

**КОВТУНЕНКО**  
Ксенія Валеріївна  
k.v.kovtunenکو@nzeid.in

УДК 338.484.2

**БАЙЛЮК**  
Юлія Олександрівна  
bailiuk97@gmail.com

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ  
ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ  
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ**

**ORGANIZATIONAL INNOVATIONS OF  
THE INTEGRATED MANAGEMENT  
SYSTEM FOR HOSPITALITY AND  
TOURISM COMPANIES**

д.е.н., професор, зав. кафедри,  
Одеський національний  
політехнічний університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).4)

магістрант, Одеський  
національний політехнічний  
університет

**KOVTUNENKO Kseniia Valeriivna** – Doctor of Economics, Professor, Head of department, Odesa National Polytechnic University

**BAILIUK Yuliia Oleksandrivna** – master, Odesa National Polytechnic University

Організаційні інновації інтегрованої системи менеджменту підприємств сфери гостинності та туризму сьогодні є суттєвим чинником економічної конкурентоспроможності фірм. Вивчення інновацій у сфері послуг ще перебуває у зародковому стані, оскільки перші дослідження з'явилися тільки в кінці 1990-х рр. і знайти надійну теоретичну базу для вивчення інновацій у цьому секторі складно. Дане дослідження спрямовано на вирішення загального питання: як пояснити інновації в туристичному секторі. У пошуках відповіді на це питання у роботі ставляться дві мети: 1) обговорити, що таке інновації у сфері послуг, беручи до уваги вивчення інновацій у сфері гостинності та туристичних фірмах поряд з поданням огляду літератури; 2) розробити тематичне дослідження стосовно до міжнародної групи з питань гостинності. Результати підтверджують гіпотези про те, що впровадження Інтегрованої системи управління готелем є важливим нововведенням у тому сенсі, що вона сприяє головним чином організаційним інноваціям, а фірми використовують політику сталого розвитку як стратегії інновацій та диференціації від конкуренції.

\* \* \*

Organizational innovations of the integrated management system for hospitality and tourism companies is now an essential factor in the economic competitiveness of firms. The study of innovations in the service sector is still in its infancy, as the first studies did not appear until the late 1990s, and it is difficult to find a reliable theoretical basis for studying innovations in this sector. It becomes even harder to find when applied to firms working in the hospitality and tourism sectors. Tourism is currently one of the most promising industries in the world, and there is an urgent need for a better understanding of innovation in this sector.

This study addresses a common question: how to explain innovations in the tourism sector. In seeking an answer to this question, the work has two objectives: 1) to discuss what innovation in services is, taking into account a study of innovation in hospitality and travel firms, along with a literature review; 2) to develop a case study for an international group on hospitality.

The results support the hypotheses that the implementation of an Integrated Hotel Management System is an important innovation in the sense that it mainly promotes organizational innovation, while firms use sustainable development policies as strategies of innovation and differentiation from competition. At this time, tourism firms are to be managed in three ways: economic, social and environmental. The advantages defined by the hotel are: optimization of work processes, with an impact on productivity, sustainable development of the company, strengthening of its corporate image, creation of an organized structure, reduction of environmental impact and risks inherent in the activity, and increase in customer satisfaction. Finally, we present a number of conclusions that allow a better understanding of innovation in tourism and are aimed at expanding the theoretical debate as well as knowledge on this topic.

**Ключові слова:** Інновації, послуги, туризм, тематичний аналіз

**Keywords:** Innovation, services, tourism, thematic analysis

## ВСТУП

Інновації з'являються як рушійна сила економічного зростання і процвітання у ряді країн. Крім того, інновації є джерелом конкурентних переваг для фірм, а також ключовим джерелом підвищення ефективності виробництва у сфері послуг. Фактично, сектор послуг відіграє фундаментальну роль в економіці розвинених країн. Організація Об'єднаних Націй [16] підтверджує його актуальність, приводячи три основні причини цього: по-перше, послуги є найбільшим виробничим сектором у більшості країн, зростання та ефективність послуг сприяють підвищенню конкурентоспроможності у широкому сенсі цього слова; по-друге, численні послуги є найважливішим внеском

у виробництво продукції, що конкурує на внутрішньому і міжнародному ринках. Зі зростанням значення економіки, заснованої на інформації і знаннях, частка послуг в більшості видів діяльності зростає. По-третє: досягнення в галузі інформаційно-комунікаційних технологій (далі: ІКТ) полегшують торгівлю послугами. У секторі послуг туризм відіграє важливу роль в економіці різних країн, оскільки він сприяє їх економічному зростанню і забезпечує зайнятість і дохід. Враховуючи його важливість і глобалізацію економік, підвищення конкурентоспроможності цього сектору має фундаментальне значення, і ключ до підвищення його конкурентоспроможності лежить в інноваціях.

