

УДК 338.48 (477)  
DOI: 10.35340/2308-104X.2021.91-2-05

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ  
ПОТЕНЦІАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

ЛОХМАН Н. В.,  
доктор економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри економіки та  
бізнесу,  
КОРЕНІЦИНА Т. В.,  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри  
економіки та бізнесу,  
ГРИЩУК О. А.,  
асистент кафедри економіки та  
бізнесу, Донецький національний  
університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-  
Барановського

**COMPETENCE APPROACH TO  
MANAGEMENT OF INNOVATIVE  
POTENTIAL OF TOURIST  
ENTERPRISES**

LOKHMAN N.,  
Doctor of Economics, Associate  
Professor, Head of the Department  
of Economics and Business,  
KORENITSINA T.,  
PhD in Economics, Senior Lecturer  
of the Department of Economics  
and Business,  
GRISCHUK O.,  
Assistant Professor of the  
Department of Economics and  
Business, Mykhailo Tuhan-  
Baranovskyi Donetsk National  
University of Economics and Trade

У статті розглянуто інтерференцію понять «інноваційна компетенція», «інноваційна компетентність», «інноваційний потенціал», як умови компетентнісного підходу до управління інноваційним потенціалом туристичних підприємств. На основі карти оцінки інноваційних компетенцій проведено інвентаризацію інноваційних компетентностей туристичних підприємств (експлерентів, віолентів, пацієнтів, комутантів), що дозволило запропонувати шляхи розвитку інноваційних компетенцій підприємства, які сприятимуть формуванню інноваційної компетентності підприємства.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, інноваційна компетенція, інноваційна компетентність, компетентнісний підхід до управління, туристичне підприємство.

В статье представлена интерференция понятий «инновационная компетенция», «инновационная компетентность», «инновационный потенциал», как условие компетентностного подхода к управлению инновационным потенциалом туристических предприятий. На основе карты оценки инновационных компетенций проведена инвентаризация инновационных компетенций туристических предприятий (эксплерентов, виолентов, пациентов, коммутантов), что позволило предложить пути развития инновационных компетенций предприятия, которые будут способствовать формированию инновационной компетентности предприятия.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, инновационная компетенция, инновационная компетентность, компетентностный подход к управлению, туристическое предприятие.

The article considers the interference of the concepts "innovative competence", "innovative competence", "innovative potential" as conditions of the competence approach to the management of the innovative potential of tourist enterprises. Based on the map of assessment of innovative competencies, an inventory of innovative competencies of tourism enterprises (experts, violinists, patients, commutants) was conducted, which allowed to suggest ways to develop innovative competencies of the enterprise, which will contribute to the formation of innovative competence.

**Key words:** innovative potential, innovative competence, innovative competence, competence approach to management, tourist enterprise.

*Постановка проблеми.* На сучасному етапі перед туристичними підприємствами стають питання щодо підвищення власної конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу, що повинно призвести до успішного і тривалого існування підприємств в умовах існуючої конкурентної боротьби. Одним з напрямків вирішення цих питань є інвентаризація інноваційних компетенцій, які формують інноваційну компетентність підприємства в цілому, що є результатом управління інноваційним потенціалом підприємства.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Сучасні трансформаційні процеси, які мають місце в туристичній галузі є поштовхом як до радикальних, так і до незначних інновацій на окремих туристичних підприємствах. Від інноваційного потенціалу ці суб'єкти очікують бажаних результатів, які виражаються в отриманні ефекту. Вважаємо, що інноваційний потенціал є головною умовою існування туристичного підприємства та необхідною передумовою створення і комерціалізації інноваційного туристичного продукту, який є результатом діяльності цього підприємства [13].

Сьогодні інноваційний потенціал розглядається як здатність створювати нові компетентності шляхом цільової інтеграції матеріальних і нематеріальних активів для забезпечення інноваційного розвитку підприємства [2].

Під інноваційним потенціалом розуміється сукупність взаємопов'язаних реальних інноваційних ресурсів (матеріальних, кадрових, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших) та прихованих можливостей, які за необхідності можуть бути залучені до інноваційного процесу [4, с. 267].

