

Київський національний торгово-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Інноваційна стратегія туристичного підприємства «TRG», на міжнародному ринку туристичних послуг.

Студента 1 курсу, 10м групи,
освітнього ступеня «магістр»,
спеціальності 242 «Туризм
спеціалізації «Міжнародний
туристичний бізнес»

Даценко
Євгеній
Володимирович

підпис студента

Гладкий Олександр
Віталійович Професор, доктор
географічних
наук

Гладкий
Олександр
Віталійович

підпис керівника

Ткаченко Тетяна Іванівна
Професор, доктор
економічних наук

Ткаченко
Тетяна
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торгово-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Спеціалізація «Міжнародний туристичний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«___» _____ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

Даценко Євгеній Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Інноваційна стратегія туристичного підприємства «TRG», на міжнародному ринку туристичних послуг»

Затверджена наказом ректора від «13» грудня 2018 р. №4672

2. Строк здачі студентом закінченої роботи – 16.11.2019р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи

Мета роботи: дослідження стратегії просування туристичних послуг в компанії TRG на міжнародному ринку.

Об'єкт дослідження: просування туристичного продукту компанії TRG.

Предмет дослідження: механізми просування туристичного продукту TRG на міжнародному ринку.

4. Перелік графічного матеріалу:

1. Опис туристичних послуг на міжнародному ринку.
2. Діяльність міжнародного туристичного оператора TRG.
3. Інституціональне середовище туризму.
4. Класифікація туристичних послуг.
5. Процес розвитку рекреаційних територій.
6. Складові елементи національних туристичних послуг.

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гладкий О.В.	11.01.2019	11.01.2019
2	Гладкий О.В.	11.01.2019	11.01.2019
3	Гладкий О.В.	11.01.2019	11.01.2019

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Методологічні засади дослідження інноваційної стратегії туристичного підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг

1.1. Сутність інноваційної стратегії туристичного підприємства та понятійно-термінологічний апарат

1.2. Сутність та основні тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг та місце на ньому «TPG»

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Дослідження особливостей розроблення інноваційної стратегії туристичного продукту туристичного підприємства «TPG»

2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства «TPG»

2.2. Діагностика складових процесу формування інноваційної стратегії туристичного підприємства «TPG»

2.3. Оцінка ефективності інноваційних процесів туристичного підприємства «TPG»

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Удосконалення процесу розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства «TPG»

3.1. Обґрунтування заходів удосконалення процесу розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства «TPG»

3.2. Розробка ефективних інновацій для туристичного підприємства «TPG»

3.3. Економічна оцінка інноваційних стратегій туристичного підприємства «TPG»

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ п о р.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи		
		за планом	фактично	
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018- 12.12.2018 р.	01.09.2018 - 12.12.2018 р.	
2	Оформлення і затвердження Завдання на випускну кваліфікаційну роботу	13.12.2018- 03.02.2018 р.	13.12.2018 - 03.02.2018 р.	
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	04.12.2018 - 24.05.2019 р.	04.12.2018 - 24.05.2019 р.	
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2019 р.	до 01.06.201 9 р.	
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	25.05.2019- 31.08.2019 р.	25.05.2019 - 31.08.2019 р.	
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2019- 20.10.2019 р.	01.09.2019 - 20.10.2019 р.	
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	21.10.2019- 03.11.2019 р.	21.10.2019 - 03.11.2019 р.	
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи	04.11.2019- 15.11.2019 р.	04.11.2019 - 15.11.2019 р.	
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі, отримання направлення на зовнішнє рецензування	до 16.11.2019 р.	до 16.11.201 9р.	

10	Захист випускної кваліфікаційної роботи у екзаменаційній комісії	згідно з розкладом	згідно з розкладом	М
----	---	-----------------------	-----------------------	---

8. **Дата видачі завдання** «21» грудня 2017р.

9. **Керівник випускної кваліфікаційної роботи :** _____ *О.В. Гладкий*
(підпис)

10. **Керівник освітньої програми:** _____ *Т.І. Ткаченко*
(підпис)

11. **Завдання прийняв до виконання
студент дипломник:** _____ *Є.В. Даценко*
(підпис)

12. Відгу керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

**Керівник
випускної кваліфікаційної
роботи**

О.В. Гладкий

_____ (підпис)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента
може бути допущена до захисту в
екзаменаційній комісії

Є.В Даценко

_____ (підпис)

Гарант освітньої програми

Т.І. Ткаченко

_____ (підпис)

Завідувач кафедри

Т.І. Ткаченко

_____ (підпис)

«_____» _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	10
1.1.Сутність інноваційної стратегії туристичного підприємства та понятійно-термінологічний апарат	10
1.2.Сутність та основні тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг та місце на ньому «TRPG»	15
Висновки до розділу 1	25
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TRPG»	26
2.1.Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства «TRPG»	26
2.2.Діагностика складових процесу формування інноваційної стратегії туристичного підприємства «TRPG»	30
2.3.Оцінка ефективності інноваційних процесів туристичного підприємства «TRPG»	35
Висновки до розділу 2	37
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TRPG»	38
3.1. Обґрунтування заходів удосконалення процесу розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства «TRPG»	38
3.2. Розробка ефективних інновацій для туристичного підприємства «TRPG»	40
3.3.Економічна оцінка інноваційних стратегій туристичного підприємства «TRPG»	42
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Розвиток туристичної сфери для багатьох країн є на сьогодні однією з головних задач. Україна, яка розташована в центрі Європи на перехресті транспортних шляхів, і яка має для поступального розвитку своєї рекреаційної сфери сприятливі природно-кліматичні умови, значний історико-культурний потенціал, необхідні людські та матеріальні ресурси, значно відстає від більшості європейських країн за рівнем розвитку туристичних послуг.

