УДК 330.101:004

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-27>

Барна М.Ю.,

доктор економічних наук, професор, перший проректор,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Львівський торговельно-економічний університет

Білецька І.М.,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
*Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

Barna Marta,

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

Biletska Iryna,

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

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКО-ІНФРАСТРУКТУРНОГО МЕХАНІЗМУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Барна М.Ю., Білецька І.М. Реалізація державної політики імплементації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку туризму в Україні. У статті висвітлено актуальність формування та впровадження державної політики імплементації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку галузі туризму в Україні. Визначено етапи реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку сектору туризму – від ідентифікації стратегічних цілей до виконання базисних завдань механізму. Здійснено диференціацію інфраструктурних цілей цифровізації та інноваційного розвитку і пріоритетних форм їх досягнення залежно від розмірів (малі, середні та великі підприємства) суб'єктів сектору туристичного бізнесу. Інфраструктурні цілі цифровізації та інноваційного розвитку сектору туризму України диференційовані за пріоритетними формами їх досягнення. Визначено структура управлінсько-інфраструктурного механізму державної політики інноваційного розвитку туристичних підприємств.

Ключові слова: туризм, цифровізація, інноваційний розвиток, державна політика, управлінсько-інфраструктурний механізм.

Барна М.Ю., Билецкая И.М. Реализация государственной политики имплементации управленческо-инфраструктурного механизма цифровизации и инновационного развития туризма в Украине. В статье освещены актуальность формирования и внедрения государственной политики имплементации управленческо-инфраструктурного механизма цифровизации и инновационного развития отрасли туризма в Украине. Определены этапы реализации управленческо-инфраструктурного механизма цифровизации и инновационного развития сектора туризма – идентификации стратегических целей к выполнению базовых задач механизма. Осуществлена дифференциация инфраструктурных целей цифровизации и инновационного развития и приоритетных форм их достижения в зависимости от размеров (малые, средние и крупные предприятия) субъектов сектора туристического бизнеса. Инфраструктурные цели цифровизации и инновационного развития сектора туризма Украины дифференцированы по приоритетным формам их достижения. Определена структура управленческо-инфраструктурного механизма государственной политики развития туристических предприятий.

Ключевые слова: туризм, цифровизация, инновационное развитие, государственная политика, управленческо-инфраструктурный механизм.

Barna Marta, Biletska Iryna. Implementation of the state policy of implementation of the management and infrastructure mechanism of digitalization and innovative development of tourism in Ukraine. The article highlights the relevance of the formation and implementation of state policy for the implementation of management

and infrastructure mechanism of digitalization and innovative development of tourism in Ukraine. The purpose of the study was to substantiate the priority areas, tools and means of formation and implementation of state policy for the implementation of management and infrastructure mechanism of digitalization and innovative development of tourism in Ukraine. In the course of the research the methods of logical generalization were used – to determine the conceptual provisions of digitalization and innovative development of the tourism sector of the country; strategic management – to develop a strategy for the formation of infrastructure and management mechanism for digitization and innovative development of the tourism sector of the country. The scientific novelty of the research results lies in the scientific substantiation of theoretical-methodological and applied provisions of formation and implementation of management-infrastructure mechanism as a separate strategic direction of multisystem innovative development policy of tourist enterprise, which allowed to build institutional-management basis efficiency and stimulation of external demand for innovations created by tourism enterprises. The stages of realization of the administrative-infrastructure mechanism of digitalization and innovative development of the tourism sector are determined – from the identification of strategic goals to the implementation of the basic tasks of the mechanism. Differentiation of infrastructural goals of digitalization and innovative development and priority forms of their achievement depending on the sizes (small, average and large enterprises) of subjects of sector of tourist business is carried out. The infrastructural goals of digitalization and innovative development of the tourism sector of Ukraine are differentiated according to the priority forms of their achievement. The structure of the management and infrastructure mechanism of the state policy of innovative development of tourist enterprises is determined.

