DOI : 10.33274/2079-4819-2021-74-1-100-107
JEL: O31
УДК 005.21-029:658.589

Лохман Н. В.,
д-р екон. наук,
доцент
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: lokhman@donnuet.edu.ua

Кореніцина Т. В.,
канд екон. наук
e-mail: korenitsyna_tv_mk@donnuet.edu.ua

Грищук О. А,
асистент
e-mail: grischuk@donnuet.edu.ua

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

UDC: 005.21-029:658.589

Lokhman N. V.,
Grand PhD
in Economic sciences,
Associate Professor
MykhailoTuhan-Baranovskyi Donetsk National University of
Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: lokhman@donnuet.edu.ua

Korenitsyna T. V.,
PhD in Economic sciences
e-mail: korenitsyna_tv_mk@donnuet.edu.ua

Hryshchuk O. A.,
Assistant Professor
e-mail: grischuk@donnuet.edu.ua

INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST ENTERPRISES AS HOSPITALITY INDUSTRY SUBJECTS

Мета. *Мета статті — на основі інтегрального індикатору інтенсивності інноваційної стратегії та інтегрального індикатору інтенсивності інвестиційної стратегії визначити інноваційно-інвестиційну стратегію розвитку туристичних підприємств як суб'єктів індустрії гостинності.*

Методи. *У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для визначення змісту поняття «інноваційно-інвестиційна стратегія»), індексний (для розрахунку інтенсивності інноваційної та інвестиційної стратегії за допомогою інтегральних індикаторів), матричний (для формування модифікованої матриці GE/McKinsey щодо визначення інноваційно-інвестиційної стратегії туристичних підприємств).*

Результати. *На підставі проведеного дослідження запропоновано процедуру інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій туристичних підприємств, яка передбачає зіставлення окремого виду інноваційної стратегії (традиційна, опортуністична, імітаційна, оборонна, наступальна) з окремим видом інвестиційної стратегії (збереження, накопичення, поміркований ріст, агресивний ріст); на основі цих даних запропоновано інноваційно-інвестиційні стратегії для туристичних підприємств за допомогою модифікованої матриці GE/McKinsey (інвестиційне плато, інноваційний прорив, інноваційний полюс, інноваційний контур, інноваційний трамплін, інноваційна яма, інноваційне плато); за допомогою індексного методу розраховано інтенсивність інноваційної та інвестиційної стратегії як інтегральних індикаторів, які складаються з окремих показників інноваційного (індексу зростання фінансового потенціалу, індексу зростання матеріально-технічного потенціалу, індексу зростання кадрового потенціалу, індексу зростання маркетингового потенціа-*

© Н. В. Лохман, Т. В. Кореніцина, О. А. Грищук, 2021

лу, індексу зростання інформаційного потенціалу) та інвестиційного (індексу зростання власних інвестицій, індексу зростання залучених інвестицій, індексу зростання прибутку на власні інвестиції, індексу зростання прибутку на залучені інвестиції, індексу достатності інвестицій) потенціалів; задля визначення інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичних підприємств розроблено шкалу оцінювання результатів розрахунку інтегрального індикатору інтенсивності інноваційної стратегії та інтегрального індикатору інтенсивності інвестиційної стратегії; відповідно визначено інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку досліджувальних туристичних підприємств; наведено позиції туристичних підприємств у модифікованій матриці GE/McKinsey щодо визначення інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичних підприємств.

***Ключові слова**: туристичне підприємство, інноваційна стратегія, інвестиційна стратегія, інноваційно-інвестиційна стратегія, інтегральний індикатор, потенціал, розвиток.*

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності — це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей та підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку та розваг. Одним з головних гравців на ринку гостинності є туристичні підприємства.

Інноваційно-інвестиційна стратегія є одним із альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей підприємства на основі залучення та спрямування інвестицій в інноваційні напрямки розвитку. В сучасних умовах саме такий шлях дає можливості формувати конкурентні переваги та створювати умови для ефективної діяльності в довгостроковій перспективі. Розробка інвестиційної стратегії відіграє значну роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства, у тому числі інноваційного.

Інвестиційну стратегію для туристичних підприємств пропонується позиціонувати в системі стратегічного набору за функціональним принципом.

