

Копець Г. Р., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0003-4984-6448

e-mail: halyna.r.kopets@lpnu.ua

Кулиняк І. Я., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8135-4614

e-mail: ihor.y.kulyniak@lpnu.ua

Дзюрах Ю. М., асистент кафедри фінансового та адміністративного менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7131-7468

e-mail: yurii.m.dziurakh@lpnu.ua

Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом

Анотація. У статті досліджено окремі аспекти розвитку підприємств у сфері туризму, зокрема інвестиційну та інноваційну складову такого розвитку. Туристичні підприємства впливають на розвиток країни та окремих регіонів. Діяльність та розвиток підприємств у сфері туризму розглянуто з урахуванням теоретичних підходів і сучасних концепцій менеджменту. Впровадження інноваційних технологій та сучасних концепцій менеджменту сприяє сталому розвитку регіонів, правильній діяльності туристичних підприємств згідно з міжнародними угодами. Ефективна робота персоналу сприятиме раціональному використанню його ресурсів, підвищенню ефективності діяльності підприємств та організацій. Основою для впровадження ефективного менеджменту є об'єктивне оцінювання, аналізування рівня розвитку підприємств, результативності їх діяльності у регіоні. Проведення такої роботи запропоновано здійснювати на основі налагодженого ефективного використання персоналу. Для підвищення рівня розвитку підприємств у сфері туризму запропоновано застосовувати кластерну модель діяльності підприємств та організацій, заходів сучасного менеджменту при роботі з персоналом. У статті показано приклад застосування ефективного використання ресурсів та комплексного управління туристичними підприємствами на державному, регіональному та на рівні окремих туристичних підприємств. Проведені дослідження дозволили запропонувати окремі заходи з розвитку персоналу, застосування яких дозволить підвищити ефективність діяльності досліджуваних підприємств у регіоні.

Ключові слова: розвиток туристичних підприємств; інноваційний розвиток; ефективний менеджмент; інноваційна активність туристичних підприємств; сучасні концепції менеджменту.

Kopets Galyna, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Kulyniak Ihor, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Dziurakh Yurii, Assistant of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Theoretical Aspects of the Development of Tourism Enterprises with the Use of Modern Management Concepts when Working with Personnel

Abstract. Introduction. The practice of managing tourism enterprises shows that the necessity of implementing effective mechanisms for their development requires modern concepts of management and innovation on the part of the personnel. Implementation of specific innovative projects will increase the efficiency of the activities of tourism industry, other sectors of country, and the entire national economy.

Purpose. The purpose of the article is to consider the actual aspects of the tourism enterprises development; to substantiate tourism enterprises' innovation and investment activities; and to study the peculiarities of the application of modern management concepts when working with personnel.

Results. The article examines some aspects of the development of enterprises in the field of tourism, in particular, the investment and innovation component of such development. Tourism enterprises influence the development of the country and individual regions. Activity and development of enterprises in the field of tourism are considered, taking into account theoretical approaches and modern management concepts. The introduction of innovative technologies and modern management concepts contributes to the sustainable development of regions and to the proper operation of tourism enterprises in accordance with

international agreements. Effective staffing will contribute to the rational use of resources and to increasing the efficiency of enterprises and organizations. The bases for the introduction of effective management are the objective assessment, analysis of the level of enterprises development, and the effectiveness of their activities in the region. Carrying out such work should be done on the basis of the established effective use of personnel. To increase the level of development of enterprises in the field of tourism, we propose applying a cluster model for the enterprises and organizations activities and measures of modern management when working with personnel. The article gives examples of the effective use of resources and integrated management of tourism enterprises at the state, regional, and individual tourism enterprise levels.

Conclusions. *The conducted studies suggest separate measures for personnel development, the application of which will increase the efficiency of the researched enterprises in the region. The proposed measures provide for a comprehensive solution to the problems of tourism development in general, as well as individual tourism and recreation enterprises.*

Keywords: *development of tourism enterprises; innovative development; effective management; innovative activity of tourist enterprises; modern management concepts.*

JEL classification: M12, L83, Z3.

Постановка проблеми. Згідно з виваженим поступом постсоціалістичних країн у напрямі європейського вибору комплексний розвиток сучасних туристичних підприємств повинен бути системно обґрунтований чинною законодавчою базою на сучасний момент та на перспективу. Стратегія розвитку туризму передбачає повне використання туристично-рекреаційного потенціалу, реально обґрунтованих можливостей держави та регіонів, політичних та соціально-економічних передумов. Втілення ефективних економічних рішень у туризмі передбачає бажання рухатися в напрямку європейського розвитку на основі успішного економічного курсу держави, зрілого самоврядування громад та громадянського суспільства.