Key words: tourism, digitalization, innovative development, state policy, management and infrastructure mechanism.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність функціонування туристичної галузі кожної країни значною мірою залежить від параметрів розвиненості мережі об'єктів соціально-економічної інфраструктури, яка дозволяє формувати сприятливі умови щодо гарантування дотримання високих стандартів надання туристичних послуг, забезпечення підтримки процесів розширеного відтворення туристичних підприємств. Параметри розвиненості мережі об'єктів інфраструктурного забезпечення функціонування туристичних підприємств визначаються цілим рядом чинників, серед яких, зокрема, такі: прикладні засади реалізації державної політики розвитку соціально-економічної інфраструктури, інституційно-ресурсна спроможність державних і регіональних програм покращення інфраструктурного забезпечення сфери туризму, наявність бюджетних потужностей та їх можливість спрямування в сегмент розвитку інфраструктурного забезпечення туристичної галузі. За таких умов актуалізується необхідність реалізації державної політики імплементації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку туризму в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципові положення державної політики управління розвитком туристичного сектора економіки достатньо досліджені у працях Т. Васильціва, А. Шехлович [1], Ю. Мігущенко [2], І. Орлик [3], О. Власюка [4], Р. Лупака [5], А. Голод [6], О. Мельниченко [7], А. Охріменко [8], А. Димчук [9] та ін.

Проте, галузь туризму, як в Україні, так і у світі розвивається надшвидкими темпами і все більшої ваги при формуванні конкурентоспроможності цього сектора національної економіки набувають питання цифровізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів туристичних підприємств, а також їх подальшого розвитку на інноваційних засадах. Це обумовлює важливість нових досліджень у цій сфері, зокрема в частині ефективної державної політики стимулювання означених процесів.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є формування теоретико-прикладних рекомендацій відносно реалізації державної політики імплементації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку туризму в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потрібно наголосити, що державна політика формування і реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку підприємств туристичного сектора національної економіки забезпечує формування таких переваг: 1) зміцнення конкурентних позицій галузі на ринку надання туристичних послуг завдяки активізації процесів їх цифровізації та розбудови інфраструктурного забезпечення галузі; 2) покращення керованості процесів розбудови та міжгалузевого функціонування інфраструктури галузі, зокрема цифрової; 3) можливості кооперації ресурсних потужностей підприємств та гарантування досягнення ефекту масштабу реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів; 4) підвищення відповідальності та мотиваційних стимулів керівників туристичних підприємств за покращення інфраструктурного забезпечення цифрового та інноваційного розвитку; 5) узгодження управлінських функцій на мікро-, мезо- та макrorівнях у процесі модернізації інфраструктури інноваційного розвитку туризму; 6) мінімізація конфліктного середовища й трансакційних витрат у процесі реалізації інноваційно-інфраструктурних проєктів; 7) надання пріоритетності розбудови інфраструктурного забезпечення цифрового та інноваційного розвитку туристичних підприємств за принципом «знизу-вверх», поряд з принципом «зверху-вниз».

Обґрунтування елементів і структури державної політики реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку туристичного сектора, з однієї сторони, дозволяє спроектувати апаратний інструментарій мобілізації внутрішніх ресурсних резервів у сегмент розбудови мережі об'єктів цифрового інфраструктурного забезпечення, а з іншої, – ініціювати структурні зрушення

в сфері активізації розвитку інфраструктури туристичних інновацій на регіональному й державному рівнях шляхом узгодження стратегічних і тактичних пріоритетів, чіткої ідентифікації інноваційно-ринкових запитів, а також імплементації інструментів спільного фінансування реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Забезпечення ефективності реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму цифрового та інноваційного розвитку туристичного сектора національної економіки потребує чіткого дотримання етапності дій, що представлені на рис. 1.

Ресурсні потужності та розміри туристичного підприємства об'єктивно диференціюють інфраструктурні цілі інноваційного розвитку та пріоритетні форми їх досягнення (табл. 1). Очевидно, що великі підприємства є більш спроможними до реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, тоді як малі підприємства, головним чином, орієнтовані на покращення та модернізацію вже існуючого інфраструктурного забезпечення.

Розвинена мережа об'єктів інноваційної та цифрової інфраструктури забезпечує можливість оперативного реагувати на виклики та потреби туристичної галузі в умовах глобалізації та лібералізації ринку туристичних послуг. Інноваційна інфраструктура не лише активізує рух потоків інформації, знань і технологій, а також і налагоджує взаємодію інституційних компонентів окремих галузей та національної економіки в цілому. Інноваційна інфраструктура визначає темпи розвитку економіки країни та зростання добробуту населення. Очевидно, що стратегічна мета покращення інфраструктурного забезпечення процесів цифрового та інновацій-

ного розвитку полягає не тільки в забезпеченні динамічної конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, але й підвищенні рівня задоволеності інтересів учасників суспільно-економічного обміну та зміцненні науково-технологічного потенціалу держави.