У існуючих швидкомінливих та висококонкурентних умовах найбільш прийнятними й відповідними для успішної реалізації стратегій розвитку вітчизняних підприємств є ідеї комплексного підходу [9], тобто процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичних підприємств повинен визначатися узгодженими інноваційними та інвестиційними стратегічними напрямами розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення робіт [1–11], що присвячені комплементації інноваційної та інвестиційної стратегій, свідчить про різнобічність питань, які розглядаються: висвітлюються форми і напрями впровадження новітніх техніки і технологій, застосування ноу-хау, прогресивних інформаційних, управлінських і комунікаційних систем та загалом усієї сукупності інновацій, при цьому інвестиційна стратегія має відображати загальні обсяги необхідних ресурсів, конкретизує джерела та умови їх залучення, вартість, очікувану ефективність тощо [5, с. 82]; визначаються наукові підходи до визначення та класифікації інвестиційної й інноваційної стратегій, пропонується підхід до їх класифікації [9]; характеризується інноваційно-інвестиційний процес у системі сучасного суспільного відтворення; вивчається формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства; пропонується обґрунтування ключових напрямів, які мають бути забезпечені цією стратегією [4].

Визначаючи основні моменти аналізу наукових праць відносно сутності інноваційної та інвестиційної стратегії підприємства [2; 3; 6–8; 10; 11] відмітимо, що відсутні однозначні погляди на узгодження й комплементацію інноваційних та інвестиційних стратегій підприємства, що і обумовлює формування власного бачення комплементації інноваційних та інвестиційних стратегій в умовах розвитку підприємства:

— інноваційно-інвестиційна стратегія є одним із альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей підприємства на основі залучення та спрямування інвес-

тицій в інноваційні напрямки розвитку; в сучасних умовах саме такий шлях дає можливості формувати конкурентні переваги та створювати умови для ефективної діяльності в довгостроковій перспективі [9, с. 186];

— інноваційно-інвестиційна стратегія є комплексним поняттям, що складається з двох складових — інноваційної та інвестиційної і формується на перетині цілей інноваційної та інвестиційної стратегій, які є похідними до загальної стратегії підприємства;

— 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 відповідно до вимог зовнішнього середовища; при цьому інвестиційна стратегія може розроблятися незалежно від інноваційної стратегії, однак реалізація інноваційної стратегії неможлива без задіяння інвестиційних ресурсів [9, с. 184].

Мета статті — на основі інтегрального індикатору інтенсивності інноваційної стратегії та інтегрального індикатору інтенсивності інвестиційної стратегії визначити інноваційно-інвестиційну стратегію розвитку туристичних підприємств як суб'єктів індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу досліджень. Для туристичних підприємств пропонується визначати інноваційну стратегію залежно від класифікації К. Фрімана [11]: традиційну (Т), опортуністичну (Оп), імітаційну (І), оборонну (О) і наступальну (Н). Зусилля підприємства щодо інноваційної діяльності збільшуються з кожною запропонованою стратегією від традиційної до наступальної, тобто в запропонованому ряді визначених стратегій має місце ріст інтенсивності інноваційних стратегій.

Кожна із запропонованих інноваційних стратегій потребує прийняття рішення щодо інвестицій, тому пропонуємо туристичному підприємству обрати одну з інвестиційних стратегій: стратегія збереження; стратегія накопичення (Н); стратегія поміркованого росту (П); стратегія агресивного росту (А) [1]. Запропоновані інвестиційні стратегії відрізняються за масштабами фінансування, ступенем ризику та обсягами отриманого доходу, тобто інтенсивність цих стратегій росте від стратегії збереження до стратегії агресивного росту.

Принциповим моментом в дослідженні є наукове бачення розвитку туристичного підприємства як віддзеркалення розвитку його інноваційного потенціалу. Тому можемо відмітити, що в існуючих швидкомінливих та висококонкурентних умовах найбільш прийнятними й відповідними для успішної реалізації стратегій розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств є ідеї комплексного підходу [9], тобто процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичного підприємства повинен визначатися узгодженими інноваційними та інвестиційними стратегічними напрямами розвитку.

Для визначення інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку досліджувальних туристичних підприємств за допомогою індексного методу розрахуємо інтенсивність інноваційної та інвестиційної стратегій як інтегральних індикаторів, які складаються з окремих показників інноваційного та інвестиційного потенціалів відповідно.

