політична та економічна стабільність);
  - кадри (вчені, фахівці, підприємці, менеджери, політичні діячі, державні службовці);
  - ресурси (природні, виробничі, фінансові, науково–технічні, технологічні, інфраструктура).
- а) інноваційну діяльність;
  - б) інноваційний розвиток;
  - в) інтенсивність інвестування інновацій;
  - г) удосконалення нормативно–правової бази щодо інноваційної діяльності.

**3. Чи можна зазначений процес назвати інновацією:** удосконалення або створення нових матеріалів, обладнання, технологічних процесів, продуктів, послуг і методів, докорінно змінюють або значно поліпшують ефективність економіки.

- а) так;
- б) ні.

**4. Чи можна зазначений процес назвати інновацією:**

модернізація ідей, котрі раніше використовувалися, однак застарілих:

- а) так;
- б) ні.

**5. Чи можна зазначений процес назвати інновацією:**

зміни в соціальній структурі для підвищення соціального статусу особи й досягнення оптимального співвідношення особистих і суспільних інтересів:

- а) так;
- б) ні.

**6. Чи можна зазначений процес назвати інновацією:**

модифікації сформованої системи управління, що дають можливість покращувати діяльність підприємств та організацій та сприяють адаптації до мінливих умов.

- а) так;
- б) ні.

**7. Чи можна зазначений процес назвати інновацією:**

зміна структури соціальних процесів, які відбуваються в суспільстві, під вплив науково-технічного прогресу.

- а) так;
- б) ні.

**8. Зіставте:** за сферою застосування інновації підрозділяють на:

- а) глобальні, національні, регіональні, галузеві і локальні (на підприємстві, в компанії);
- б) еволюційні і радикальні;
- в) науково–технічні, організаційно–економічні, соціально–культурні та державно–правові.

**9. Зіставте:** за масштабами розповсюдження інновації розрізняють:

- а) глобальні, національні, регіональні, галузеві і локальні (на підприємстві, в компанії) інновації;
- б) еволюційні і радикальні
- в) науково–технічні, організаційно–економічні, соціально–культурні та державно–правові.

**10. Зіставте:** за характером інновації можуть бути:

- а) науково–технічні, організаційно–економічні, соціально–культурні та державно–правові;
- б) еволюційні і радикальні;
- в) глобальні, національні, регіональні, галузеві і локальні (на підприємстві, в компанії).

**11. У життєвому циклі інновації визначте стадію, яка належить до періоду створення новації:**

- а) стадія зародження;
- б) фаза впровадження на ринок;
- в) стадія становлення;
- г) стадія освоєння;
- д) фаза комерціалізації та дифузії;
- е) фаза рутинізації;
- ж) фаза перетворення в стабільний продукт.

**12. У життєвому циклі інновації визначте стадії і фази, які належать до життєвого циклу інновації:**

- а) стадія зародження;
- б) фаза впровадження на ринок;
- в) стадія становлення;
- г) стадія освоєння;
- д) фаза комерціалізації та дифузії;
- е) фаза рутинізації;
- є) усі відповіді правильні.

**13. Хто обґрунтував довгі хвилі економічної кон'юнктури:**

- а) Р. Кантільон;
- б) Й. Шумпетер;
- в) Дж. Річардсон;
- г) Н. Кондратьєв.

**14. Виділіть чинники, які визначають успіх компанії у традиційній економіці:**

- а) інтелектуальна власність;
- б) експертиза;
- в) репутація;
- г) бренд;
- д) креативність;
- е) сумлінні виконавці;
- ж) гнучкі альянси;
- з) стійкі зв'язки.

**15. Виділіть чинники, які визначають успіх компанії у новій економіці:**

- а) інтелектуальна власність;
- б) експертиза;
- в) репутація;
- г) бренд;
- д) креативність;
- е) сумлінні виконавці;
- ж) гнучкі альянси;
- з) стійкі зв'язки.

**16. Указаний фактор стимулює, гальмує чи стабілізує розвиток інноваційних процесів у туризмі?**

- а) нестабільна економічна та політична ситуація в окремих регіонах світу та країнах;
- б) стимулює;
- в) гальмує;

г) стабілізує.