Ефективним інструментом реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку туристичного сектора є участь його підприємств у створенні спеціалізованих координаційних рад. Для цього функціонування координаційних рад інноваційного розвитку підприємств туризму має бути спрямоване на виконання таких завдань: 1) консультаційна підтримка; 2) кооперація ресурсного забезпечення; 3) узгодження управлінських дій; 4) забезпечення справедливості та прозорості розподілу бюджетних ресурсів; 5) контроль за дотриманням прийнятих норм і правил; 6) формування інтелектуально-кадрової підтримки; 7) налагодження міжгалузевих господарських взаємозв'язків.

З метою покращення фінансового забезпечення процесів інноваційної модернізації туристичного сектора доцільним є використання практики створення спеціалізованих фондів цифровізації та інвестиційно-інноваційного розвитку, налагодження роботи яких передбачає внесення членських пайових інвестиційних внесків, освоєння яких здійснюється на засадах залучення послуг спеціалізованих консультаційно-дорадчих структур. Створення та забезпечення ефективності функціонування фонду інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств туризму потребує реалізації таких заходів як: налагодження комунікаційних взаємозв'язків між підприємствами туристичної галузі на засадах організації та проведення туристичних конференцій, ярмарків, круглих столів, симпозіумів

Рис. 1. Етапи реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму забезпечення цифрового та інноваційного розвитку туристичного сектора національної економіки України

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Диференціація інфраструктурних цілей цифрового та інноваційного розвитку та пріоритетних форм їх досягнення залежно від розмірів підприємств туризму

	Інфраструктурні цілі розвитку	Пріоритетні форми досягнення цілей
Мале підприємство	Покращення доступу до об'єктів цифрової та інноваційної інфраструктури; посилення інтеграції та участі туристичних підприємств у спільних інфраструктурних проектах в цифровій та інноваційній сфері; аутсорсинг інфраструктурних послуг.	Стратегічна орієнтація на формування кооперативних структур розбудови та покращення інфраструктурного забезпечення цифрового та інноваційного розвитку туристичних підприємств з урахуванням спільних інтересів і потреб.
Середнє підприємство	Розвиток кооперативно-інфраструктурних проектів в сфері цифровізації та інноваційній; участь у побудові науково-технологічних парків та інноваційно-освітніх центрів; створення мережі спеціалізованих інноваційно-туристичних бізнес-інкубаторів.	Участь у реалізації спільних інвестиційно-інноваційних проектів зі цифровізації бізнесу; використання переваг інструментів оренди та лізингу інфраструктурних об'єктів; створення практичних інноваційних майданчиків обміну досвідом між суб'єктами практичної та науково-освітньої сфери.
Велике підприємство	Участь у розбудові мережі об'єктів інфраструктурного забезпечення цифровізації та інноваційного розвитку сфери туризму; формування власної бази інфраструктурного забезпечення; реалізація довгострокових інноваційно-інфраструктурних цифрових проектів.	Спрямування частки прибутку в формування венчурних інвестиційно-інноваційних фондів; використання переваг механізмів фінансування інфраструктурних проектів у сфері цифровізації внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів на засадах державно-приватного партнерства.

Джерело: авторська розробка

і семінарів, за підсумками роботи яких виробляються спільні стратегічні цілі та орієнтири вдосконалення інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку підприємств; пошук внутрішніх і зовнішніх джерел акумулювання інвестиційних активів для реалізації спільних масштабних інфраструктурних проектів, шляхом діагностики власних інвестиційних потужностей підприємств, реалізації можливостей збільшення частки реінвестованого прибутку, залучення вигідних довгострокових кредитних ресурсів банківсько-фінансового сектора; узгодження спільної базисної моделі управління фондом інвестиційно-інноваційного розвитку на засадах дотримання паритетності представництва його членів при прийнятті управлінських рішень у відповідності до розміру інвестиційних внесків, виділених на підтримку функціонування цього фонду.

Структурним елементом управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку туристичного сектора економіки України є інструмент державно-приватного партнерства реалізації програм цифровізації бізнесу та інноваційних проектів. Використання такої форми співпраці дозволяє не лише диверсифікувати джерела залучення фінансових ресурсів, але й збалансувати відповідальність державного й приватного сектора за процеси інвестиційно-цифрової модернізації туристичних підприємств, забезпечити синергійний ефект розбудови інфраструктурних об'єктів, підвищити участь приватного капіталу в реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, гарантувати державну підтримку капіталізації інновацій.