Процеси глобалізації, економічної інтеграції, інформатизації й комп'ютеризації суспільства створили умови для інноваційного розвитку економіки. Швидкі зміни навколишнього конкурентного середовища викликають необхідність адаптуватися до потреб споживацького ринку й суспільства. В сучасних умовах жорсткої конкуренції в сфері туристичних послуг успіх компанії та її довгострокові перспективи розвитку й функціонування на ринку нерозривно пов'язані з запровадженням передових технологій і використання інновацій. Враховуючи уніфікованість складових туристичного продукту й аналогічність туристичних послуг, **актуалізується питання** використання інноваційного потенціалу туристичними підприємствами для завоювання нових сегментів споживачів, нових ринків, для підвищення якості обслуговування й конкурентоспроможності. Гостро постає проблема банкрутства й виживання на ринку туристичних послуг невеликих підприємств, які можуть нівелювати свої можливості за рахунок запровадження інноваційної діяльності.

Питанням теорії та практики інноваційної діяльності підприємств займалися такі **зарубіжні вчені** як: Й. Шумпетера, Г. Менша, А. Кляйнкнехта, К. Фримена, Д. Кларка, Л. Суйте, Ф. Валента, вітчизняні дослідники В.Л. Бешенковський, В.В. Васильєв, Н.О. Власова, П.Н. Завлин, В.В. Горшков, С. Д. Ільєнкової, Е. А. Крєтова, В.С. Новіков, В.Г. Мединський, А.І. Пригожина, Р.А. Фатхудінов, Ю.В. Яковца, Е.Г. Яковенко та інші автори.

В сфері туристичних послуг відзначились **наукові праці вітчизняних вчених**: В. А. Квартальнов, А. В. Ігнат'єв, Д. С. Ушаков, Т. І. Ткаченко, Є. В. Яковенко, В. С. Новіков, К. А. Галасюк [15]. Даними дослідниками були

запропоновані різні науково-методологічні підходи до визначення поняття «інноваційна діяльність»; висвітлена роль економічної категорії «інновації» у забезпеченні безперервного процесу виробництва, ефективної конкуренції, фінансового підйому.

Об'єктом дослідження виступає інноваційна діяльність туристичного підприємства в умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг.

Предметом дослідження виступають засоби удосконалення діяльності туристичного підприємства Travel Professional Group, далі «TPG», за рахунок комплексного запровадження інноваційних проектів.

Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій організаційно-економічного характеру по вдосконаленню функціонування та підвищення інноваційної ефективності туристичного підприємства «TPG».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати сутність інноваційної стратегії туристичного підприємства та понятійно-термінологічний апарат;
- дослідити сутність та основні тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг та місце на ньому «TPG»;
- дати загальну характеристику діяльності туристичного підприємства «TPG»;
- дослідити складові процесу формування інноваційної стратегії туристичного підприємства «TPG»;
- визначити та оцінити ефективність інноваційних процесів туристичного підприємства «TPG»;
- обґрунтувати заходи удосконалення процесу розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства «TPG»;
- розробити ефективні інновації;
- сформулювати економічну оцінку інноваційних стратегій туристичного підприємства «TPG» .

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи основної частини, кожен з яких присвячений вирішенню однієї з основних завдань, висновки, список використаних джерел, додатки.

У процесі написання дипломної роботи використовувалися нормативно-правові документи України, міждержавні та національні стандарти, що регулюють туристичну галузь, сферу інноваційної діяльності, науково-практична література з основних проблем роботи, спеціалізовані періодичні видання, окремі Інтернет-ресурси, бухгалтерська і статистична звітності туристичної фірми «TPG».

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, періодичні видання, дані офіційних статистичних збірників, електронні ресурси офіційних сайтів державної служби статистики, всесвітньої туристичної організації та інші ресурси.

РОЗДІЛ 1. Методологічні засади дослідження інноваційної стратегії туристичного підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг

1.1. Сутність інноваційної стратегії туристичного підприємства та понятійно-термінологічний апарат

Понятійний апарат будь-якої науки є відображенням її стану і перспективних тенденцій розвитку.

Розкриваючи тему дипломної роботи та її актуальність, доречно було б обрати саме ці визначення які представлені нижче, адже вони якнайяскравіше розкривають контекст обраного питання.