Практика господарювання підприємств туристичної сфери свідчить, що необхідність впровадження ефективних механізмів підвищення рівня розвитку вимагає сучасних концепцій менеджменту, інноваційної активності персоналу. Дієві інтелектуальні ресурси, інноваційні механізми та їх взаємодія на рівні економіки та окремих підприємств зможе системно та комплексно вплинути на розвиток туризму в регіоні. Ці заходи підвищують імідж конкурентоспроможної країни з великим інтелектуальним потенціалом. Як показує практика, реально обґрунтована модель розвитку туризму позитивно впливає на економіку «туристично перспективних» країн (Англії, Іспанії, Чехії, України тощо). Реалізація конкретних інноваційних проєктів зможе забезпечити підвищення ефективності діяльності туризму як галузі, інших галузей країни, всього національного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Законодавча база діяльності туристичних підприємств в Україні [1-4] достатньо добре висвітлена у сучасній науковій літературі. При формуванні стратегії розвитку туризму слід враховувати вимоги Європейської співпраці, глобалізаційні та інтеграційні виклики, використання нових можливостей [5]. Проблеми інноваційного розвитку та інвестиційної діяльності відображені як у законодавчій базі [6], так і в наукових доробках учених Н. Альтер, Ю. Бондаренко [7], Т. Осташко, В. Геєць [5], Н. Краснокутська, А. Кузнецов, Т. Куценко, П. Микитюк, Н. Михайлишин, І. Новікова,

С. Онишко, Й. Петрович, С. Ілляшенко, Л. Федулова [8], Н. Чухрай [9] та інших. Важливо застосовувати науково-методичні основи підвищення ефективності використання природно-рекреаційного потенціалу регіону [10].

У науковій праці О. Карого [11] висвітлено можливості інноваційного розвитку міста, якому буде сприяти розвиток туризму та туристичної інфраструктури. Особливості управління проєктами з розвитку сприяють підвищенню кваліфікації персоналу в контексті успішної діяльності та співпраці колективів сучасних підприємницьких туристичних структур.

Проблеми розвитку туристичної інфраструктури вимагають фінансових вкладень з державного та регіонального бюджетів, які є обмеженими. Але такі позитивні зміни в свою чергу є джерелом підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності використання природних туристичних та рекреаційних ресурсів. При цьому формується їх вплив на конкурентоспроможність на рівні держави, регіонів, окремих підприємств та організацій. Конкурентоспроможність на глобальному та національному рівні дослідили та розвинули відомі класики – зарубіжні вчені М. Портер [12], Дж. Даннінг [13], свій вклад зробили також вітчизняні вчені Л. Федулова [8], Н. Чухрай [9], О. Карий [11], І. Андрійчук, М. Козоріз, В. Миколаєнко, В. Яцьків, зокрема оцінюванню конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії на засадах управління персоналом та підвищення кваліфікації фахівців у сфері туризму присвячені праці О. Савіцької та Н. Савіцької [14-15], В. Жовнер [16-17], Г. Дутки [18], К. Процак та О. Просович [19]. Підвищення рівня розвитку туристичних підприємств у регіональній площині сприяє реалізації важливих функцій самоврядування в контексті сталого розвитку регіону.

Попри значні досягнення вищезгаданих учених у вивченні важливих проблем розвитку, удосконалення та вивчення потребують ряд практичних напрямів розвитку туристичних підприємств, впровадження ефективних методик сучасного менеджменту, аналізування рівня ресурсного менеджменту, діяльності підприємств у туризмі та підвищення ролі регіонального управління на основі ефективного самоврядування громад. Така діяльність носить не

лише економічний характер, зокрема результати застосування ефективних напрямів розвитку впливають на інноваційну активність регіонів, пришвидшення практичного впровадження заходів з управління туристичними підприємствами, мають позитивні соціальні аспекти доцільних державних і регіональних рішень. Аналіз наукових джерел показав, що більшість науковців акцентують свою увагу на дослідженні результатів та змісту економічної діяльності туристичних підприємств, мало уваги, на нашу думку, приділяючи сучасним концепціям менеджменту та розвитку персоналу конкретних підприємств. При тому ж відсутні комплексні та системні заходи при роботі з персоналом. Дослідження свідчать, що це не сприяє стимулюванню інвестиційної та інноваційної активності туристичних підприємств. Вивчення актуального закордонного та вітчизняного досвіду надасть змогу вибрати найдоцільніші напрями у розв'язанні проблем розвитку конкретного туристичного підприємства регіону. Тому у даній статті дослідниками розглянуто невирішені важливі аспекти розвитку туристичних підприємств, доцільні заходи практичного менеджменту, що дозволить не тільки підвищити їх результативність та інноваційну активність, але і рівень задоволення споживачів, обсяг надходжень до регіонального та державного бюджетів.