Теоретичні аспекти понять компетентності та компетенції та безпосередньо інноваційної компетентності підприємства розглядаються рядом вчених (Вартанова О. В. [1], Рассказова Ж. В. [9], Мельник Ю. М. [5], Вострякова В. Ю. [3], Яненко І. Г. [13], інші), однак погляди на питання щодо взаємозалежності та взаємозв'язку інноваційної компетентності і інноваційних компетенцій підприємства, а також, компетентнісного підходу управління інноваційним потенціалом є неоднозначними.

*Метою статті* є інвентаризація та формування шляхів розвитку інноваційних компетентностей, як умови компетентнісного підходу до управління інноваційним потенціалом туристичних підприємств.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Управління інноваційним потенціалом – інтегрована система дій, яка характеризується застосуванням управлінських функцій, методів і інструментарію відносно матеріально-технічної, інформаційної, фінансової, кадрової складових потенціалу підприємства з метою активізації та прискорення інноваційних перетворень задля отримання технічного, економічного, соціального результатів.

Пошук шляхів матеріалізації корпоративних знань і досвіду шляхом їхнього перетворення в інноваційні продукти, процеси та послуги з новими споживчими властивостями зумовив виникнення нової концепції – компетенції підприємства. Компетенція підприємства є унікальною для підприємства сукупністю знань, навичок, досвіду та організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами й технологіями забезпечують його неповторність у конкурентному середовищі. Ядром конкурентних переваг стають створені підприємством ключові сфери компетенції, і кожна з них є окремою галуззю управління [1, с. 175].

Непередбачливі умови функціонування туристичних підприємств характеризуються високим ступенем невизначеності та турбулентності, що зумовлює необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методологічних підходів до забезпечення успішного управління інноваційним потенціалом. Один з існуючих поглядів на зазначену проблему ґрунтується на визначенні інноваційних компетенцій підприємства як найбільш впливових чинників інноваційного розвитку [1, 3].

Тому зупинимося на управлінні інноваційним потенціалом на основі компетентнісного підходу, який повинен мати достатній рівень і постійно розвиватися (рис. 1).