Останнім часом збільшилася кількість досліджень у секторі послуг. У цьому контексті, тоді як деякі

автори вказують, що інновації у сфері послуг та виробництві тісно взаємопов'язані, інші автори встановлюють між собою відмінності. Водночас дослідження, присвячені інновацій у секторі туризму, все ще перебувають у зародковому стані. Ці дослідження покликані внести вклад у створення і розвиток досліджень у галузі інновацій у секторі туризму.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Дане дослідження спрямовано на вирішення загального питання: як пояснити інновації в туристичному секторі. У пошуках відповіді на це питання у роботі ставляться **дві мети**: 1) обговорити, що таке інновації у сфері послуг, беручи до уваги вивчення інновацій у сфері гостинності та туристичних фірмах поряд з поданням огляду літератури; 2) розробити тематичне дослідження стосовно міжнародної групи з питань гостинності.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Дослідженнями у галузі туризму займалися такі відомі вітчизняні вчені, як: П. Гудзь, В. Кифяка, В. Цибух, Т. Сокол, Л. Черчик, О. Любіцева, В. Худо, М. Мальська та ін. Економічна концепція інновацій була введена Шумпетером у 1934 р. й описує інновації як розробку нових продуктів, нових процесів, нових ринків і нових джерел сировини, тобто формування промислової організації заново. Шумпетер вводить в економіку концепцію творчого руйнування як дже-

рела нового економічного циклу, і пов'язує інновації з економічним зростанням.

У літературі з інновацій висвітлюються різні підходи, що стосуються економіки промислових інновацій [8], НДДКР та інновацій [3], відмінностей між галузями [11] і ролі, яку відіграють можливості на рівні компаній в інноваціях і навчанні [4; 5].

До того ж Європейська комісія [6] охарактеризувала інновації як оновлення і розширення асортименту продукції та послуг і пов'язаних з ними ринків; створення нових методів виробництва, постачання і розподілу; впровадження змін в управління, організацію праці, умови праці і кваліфікацію робочої сили.

Проте досить велика кількість питань залишається поза увагою науковців і вимагає більш детального розгляду стосовно перспектив розвитку туризму в сучасних умовах національної економіки [2]. Закон України «Про туризм» подає таке тлумачення: «туризм – тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності у місці, куди особа від'їжджає» [1]. Різноманітність видів діяльності, включених у сектор послуг, ускладнює визначення поняття «послуга». Спочатку послуги класифікувалися як непродуктивні види діяльності. Економісти характеризують продукцію сфери послуг як все, що продається у торгівлі. У табл. 1 наведено деякі визначення інновацій в сфері послуг.

Таблиця 1

#### Інновації у сфері послуг

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Нововведення у сфері послуг часто представляють собою невеликі коректування процедур і тому носять поступовий характер і зустрічаються рідко. Інноваційні процеси у сфері послуг, як правило, дуже практичні.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Sundbo & Gallouj (1999) |
| Сервісна інновація за визначенням є багатовимірною. Порівняно, наприклад, з виробництвом, інновації у сфері послуг характеризуються набагато більшим акцентом на організаційному вимірі інновацій (нові концепції послуг, новий клієнтський інтерфейс і нові системи доставки) у ставленні до технологічних варіантів.                                                                                                                                                                   | Van Ark et al., (2003)  |
| Інновації у сфері послуг – це, головним чином, поетапний процес, який включає в себе два компоненти:<br>- нетехнологічний компонент, що залежить від нематеріальних людських ресурсів, організаційної структури та факторів, які можуть підвищити цінність обслуговування клієнтів (маркетинг, канали дистрибуції тощо);<br>- технологічний компонент, на даний час невіддільна від першої складової, яка залежить від технології, особливо інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). | Carvalho (2008)         |

Ми дотримуємося класифікації інновацій у сфері послуг, викладеної Сундбо і Галлуджем [15]. Згідно із Сундбо і Галлуджем «інновації в сфері послуг можна розділити на чотири типи: інновації у продуктах, технологічні інновації, організаційні інновації та ринкові інновації» [15, с. 52]. Вони описують організаційні інновації як «нові загальні форми організації або управління, такі як впровадження Total Quality Management (Повне управління якістю) – це безперервний процес виявлення і скорочення або усунення помилок у виробництві, оптимізація управління ланцюжками поставок, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення швидкого навчання співробітників.), самокеровані групи тощо. Технологічні інновації являють собою оновлення запропонованих процедур виробництва і надання послуг і можуть бути розділені на дві категорії: інновації у виробничих процесах (бек-офіс) або в процесі доставки (фронт-офіс). Рин-

кові інновації – це нове ринкове поведінка, наприклад, вихід на новий сегмент ринку або входження на цей ринок іншої галузі.