Дана стаття є закономірним продовженням досліджень авторів І. Кулиняка та Г. Копець [20] щодо застосування математичних методів та математичного моделювання, зокрема до розвитку туристичної діяльності у регіоні. Авторами обґрунтовано, що ефективне поєднання державного та регіонального управління розвитком туризму повинно враховувати оцінювання рівня інноваційної активності регіонів (метод Сааті – метод аналізу ієрархій для ранжування окремих регіонів за кількісною оцінкою рівня їхньої інноваційної активності, виявлення важливих критеріїв для підвищення ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності регіонів та туристичних підприємств зокрема).

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є розгляд актуальних аспектів розвитку туристичних підприємств, обґрунтування їх активної інноваційно-інвестиційної діяльності, застосування сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексний розвиток сучасних туристичних підприємств повинен бути системно обґрунтований чинною законодавчою базою. Наприклад, законодавча база розвитку туристичних підприємств в Україні є достатньо висвітлена у законах та інших важливих документах, що показують як наявний стан у туристичній галузі [1-3], так і розвиток туризму надалі, враховуючи стратегію такого розвитку на далеку перспективу [4]. Ці документи розроблено на базі аналітичного матеріалу щодо туристично-рекреаційного потенціалу, реально обґрунтованих

можливостей держави та регіонів, політичних та соціально-економічних передумов.

Співробітництво між розвинутими країнами у галузі туризму ґрунтується на розвитку інтелектуального потенціалу, ефективному використанні економічного, науково-технічного та природно-рекреаційного потенціалу з метою активного впровадження туристичних інновацій. Комплексна системна реалізація ефективного розвитку туризму важлива як на державному, так на регіональному рівні на основі використання переваг конкурентоспроможності туристичних продуктів, підвищення ефективності управління туристичними підприємствами, розвитку професійних умінь топ-керівників та їх колективів, впровадження інновацій та сучасних концепцій менеджменту.

Стратегія системної активізації безпосередніх виконавців у туризмі включає:

- використання потужного наукового та техніко-технологічного потенціалу, модернізацію туристичної інфраструктури в регіоні;
- розвиток суміжних щодо туризму галузей економіки;
- повноцінне використання інформаційних, фінансових та матеріальних ресурсів окремих туристичних підприємств та організацій;
- скорочення термінів впровадження важливих інноваційних проєктів у туризмі, наприклад, організація та підтримання туристичних кластерів (Львів, Кам'янець-Подільський);
- розвиток людського капіталу, ефективне управління талантами, талановитими практиками впровадження сучасних концепцій менеджменту у туризмі.

Попри переваги й пріоритети розвитку туризму, спостерігається ряд чинників, що знижують темпи впровадження сучасних концепцій менеджменту у туризмі: наслідки колишньої технологічної структури економіки та недостатні структурні зміни, застаріла матеріальна база туристичних підприємств щодо вимог євростандартів, відсутність системності, комплексності у впровадженні фінансових механізмів залучення інвестицій у туризм, неефективне управління проєктами та низький рівень комерціалізації інновацій у туризмі.

При розробці системної стратегії розвитку туристичних підприємств слід враховувати:

- поєднання державного та регіонального управління з ефективним менеджментом самого підприємства;
- врахування іміджу країни як туристичної держави;
- необхідність підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту на рівні міжнародних стандартів;
- ефективний розвиток туризму у кластерній моделі економіки;

– розвиток міжнародного клубного туризму як ефективного методу інвестування та фінансування розбудови, експлуатації та розвитку туристичних підприємств;

– розширення спектру та якості сервісних послуг у туризмі;

– використання потенціалу рекреаційного туризму у країні (наприклад, Куяльник на Одещині, клініка Козявкіна у Трускавці тощо в Україні);

– розвиток інвестиційної та інноваційної діяльності у туризмі.