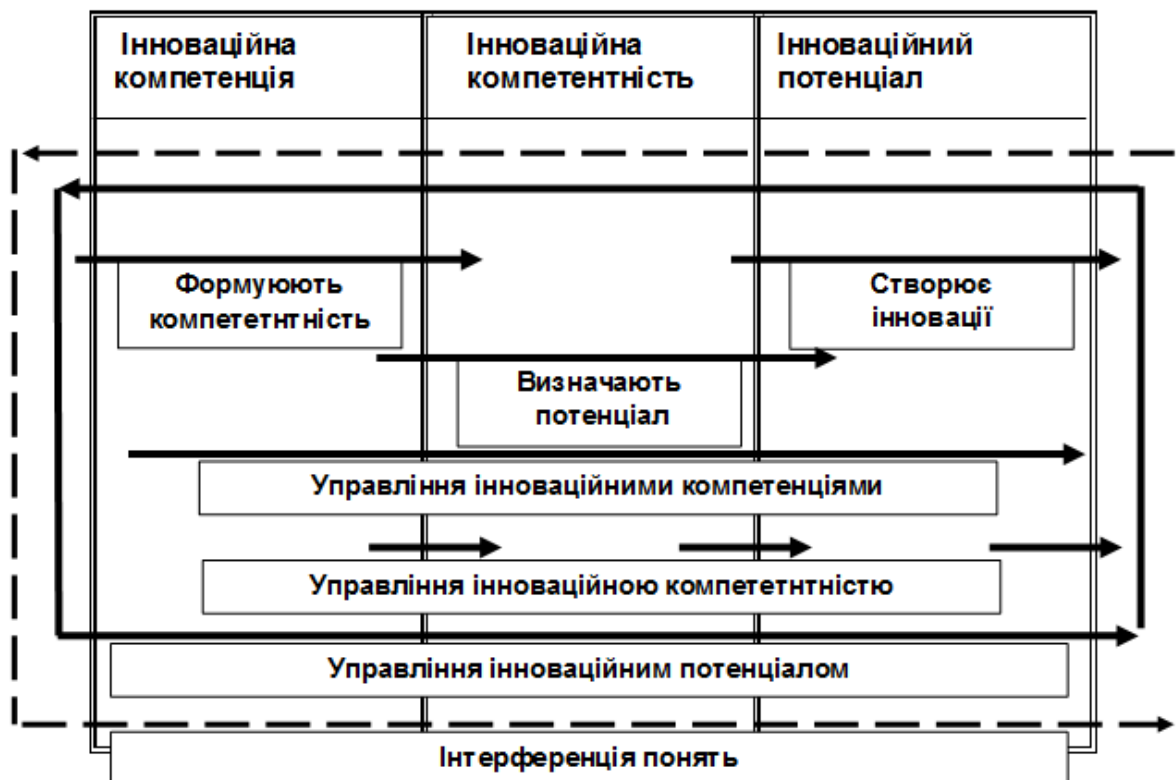


Рис. 1. Схема інтерференції понять «інноваційна компетенція», «інноваційна компетентність», «інноваційний потенціал»

Інноваційний потенціал визначається не тільки в формі матеріально-речовій частині ресурсів, а й в соціально – економічних формах їх використанні у процесі визначення цілей суб'єктів, які беруть участь в інноваційному процесі [6, с. 96], що дозволяє стверджувати, що інноваційна компетенція, це система набору знань і вмінь, що зв'язує їх воедино в результаті управління формує інноваційну компетентність підприємства (здатність суб'єкту до самореалізації в будь-якій діяльності на основі сформованих компетенцій), яка, в свою чергу, також в результаті управління формує інноваційний потенціал, завдяки якому створюється інновація [5, 9].

Згідно результатів, отриманих за допомогою таблиці 1, якщо показник інноваційної компетентності підприємства більше 15 балів, то інноваційна компетентність цього підприємства дозволяє йому ефективно формувати інноваційний потенціал, але якщо показник інноваційної компетентності підприємства менше 14 балів, то запропоновані інноваційні компетенції слід розвивати [7].

Таблиця 1

Карта оцінки інноваційних компетенцій підприємства [7]

Інноваційна компетенція	0 балів	1 бал	2 бали	3 бали
1. Бачення інноваційного розвитку	Відсутнє	На стадії формування	Має місце	Постійно розвивається
2. Інноваційна стратегія	Відсутня	Формується	Реалізується	Постійно розвивається
3. Якість інноваційного потенціалу	Відсутній	Має місце	Постійно присутній	Домінує в лінійці продуктів
4. Інноваційна інфраструктура	Відсутня	Формується	Функціонує	Розвивається
5. Інноваційна активність	Відсутня	Низька	Середня	Висока
6. Інвестиційне забезпечення	Відсутнє	Не достатнє	Достатнє	Першочергове
7. Маркетинг інноваційного потенціалу	Відсутня	Не достатня	Достатня	Висока
8. Інноваційні ризики	Високі	Середні	Низькі	Відсутні
Показник інноваційної компетентності підприємства	0 ≤ x ≤ 14 балів – інноваційна компетентність недостатня		15 ≤ x ≤ 24 балів – інноваційна компетентність достатня	
Вектор інноваційної компетентності підприємства	0 ≤ x ≤ 4 балів – формуючий	5 ≤ x ≤ 10 балів – інтенсивно розвиваючий	11 ≤ x ≤ 18 балів – помірно розвиваючий	19 ≤ x ≤ 24 балів – домінуючий

Оцінка інноваційної компетентності на основі розробленої шкали туристичних підприємств-експлерентів показала, що усі вони мають достатні інноваційну компетентність і вектором цієї компетентності має бути помірно розвиваючий рух, який полягає у забезпеченні результатів управління інноваційним потенціалом з урахуванням наявних можливостей існуючих тенденцій. При цьому лідером виступає ТОО «Джоін Ап», яке має 17,33 бали оцінки показника інноваційної компетенції підприємства.