Вдосконалення потребують й існуючі підходи до реалізації інструментів державно-приватного партнерства, що передбачає оптимізацію процедури планування цифрових інноваційно-інфраструктурних проектів у сфері туризму, підвищення прозорості регламентних процедур укладання договорів і виділення коштів, формування збалансованого бюджету інноваційно-інфраструктурного проекту на всіх етапах його

реалізації, залучення представників громадськості до обговорення реалізації проектів державно-приватного партнерства, організації ефективної підсистеми моніторингу та контролю за використанням інвестиційно-фінансових ресурсів, чіткого розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в процесі реалізації інноваційно-інфраструктурних проектів.

Пріоритетними є стимулювання та підтримка розвитку мережі сучасних туристичних інноваційно-інфраструктурних кластерів, що враховують природно-ресурсний потенціал конкретного регіону, його туристично-галузевої специфіку, можливості й перспективи нарощення інноваційних потужностей туристичних підприємств. Формування та розвиток таких кластерів має відбуватися на засадах територіально-галузевої спорідненості туристичних підприємств. Ідея формування кластерних утворень інноваційно-інфраструктурного забезпечення туристичної діяльності полягає в мінімізації обсягу трансакційних витрат, понесених на реалізацію інноваційних проектів у контексті підвищення рівня якості обслуговування туристів.

Стимулювання розвитку інноваційно-інфраструктурних кластерів туристичних підприємств формує ряд переваг, основними серед яких доцільно виділити такі: підвищення ефективності реалізації проектів інноваційного розвитку на засадах досягнення ефекту масштабу; кооперація ресурсних потужностей туристичних підприємств шляхом підвищення рівня концентрації об'єктів туристичної інфраструктури в межах однієї території; посилення мотиваційних механізмів і стимулів здійснення інноваційної модернізації туристичних підприємств; поглиблення інноваційної спеціалізації підприємств туризму, що дозволяє зміцнити їх конкурентні позиції на ринку та підвищити рівень задоволеності потреб клієнтів; підвищення ефективності використання природно-ресурсного потенціалу підприємств, рекреаційного фонду конкретної терито-

Рис. 2. Структура управлінсько-інфраструктурного механізму державної політики забезпечення цифровізації та інноваційного розвитку туристичного сектора національної економіки України

Джерело: авторська розробка

рії, а також мінімізація ризиків ірраціонального природокористування туристичної сфери; зниження собівартості одиниці впровадженої інновації, що забезпечує підвищення параметрів цінової конкурентоспроможності туристичних підприємств на ринку; покращення можливостей забезпечення паритетності економічних, соціальних та екологічних компонент ефективності процесів інноваційного розвитку підприємств туризму.

Активізація розвитку інноваційно-інфраструктурних кластерів туристичних підприємств зі стратегічно зорієнтованістю на розвиток процесів цифровізації галузі та бізнес-процесів підприємств передбачає реалізацію таких заходів: стимулювання процесів створення мережі науково-технологічних парків; участь туристичних підприємств у розвитку мережі спеціалізованих бізнес-інкубаторів; створення туристичними підприємствами спільних венчурних фондів; налагодження ефективної співпраці туристичних підприємств із страховими компаніями.

Агрегована структура державної політики реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму інноваційного розвитку туристичного сектора національної економіки України представлена на рис. 2.

Таким чином, ефективна державна політика реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку є базисною передумовою для підвищення ефективності функціонування туристичного сектора національної економіки України, зміцнення його конкурентних позицій на світовому туристичному ринку, а також покращення рівня задоволеності інтересів і потреб споживачів послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Інноваційний розвиток, а також цифровізація внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів підприємств туристичного сектора України потребує ефективної реалізації управлінсько-інфраструктурного механізму державної політики в цій сфері, що повинен відповідати таким властивостям, як конгруентність, гнучкість, міцність,

збалансованість, раціональність, інтегрованість, автономність та емерджентність. Формалізація структури цього механізму передбачає участь суб'єктів туристичного бізнесу в розбудові мережі координаційних рад, бізнес-асоціацій, фондів інвестиційно-інноваційного розвитку, інноваційно-інфраструктурних кластерів, фондів державно-приватного партнерства, науково-технологічних парків, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів, страхових компаній. Реалізація управлінсько-інфраструктурного механізму цифровізації та інноваційного розвитку туристичного сектора національної економіки

забезпечить покращення керованості реалізації інноваційних проектів, капіталізацію інновацій на туристичному ринку, лобіювання та захист інтересів туристичних підприємств, інтеграцію ресурсного базису інноваційної модернізації останніх, диверсифікацію ризиків інноваційної діяльності, вирівнювання просторово-регіональних дисбалансів розвитку інноваційної інфраструктури.