Отже ми обрали наступні визначення, та погляди різних авторів, зображуючи все в таблицях, для кращого сприйняття (таб. 1.1)

Таблиця 1.1

Перелік визначень “інновація”

№	Автор	Тлумачення
1.	Закон України “Про інноваційну діяльність”	Інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;
2.	Тимочко Н. О.	Інновація — це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, що сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг.
3.	Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data	Інновація є введенням у споживання якого-небудь нового або значно поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу, або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків.
4.	Й. Шумпетер	Автор бачить інновацію, як втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу. Крім того, інновація розглядалася Й. Шумпетером як нова функція виробництва, її нова комбінація.

Складено за: [19, 31,43,38]

Проаналізувавши погляди вчених до терміну “інновація”, в контексті нашої теми дослідження, найбільш обширним визначенням для нашої роботи, є твердження Тимочко Н. О.

Наступним терміном виступає “стратегія” (таб. 1.2)

Таблиця 1.2

Визначення поняття “стратегія”

№	Автор	Тлумачення
1.	М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі	Американські дослідники розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
2.	Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова	Вітчизняні вчені трактують термін стратегія - “...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства”.
3.	Пітер Друкер	Стратегія це - теорія бізнесу даної організації
4.	Генрі Мінцберг	Стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки.

Складено за: [18]

З огляду на зазначені в таблиці визначення терміну “стратегія”, для нашої роботи, доцільно використовувати визначення за американськими дослідниками М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі.

Для нашої наукової роботи, також буде актуальним визначення поняття “туристичне підприємство”(таб.1.3)

Таблиця 1.3

Визначення поняття “туристичне підприємство”

№	Автор	Тлумачення
1.	Чорненька Н. В.	Туристичне підприємство - це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює комерційну та науково-дослідну діяльність із метою отримання прибутку.
2.	Закони України “Про підприємство” та “Про туризм”	У відповідності із законами, під туристичним підприємством розуміють самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює комерційну та науково-дослідну діяльність з метою отримання прибутку.
3.	Азар В.І., Гуляєв В.Г., Копанєв Н.І. 12	В спеціальній економічній літературі туристичне підприємство дуже часто трактують як будь-яке підприємство, яке виробляє туристичні товари, або надає послуги туристам.
4.	Бейдика О.О., Кабушкіна Н.І. 12	Автори характеризують туристичне підприємство, як підприємство, що займається збутом туристичних послуг споживачам.

Складено за: [37, 21, 6, 25,22]

На основі поданих тверджень, відносно визначення “туристичне підприємство”, ми будемо оперувати поглядом Чорненька Н. В.

Третім визначенням яке ми використовуємо у роботі є “світовий ринок” (таб. 1.4.)

Таблиця 1.4.

Визначення поняття “світовий ринок”

№	Автор	Тлумачення
1.	В. О. Рибалкіна, В. Г. Бодрова	Світовий ринок - форма організації економічних відносин продажу і купівлі (відчуження-привласнення) товарів між державами, юридичними і фізичними особами країн світу, що регулюються притаманними товарно-грошовим відносинам економічними законами (законами вартості, попиту, пропозиції, конкуренції тощо), а також міждержавними угодами та наддержавними міжнародними організаціями.
2.	К. С. Солонінко	Світовий ринок можна розглядати як сукупність національних ринків окремих країн, що пов'язані між собою міжнародними економічними відносинами. Світовий ринок є феномен товарного виробництва, що переріс національні кордони.
3.	В. В. Батрименко	Світовий ринок - (world market) - сфера стійких товарно-грошових відносин між країнами, основою яких є міжнародний поділ праці та інші фактори виробництва.
4.	О. Г. Корольова	Світовий ринок – це сукупність національних ринків, що поєднані між собою всесвітніми господарськими зв'язками на підставі міжнародного поділу праці, спеціалізації, кооперування, інтеграції виробництва збуту товарів і надання послуг .

Складено за: [25,28,12,2]

Надалі ми будемо оперувати в нашій роботі визначенням “світовий ринок” за твердженням О. Г. Корольова, адже воно як найкраще характеризує термін.

Крайнім терміном нашої роботи є “туристична послуга” (таб. 1.5)

Таблиця 1.5

Визначення поняття “туристична послуга”

№	Автор	Тлумачення
1.	Закон України "Про ліцензування деяких видів господарської діяльності"	Туристичні послуги — послуги суб'єктів туристичної діяльності щодо розміщення, харчування, транспортного, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг тощо, спрямовані на задоволення потреб туристів.
2.	М.Б. Біржаков, К.М. Біржаков, В.І. Нікіфоров	Автори стверджують, що туристична послуга – це сукупність цілеспрямованих дій у сфері обслуговування, які зорієнтовані на забезпечення і задоволення потреб туриста або екскурсанта, відповідають меті туризму, характеру й цілеспрямованості туристичної послуги, туру, туристичного продукту, які не суперечать загальнолюдським принципам моралі й доброго порядку
3.	О.О. Любіцева	Автор відмічає, що послуга - це «цілеспрямована діяльність, результати якої мають прояв в корисному ефекті», а ринок туристичних послуг – це «сфера задоволення потреб населення в послугах, пов'язаних із відпочинком та змістовним проведенням дозвілля в подорожі».
4.	ЮНВТО	За визначенням ЮНВТО, туристична послуга трактується як послуги суб'єктів туристичної діяльності: тур агентів, туроператорів, екскурсійних організацій та екскурсководів

Складено за: [20,3,14,48]

Проаналізувавши визначення різних джерел, ми виокремили для дослідження, твердження за ЮНВТО.