Результати оцінки інноваційної компетентності підприємств-віолентів є однаковими для усієї групи і збігається з показниками підприємств-експлерентів: показник інноваційної компетентності підприємства є достатнім, вектор інноваційної компетентності визначено як помірно розвиваючий.

Підприємства-патієнти ТОО «Тревел профешнл груп», ТОО «Тез тур», ТОО «Гамалія» мають показник інноваційної компетентності – достатній, і вектор має бути – помірно розвиваючий, тобто їх позиція збігає з підприємствами-віолентами. Такі підприємства-патієнти, як ТОО «Албіз-тур», ТА «Море турів», ТА «Океан тур», Київське БПЕ мають недостатню інноваційну компетентність і вектор визначено помірно розвиваючим. Підприємства-комутанти усі мають недостатній рівень інноваційної компетентності, при цьому ТОО «Альянс» має дотримуватися помірно розвиваючого вектора, тоді як усі інші підприємства: ТОО «Анекс Тур», ТОО «Феєрія», ТОО «Тревелсвіт», ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», ТА «Штурман», Вінницьке БПЕ мають дотримуватися вектора інтенсивно розвиваючого, тобто рух розвитку інноваційного потенціалу на основі формування та використання компетентності має бути динамічним задля забезпечення виходу цих

підприємств у поле достатньої інноваційної компетентності. Карта інвентаризації інноваційних компетентностей туристичних підприємств представлена на рис. 2.

Усі підприємства розташувалися у трьох полях, при цьому підприємства, які мають недостатній інноваційний потенціал мають сконцентрувати свої зусилля на підвищенні ефективності формування, розвитку та використання інноваційних компетенцій задля покращення своїх позицій. Досягти цього результату можливо шляхом регулювання інтенсивності змін інноваційних компетенцій, яке відображено вектором інноваційної компетентності підприємства.