Вивчення інновацій у туризмі також знаходиться у зародковому стані. Невелика кількість наукових досліджень у цьому секторі обумовлено різними причинами. Визначення туристичного продукту як поєднання декількох елементів ускладнює емпіричні дослідження. Фактично, туристичні продукти можуть включати матеріальні або нематеріальні елементи. Наприклад, пункт призначення може бути ідентифікований як будь-який з численних постачальників, таких як готелі, ресторани, розважальні фірми, фірми з прокату автомобілів, туристичні гіді тощо. До того ж туризм – це не тільки виробництво товарів або послуг. Деякі нематеріальні характеристики втілені в індивідуумах. Соціологічні та культурні особливості місцевого населення і поведінки туристів можуть впливати

на туристичний досвід. Вейермайр [18] визначив туристичний продукт як досвід.

Останнім часом на сектор туризму впливають кілька факторів. Три з них можна виділити і включити в дослідження інновацій у туризмі:

По-перше, глобалізація призвела до дерегулювання і посилення конкуренції в секторі туризму [18]. На даний час кількість туристів збільшується, і вони мають легкий доступ до більшого числа регіонів / ринків. Споживання туризму зросла і сектор поширився на нові економіки. У зв'язку з цим фірмам і туристичним центрам доводиться адаптуватися до нової реальності і розробляти стратегії для поліпшення або збереження своїх конкурентних переваг.

По-друге, змінився профіль туризму. Турист став більш досвідченим і поінформованим. ІКТ полегшили доступ до інформації та підвищили попит на альтернативні і більш складні продукти. Туристи стали більш незалежними і можуть самостійно організовувати свій відпочинок.

По-третє, для отримання конкурентних переваг необхідна стійкість. Управління туристичними фірмами повинно здійснюватися відповідно до трьох ключових аспектів: економічного, соціального і екологічного.

Тому у плануванні стратегії фірми для отримання конкурентних переваг необхідно брати до уваги глобалізацію, досвідчений попит і стійкість.

Що стосується ступеня інноваційності, Шумпетер [14] підкреслив роль підприємця у виробництві радикальних інновацій. Шумпетер провів різницю між радикальними і поступовими інноваціями. Радикальні інновації у більшості випадків пов'язані з технологією. Цей тип інновацій означає, що попередня законмірність порушується. Однак вплив радикальних нововведень можна виміряти тільки після того, як вони будуть реалізовані. Можна виділити деякі приклади радикальних інновацій в секторі туризму, такі як створення особливої системи управління якістю для туристичних організацій. Крім того, поступові інновації здійснюються крок за кроком і припускають кумулятивні зміни у ході безперервного процесу.

#### **Методи дослідження**

У цьому емпіричному дослідженні застосовується методологія тематичного дослідження. Згідно з Р. Ін [19] ситуаційне дослідження є методологією, найбільш придатною для дослідження, яке шукає відповіді на питання «як» і «чому» про сучасні явища, над якими дослідник практично немає контролю. Такий методологічний вибір виправданий цілями дослідження і підкріплений іншими дослідженнями, застосовуваними у туристичному секторі [9; 12]. На думку цих авторів, якісна методологія підходить для досліджень у сфері готельного бізнесу, оскільки якісні дослідження є, мабуть, єдиним емпіричним дослідженням стосовно впровадження стратегії, яка може бути застосована в індустрії гостинності. У рамках первинного дослідження було проведено тематичний аналіз, що включає вибірку різних типів українських багатопрофільних ресторанних фірм.

За цією логікою проведені напівструктуровані інтерв'ю, що призвели до обговорення попередньо виз-

начених питань, але з достатньою гнучкістю для подальшого розвитку конкретних тем. В якості інтерв'юерів виступали ключові інформанти менеджери.

Дослідження спрямовувалося на пошук відповідей на питання: 1) Яка ступінь інноваційності Інтегрованої системи менеджменту готелів? 2) Які інноваційні ефекти впровадження Інтегрованої системи менеджменту? і 3) Чи можна політику сталого розвитку розуміти як інноваційну стратегію?