Інтегральний індикатор інтенсивності інноваційної стратегії може бути представлений показником:

$$I_{ін} = \sqrt[5]{кфп \cdot кмтп \cdot ккп \cdot кмп \cdot кінф.п}, \quad (1)$$

де *Іін* — інтегральний індикатор інтенсивності інноваційної стратегії; *кфп* — індекс зростання фінансового потенціалу; *кмтп* — індекс зростання матеріально-технічного потенціалу; *ккп* — індекс зростання кадрового потенціалу; *кмп* — індекс зростання маркетингового потенціалу; *кінф. п* — індекс зростання інформаційного потенціалу.

Результати розрахунку інтегрального індикатору інтенсивності інноваційної стратегії наведені в табл. 1.

Згідно з проведеними розрахунками, високі показники інтегрального індикатору інтенсивності інноваційної стратегії мають

підприємства-експлеренти (ТО «Аккорд-тур» — 1,179; ТО «Джоін Ап» — 1,191; ТА «Щасливий квиток» — 1,136).

Також високі показники мають місце у підприємств-віолентів: ТО «Тревел профешнл груп» — 1,188; ТО «Тез тур» — 1,149; ТО «Гамалія» — 1,129. Найнижчі показники у підприємства-патієнта (ТА «Поїхали з нами» — 0,881) та у підприємства-комутанта (Чернігівське БПЕ-0,863). Інтегральний індикатор інтенсивності інвестиційної стратегії може бути наведений показником:

$$I_{ін} = \sqrt[5]{кві \cdot кзі \cdot кпві \cdot кпзі \cdot кді}\ , \qquad (2)$$

де *Іінв* — інтегральний індикатор інтенсивності інвестиційної стратегії; *кві* — індекс зростання власних інвестицій; *кзі* — індекс зростання залучених інвестицій; *кпві* — індекс зростання прибутку на власні інвестиції; *кпзі* — індекс зростання прибутку на залучені інвестиції; *кді* — індекс достатності інвестицій.

Результати розрахунку інтегрального індикатору інтенсивності інвестиційної стратегії, які наведені в табл. 2, свідчать про позитивні зміни у поточному періоді в рамках інвестиційної стратегії на усіх підприємствах-експлерентах: (ТО «Аккорд-тур» — 1,059; ТО «Джоін Ап» — 1,089; ТА «Щасливий квиток» — 1,056) та на окремих підприємствах-віолентах (ТО «Тревел профешнл груп» — 1,040; ТО «Тез тур» —

Таблиця 2

Результати розрахунку інтегрального індикатору інтенсивності інвестиційної стратегії

Кластер	Назва туристичного підприємства	Складові інтегрального індикатору					Інтегральний індикатор
		кві	*кзі*	*кпві*	*кпзі*	*кді*	*Іінв*
Експле-ренти	ТО «Аккорд-тур»	1,03	1,03	1,05	1,12	1,07	1,059
	ТО «Джоін Ап»	1,14	1,07	1,07	1,12	1,05	1,089
	ТА «Щасливий квиток»	1,03	1,02	1,07	1,11	1,05	1,056
Віоленти	ТО «Тревел профешнл груп»	1,06	1,07	1,02	1,03	1,02	1,040
	ТО «Тез тур»	1,04	1,01	1,04	1,06	1,03	1,036
	ТО «Гамалія»	1,01	1,03	1,02	1,02	1,04	1,024
	ТО «Албіз-тур»	1,02	1,02	1,05	1,01	1,02	1,024
	ТА «Море турів»	1,02	1,01	0,98	0,96	1,02	0,998
	ТА «Океан тур»	1,01	0,96	0,96	0,94	0,88	0,949
	Київське БПЕ	0,94	0,98	0,96	0,86	1,01	0,949
Патієнти	ТО «Альянс»	0,94	0,98	0,96	0,86	1,02	0,950
	ТО «Анекс Тур»	0,94	0,96	0,96	0,98	0,96	0,960
	ТО «Феєрія»	1,04	0,86	0,98	0,84	0,84	0,908
	ТО «Тревелсвіт»	0,96	0,98	0,94	0,96	0,96	0,960
	ТА «Поїхали з нами»	0,84	0,86	0,88	0,86	0,86	0,860
	ТА «Жара»	0,84	0,82	0,82	0,80	0,84	0,824
	ТА «Штурман»	0,82	0,76	0,74	0,78	0,78	0,776
	Вінницьке БПЕ	0,72	0,74	0,78	0,74	0,78	0,752
Комутанти	ТО «Пегас туристик»	0,84	0,82	0,74	0,78	0,80	0,795
	ТО «Корал тревел»	0,76	0,80	0,84	0,76	0,84	0,799
	ТА «Горизонт тур»	0,74	0,88	0,76	0,78	0,82	0,794
	ТА «Нові горизонти»	0,82	0,76	0,78	0,74	0,78	0,776
	Чернігівське БПЕ	0,78	0,72	0,72	0,76	0,78	0,752
	Запорізьке БПЕ	0,74	0,72	0,78	0,76	0,76	0,752