У сучасній науковій літературі наведено методи обґрунтування економічної ефективності інвестиційних та інноваційних проєктів, їх відбору для реалізації з декількох попередньо опрацьованих альтернативних варіантів з метою їх фінансування та реалізації [20].

Найбільш ефективними інструментами у розвитку туристичних підприємств є впровадження сучасних концепцій менеджменту та методів розвитку персоналу. Для успішного розвитку туристичних підприємств персонал відіграє ключове значення (саме працівники здійснюють вибір та оцінювання важливих чинників розвитку, ефективний ресурсний менеджмент, допомогу топменеджерам у впровадженні інвестиційних та інноваційних проєктів, аналізування та дослідження ключових чинників ефективності, поліпшення самої системи менеджменту, практичне запровадження сучасних концепцій менеджменту).

Перевагами застосування методів розвитку персоналу є:

– дієвість та швидкість втілення інновацій, попри природний опір змінам;

– вибір правильної стратегії розвитку туристичного підприємства згідно з метою діяльності та змінних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

– вибір самого інвестора та доцільних для впровадження інноваційних проєктів;

– правильне та своєчасне прийняття рішень;

– врахування досвіду та неточностей попередніх розрахунків;

– постійний розвиток та моніторинг ефективності навчання персоналу;

– обґрунтування потреб ресурсного менеджменту;

– зростання ефективності туристичних інновацій.

Адаптація наявних математичних методів до сучасних підходів менеджерів туризму для прийняття професійних управлінських рішень може включати, зокрема, аналіз пріоритетності при впровадженні туристичних проєктів за допомогою методу аналізу ієрархій [20].

Результати практичного впровадження концепції бенчмаркінгу у туристичних підприємствах полягають у процесах започаткування підприємства, формування асортиментної політики, створення програм розвитку та лояльності персоналу, використання сучасних банківських та Інтернет-технологій, формування

корпоративної культури, вибору дієвих систем оплати праці та винагород.

Учені-практики розглядають проблеми управління змінами в контексті врахування стратегічних пріоритетів, ефективного маркетингу та підвищення рівня задоволення споживачів враховуючи нові потреби поколінь споживачів Y та Z. Організаційно-економічними засадами прискорення управлінських процесів у туризмі є ефективний ресурсний менеджмент та ефективне управління ринковими факторами.

При цьому слід дотримуватися:

– системності та комплексності стратегії впровадження концепцій та окремих заходів;

– забезпеченості високої технологічності надання туристичних послуг за допомогою матеріальної бази, належної інфраструктури та кадрів високої кваліфікації;

– формування динамічної мотиваційної бази розвитку підприємств та персоналу, адекватної ринковим вимогам та глобалізаційним чинникам;

– принципу достатності й справедливості мотиваційних, корпоративних, соціальних та інфраструктурних важелів.

Розгляд окремих аспектів управлінських процесів для ефективного їх впровадження передбачає:

– врахування змінних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсних факторів, потреб замовників (споживачів) туристичних продуктів;

– фінансове забезпечення;

– інформаційно-комп'ютерне обслуговування забезпечення їх реалізації;

– ефективні комунікації та документообіг;

– високу професійність персоналу;

– забезпечення ефективного мотивування та розвитку персоналу.

При цьому слід не боятися започатковувати інвестиційну активність щодо інноваційних технологій у туризмі, розробки й вибору інноваційних проєктів у рамках концепцій «Комплексного управління якістю», «Бенчмаркінгу», «Комплексного обслуговування клієнта» та «Управління змінами», які повністю відповідають принципам сталого розвитку. Основна мета для управління ефективною діяльністю туристичних підприємств полягає у доведенні якості туристичного продукту, туристичних послуг до міжнародних стандартів, забезпечення поєднання та гармонійності отримання економічного та соціального ефектів [21-22].

На нашу думку, послідовне впровадження низки важливих інновацій управління у туризмі в рамках стратегії стійкого інноваційного розвитку матиме позитивний вплив на пропорційний збалансований розвиток усіх галузей, регіонів національної економіки й поступово можна буде спостерігати позитивні зрушення у народному господарстві загалом. Така стратегія безумовно буде успішною для розвитку туризму як важливої галузі загалом, впровадження

інновацій у туристично-рекреаційній сфері, поглибленню інвестиційних процесів у сфері туризму та рекреації, більш ширшому залученню іноземних та вітчизняних інвестицій. У свою чергу розвиток туризму в регіонах та окремих туристичних підприємствах сприятиме подальшому розвитку у багатьох галузях (зокрема у промисловості), регіонах, інституційному забезпеченню процесів розвитку туризму у містах. Важливим наслідком цих удосконалень може стати підвищення кваліфікації персоналу підприємств туристичної діяльності, створення нових робочих місць. Ефективне господарювання туристичних підприємств у конкретних регіонах безумовно сприятиме зростанню бюджетних надходжень у регіональний бюджет, а також підвищенню рівня життя мешканців конкретних територій.