Гіпотези дослідження засновані на огляді літератури. У зв'язку з відсутністю емпіричних досліджень, застосованих до інновацій в туризмі, були розроблені наступні гіпотези:

Впровадження інтегрованої системи управління готелем є радикальною інновацією. Гіпотеза 1 спрямована на те, щоб знайти відповіді на перше питання і зрозуміти, чи є даний вид інновацій набір поступових інновацій або радикальну інновацію.

Впровадження інтегрованої системи управління готелем загалом сприяє організаційній інновації. Гіпотеза 2 спрямована на пошук відповідей на друге питання і пояснення того, як розвиток інновацій сприяє підвищенню ефективності роботи організації.

Фірми використовують політику сталого розвитку як стратегію диференціації та інновацій від конкуренції. Гіпотеза 3 спрямована на те, щоб зрозуміти, якою мірою політика в області стійкості використовується фірмами в якості стратегії диференціації та інновацій на висококонкурентних ринках.

#### **Дослідження**

Цей випадок був застосований у готелі «Rixos-Prykarpattya Resort». Готель належить до мережі готелів Rixos Hotels, яка працює вже 20 років і має маркетинговий імідж, що асоціюється з розкішшю і престижем. Rixos Hotels група, якої в даний час належить 18 готелів.

З урахуванням мети дослідження було встановлено, що два готелі (Rixos-Prykarpattya Resort і Rixos Premium Tekirova), що входять в групу Rixos, впровадили інтегровану систему управління, що об'єднує сертифікацію якості, охорони навколишнього середовища та безпеки (інтегрована сертифікація по ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 180001).

Готель Rixos-Prykarpattya розташований в Україні. У готелі 359 номерів, а його ринок – це бізнес-туризм і відпочинок. У готелі є 6 барів, 1 ресторан, конференц-зали місткістю від 10 до 260 осіб, які оснащені аудіовізуальним обладнанням. У табл. 2 представлено переваги Innovation Management System (Система управління інформацією, далі IMS).

Впровадження системи управління інформацією створило деякі проблеми і труднощі всередині організації, наприклад:

- опір змінам з боку деяких співробітників для роботи у контрольованій і більш організованій системі;
- складнощі для людей з низьким рівнем освіти і відсутністю технічної підготовки у різних областях;
- зростання бюрократії;
- інформованість влади і ділових партнерів;
- несумісність концепцій (наприклад, конфлікти між екологічними областями і областями якості).

## Переваги IMS

|                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сприяє систематичного підходу і відстежує діяльність, яка впливає на якість, навколишнє середовище та безпека. |
| Сприяє інтеграції трьох підсистем в глобальне управління організацією                                          |
| Знижує бюрократію в організації                                                                                |
| Економить ресурси                                                                                              |
| Мінімізує потенційні конфлікти цілей між системами при індивідуальному розгляді                                |
| Зниження витрат, пов'язаних з аудитами та системами сертифікації                                               |
| Забезпечує співробітникам краще розуміння стандартів якості, охорони навколишнього середовища та безпеки.      |

Інша складність полягає у виділенні фінансових ресурсів для впровадження. Переваги впровадження IMS випливають з інтеграції декількох систем всередині фірми в кількох областях. Переваги, які визначає готель: оптимізація робочих процесів з впливом на продуктивність, стійка еволюція компанії, консолідація їх корпоративного іміджу, створення організованої структури, зниження впливу на навколишнє середовище і ризиків і підвищення рівня задоволеності клієнтів. IMS також дозволяє реєструвати результати в області підвищення ефективності та управління природними ресурсами, зниження споживання води і енергії, покращення дотримання чинного законодавства та розвитку управління відходами, що утворюються у процесі експлуатації.

## ВИСНОВКИ

Цей розділ поділено на дві частини відповідно до цілей дослідження. По-перше, обговорення того, що означають інновації у сфері послуг, з особливим акцентом на інновації у сфері гостинності і туризму, шляхом подання огляду літератури по даній темі. По-друге, застосувати результати тематичного дослідження до міжнародної групи з питань гостинності.