**17. Указаний фактор стимулює, гальмує чи стабілізує розвиток інноваційних процесів у туризмі?**

а) недосконалі державні закони, а також інші правові акти, що визначають економічні та політичні принципи функціонування туристських підприємств;

б) стимулює;

в) гальмує ;

г) стабілізує.

**18. Указаний фактор стимулює, гальмує чи стабілізує розвиток інноваційних процесів у туризмі?**

а) зміна ситуації на ринках: поява нових туристських напрямків, невідповідність пропонованих послуг потребам мандрівників, зміна структури попиту, поява нових вимог з боку споживачів до якості туристичного продукту;

б) стимулює;

в) гальмує;

г) стабілізує.

**19. Указаний фактор стимулює, гальмує чи стабілізує розвиток інноваційних процесів у туризмі?**

а) упровадження нововведень у діяльність виробничих галузей, тісно пов'язаних з туристським бізнесом (транспортні компанії, готелі, оздоровчі установи, засоби зв'язку тощо);

б) стимулює;

в) гальмує;

г) стабілізує.

**20. Указаний фактор стимулює, гальмує чи стабілізує розвиток інноваційних процесів в туризмі?**

а) несподівані події, які не залежать від волі людей: екологічні та техногенні катастрофи, терористичні акти та ін.

- б) стимулює;
- в) гальмує;
- г) стабілізує.

**21. З перелічених принципів виділіть ті, які можна зачислити до сталого туризму:**

а) туристська діяльність, орієнтована на постійне збільшення туристичних потоків. Обсяги надання туристських послуг обмежуються лише розміром матеріально–технічної бази;

б) відвідувачі приносять свій спосіб життя і поведінки на територію відпочинку;

в) обсяги надання туристських послуг узгоджуються з соціально–економічними, екологічними можливостями території, які і визначають характер туристської діяльності;

г) відвідувачі під час свого перебування слідуєть певної моделі поведінки відповідно до культури території. Поведінка відвідувачів не завдає шкоди природним ресурсам, традиціям і звичаям місцевого населення;

д) домінує споживацьке ставлення відвідувачів до природних об'єктів. Природні об'єкти оцінюються на основі їх корисності для людини.

**22. З перелічених принципів виділіть ті, які можна зачислити до масового туризму:**

а) туристська діяльність, орієнтована на постійне збільшення туристичних потоків. Обсяги надання туристських послуг обмежуються лише розміром матеріально–технічної бази;

б) Відвідувачі приносять свій спосіб життя і поведінки на територію відпочинку;

в) обсяги надання туристських послуг узгоджуються з соціально–економічними, екологічними можливостями території, які і визначають характер туристської діяльності;

г) Відвідувачі під час свого перебування слідуєть певної моделі поведінки відповідно до культури території. Поведінка відвідувачів



не завдає шкоди природним ресурсам, традиціям і звичаям місцевого населення;

д) домінує споживацьке ставлення відвідувачів до природних об'єктів. Природні об'єкти оцінюються виходячи з їх корисності для людини;

е) для відвідувачів важлива сама цінність існування природних об'єктів, а не їх споживча цінність;

ж) формальні відносини. Відвідувачі вважають себе господарями, яких повинні обслуговувати;

з) доброзичливі, шанобливі відносини, метою яких є пізнання нової культури.

### **23. Виберіть два правильні варіанти відповіді.**

Основоположними законами, які регулюють інноваційну діяльність в Україні є:

а) «Про наукову и науково–технічну діяльність»;

б) «Про Спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків»;

в) Закони України «Про інноваційну діяльність»;

г) «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні».

### **24. Державна інноваційна політика – це:**

а) сукупність заходів прямого і непрямого впливу на соціально–економічний розвиток суспільства загалом і кожного з його членів зокрема;

б) комплекс правових, організаційно–економічних та інших заходів держави, спрямованих на створення належних умов для розвитку інноваційних процесів в економіці, стимулювання впровадження результатів інноваційної діяльності у виробництво;

в) найважливіша складова політики держави, інструмент забезпечення фундаментальних прав і свобод особи, підвищення темпів соціально–економічного й науково–технічного розвитку, гуманізації суспільства, зростання культури. Політика встановлює на основі суспільної згоди докорінні цілі й завдання розвитку освіти, гарантує їх утілення в життя шляхом узгоджених дій держави й суспільства.