Висновки. У даній статті наведено теоретичні підходи щодо розвитку туризму як важливої галузі господарювання, щодо кластерної моделі розвитку туристичної сфери, обґрунтовано необхідність дотримання принципів сталого розвитку при розробці та запровадженні заходів з удосконалення діяльності туристичних підприємств. Це передбачає як комплексне розв'язання проблем розвитку туристичної сфери загалом, так і окремих підприємств туризму та рекреації. При цьому бажано зберігати інноваційний підхід до розвитку туристичних підприємств, вибору напрямів розвитку, застосування сучасних концепцій менеджменту, відповідних методів роботи з персоналом та розв'язання окремих проблем діяльності. Ефективний розвиток туристичних підприємств вимагає нових засобів та форм управління

персоналом, відповідної мотивації персоналу, ефективного управління проектами та програмами. При цьому є важливим комплексне управління туризмом як стратегічним пріоритетом держави, поєднання ефективного управління на державному та регіональному рівнях, а також на рівні конкретного туристичного підприємства. Важливими є також використання переваг інституційних змін туристичного ринку, застосування математичних методів і комп'ютерних програм при виборі інвестиційних та інноваційних проектів, їх впровадженні у практику господарювання туристичних підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних економічних та фінансових механізмів сприяння розвитку туристичних кластерів, запровадження інвестиційних та інноваційних проектів і програм для підвищення рівня розвитку та ефективності діяльності туристичних об'єктів. Отримання задоволення та соціальних благ для всіх категорій споживачів туристичних послуг стане важливим результатом розвитку та підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств, виконання високих вимог міжнародного/європейського ринку, підвищення кваліфікації персоналу підприємств туристичної діяльності з метою виконання відповідного міжнародного рівня норм і стандартів щодо надання туристичних послуг. У наступних дослідженнях слід розглянути важливі аспекти фінансового та інформаційно-комп'ютерного забезпечення реалізації досліджених управлінських процесів з метою підвищення розвитку туристичних підприємств.

Література:

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 01.07.2019).
2. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 01.07.2019).
3. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць : Закон України від 6.09.2013 № 5205-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17> (дата звернення: 01.07.2019).
4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р> (дата звернення: 01.07.2019).
5. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: економічні виклики та можливості : наукова доповідь / за ред. В. М. Гейця та Т. О. Осташко. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2016. 185 с.
6. Рекомендації парламентських слухань на тему: «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» : постанова Верховної Ради України від 21.10.2010 р. № 2632-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17> (дата звернення: 01.07.2019).
7. Бондаренко Ю. Г. Підвищення ефективності державного управління в інвестиційній діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 10 (172). С. 89-94.
8. Федулова Л. Концептуальна модель інноваційної стратегії України. *Економіка і прогнозування*. 2012. № 1. С. 87-100.
9. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгу вартості : монографія / за ред. Н. І. Чухрай. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 352 с.
10. Стеченко Д. М. Науково-методичні основи підвищення ефективності використання природно-рекреаційного потенціалу регіону. *Вісник ДІТБ. Сер.: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі загалом*. 2009. № 13. С. 117-125.
11. Карий О. І. Інноваційний розвиток міста. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»: збірник наукових праць*. 2009. С. 129-143.
12. Porter M. E. *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
13. Dunning J. H. *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nation*. Sweden: Institute of Economic Research, Lund University, 1990.