Таким чином, вище зазначені погляди обраних джерел та авторів, будуть використані нами надалі у дослідженні інноваційної стратегії туристичного

підприємства “TRG” на міжнародному ринку туристичних послуг.

Спираючись на класифікацію інновацій, яку запропонував Й. Шумпетер, можна надати такий перелік інновацій для туристичного підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація інновацій у туризмі

Типи інновацій за Й. Шумпетером	Типи інновацій у туризмі
1. Впровадження нової продукції та продукції з новими властивостями	Продуктові інновації – впровадження на туристський ринок нового і удосконалення існуючого турпродукту (туру, послуги)
2. Використання нової сировини	Ресурсні інновації – використання нового виду туристичних ресурсів для організації туризму та розробки нових турів і послуг
3. Використання нової техніки, технологічних процесів	Техніко-технологічні інновації – впровадження нової або істотно поліпшеної техніки і технології обслуговування клієнтів, просування і реалізації послуг
4. Зміни в організації виробництва і його матеріально-технічному забезпеченні	Організаційні інновації – впровадження більш ефективних структур управління й порядку організації діяльності фірми, нових профілів робочих місць і професійних вимог
5. Поява нових ринків збуту	Маркетингові інновації – виділення нових сегментів ринку, обслуговування нових груп клієнтів (виділених за географічною, соціально-демографічною, поведінковою ознаками)

Складено за : [38]

Таким чином, спираючись на класифікацію, можемо дослідити, як кожна з інновацій вплине на діяльність нашого туристичного підприємства «TRG».

Наприклад, перший тип інноваційної передбачає впровадження нових послуг, розробку нового туру, нового екскурсійного маршруту, нового напрямку подорожей.

Другий тип базується на освоєнні нетрадиційних об'єктів показу для клієнтів (наприклад, індустріальний і дігг-туризм (сталкінг), мілітарітуризм), будівництво нових інфраструктурних об'єктів, для приваблення споживачів, запровадження пропозицій щодо актуальних подій, фестивалів, прем'єр.

До наступного виду інновацій із наведеної класифікації, можна запропонувати:

- впровадження електронної системи бронювання в готелях;

- електронні системи продажу авіаквитків;
- інтернет реклама;
- Е-комерція (в мережі Інтернет), наприклад, створення віртуальних турагентств, створення додатку туристичного підприємства, в якому буде якісно та зручно налаштована система для вибору та бронювання обраних клієнтом послуг, пропозицій [13].

Четвертий вид, передбачає розвиток інтегрованих готельних ланцюгів, підписання контрактів на спільну співпрацю, використання систем управління готелем за контрактом; використання комп'ютерних клієнтських баз даних, CRM систем.

Завершальним видом класифікації інновацій в туризмі який характеризується для підприємства як вхід на нові географічні ринки; розробка спеціальних турів і послуг для окремих груп споживачів (наприклад, людей з обмеженими можливостями) тощо [16].

Підсумовуючи класифікацію інновацій, слід зазначити, що для нашого підприємства “TRG” доцільним, на наш погляд буде використання саме - нових ринків збуту.

Стратегія виходу на нові ринки – найбільш ризикована стратегія для будь-якої компанії. Ніякі компетенції, досвід або зв'язки, набуті на попередніх ринках з колишніми продуктами і послугами, не допоможуть компанії. Одночасна зміна ринку і продукту може легко привести до невдачі, а досягнення успіху потребує найвищого рівня потрібних ресурсів. Знизити ризик можливо у тому випадку, якщо компанія створює новий тип продукту в умовах нового ринку: це розробка продукту, схожого з продуктом, що був у компанії раніше та створення спільних підприємств із місцевими компаніями (рис.1.1).