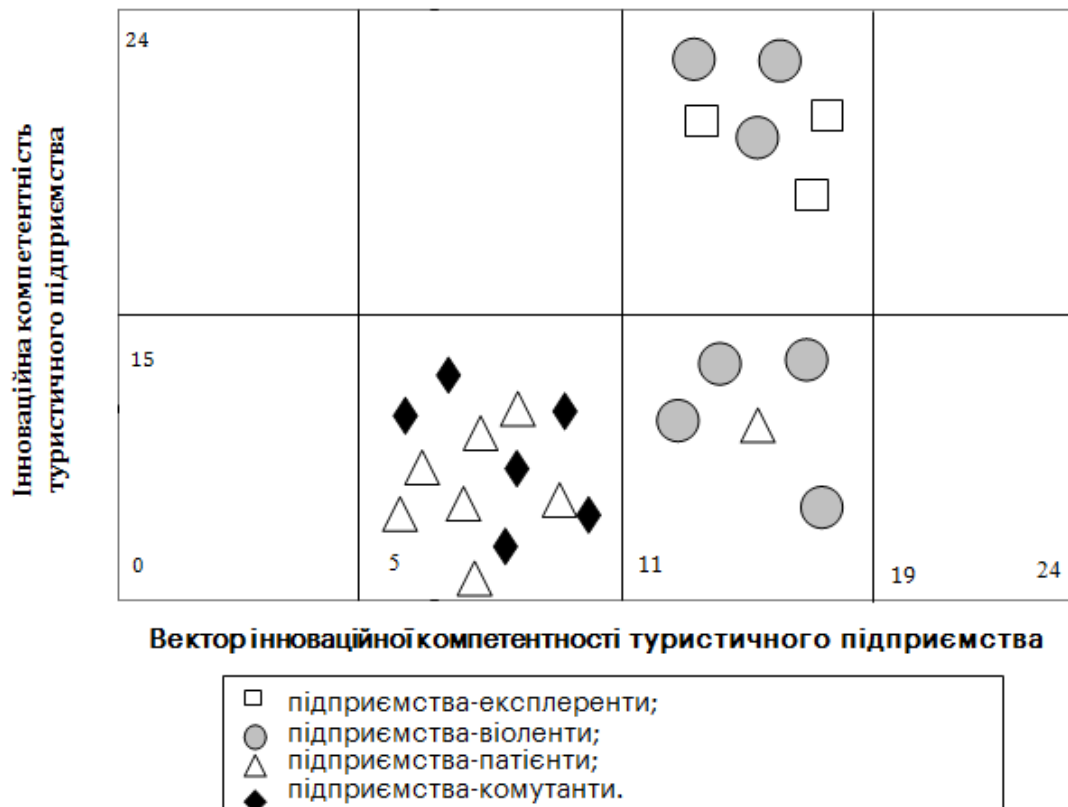


Рис. 2. Карта інвентаризації інноваційних компетентностей туристичних підприємств

Пропонуємо шляхи розвитку інноваційних компетенцій підприємства, які сприятимуть формуванню інноваційної компетентності підприємства: 1) формування та розвиток бачення інноваційного розвитку підприємства; 2) розробка та впровадження інноваційної стратегії; 3) розробка та впровадження інноваційного продукту; 4) створення та розвиток інноваційної інфраструктури; 5) підвищення інтенсивності інноваційної діяльності; 6) мобілізація та ефективне розміщення інвестицій в інновації; 7) забезпечення мотивації та стимулювання інноваційної діяльності; 8) зниження або усунення інноваційних ризиків [7].

Запропоновані кроки мають бути здійсненими послідовно, якщо окрема компетенція має негативний рівень розвитку, то треба вжити запропоновані шляхи щодо її розвитку, якщо декілька компетенцій мають недостатній рівень розвитку, то треба вжити ряд кроків розвитку цих компетенцій.

Представлені шляхи розвитку інноваційних компетенцій підприємства можуть бути акумульовані в рамках обраної інноваційної стратегії туристичного підприємства. Якщо розглядати взаємодію понять «інноваційна стратегія» та «інноваційний потенціал», то ми згодні з думкою авторів Харина А. А., Коленского І. Л., Ю. В. Шленова [11], які вважають, що інноваційна стратегія визначається наявністю потенційної здатності підприємства (інноваційним потенціалом) до її здійснення й сукупністю умов, що сприяють або, навпроти, що перешкоджає реалізації інновацій.

Вважаємо що інноваційна стратегія туристичного підприємства повинна передбачати різноманітний розвиток подій; адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози [10] при цьому, ядром розробки ефективної інноваційної стратегії має стати розвиток ключових компетенцій.

Розробка та реалізація інноваційної стратегії є складним завданням і його вирішення залежить від багатьох факторів, серед яких головне місце належить інвестиційній стратегії підприємства.

На думку Некрасової Л. А. та Моніч О. В., інвестиції та інновації стають основним елементом управління на підприємстві. Нові ідеї, прогресивні технології та організаційні рішення визначають успіх підприємницької діяльності, забезпечують виживання і фінансову стабільність підприємств. Тому важливого значення набуває система управління інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, орієнтоване на довготривалу перспективу та стратегічний успіх [8, с. 204].

Інноваційно-інвестиційна стратегія – це інтегрована система взаємопов'язаних напрямів способів та інструментів досягнення стратегічних цілей шляхом збалансування науково-технічної, ринкової та інвестиційної політики в напрямку розвитку потенціалу на більш новому, якісному рівні у відповідності до вимог зовнішнього середовища. При цьому, інвестиційна стратегія може розроблятися не залежно від інноваційної стратегії, однак реалізація інноваційної стратегії неможлива без залучення інвестиційних ресурсів [12, с. 184].

*Висновки і перспективи подальших досліджень.* Інтерференція понять «інноваційна компетенція», «інноваційна компетентність», «інноваційний потенціал» виступає результатом компетентнісного підходу до управління інноваційним потенціалом. Інвентаризація інноваційних компетентностей, як складова компетентнісного підходу до управління інноваційним потенціалом туристичних підприємств (інноваційна компетентність недостатня – до 14 балів; інноваційна компетентність достатня – більше 14 балів) дозволила визначити вектори інноваційної компетентності туристичного підприємства: формуючий, інтенсивно розвиваючий, помірно розвиваючий, домінуючий. Шляхи розвитку інноваційних компетенцій підприємства, які сприятимуть формуванню інноваційної компетентності підприємства стосуються: бачення інноваційного розвитку, інноваційної стратегії, інноваційної інфраструктури, інтенсивності інноваційної діяльності, інвестицій в інновації, мотивації інноваційної діяльності, інноваційних ризиків.