## **25. Споживачі–новатори –**

- а) лідери за сприйняттям нововведень, хоча і з обережністю;
- б) сприймають нововведення після того, як воно випробувано більшістю споживачів;
- в) ідуть на ризик, випробовуючи нововведення.

## **26. Венчурні фірми –**

а) фірми спеціалізуються на впровадженні невикористаних патентів власниками технологій, просуванні на ринок ліцензій, доведенні винаходів до промислової кондиції, виробництві невеликих партій виробів з наступним продажем ліцензій;

б) фірми, що сприяють прискоренню нововведень. Це тимчасове цільове об'єднання науковців декількох / суміжних галузей науки і техніки, а також менеджерів для вирішення конкретних науково–технічних або виробничих завдань;

в) тимчасові організаційні структури, зайняті розробкою наукових ідей та перетворенням їх у нові технології (продукти), що створюються з метою апробації, доробки та доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій.

## **27. Основна форма фінансового забезпечення створення і впровадження інновацій, капітал, вкладений у проекти, що мають підвищений рівень ризику, – це:**

- а) венчурний капітал (ризиковий капітал);
- б) національний капітал;
- в) міжнародний капітал;
- г) внутрішні інвестиції.

## **28. Як визначають термін «інновація» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?**

а) ідея, доведена до практичного застосування в ринкових умовах;

б) сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект;

в) новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно–технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

г) розроблення нового продукту, аналога якого немає в Україні.

**29. Хто першим увів термін «інновації» в економічну теорію?**

а) Ф. Кене;

б) А. Файоль;

в) Й. Шумпетер;

г) К. Маркс.

**30. Класифікація інновацій за ступенем новизни передбачає їх поділ на:**

а) базові, поліпшувальні та псевдоінновації;

б) технологічні, продуктові, організаційно–управлінські, економічні, соціальні, юридичні;

в) одиничні, дифузні;

г) заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі, ретровведення.

**31. Що належить до об'єктів інноваційної діяльності?**

а) інноваційні програми і проекти, нові знання та інтелектуальні продукти;

б) традиційні функціональні науково–технічні відділи;

в) тимчасові науково–виробничі колективи;

г) інвестиційні фонди.

**32. Як називають період між появою новації та її впровадженням?**

а) термін окупності інновації;

б) життєвий термін інновації;

в) інноваційний лаг;

г) період комерціалізації інновації.

**33. Яку кількість груп інновацій містила перша класифікація інновацій, розроблена Й. Шумпетером?**

- а) 8;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 3.

**34. Управління інноваційною діяльністю охоплює:**

- а) планування інноваційної діяльності;
- б) організування інноваційної діяльності;
- в) стимулювання інноваційної діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

**35. Хто з учених став автором теорії довгих хвиль в економіці?**

- а) Ніколай Кондратьєв;
- б) Михайло Туган–Барановський;
- в) Саймон–Сміт Кузнець;
- г) Герхард Менш.

**36. Дайте розгорнуте визначення поняття «інноваційний процес»:**

- а) паралельно-послідовне проведення науково-дослідної, інноваційної, господарчої діяльності на основі маркетингових досліджень;
- б) процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику;
- в) процес фінансування та інвестування розробки, розповсюдження нового типу продукції чи послуг;
- г) процес створення нової продукції (послуг).

**37. Як визначають термін «інноваційна діяльність» у Законі України «Про інноваційну діяльність»?**

- а) діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію

результатів наукових досліджень та розробок і яка зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг;

- б) нововведення;
- в) інвестиції, новації;
- г) діяльність, спрямована на комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок.

**38. Інноваційний процес, який передбачає створення і використання нововведення в рамках однієї організації, називається:**

- а) простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес;
- б) простий міжорганізаційний інноваційний процес;
- в) розширений інноваційний процес;
- г) дифузія інновацій.

**39. Дослідження, спрямовані на вивчення теоретичних засад процесів чи явищ, називаються:**

- а) фундаментальні дослідження;
- б) прикладні дослідження;
- в) відкриття;
- г) винаходи.