Перша мета була досягнута шляхом організації літератури, опублікованої з цього питання в останні роки, і порівняння теоретичних підходів, що застосовуються до інновацій в сфері послуг (табл. 1). Згідно з інноваціями у сфері послуг, визначеними Сандбо і Галлуджем [15], практичний приклад показує, що якщо фірми розробляють комплекс процедур інтегрованим способом з участю всієї організації, то це нововведення може стати радикальним. Обговорення перспективи дозволяє зробити висновок про багатовимірний характер інновацій у сфері послуг. IMS вимагає участі всіх відділів.

Друга мета полягає в тому, щоб застосувати результати тематичного дослідження до міжнародної групи компаній, що працюють у сфері гостинності. Ця мета була досягнута шляхом розвитку використання тематичного дослідження стосовно до готелю «Rixos-Prykarpattya Resort». У цьому готелі впроваджується інтегрована система менеджменту, що дозволяє проводити сертифікацію загалом за трьома вимірами (системи менеджменту якості ISO 9001; системи екологічного менеджменту ISO 14001; системи менеджменту OHSAS 18001 та охорони здоров'я і безпеки на робочому місці).

Що стосується ступеня інноваційності, то Гіпотеза 1 підтверджує роль радикальних інновацій. Радикальні інновації можуть призвести до різних дрібних інновацій [14]. Вони можуть також виявлятися у вигляді технологічних революцій, що складаються з групи

інновацій, які разом мають більший вплив [7].

Огляд літератури показує дуже мале число досліджень організаційних інновацій, що застосовуються до туристичних фірм. Одне з небагатьох досліджень було розроблено Оттенбахером [10], який стверджує, що готельний бізнес розвиває інновації для досягнення низки конкретних цілей, пов'язаних з ефективністю бізнесу. У цьому дослідженні робиться висновок про те, що від цих цілей, мабуть, залежать різні підходи до розвитку організаційних інновацій. Підтвердження Гіпотези 2 сприяє, головним чином, організаційним інноваціям і підкреслює їх роль у готельному бізнесі. Організаційні інновації залучив готель «Rixos-Prykarpattya Resort» у процес внесення декількох організаційних змін з метою впровадження IMS. Організаційний клімат для реалізації інновацій відноситься до поширених уявлень користувачів про інновації, оскільки використання інновації цінується, підтримується і бажане у рамках організації. Цей приклад показує, що інновація дає можливість підвищити якість обслуговування, покращити відносини з клієнтами, і що фірма намагалася залучити співробітників до впровадження всієї системи.

Результати підтверджують Гіпотезу 3. На даний час управління туристичними фірмами має здійснюватися у трьох напрямках: економічному, соціальному та екологічному. Перевагами, які визначає готель, є: оптимізація робочих процесів з впливом на продуктивність, сталий розвиток компанії, зміцнення її корпоративного іміджу, створення організованої структури, зниження впливу на навколишнє середовище і ризиків, властивих діяльності, і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Нарешті, можна зробити висновок, що огляд літератури дозволяє виявити дослідження, які краще адаптовані до характеристик готельних фірм. Аналіз і обговорення емпіричної роботи і гіпотез підтверджують наступне: а) впровадження інтегрованої системи управління готелем можна віднести до радикальних інновацій; б) впровадження інтегрованої системи управління готелем сприяє головним чином організаційним інноваціям, а також залежить від цінностей її користувачів всередині організації. У цьому контексті організаційна культура стає дуже важливою; в) фірми використовують стійкість як стратегії інноваційної діяльності та диференціації від конкуренції.

## Список використаних джерел

1. Закон України «Про туризм», № 324/95-ВР від 11.02.2015 р. URL: [http://tourlib.net/zakon/pro\\_turyzm.htm](http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm).
2. Пестушко В.М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи. Географія та основи економіки. 2015. 257 с.