Подальші наукові пошуки в цій сфері стосуються моделювання і прогнозування параметрів розвитку туризму та застосування в цих цілях можливостей цифровізації економіки.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. В. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. *Економічний дискурс*. 2017. № 4. С. 128–136.
2. Мігущенко Ю. В. Механізми розвитку туристичної галузі в умовах тимчасової окупації частини території України: регіональний аспект : аналіт. записка. URL: http://lv.niss.gov.ua/public/File/1/AZ_Mihushchenko_2016.pdf
3. Орлик І.О., Васильців Т.Г., Рудик С.А. Механізми та засоби активізації інноваційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 102–109.
4. System transformations of the national economy: challenges and expectations : collective monograph / edited by O. Vlasuk and other. Bydgoszcz, Poland : University of Economy Publishing House, 2016. Vol. 1. 357 p.
5. Лупак Р.Л. Оцінювання формування конкурентних переваг туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. С. 189–194.
6. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.
7. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
8. Охріменко А.Г. Проблеми конкурентоспроможності туристичної галузі України. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 5. С. 42–47.
9. Димчук А.В. Формування туристичної політики держави в умовах динамічних змін ринкового середовища. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 44–45.

References:

1. Vasylytsiv T.G., Shehlovych A.M., Vasylytsiv V.V. (2017). Finansovo-ekonomichni instrumenty stymulyuvannya rozvytku IT-sphery Ukrainy [Financial and economic instruments of stimulation of development of IT-sphere of Ukraine]. *Economic discourse*, vol. 4, pp. 128–136.
2. Mihushchenko Yu.V. (2017). Mehanizmy rozvytku turystychnoi galuzi v umovah tymchasovoi okupatsiyi chastynty terytoriyi Ukrainy: regionalnyi aspekt [Mechanisms of the development of the tourism industry in conditions of temporary occupation of part of the territory of Ukraine: the regional aspect]. Available at: http://lv.niss.gov.ua/public/File/1/AZ_Mihushchenko_2016.pdf (accessed 10 March 2020).
3. Orlyk I.O., Vasylytsiv T.G., Rudyk S.A. (2016). Mehanizmy ta zasoby aktyvazyciyi innovatsynogo rozvytku pidpryemstv rozdrubnoyi torgivlinipidpryemstv rozdrubnoyi torgivli [Mechanisms and means of intensification of the innovative development of enterprises of retail trade]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, vol. 1, pp. 102–109.
4. Vlasuk O. (2018). System transformations of the national economy: challenges and expectations, University of Economy Publishing House, Bydgoszcz, Poland.
5. Lupak R.L. (2016). Otsynuyuvannya formuvannya konkurentnyh perevag turystychnykh pidpryemstv [Assessment of formation of competitive advantages of tourist enterprises]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, vol. 3, pp. 189–194.
6. Holod A. (2017). Bezpeka regionalnykh turystychnykh system: teoriya, metodologiya ta problem garantuvannya [Security of Regional Tourist Systems: Theory, Methodology and Guarantee Problems]. Lviv: LDUFK.
7. Melnychenko O.A., Shvedun V.O. (2017). Osoblyvosti rozvytku industriyi turyzmu v Ukrayini [Features of the development of the tourism industry in Ukraine]. Kharkiv: NUTSZU.
8. Okhrimenko A.H. (2011). Problemy konkurentospromozhnosti turystychnoyi galuzi Ukrainy [Problems of Competitiveness of the Tourist Industry of Ukraine]. *Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 42–47.
9. Dymchuk A.V. (2010). Formuvannya turystychnoyi polityky derzhavy v umovah dynamichnykh zmin rynkovogo sere-dovyshcha [Formation of the tourist policy of the state in conditions of dynamic changes in the market environment]. *Economics and State*, vol. 12, pp. 44–45.