**40. Підхід у прийнятті управлінських рішень, що ґрунтується на осяянні, неопоясваному відчутті того, що рішення, яке спало на думку, є єдино правильним, має назву**

- а) інтуїтивний;
- б) раціональний;
- в) випадковий;
- г) тимчасовий.

**41. Сфера інноваційної діяльності включає:**

- а) ринок інновацій;
- б) ринок новацій;
- в) ринок інвестицій;
- г) усі відповіді правильні.

**42. Як визначають термін «інноваційна інфраструктура» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?**

- а) сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності;
- б) уся сукупність елементів ринку інвестицій (капіталу);
- в) усі об'єкти і суб'єкти ринку чистої конкуренції інновацій;
- г) сукупність об'єктів науково–дослідної сфери діяльності.

**43. Як здійснюється державне регулювання інноваційної діяльності?**

- а) визначення і підтримка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- б) формування і реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- в) створення нормативно–правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

**44. Яка інноваційна стратегія пов'язана з прагненням фірми досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів:**

- а) наступальна;
- б) захисна;
- в) імітаційна;
- г) залежна.

**45. Розроблення інноваційної стратегії підприємства починається з:**

- а) формулювання загальної мети підприємства;
- б) складання плану інноваційної діяльності підприємства;
- в) вибору джерел фінансування інноваційного проекту;
- г) оцінювання ринку збуту.

**46. Імітаційна інноваційна стратегія передбачас:**

- а) придбання інноваційних ліцензій, підприємств–інноваторів;
- б) утворення гуртків якості;
- в) утворення ризикових підрозділів компанії;
- г) проведення досліджень за розробками.

**47. Що є головною передумовою розвитку новаторської діяльності в організаціях?**

- а) наявність необхідних фінансових ресурсів;
- б) відповідна психологія людей і творчий тип мислення;
- в) наявність відповідних законодавчих актів;
- г) досвідченість працівників.

**48. Діяльність об'єднаних у систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей підприємства шляхом реалізації функцій із використанням методів управління, – це:**

- а) середовище;
- б) дії;
- в) процеси;
- г) явища;
- д) засоби.

**49. Сукупність елементів, що забезпечують цілеспрямоване функціонування підприємства: мета, принципи, методи, функції, персонал, організаційна структура, техніка і технологія управління, інформація, – це:**

- а) середовище;
- б) дії;
- в) процеси;
- г) явища;
- д) засоби.

**50. Сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів**

**господарювання і впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів об'єкта і суб'єкта управління – це:**

- а) середовище;
- б) дії;
- в) процеси;
- г) явища;
- д) засоби.



# ГЛОСАРІЙ

**Авторське право** – сукупність національних і міжнародних юридичних норм, що регулюють відносини, пов'язані зі створенням і використанням наукових результатів, технічних і технологічних розроблень, науково-технічних проєктів, нових товарів, творів літератури та мистецтва.

**Аналіз** – розкладання цілого складного явища на його складові, більш прості елементарні частини і виділення окремих сторін, властивостей, зв'язків.

**Аналіз туристичного ринку** – оцінка потенційних обсягів продажів на ринку тих або інших туристичних послуг.

**Аналітична модель** – означає передбачення і пояснення послідовності подій за допомогою фундаментальних законів, які мають широке застосування.

**Біфуркація** – це миттєвий перехід до якісно нового стану (закон переходу кількості в якість), тобто революційний тип розвитку, що характеризується нестійкістю, нестабільністю, технологічними проривами, винаходами, науковими відкриттями, які функціонують за новими принципами.

**Біхевіоризм** – науковий напрям у психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

**Бренд** – це певний знак, який позначає унікальний продукт або послугу, що належить якійсь певній особі – фізичній або юридичній..

**Брендинг** – створення унікального, головного, – сильного образу того чи іншого бренда.

**Венчурна (ризикова) фірма** – (від англ. «venture» – ризикувати) – інноваційна фірма, що проводить свою діяльність за участю венчурного (ризикового) капіталу.

**Венчурний (ризиковий) капітал** – капітал, який вкладають у заходи, пов'язані з підвищеним ризиком у розробленні й організації виробництва нового продукту або впровадженні нової технології.