3. Arrow K. Economic welfare and the allocation of resources for innovation. *The Rate and Direction of Inventive Activity* / ed. R.R. Nelson. 1962. pp. 609–625.
4. Cohen W., Levinthal D. Innovation and Learning: Two Faces of R & D. *The Economic Journal*. 1989. Vol. 99, № 397. pp. 569–596.
5. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*. 1990. № 35 (1). pp. 128–152.
6. European Commission. European Innovation Scoreboard 2004: Comparative Analysis of Innovation Performance, Commission Staff Working Paper, Brussels 19.11.2004, SEC. 1475 p.
7. Fagerberg J. Innovation: a guide to the literature. *The oxford handbook of innovation* / ed. J. Fagerberg et al. Oxford: Oxford University Press, 2005. pp. 1–26.
8. Freeman C. Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy* 1991. № 20. pp. 499–514.
9. Okumus F. An investigation into the strategy implementation process of international hotel groups. Workshop session. *Proceedings of 6th Annual CHME Research Conference* (Oxford, 2–3 April 1997). Oxford: Oxford Brookes University, 1997. pp. 244–245
10. Ottenbacher M. Innovation Management in the Hospitality Industry. Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. Vol. 31. № 4. pp. 431–454.
11. Pavitt K. Sectoral Patterns of Technical Change. *Towards a Taxonomy and Theor. Research Policy*. 1984. № 13. pp. 343–73.
12. Schmelzer C. A case study investigation of strategy implementation in three multi-unit restaurant firms. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1992.
13. Schumpeter J. *The Theory Of Economic Development*. Harvard University Press. 1934. 255 p.
14. Sundbo J. Innovation and learning in Services. The involvement of employees. *Advances in services innovations* / ed. D. Spath, K. Fahnrich. Berlin, 2007. pp. 131–150.
15. Sundbo J., Gallouj F. Innovation in Services in seven European Countries. *Synthesis Report for European Commission, DG XII, TSER-SI4S*. 1999. № 99 (1). pp. 45–74.
16. United Nations World Investment Report. 2004. *The shift towards services*, United Nations Conference on Trade and Development. New York and Geneva. 2004.
17. Van Ark B., Broesma L., Hertog P. *Services Innovation. Performance Policy: A Review Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services*. 2003.
18. Weiermair K. Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *Innovation and growth in tourism*, Paris: OECD, 2006. pp. 53–69.
19. Yin R. *Case Study Research: Designand Methods*, Fourth Edition, Applied Social Research Methods. 2008. Vol. 5. 240 p.
2. Pestushko V.M. Ukrainian tourism in the context of globalization: current state and prospects. *Geography and fundamentals of the economy*. 2015. 257 p. (in Ukrainian)
3. Arrow K. Economic welfare and the allocation of resources for innovation. *The Rate and Direction of Inventive Activity* / ed. R.R. Nelson. 1962. pp. 609–625.
4. Cohen W., Levinthal D. Innovation and Learning: Two Faces of R & D. *The Economic Journal*. 1989. Vol. 99, № 397. pp. 569–596.
5. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*. 1990. № 35 (1). pp. 128–152.
6. European Commission. European Innovation Scoreboard 2004: Comparative Analysis of Innovation Performance, Commission Staff Working Paper, Brussels 19.11.2004, SEC. 1475 p.
7. Fagerberg J. Innovation: a guide to the literature. *The oxford handbook of innovation* / ed. J. Fagerberg et al. Oxford: Oxford University Press, 2005. pp. 1–26.
8. Freeman C. Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy* 1991. № 20. pp. 499–514.
9. Okumus F. An investigation into the strategy implementation process of international hotel groups. Workshop session. *Proceedings of 6th Annual CHME Research Conference* (Oxford, 2–3 April 1997). Oxford: Oxford Brookes University, 1997. pp. 244–245
10. Ottenbacher M. Innovation Management in the Hospitality Industry. Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. Vol. 31. № 4. pp. 431–454.
11. Pavitt K. Sectoral Patterns of Technical Change. *Towards a Taxonomy and Theor. Research Policy*. 1984. № 13. pp. 343–73.
12. Schmelzer C. A case study investigation of strategy implementation in three multi-unit restaurant firms. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1992.
13. Schumpeter J. *The Theory Of Economic Development*. Harvard University Press. 1934. 255 p.
14. Sundbo J. Innovation and learning in Services. The involvement of employees. *Advances in services innovations* / ed. D. Spath, K. Fahnrich. Berlin, 2007. pp. 131–150.
15. Sundbo J., Gallouj F. Innovation in Services in seven European Countries. *Synthesis Report for European Commission, DG XII, TSER-SI4S*. 1999. № 99 (1). pp. 45–74.
16. United Nations World Investment Report. 2004. *The shift towards services*, United Nations Conference on Trade and Development. New York and Geneva. 2004.
17. Van Ark B., Broesma L., Hertog P. *Services Innovation. Performance Policy: A Review Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services*. 2003.
18. Weiermair K. Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *Innovation and growth in tourism*, Paris: OECD, 2006. pp. 53–69.
19. Yin R. *Case Study Research: Designand Methods*, Fourth Edition, Applied Social Research Methods. 2008. Vol. 5. 240 p.

## References

1. Law of Ukraine «On tourism», № 324/95-VR from 11.02.2015. URL: [http://tourlib.net/zakon/pro\\_turyzm.htm](http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm) (in Ukrainian)