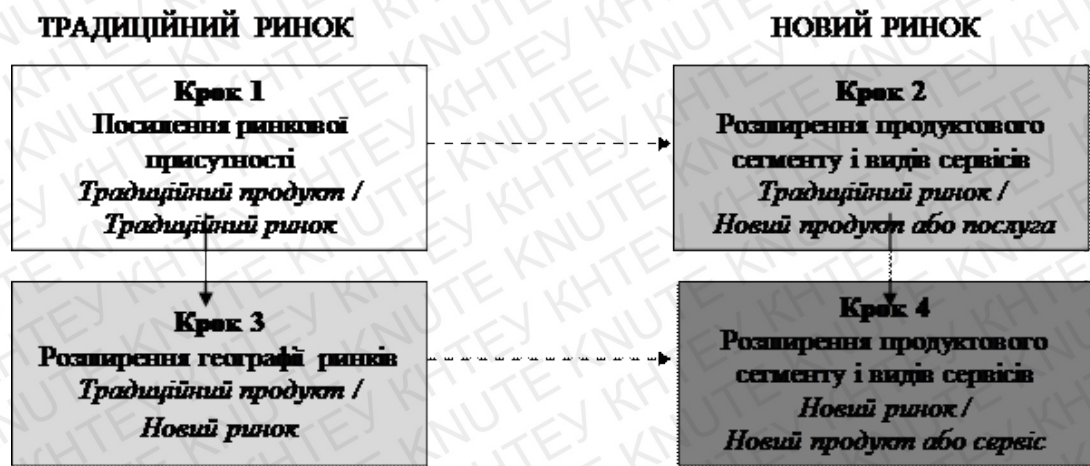


Рис. 1.1 Схема виходу на новий ринок
 Розроблено: автором

Після розробки нового продукту, сегменту або послуги, що збільшили портфель корпоративних проектів, компанія починає експортувати ці продукти на нові ринки, а далі виходить на нові ринки. Незабаром і новий ринок і нова продукція вже стануть традиційними для компанії.

Компанія спочатку підсилює присутність на своїх традиційних ринках, маючи у своєму розпорядженні продукти або послуги. Коли ця стратегія приносить користь, компанія шукає шляхи для розширення видів своїх продуктів, продуктових сегментів, послуг, і одночасно шляхи для виходу на нові ринки для реалізації продуктів і послуг, створених для забезпечення зростання.

1.2. Сутність та основні тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг та місце на ньому «TRG»

Серед сучасних тенденцій розвитку світового господарства особливої уваги заслуговують процеси глобалізації та регіоналізації. Глобалізація є новим етапом розвитку світової економіки, який характеризується різким прискоренням темпів інтернаціоналізації всіх сфер суспільного життя.

Глобалізація в туристичній галузі проявляється в двох основних формах – зростанні кількості туристичних напрямів та збільшенні дальності туристських поїздок [36]. Ініціатива належить країнам, які генерують потужні туристичні потоки. У Північній Америці це – США та Канада, в Європі – Німеччина,

Великобританія і Франція, в Азії – Японія та Китай. Саме тому більшість ТНК, діяльність яких охоплює туристичний бізнес, базуються у США, Західній Європі, Японії і з недавнього часу – в Гонконгу та Сінгапурі [9].

Важливими умовами розвитку світового ринку туристичних послуг є фактори позитивного та негативного впливу (таб. 1.7)

Таблиця 1.7

Фактори які впливають на розвиток світового ринку туристичних послуг

Позитивні	Негативні
– стабільність і відкритість політики та економіки;	– напруженість у міжнародних відносинах;
– зростання суспільного багатства і доходів населення;	– нестабільність політики та закритість економіки;
– скорочення робочого і збільшення вільного часу;	– стагнація економіки та падіння добробуту населення;
– розвиток транспорту, засобів комунікацій та інформаційних технологій;	– невпорядкованість туристичних ресурсів;
– посилення урбанізації;	– нерозвинутість індустрії туризму;
– побудова інтелектуального суспільства;	– нерациональне використання культурно
– заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму;	– історичної і культурної спадщини й довкілля;
– спрощення та гармонізація податкового, валютного, митного, прикордонного та інших форм регулювання;	– низький рівень доходів населення та нестача вільного часу;
– сприяння розвитку індустрії пріоритетної туристичної діяльності;	– забруднення навколишнього середовища і екологічна небезпека;
– стимулювання туризму для дітей, молоді, людей похилого віку, інвалідів і малозабезпечених сімей шляхом надання пільг.	– недооцінка ролі туризму в інтелектуалізації суспільства;
	– відсутність ефективних стимулів інвестування розвитку індустрії туризму на рівні світових стандартів;
	– недооцінка ролі туристичного бізнесу в наповненні бюджету.

Складено за: [17]

Таким чином, можна зробити висновок, що наведені фактори, мають важливе значення для формування та функціонування пріоритетних напрямів розвитку світового ринку туристичних послуг [17].

За даними, поданими в останньому випуску Барометра міжнародного туризму ЮНВТО, у 2015 році кількість міжнародних туристичних прибуттів збільшилася на 4,4% і становила в цілому 1 184 млн [46].

Отже, що порівняно з 2014 роком в минулому році приблизно на 50 млн більше туристів здійснили подорожі за міжнародними туристичними напрямками

у всьому світі.

Тим не менш, незважаючи на різну динаміку туристичних потоків по регіонах, досі зберігається сформована раніше структура міжнародного туристичного ринку. Найбільшим учасником міжнародного туристського обміну є Європейський регіон. За ним слідують регіони Південно-Східної Азії і Тихого океану і Америки (Північна, Центральна і Південна) (рис. 1.2) [3].