- Винахід** – нове технічне рішення, яке можна застосувати в промисловості; новий механізм, прилад, апарат; який-небудь пристрій, створений людиною; зазвичай, підтверджений і захищений патентом.
- Високі технології** – технології, які стануть визначальними в пост-індустріальному суспільстві, наприклад, біотехнологія, робототехніка, штучний інтелект.
- Виставка (Exhibition)** – один з організаційних заходів щодо просування продукту із заздалегідь зумовленою кількістю учасників, терміном і місцем проведення.
- Відкриття** – науковий результат особливо видатного характеру, який вносить радикальні зміни в рівень знань; процес отримання раніше невідомих даних або спостереження раніше невідомого явища природи.
- Відтворююча функція** – отримання прибутку від інновації й використання його як джерела фінансових ресурсів.
- Гіпотеза** (грец. *hypothesis* – основа, припущення) – означає наукове припущення, висунуте для пояснення якого-небудь явища, і яке потребує його перевірки на дослідах і технічного обґрунтування. Іншими словами, гіпотеза – це пропозиція, яка потребує підтвердження.
- Глобалізація** (фр. *global* – всецілий) – універсальний процес, який охоплює всю земну кулю і складається з нових інтелектуально-інформаційних технологій; економічна, політична, науково-технічна та екологічна взаємозалежність і взаємодія країн та регіонів світу.
- Державна регіональна політика** – це система заходів, що здійснюється органами державної влади з метою управління політичним, економічним та соціальним розвитком регіонів і територіально-адміністративних одиниць.
- Диверсифікація** – розширення сфери виробничої та комерційної діяльності на ринках нових товарів та послуг; поєднання широкого кола видів діяльності.
- Дифузія** (лат. *diffusio* – розповсюдження, розтікання) інновації – розповсюдження освоєної інновації в нових регіонах, на нових ринках і в нових фінансово-економічних ситуаціях, умовах середовища.
- Емпірична модель** (грец. *Peira* – досвід), це тип прогнозів, що ґрунтується на досвіді і передбачає майбутнє за допомогою математичної залежності, яка узгоджується з емпіричними параметрами.

**Ефективність менеджменту** – результативність управлінської діяльності, що визначають як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

**Ємність територіально–рекреаційної системи** – здатність забезпечувати заняття певній кількості рекреантів без порушення психофізичної комфортності і стійкості природних та культурних комплексів.

**Ідея продукту** – задум про можливий продукт, що компанія могла б запропонувати на ринку.

**Ідея** (грец. *idea* – поняття, уявлення) інновації – означає загальне поняття про використання певних новацій для втілення в життя якого–небудь задуму. Задум означає осмислення потреби і є відправною точкою творчого процесу. Тому пошук ідеї інновації є процесом творчим.

**Інноваційна політика** – комплекс заходів, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності.

**Інвестиційна функція** – використання прибутку від інновації для фінансування інвестування за різними напрямками.

**Ініціація** (лат. *initiatio* – здійснення таїнств) – це діяльність, що полягає у виборі мети інновації, постановці завдання, яке виконує інновація, пошуку ідеї інновації, її техніко–економічному обґрунтуванні й матеріалізації ідеї.

**Інноваційна інфраструктура** – організації, що сприяють проведенню інноваційної діяльності (інноваційно–технологічні центри, технологічні інкубатори, технопарки, учбово–ділові центри та інші спеціалізовані організації).

**Інноваційна сфера** – область діяльності виробників і споживачів інноваційної продукції (робіт, послуг), що включає створення і поширення інновацій.

**Інноваційний менеджмент** – сукупність організаційно–економічних, психологічно–соціальних методів, форм та способів управління всіма стадіями інноваційного процесу. Інноваційний менеджмент – це такий спосіб дій, який забезпечує сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу. Інноваційний менеджмент – це управління змінами.

**Інноваційний менеджмент** (управління нововведеннями) – це сукупність визначених організаційно–економічних методів і форм управління

всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.

**Інноваційний процес** – послідовний ланцюг подій, під час яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і розповсюджується в господарській практиці й суспільній діяльності.

**Інноваційний цикл** – коло інноваційних процесів, новин, нововведень, які реалізуються в системі певного технологічного укладу, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства.

**Інновація** – кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

**Інфраструктура** – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

**Категорії менеджменту** – це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого належать такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

**Квазімодель** (лат. *Quasi* – ніби, подібно), тобто майже модель – це модель в інноваційному менеджменті, що допомагає перевірити прогнози розвитку певного процесу.