Перспективами подальших досліджень є деталізація шляхів розвитку інноваційних компетенцій підприємства та формування програми розвитку інноваційного потенціалу туристичних підприємств.

## Література:

1. Вартанова О. В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства. URL: [http://rbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?.2015](http://rbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?.2015)
2. Вікарчук О. І. Інноваційний потенціал: основа розробки стратегії розвитку підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наук. пр. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2009. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/7755>.
3. Вострякова В. Ю. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу. Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 12 жовтня 2012 р.). Київ, КНЕУ. 2012. С. 99–102. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/8951>.
4. Захаркін О. О. Інноваційна діяльність підприємства: теоретичний аспект. Проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами. 2013. № 4. С. 274–280.
5. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. Вип. 4. Т. 7. С. 67–72.
6. Могилів Ю. М. Інноваційні ресурси, структуризація та методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Прометей. 2008. №2(26). С.93–98.
7. Лохман Н. В. Визначення інноваційної компетентності підприємства на основі його інноваційних компетенцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2017. № 26. Ч.1. С. 152–155.
8. Некрасова Л. А., Моніч О. В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 5. С. 204–207.
9. Рассказова Ж. В. К вопросу о соотношении понятий «компетенция» и «компетентность». Молодой ученый. 2014. №7. С. 536–538. URL: <https://moluch.ru/archive/66/11008/>.
10. Семенюк О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. 2013. Вип. 3(40). С. 80–83.
11. Харин А. А., Коленский И. Л. Управление инновациями: основы организации инновационных процессов: учебное пособие. / под ред. Ю. В. Шленова. Москва: Высшая школа, 2003.
12. Хаустова К. М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації. Фінансовий простір. 2015. № 4 (20). С. 183–187.
13. Яненко І. Г., Бабкова-Пилипенко Н. П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 3 (17). С. 55–63.

## References:

1. Vartanova O. V. Kompetencija jak ob'jekt strateghichnogho upravlinnja znannjamy pidpryjemstva. URL: [http://rbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?.2015](http://rbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?.2015)
2. Vikarchuk O.I. Innovacijnyj potencial: osnova rozrobky strateghiji rozvytku pidpryjemstva. Visnyk Nacionaljnogho tehniknogho universytetu «Kharkivskijj politekhnichnyj instytut».

Zbirnyk nauk. pr. Tematychnyj vypusk: Tekhnichnyj prohres i efektyvnistj vyrobnyctva». 2009. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/7755>.

3. Vostrjakova V. Ju. Osoblyvosti formuvannja innovacijnogho potencialu pidpryjemstva na osnovi kompetentnisnogho pidkhodu. Ekonomika pidpryjemstva: teorija ta praktyka: zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyjiv, 12 zhovtnja 2012 r.). Kyjiv, KNEU. 2012. S. 99–102. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/8951>.

4. Zakharkin O. O. Innovacijna dijalnistj pidpryjemstva: teoretychnyj aspekt. Problemy ekonomiky. Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy. 2013. # 4. S. 274–280.

5. Meljnyk Ju. M. Innovacijna strateghija pidpryjemstva jak dzherelo jogho konkurentnykh perevagh. Ekonomika kharchovoji promyslovosti. 2015. Vyp. 4. T. 7. S. 67–72.

6. Moghylov Ju. M. Innovacijni resursy, strukturyzacija ta metody ocinky innovacijnogho potencialu pidpryjemstva. Prometej. 2008. #2(26). S.93–98.

7. Lokhman N. V. Vyznachennja innovacijnoji kompetentnosti pidpryjemstva na osnovi jogho innovacijnykh kompetencij. Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Kherson. 2017. # 26. Ch.1. S. 152–155.