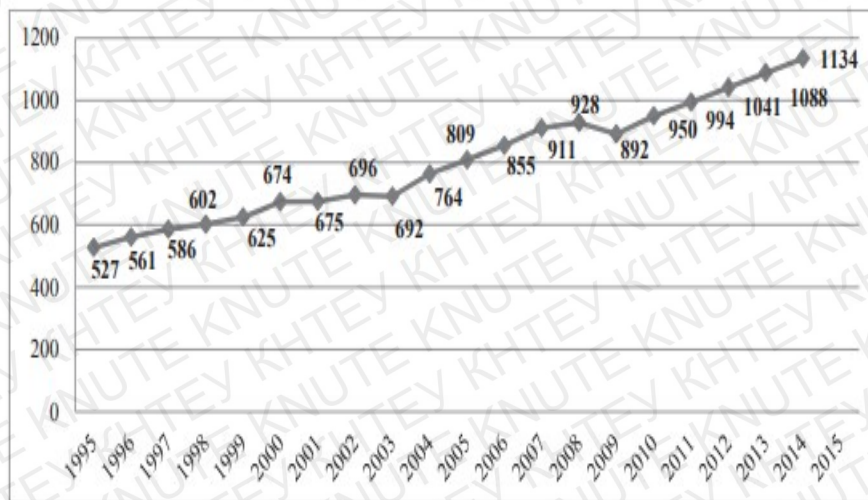


Рис. 1.2 Динаміка міжнародних туристичних потоків 1995-2015 роки млн., осіб

Складено за: [47]

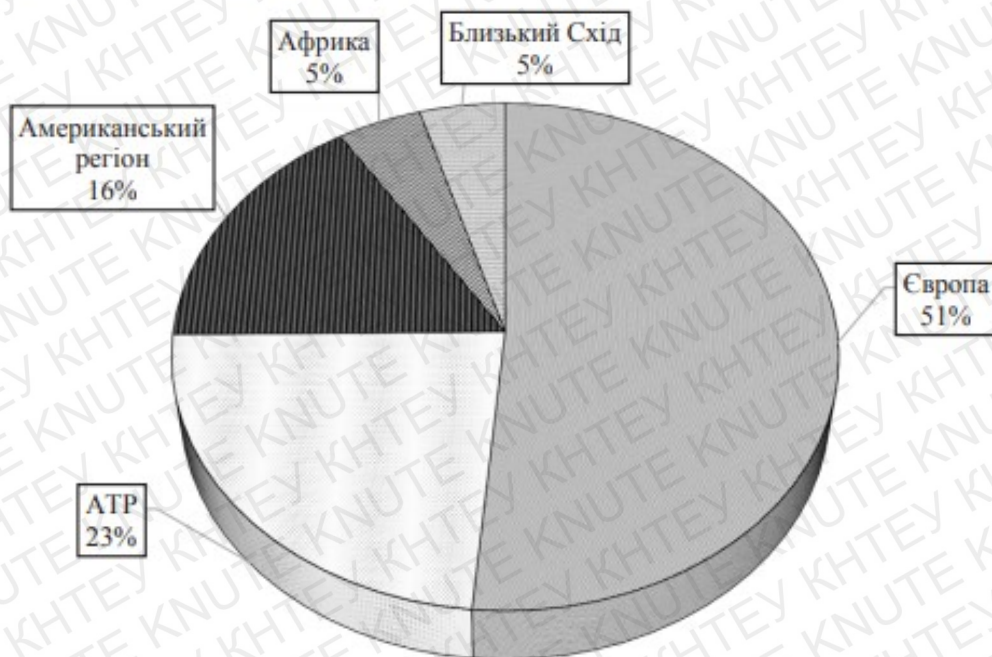


Рис. 1.3 Структура міжнародних туристичних прибуттів за регіонами

Складено за: [44]

У розбивці за регіонами у 2015 році темпи зростання в Європі,

Американському та Азіатсько-Тихоокеанському регіонах становили близько 5%. Кількість прибуттів на Близький Схід зросло на 3%, тоді як в Африці, згідно з обмеженим наявними даними, цей показник, за оцінками, скоротився на 3%, головним чином внаслідок слабких результатів Північної Африки, на яку припадає більше однієї третини прибуттів у регіоні.

Європа (+5%) була лідером за темпам зростання в абсолютному і відносному вираженні, чому сприяло ослаблення позицій євро до долара США і інших основних валют.

Кількість прибуттів до Європи досягло 609 млн, що на 29 млн більше, ніж у 2014 році. Центральна і Східна Європа (+6%), після скорочення числа прибуттів в минулому році, відновила свої позиції.

У Північній Європі (+6%), Середземноморській Європі (+5%) і Західній Європі (+4%) також були зареєстровані хороші результати, особливо з огляду на те, що вони є давно сформованими турнапрямами.

Відносна втрата домінуючого положення Європи в туризмі зумовлена:

- старінням туристичного продукту південноєвропейських країн (Греція і Італія);
- високими цінами на туристичні продукти в північноєвропейських країнах (Великобританія, Швеція);
- соціально-економічними та етнічними проблемами в східноєвропейських країнах;
- ростом популярності туристичних маршрутів країн Південно-Східної Азії. [29]

Характерною рисою туристичного ринку є значний вплив на нього психологічних та соціокультурних чинників, результатом чого є зміни у структурі попиту на туристичні послуги, що приводить до значних зрушень у регіональній структурі світового ринку туристичних послуг.