**Кластерний аналіз** – аналіз, який дає змогу об'єднувати об'єкти в групи чи так звані кластери таким чином, щоб розходження між об'єктами, які складають один кластер, були б менші за їхні відмінності від інших кластерів.

**Кластер туристичний** – це система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, зазвичай, географічно локалізованих, постачальників базових, додаткових, супутніх, суміжних послуг (елементи супраструктури туризму) із приводу створення спільного туристичного продукту.

**Конкуренти** (від лат. *concuriens* – суперник) – особи, групи осіб, фірми, підприємства, які сперечаються в досягненні ідентичних цілей, прагненні зайняти кращі позиції на ринку.

**Концесія** – надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкта підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння) за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань зі створення (будівництва) та/або управління (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику.

**Ліцензія** – дозвіл, наданий підприємствам державними органами, на право займатися певними видами діяльності, перелік яких визначають у державних актах.

**Маркетингове дослідження** – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, що стоїть перед фірмою, їх збирання, аналіз і звітування про результати. Головними напрямками маркетингових досліджень є: дослідження ринку, потреб, конкурентів, товарів, цін, руху та продажу товару, стимулювання збуту і реклами, внутрішньої сфери підприємства.

**Менеджер** – це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково–технічного прогресу, виражено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо–господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

**Менеджмент** – це самостійний вид професійної діяльності стосовно досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

**Мережі, альянси та туристські кластери** – це результат структурної перебудови туристичної сфери й сусідської солідарності її підприємств. У підприємницьких мережах (альянсах) значно зменшуються витрати, пов'язані з окремими видами діяльності, наприклад, закордонною комерційною діяльністю, спільним дослідженням ринку, маркетинговою діяльністю, участю у ярмарках і салонах, покращенням технології надання туристських та курортно–оздоровчих послуг. Розроблено нові механізми диверсифікації

туристських продуктів (у спільних науково-дослідницьких центрах, лабораторіях), укладено перехресні субпідрядні контракти між підприємствами одного й того ж регіону, зацікавленими у взаємодоповненні.

**Метафора** (грец. *metaphora* – переміщення), або аналогія – тип прогнозу, що означає виявлення спільних рис або подібності у кількох об’єктах чи процесів.

**Метод Дельфі** – це метод прогнозу, під час використання якого у процесі дослідження виключається безпосереднє спілкування між членами групи і проводиться індивідуальне опитування експертів з використанням анкети для з’ясування їхньої думки стосовно майбутніх гіпотетичних подій. Назву цей метод дістав від відомого з часів античності оракула з Дельфійського храму (Дельфійський оракул).

**Метод експертних оцінок** – це метод, який застосовують, використовують переважно у довгострокових прогнозах. Прогнозування відбувається на підставі судження (думки) експерта (групи експертів) стосовно поставленого завдання.

**Методи екстраполяції** – це метод, який застосовують для передбачення того, що існуючі тенденції розвитку прогнозованого об’єкта збережуться в майбутньому. Причому майбутнє розглядають як пряме і безпосереднє продовження минулого (теперішнього).

**Методи менеджменту** – це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

**Методи менеджменту адміністративні** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно–розпорядчих засад функціонування організації.

**Методи менеджменту економічні** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягають взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

**Методи менеджменту соціально-психологічні** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію,

ґрунтуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально–психологічні умови для їх трудової діяльності.

**Методи менеджменту технологічні** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію проведення виробничо–господарських процесів.

**Метод Монте–Карло** (за назвою міста, відомого гральними закладами) – це метод імітації з приблизного відтворення реальних явищ. Об’єднує аналіз чутливості (сприйнятливості) й аналіз розподілення ймовірностей вхідних змінних.

**Моделювання** – це процес, за якого оригінал – первинний об’єкт – логічно відтворений і поданий у вигляді імітації, названої моделлю. Модель повинна відтворювати найсуттєвіші сторони оригіналу.

**Моніторинг** – цілеспрямована діяльність, що включає перманентне спостереження, аналіз, оцінку та прогноз стану об’єкта (процесу, явища, системи); це аналітична система спостереження.