1,036; ТО «Гамалія» — 1,024; ТО «Албіз-тур» — 1,024). На усіх інших підприємствах інтенсивність інвестиційної стратегії знизилась порівняно із попереднім періодом.

Задля визначення інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичних підприємств розроблено шкалу оцінювання результатів розрахунку інтегрального індикатору інтенсивності інноваційної стратегії та інтегрального індикатору інтенсивності інвестиційної стратегії (табл. 3).

Згідно з отриманими результатами (табл. 1–3) визначено позиції туристичних підприємств у модифікованій матриці GE/McKinsey щодо інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичних підприємств (рис. 1).

На основі отриманих даних проведено позиціювання розвитку туристичних підприємств. Позицію «інноваційний трамплін» зайняли: підприємства-експлеренти — ТО «Аккорд-тур», ТО «Джоін Ап», ТА «Щасливий квиток» та підприємства-віоленти — ТО «Тревел профешнл груп», ТО «Тез тур», ТО «Гамалія», ТО «Албіз-тур» ці підприємства характеризуються опортуністичною та імітаційною інноваційними стратегіями й інвестиційними стратегіями накопичення та поміркованого росту, тобто ця стратегія є «трампліном» для успішного впровадження інноваційно-інвестиційного розвитку інноваційного потенціалу і може забезпечити реалізацію стратегії модифікації та фокусування на туристичному підприємстві.

Позицію «інноваційний контур (2)» зайняли підприємства-віоленти — ТА «Море турів», ТА «Океан тур», Київське БПЕ та підприємства-патієнти — ТО «Альянс», ТО «Анекс Тур», ТО «Феєрія»; ця позиція характеризується опортуністичною, іміта-

Таблиця 3

Шкала оцінювання інтегрального індикатору інтенсивності інноваційної стратегії та інтегрального індикатору інтенсивності інвестиційної стратегії

Інтегральний індикатор інтенсивності стратегій	0,7≤ I ≤ 1	1,0≤ I ≤ 1,2	1,2≤ I ≤ 1,4
Індикатор інтенсивності інноваційної стратегії	Мінімальна	Середня	Максимальна
Індикатор інтенсивності інвестиційної стратегії	Мінімальна	Середня	Максимальна

		Інтенсивність інноваційної стратегії		
		мінімальна	*середня*	*максимальна*
Інтенсивність інвестиційної стратегії	*максимальна*	Інвестиційне плато *ТА, ОпА*	Інноваційний прорив (1) *ІА, ОА*	Інноваційний полюс *НА*
	середня	Інноваційний контур (1) *ОпН, ПМ*	Інноваційний трамплін *ІН, ІП, ОпП*	Інноваційний прорив (2) *ОП, НП*
	мінімальна	Інноваційна яма *ТЗ, ТН*	Інноваційний контур (2) *ОпЗ, ІЗ, ОЗ, НЗ* (2)	Інноваційне плато *ОН, НН*

Примітка:
— підприємства-експлеренти;
— підприємства-віоленти;
— підприємства-патієнти;
— підприємства-комутанти.

Рис. 1. Позиції туристичних підприємств у модифікованій матриці GE/McKinsey щодо визначення інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичних підприємств

ційною, оборонною, наступальною інноваційними стратегіями та інвестиційною стратегією збереження; ця стратегія характерна для підприємств, які впроваджують різноманітні інноваційні стратегії, однак не мають достатніх інвестиційних можливостей, тому цю стратегію доцільно використовувати на туристичних підприємствах, які діють в рамках диверсифікації або диференціацій.