Структурні зрушення, що відбуваються на світовому ринку туристичних послуг, характеризуються збільшенням частки країн Східної Азії та Тихоокеанського регіону у світових туристських прибуттях, яке відбувається внаслідок значного зменшення відповідного показника у країнах американського

регіону, а також в Європі [1].

Так, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (+5%) в минулому році число міжнародних туристських прибуттів зросло на 13 млн і досягло 277 млн, Хоча результати турнапрямів були нерівнозначними.

Лідерство за темпами росту належить Океанії (+7%) і Південно-східній Азії (+5%), водночас в Південній Азії і Північно-Східній Азії приріст становив 4% (таб.1.8)

Таблиця 1.8

Міжнародні туристичні прибуття 2000-2015 роки

	Міжнародні туристичні прибуття, млн осіб						Частка ринку (%), 2015	Зміни	
	2000	2005	2010	2013	2014	2015		14/13	15/14
Усього в світі	674	809	950	1 088	1 134	1 184	100	4,2	4,4
Європа	386,4	453,2	489,4	566,8	580,3	609,1	51,4	2,4	5,0
Північна Європа	44,8	59,9	62,8	67,2	70,8	75,3	6,4	5,3	6,3
Західна Європа	139,7	141,7	154,4	170,8	174,5	180,9	15,3	2,2	3,7
Центральна/Східна Європа	69,6	95,3	98,9	127,8	120,1	127,8	10,8	-6,0	6,4
Південна/ Середземноморська Європа	132,6	156,4	173,3	201,0	214,9	225,1	19,0	6,9	4,8
АТР	110,3	154,0	205,4	249,9	264,4	277,0	23,4	5,8	4,8
Північно-Східна Азія	58,3	85,9	111,5	127,0	136,3	142,3	12,0	7,3	4,4
Південно-Східна Азія	36,3	49,0	70,5	94,3	97,3	102,2	8,6	3,0	5,1
Океанія	9,6	10,9	11,4	12,5	13,2	14,2	1,2	6,0	7,3
Південна Азія	6,1	8,2	12,1	16,0	17,6	18,3	1,5	10,1	4,2
Американський регіон	128,2	133,3	150,2	167,6	181,7	190,7	16,1	8,4	4,9
Північна Америка	91,5	89,9	99,5	110,2	120,9	126,2	10,7	9,7	4,4
Країни Карибського басейну	17,1	18,8	19,5	21,1	22,2	23,8	2,0	5,0	7,4
Центральна Америка	4,3	6,3	7,9	9,1	9,6	10,3	0,9	5,6	7,1
Південна Америка	15,3	18,3	23,2	27,2	29,1	30,3	2,6	7,1	1,3
Африка	26,2	34,8	50,4	54,7	54,9	53,1	4,5	0,3	-3,3
Північна Африка	10,2	13,9	19,7	20,7	20,4	18,8	1,6	-1,4	-7,8
Регіон пустелі Сахара	16,0	20,9	30,8	34,0	34,4	34,2	2,9	1,4	-0,6
Близький Схід	22,4	33,7	54,7	49,1	52,4	54,1	4,6	6,7	3,1

Складено за: [44]

Кількість міжнародних прибуттів в Американський регіон (+5%) збільшилася на 9 млн і становила 190,7 млн осіб, що сприяло закріпленню високих результатів 2014 року. Підвищення курсу долара США стимулювало виїзний туризм зі Сполучених Штатів Америки та сприяло країнам Карибського басейну і Центральної Америки (7% приріст в кожному з цих регіонів). Результати Південної Америки та Північної Америки (по +4%) були близькі до середніх показників. Дещо нижча частка туристських прибуттів у ньому пояснюється не зниженням туристичної привабливості Америки, а швидшим темпом розвитку туристичної індустрії в інших макрорегіонах. Цей регіон характеризується наявністю більшості видів рекреаційних ресурсів, розвиненою

інфраструктурою. Проте Південна Америка також має нестабільну політичну ситуацію в країнах, а природні катаклізми у США (урагани, повені) сприяють зниженню частки туристських прибуттів [29].

Кількість міжнародних туристських прибуттів на Близький Схід зростає на 3% і становила в цілому 53 млн, що сприяло процесу відновлення туризму, яке розпочалося в 2014 році. Обмежені наявні дані по Африці (52 млн прибуттів) вказують на скорочення числа міжнародних прибуттів на 3%. У Північній Африці кількість прибуттів знизилася на 8%, а в країнах Африки на південь від Сахари – на 1%, хоча в другій половині року в країнах Африки на південь від Сахари відновилося тенденція позитивного зростання. При цьому частка країн Африки й Близького Сходу залишається незначною, що пояснюється не розвиненістю туристичної інфра- та супраструктури і неможливістю забезпечення достатнього рівня безпеки туристам. Саме цим чинником пояснюється і переважання у структурі туристських прибуттів та валютних надходжень промислово розвинених і нових індустріальних країн над країнами, що розвиваються, та країнами з перехідними економіками [8].