**Новація** – оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розроблень або експериментальних робіт у будь–якій сфері діяльності з підвищення її ефективності.

**Нововведення** – процес втілення та поширення нових видів продуктів, послуг, виробничих процесів, ідей, методів роботи.

**Організаційна структура системи управління регіональним розвитком туризму** – це сукупність елементів, які перебувають у певному взаємозв’язку, що характеризується ієрархічною властивістю і реалізується в рамках структури управління економічним і соціальним розвитком області.

**Польові дослідження** – збирання оперативних даних (первинної інформації) про умови продажу конкретного товару на певному ринку, а також про реакцію покупців на запропоновані вироби та про їхнє ставлення до фірм – виробників.

**Припущення** – це тип прогнозів, наявність можливої кореляційної залежності будь–якої інновації від тенденцій, які простежуються.

**Прогноз** (грец. *prognosis* – передбачення) засновується на результатах пізнання людиною об’єктивних законів і є імовірнісним.

**Програма розвитку туризму** – це комплекс взаємозв’язаних норм, економічних та організаційних заходів, спрямованих на реалізацію конституційних прав громадян і розвиток туристської галузі.

**Продуктова стратегія** – передбачає розробку туристичного продукту, у найбільшому ступені відповідну потребам туристів, а також розробку і впровадження на ринок нових туристичних послуг.

**Просування** – це сукупність різних видів діяльності з доведення продукту до потенційних споживачів і стимулювання виникнення в них бажання його купити.

**Регіон** – це, по-перше, територіально спеціалізована й адміністративно визначена частина території країни з природним комплексом, соціумом, безліччю підприємств, галузей і підгалузей економіки, що перебувають у стані динамічного розвитку; по-друге, складна соціально-економічна система, невід’ємна частина єдиної системи продуктивних сил країни і виробничих відносин, яка має прямі та зворотні виробничо-економічні, ресурсні, науково-технічні, фінансово-кредитні і соціальні зв’язки з господарським комплексом країни; по-третє, території різного адміністративного рівня (області, райони), що характеризується: комплексністю, цілісністю, спеціалізацією, наявністю політико-адміністративних органів управління, статистичною узгодженістю.

**Регіональне управління** – це правове забезпечення економічних процесів шляхом декларування і регулювання прав власника, захисту підприємництва; організація економічного життя в регіоні, руху в ньому праці, товарів, капіталу, послуг; концентрація і розподіл ресурсів на найважливіших напрямках господарського розвитку регіону, стимулювання інвестиційних програм та інновацій.

**Рекреаційні ресурси (Recreation resources)** – це природні та антропогенні геосистеми, тіла і явища природи, що мають специфічні властивості та можуть бути використані для організації відпочинку та оздоровлення певного контингенту людей у певний час або сезон за допомогою існуючих технологій і наявних матеріальних можливостей.

**Синтез** – поєднання різних елементів, сторін предмета, явища, процесу (сукупності процесів, явищ, предметів) у єдине ціле.

**Системний підхід (Systems approach)** – підхід до дослідження й управління об’єктом, що розглядає його як систему, в якій виділено



елементи, внутрішні і зовнішні зв'язки, що впливають на його функціонування, а мета кожного з елементів формується, на основі загального призначення системи.

**Стимулююча функція** – отримання прибутку підприємцем за рахунок реалізації інновації, слугує стимулом до нових інновацій.

**Стратегічне планування розвитку туризму в регіоні** – це процес моделювання ефективної діяльності підприємств туризму на певний період функціонування з установленням цілей розвитку туризму в регіоні та їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і завдань відповідно до ресурсних можливостей регіону.

**Стратегія (Strategy)** – план реалізації стратегічної концепції туристичного підприємства, регіону, припускає визначення головних напрямів розподілу її (його) обмежених ресурсів. Результатом стратегічних рішень повинна бути поява в туристичній компанії чи регіоні довгострокових конкурентних переваг.

**Технологія** (від грец. *techno* – майстерність; *logos* – слово) – сукупність прийомів і способів обробки і переробки різних середовищ.

**Туристська дестинація** – це вирішальний елемент регіональної туристської системи і суб'єкт управління регіонального розвитку. Її можна сприймати як територію із певним переліком засобів обслуговування й послуг, зручностей для забезпечення всіляких потреб туристів. Інакше кажучи, туристська дестинація містить найбільш важливі й вирішальні елементи туризму, необхідні для туристів.