Позицію «інноваційна яма» зайняло більшість досліджувальних підприємств: ТО «Тревелсвіт», ТА «Поїхали з нами», ТА «Жара», ТА «Штурман», Вінницьке БПЕ (підприємства-патієнти); ТО «Пегас туристик», ТО «Корал тревел», ТА «Горизонт тур», ТА «Нові горизонти», Чернігівське БПЕ, Запорізьке БПЕ (підприємства-комутанти). Для цих підприємств доцільно застосовувати традиційну інноваційну стратегію та інвестиційну стратегію збереження чи накопичення, оскільки інноваційні стратегічні дії є недостатньо інтенсивними, а інвестиції є недостатніми і не містять високих ризиків, ця стратегія притаманна туристичним підприємствам, які мають за мету вихід з ринку або ліквідацію суб'єкту господарювання.

Висновки. Запропоновано інтеграцію інноваційних та інвестиційних стратегій і як результат — розробку інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку туристичних підприємств, яка визначається за допомогою індексного методу шляхом розрахунку інтенсивності інноваційної та інвестиційної стратегій як інтегральних індикаторів, що складаються з окремих показників інноваційного та інвестиційного потенціалів відповідно. Отримані результати спрямовані на поліпшення стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю туристичних підприємств як суб'єктів індустрії гостинності. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є узгодження інноваційних та інвестиційних стратегій із функціональними стратегіями та бізнес-стратегіями туристичних підприємств, а також їх економічне обґрунтування.

Список літератури

1. Буднік М. М., Гуща М. С. Інвестиційний менеджмент організації в умовах інвестиційного клімату України. URL: http://www.rusnauka.com/40_OINBG_2014/Economics/4_183770. doc.htm (дата звернення 4.02.2019).

2. Карлова О. А., Партола А. А. Актуальність інвестиційної політики в галузі туризму. Стратегія розвитку України у глобальному середовищі : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (Ялта, листопад 2010 р.), Ялта. 2010. С. 76–79.

3. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4 (617). С. 44–55.

4. 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.

5. Пріб К. А. Інвестиційна складова управління розвитком підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 1. С. 77–85.

6. Семенюк О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*. 2013. Вип. 3 (40). С. 80–83.

7. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2006. 463 с.

8. Темненко С. М., Чайковська О. І., Чудяк М. М., Остапів Н. В. Розробка оптимальної інноваційної стратегії підприємства. *Науково-технічний бюлетень Інституту біології тварин і Державного науково-дослідного контрольного інституту ветпрепаратів та кормових добавок*. 2014. Вип. 15. № 2–3. С. 367–371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntbibt_2014_15_2-3_72 (дата звернення 26.02.2019).

9. Хаустова К. М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації. *Фінансовий простір*. 2015. № 4 (20). С. 183–187.

10. Янковець Т. М. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг. *Проблеми науки*. 2012. № 12. С. 33–40.

11. Freeman C. The economics of industrial innovation, London : Campus Verlag, 1982. 448 p. URL : https://mitpress.mit.edu/books/

economics-industrial-innovation-third-edition (assessed 30.04.2018).

References

1. Budnik, M. M., Hushcha, M. S. (2014). *Investytsiinyi menedzhment orhanizatsii v umovakh investytsiinoho klimatu Ukrainy* [Investment management of the organization in the conditions of the investment climate of Ukraine]. Available at: http://www.rusnauka.com/40_OINBG_2014/Economics/4_183770. doc.htm.

2. Karlova, O. A., Partola, A. A. (2010). *Aktualnist investytsiinoi polityky v haluzi turyzmu* [Relevance of investment policy in the field of tourism]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy u hlobalnomu seredovyshchi* [The Strategy of Ukraine's Growth in the Global Environment]: proceedings of IV International scientific and practical conference.Yalta, pp.76–79.

3. Kovtun, O. I. (2013). *Innovatsiini stratehii pidpryiemstv: teoretyko-metodolohichni zasady* [Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological principles]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], no. 4 (617), pp. 44–55.

4. Nekrasova, L. A., Monich, O. V. (2014). *Protses formuvannia innovatsiino-investytsiinoi stratehii pidpryiemstva ta yoho problemy* [The process of formation of innovation and investment strategy of the enterprise and its problems]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], no. 5, pp. 204–207.