8. Nekrasova L. A., Monich O. V. Proces formuvannja innovacijno-investycijnoji strateghiji pidpryjemstva ta jogho problemy. Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. 2014. Vyp. 5. S. 204–207.

9. Rasskazova Zh. V. K voprosu o sootnoshenii ponyatij «kompetentsiya» i «kompetentnost'». Molodoy uchenyy. 2014. №7. S. 536–538. URL: <https://moluch.ru/archive/66/11008/>.

10. Semenjuk O. M. Vybir ta obgruntuvannja innovacijnykh strateghij pidpryjemstv. Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho universytetu: Serija: Ekonomika. 2013. Vyp. 3(40). S. 80–83.

11. Kharin A. A., Kolenskiy I. L. Upravlenie innovatsiyami: osnovy organizatsii innovatsionnykh protsessov: uchebnoe posobie. / pod red. Yu. V. Shlenova. Moskva: Vysshaya shkola, 2003.

12. Khaustova K. M. Investycijno-innovacijna strateghija pidpryjemstva ta pidkhody do jiji klasyfikaciji. Finansovyj prostir. 2015. # 4 (20). S. 183–187.

13. Janenkova I. Gh., Babkova-Pylypenko N. P. Innovacijnyj potencial pidpryjemstva: skladovi ta faktory vplyvu. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2016. # 3 (17). S. 55–63.

---

At the present stage, tourism enterprises face issues of increasing their own competitiveness and efficient use of resource potential, which should lead to the successful and long existence of enterprises in the current competition. One of the ways to address these issues is the inventory of innovative competencies that form the innovative competence of the enterprise as a whole, which is the result of managing the innovative potential of the enterprise.

Today, innovation potential is seen as the ability to create new competencies through targeted integration of tangible and intangible assets to ensure the innovative development of the enterprise. Innovation potential means a set of interconnected real innovation



resources (material, human, financial, intellectual, informational and other) and hidden opportunities that can be involved in the innovation process if necessary.

Innovative potential is determined not only in the form of material part of resources, but also in socio – economic forms of their use in the process of defining the goals of actors involved in the innovation process, which suggests that innovation competence is a system of knowledge and skills that bind them together as a result of management forms the innovative competence of the enterprise (the ability of the subject to self-realization in any activity on the basis of established competencies), which, in turn, also as a result of management forms the innovative potential innovation.

Assessment of innovation competence based on the developed scale of tourism enterprises-experts showed that they all have sufficient innovation competence and the vector of this competence should be a moderately developing movement, which is to ensure the results of innovation management taking into account existing trends. At the same time, the leader is Join Up, which has 17.33 points for evaluating the indicator of innovative competence of the enterprise. The results of the assessment of innovative competence of violent enterprises are the same for the whole group and coincide with the indicators of expert enterprises: the indicator of innovative competence of the enterprise is sufficient, the vector of innovative competence is defined as moderately developing.

Patient companies TO Travel Professional Group, TO Tour, Gamalia have an indicator of innovative competence – sufficient, and the vector should be – moderately developing, ie their position coincides with the violent companies. Such patient enterprises as TO "Albiz-tour", TA "Sea of tours", TA "Ocean tour", Kyiv BPE have insufficient innovative competence and the vector is defined as moderately developing. Commuting companies all have an insufficient level of innovation competence, while TO "Alliance" must adhere to a moderately developing vector, while all other companies: TO "Annex Tour", TO "Extravaganza", TO "Travelsvit", TO "Let's go with us", TA "Zhara", TA "Shturman", Vinnytsia BPE must adhere to the vector of intensive development, ie the movement of innovation potential development based on the formation and use of competence must be dynamic to ensure the entry of these enterprises into the field of sufficient innovation competence.

We offer ways to develop innovative competencies of the enterprise, which will contribute to the formation of innovative competence of the enterprise: the formation and development of a vision of innovative development of the enterprise; development and implementation of innovation strategy; development and implementation of an innovative product; creation and development of innovation infrastructure; increasing the intensity of innovation; mobilization and effective placement of investments in innovations; providing motivation and stimulation of innovative activity; reduction or elimination of innovation risks.