**Туристська політика держави** – сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на розвиток туристської галузі і створення умов для ефективної співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектора щодо розвитку туризму через різні механізми: адміністративні, організаційні, економічні, правові, екологічні тощо.

**Управління інноваційним процесом** – невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних процесів, розрахованих на здобуття конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

**Управління регіональним розвитком** – це діяльність у напрямі досягнення стратегічної мети, адаптації економіки регіону до умов зовнішнього

середовища, до різних викликів і загроз, забезпечення реалізації порівняльних переваг регіону.

**Цілі маркетингового дослідження** – цільові орієнтири, що характеризують інформаційний вакуум, який повинен бути усунений для надання менеджерам можливості вирішувати маркетингові проблеми.

**SWOT-аналіз** (*strength, weaknesses, opportunities and threats*) – етап процесу планування маркетингу, на якому проходить ревізія як зовнішнього середовища маркетингу (з акцентом на аналіз соціально-економічних, політико-правових, ринкових і конкурентних чинників), так і внутрішньої діяльності організації.

## ПОКАЖЧИК ТЕРМІНІВ

Аромаркетинг	Методи управління Метод «Дельфи»
Бенчмаркінг	Метод «Дерева цілей»
Бренд	
Брендинг	Нейромаркетинг
Бронювання	Нововведення 1
Види інновацій	Організація
Дестинація	Планування Послуга
Зразок	Потенціал туристичний Принцип
Інвестиційна привабливість	Прогнозування
Інноваційна активність	Процес управління
Інноваційна діяльність	
Інноваційна інфраструктура	Реклама
Інноваційний потенціал	Ресурси туристичні
Інноваційний процес	Розвиток
Інноваційний менеджмент	
Інноваційний тип розвитку	Теорія управління
Інноваційна сфера 5	Туризм
Інноваційна діяльність	Турист
Інноватика	Туристична діяльність 9
Інновація	Туристична політика
Інформація	Туриנדустрія Туроперейтинг
Класифікація інновацій	Турпродукт
Кластер	
Кластеризація	Управління
Контроль	Функції управління
Маркетинг	
Маркетинг емоційний	Цілі управління
Маркетинг когнітивний	
Маркетинг нетрадиційний	SWOT–аналіз
Маркетинг сенсорний	



## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Альхонт С.  
Амоша О. І.  
Андрющенко К. А.

Бажал Ю. М.  
Басюк О.  
Биркович В. І.  
Браун Е.  
Броерсман Л.  
Бухтоярова І.

Ван Арк Б.  
Вишнякова Я. Д.  
Візгалов Д. В.

Гавран В.  
Гамідов Г. С.  
Геєць В. М.  
Гірш А.  
Голдін А.

Джанджугазова Е.  
Дмитрук С. В.

Ермілов К. В.

Загородній А. Г.  
Захарченко В.  
Зенкер С.

Ілляшенко С. М.

Квартальнов В. О.  
Кисельов С. П.  
Ковалев С. І.  
Кокурина Д. І.  
Колесник О.

Колосова В. Г.  
Корчинська О.  
Котлер Ф.  
Куцеконь Л. О.

Ламбен Ж. Ж.  
Лапко М. М.  
Ліндстром М.  
Малахова М. М.  
Маліцький Б. А.  
Міхно М. О.  
Молнар О.

Нагорняк Т. Л.  
Новиков В. С.

Онiкiєнко В. В.

Пітерс С.  
Портер М.

Рейпорт Д.

Селютін В.  
Соколенком С. І.  
Соколов С. Т.  
Стеченко Д. М.

Федулова Л. І.

Черниш О. І.  
Чечель А. В.

Шаповалова О.  
Шевченко А.  
Широкової Г. В.  
Шумпетер Й.

Навчальне видання

**РОМАНІВ Павло В.**

**УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ  
РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ**

Навчальний посібник

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 11,5. Тираж 100 пр.

Видавець та виготовлювач:

Львівський національний університет імені Івана Франка.  
*вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000.*

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції.  
Серія ДК №3059 від 13.12.2007 р.