5. Prib, K. A. (2015). *Investytsiina skladova upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva* [Investment component of enterprise development management]. *Intelekt XXI* [Intellect of XXI], no. 1, pp. 77–85.

6. Semenyuk, O. M. (2013). *Vybir ta obhruntuvannia innovatsiinykh stratehii pidpryiemstv* [Selection and substantiation of innovative business strategies]. *Naukovyi visnyk Uzhgorodskoho universytetu: Seriia: Ekonomika* [Scientific Bulletin of Uzhgorod University: Series: Economics], no. 3 (40), pp. 80–83.

7. Stadnyk, V. V., Yokhna, M. A. (2006). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Kyiv, Akademvydav Publ., 463 p.

8. Temnenko, S. M., Chaikovska, O. I., Chudiak, M. M., Ostapiv, N. V. (2014). *Rozrobka optymalnoi innovatsiinoi stratehii pidpryiemstva* [Development of optimal innovation strategy of the enterprise]. *Naukovo-tekhnichnyi biuleten Instytutu biolohii tvaryn i Derzhavnoho naukovo-doslidnoho kontrolnoho instytutu vetpreparativ ta kormovykh dobavok* [Scientific and Technical Bulletin of the Institute of Animal Biology and the State Research and Control Institute for Veterinary Medicinal Products and Feed Additives], no. 15, pp. 367–371. Available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntbibt_2014_15_2-3_72.

9. Khaustova, K. M. (2015). *Investytsiino-innovatsiina stratehiia pidpryiemstva ta pidkhody do yii klasyfikatsii* [Investment-innovative strategy of the enterprise and approaches to its classification]. *Finansovyi prostir* [Financial space], no. 4 (20), pp. 183–187.

10. Yankovets, T. M. (2012). *Realizatsiia innovatsiinykh stratehii dlia dosiahnennia konkurentnykh perevah* [Realization of innovative strategies for achievement of competitive advantages]. *Problemy nauky* [Problems of science], no. 12, pp. 33–40.

11. Freeman, C. (1982). The economics of industrial innovation.London, Campus Verlag Publ., 448 p. Available at : https://mitpress.mit.edu/books/economics-industrial-innovation-third-edition (assessed 30.04.2018).

Objective. *Based on the integrated indicator of the intensity of the innovation strategy and the integrated indicator of the intensity of the investment strategy the objective of the article is to determine the innovation and investment strategy for the development of tourism enterprises as hospitality industry subjects.*

Methods. *In the course of the research, the following methods are used: methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis (to determine the notion of the concept of "innovation and investment strategy"), index (to calculate the intensity of innovative and investment strategies using integrated indicators), matrix (to form a modi-*

fied GE / matrix McKinsey on the definition of innovative investment strategy of tourism enterprises).

***Results**. Based on the study, a procedure for the integration of innovative and investment strategies of tourism enterprises, which involves comparing a separate type of innovative strategy (traditional, opportunistic, imitative, defense, offensive) with a separate type of investment strategy (preservation, accumulation, moderate growth, aggressive growth) is proposed. Based on these data, innovative investment strategies for tourism enterprises using the modified GE / McKinsey matrix (investment plateau, innovation breakthrough, innovation pole, innovation circuit, innovation springboard, innovation pit, innovation plateau) are offered. Using the index method, the intensity of the innovation and investment strategy is calculated as integral indicators, which consist of individual indicators of innovation (growth index of financial potential, growth index of material and technical potential, growth index of staff potential, growth index of marketing potential, growth index of information potential) and investment (index of growth of own investments, index of growth of attracted investments, index of growth of profit on own investments, index of growth of profit on attracted investments, index of sufficiency of investments) potentials. To determine the innovation and investment strategy for the development of tourism enterprises, a rating scale is developed for assessing the integral indicator of the intensity of the innovation strategy and the integrated indicator of the intensity of the investment strategy. Accordingly, innovation-investment strategies for the development of the tourism enterprises under study are identified. The positions of tourism enterprises in the modified GE / McKinsey matrix on the definition of an innovative investment strategy for the development of tourism enterprises are presented.*

***Key words**: tourism enterprise, innovation strategy, investment strategy, innovation and investment strategy, integrated indicator, potential, development.*

Надійшла до редакції 22.04.2021