14. Савицька Н. В., Савицька Н. В. Теоретико-методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку*. 2013. № 776. С. 154-163.
15. Савицька О. П., Савицька Н. В., Кулиняк І. Я. Формування туристичної привабливості території. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2012. Вип. 22.15. С. 148-154.
16. Жовнер В. Ю. Компоненти і взаємозв'язки показників конкурентоспроможності фахівців туристичного бізнесу. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2017. № 27. С. 174-181.
17. Жовнер В. Ю. Наукові підходи до вивчення конкурентоспроможності фахівців туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Вип. 1 (43). С. 86-91.
18. Дутка Г. Я. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти Львівської області у підготовці майбутніх фахівців туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 28 (4). С. 56-62.
19. Процак К. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 272-276.
20. Кулиняк І. Я., Коpecь Г. Р. Метод аналізу ієрархій як інструмент оцінювання рівня інноваційної активності регіонів Західної України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2017. № 873. С. 60-71.
21. Бровкова О. Г., Манакова О. І. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2010. № 2. С. 39-45.
22. Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 2. С. 170-176.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1995). About the tourism (Act No. 324/95-ВР, September 15). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1991). About the protection of the environment (Act No. 1264-XII, June 25). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2013). About the stimulating investment in priority areas of the economy with a view to creating new jobs (Act No. 5205-VI, September 6). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17> [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017). On approval of the tourism development and resorts development strategy for the period up to 2026 (Decree No. 168-p, March 16). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-r> [in Ukrainian].
5. Heiets, V. M. & Ostashko, T. O. (2016). Implementatsiia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS: ekonomichni vyklyky ta mozhlyvosti. Kyiv: Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2010). On the Recommendation of the Parliamentary Hearings on the theme: "Strategy of Innovation Development of Ukraine for 2010-2020 in the context of Globalization Challenges" (Act No. 2632-VI, October 21). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17> [in Ukrainian].
7. Bondarenko, Yu. H. (2015). Improving the efficiency of public administration in investment activities. *Actual problems of economy*, 10 (172), 89-94 [in Ukrainian].
8. Fedulova, L. (2012). The Conceptual Model of Ukraine's Innovation Strategy. *Economics and Forecasting*, 1, 87-100 [in Ukrainian].
9. Chukhrai, N. I. (2012). Vzaiemodiia uchasnykiv innovatsiinoho protsesu u lantsiuhu vartosti. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House [in Ukrainian].
10. Stechenko, D. M. (2009). Scientific and methodological bases for increasing the efficiency of the use of natural recreational potential of the region. *Bulletin DITB. Sir: Economics, organization and management of enterprises of the tourism industry and tourism industry in general*, 13, 117-125 [in Ukrainian].
11. Karyy, O. I. (2009). Innovative development of the city. *Economic Sciences. Series "Regional economy"*, 129-143 [in Ukrainian].
12. Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
13. Dunning, J. H. (1990). *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nation*. Sweden: Institute of Economic Research, Lund University [in English].
14. Savitska, N. V. & Savitska, N. V. (2013). Theoretical and methodical aspects of evaluation of competitiveness of subjects of the tourism industry. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Current State and Development Prospects*, 776, 154-163 [in Ukrainian].
15. Savitska, O. P., Savitska, N. V. & Kulyniak, I. Ya. (2012). Formation of tourist attractiveness of the territory. *Scientific herald of the National Forestry University of Ukraine: collection of scientific and technical works*, 22.15, 148-154 [in Ukrainian].
16. Zhovner, V. Yu. (2017). Components and interconnections of competitiveness indicators of tourism business specialists. *Legal Bulletin of the University "KROK"*, 27, 174-181 [in Ukrainian].
17. Zhovner, V. Yu. (2015). Scientific approaches to the study of the competitiveness of tourism business professionals. *Actual problems of psychology*, 1 (43), 86-91 [in Ukrainian].
18. Dutka, H. Ya. (2018). Competitiveness of higher education institutions of the Lviv region in the preparation of future specialists in tourism and hotel and restaurant business. *Scientific Herald of NLTU of Ukraine*, 28 (4), 56-62 [in Ukrainian].

19. Protsak, K. V. & Prosovych, O. P. (2011). Creativity of the personnel as an important factor of innovative development of the enterprise. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of Economics and Management*, 698, 272-276 [in Ukrainian].
 20. Kulyniak, I. Ya. & Kopets, H. R. (2017). Method of analysis of the hierarchy as a tool for assessing the level of innovation activity in the regions of Western Ukraine. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management*, 873, 60-71 [in Ukrainian].
 21. Brovkova, O. H. & Manakova, O. I. (2010). Benchmarking as an effective enterprise management tool. *Sustainable development of the economy: All-Ukrainian Scientific and Production Magazine*, 2, 39-45 [in Ukrainian].
 22. Pashchenko, O. P. (2014). Modern methods of managing changes in the enterprise. *Bulletin of ZhDTU*, 2, 170-176 [in Ukrainian].
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License