За прогнозами ЮНВТО, до 2020 року очікується туристичний бум: кількість міжнародних туристських прибуттів досягне 1,6 млрд осіб, із них 1,2 млрд припадуть на внутрішньорегіональний туризм, а 0,4 млрд складуть поїздки на дальні відстані. Згідно з прогнозами, темпи зростання Азійсько-Тихоокеанського, Близькосхідного і Африканського регіонів перевищують 5% за рік у середньорічних темпах зростання у світі 4,1%. Припускається, що темпи зростання на найбільш розвинутих напрямках Європейського і Американського регіонів будуть нижчі середніх світових. Європа збереже позиції лідера за міжнародними прибуттями, незважаючи на те, що її частка в 2020 році знизиться [7].

Досліджуючи показники туристичних прибуттів по регіонах надає нам дані, що до 2020 року трьома провідними регіонами, що прийматимуть, будуть Європейський (717 млн осіб), Азійсько-Тихоокеанський (397 млн осіб) та Американський (282 млн осіб).

Таким чином, беручи до уваги прогнози ЮНВТО та проаналізувавши

міжнародний ринок туристичних послуг, ми можемо класифікувати такі тенденції розвитку туристичних напрямків до 2020 року:

- у Європі потрібно буде витримувати жорстку конкуренцію за прибутки від туризму, що, у свою чергу, буде вимагати від європейської індустрії туризму підвищення якості наданих послуг;
- кількість поїздок буде збільшуватися через міжконтинентальні подорожі з Європи в Америку, Азію й Океанію;
- використання повітряного транспорту буде розширюватися швидше завдяки збільшенню кількості зручних прямих рейсів;
- у міру все більш активного впровадження комп'ютерних систем бронювання будуть зменшуватися строки бронювання;
- найбільш активними туристами будуть дві вікові групи: люди літнього віку та молодь;
- продовжуватиме зростати попит на туризм, пов'язаний із відвідуванням визначних пам'яток культури, а також з активним відпочинком;
- стан навколишнього середовища стане одним із головних чинників у притягненні туристів, особливо в сільських і приморських районах;
- географія ж міжнародного туризму буде визначатися пріоритетним для туристів факторами привабливості тих чи інших регіонів, країн. Надалі основним джерелом задоволення туристичних потреб буде природний потенціал;
- відбуватиметься тяжіння до незайманої природи, що асоціюється з поняттям краси, і у зв'язку із цим розвиватиметься насамперед екологічний туризм;
- розвиток нетрадиційних (екстремальних) видів туризму, поширення індивідуальних туристських подорожей, розвитком елітарного (мисливського, наукового, конгресного), космічного туризму [44].

Отже, ми дослідили, що до сучасних тенденцій розвитку міжнародної туристичної діяльності відносять:

- формування глобального ринку туристичних послуг;
- транснаціоналізація туристичного ринку;
- розширення доступу країн, що розвиваються, до міжнародних

туристичних відносин;

- високий динамізм;
- подальша монополізація ринку;
- інформатизація світового ринку туристичних послуг;
- підвищення вимог до якості як наслідки зростаючої конкуренції на світовому ринку;
- посилення взаємозв'язків світового ринку туристичних послуг з іншими ринками (нерухомості, капіталу, робочої сили, інновацій).

Провівши дослідження світового ринку туристичних послуг, можна констатувати, що міжнародний туризм розвивається разом з іншими сторонами міжнародного життя, реагуючи на суспільно-політичну та соціально-економічну ситуацію. Цим зумовлена нерівномірність розвитку туристичної індустрії та суттєві регіональні особливості розвитку. У 2015 році в умовах нестійкої світової економічної кон'юнктури всі регіони і субрегіони досягли позитивних результатів.

Найбільша кількість прибуттів простежується в Європейському регіоні (більше половини), за ним слідує регіон Південно-Східної Азії і Тихого океану і Америки. При цьому очікуються трансформація регіональної структури світового туристичного ринку, що обумовлено збільшенням частки Азійсько-Тихоокеанського регіону (прогнозується, що темп приросту перевищують 5%, що буде більше середньорічних показників у світі). Хоча Європа і збереже позицію лідера, проте її частка зменшиться до 45%. У цілому прогнозується поживавлення міжнародної туристичної активності у всьому світі.

Частка суб'єктів туристичної діяльності у загальній кількості в центральній Європі, зокрем в Україні становила 27% у 2017 році.

Серед великої кількості туроператорів, які функціонують на туристичному ринку м. Київ визначимо лідерів на основі рейтингів різних маркетингових компаній та відгуків туристів (табл. 1.8 та табл.1.9).

Рейтинг туроператорів за кількістю обслуговуваних туристів

Місце	Туроператор	Кількість туристів, які скористалися послугами туристичного оператора, тис.чол
1	«Join UP!»	500
2	«Anex Tour»	374
3	«TPG»	300
4	«Coral Travel»	170
5	«Pegas Touristik»	130
6	«TEZ TOUR»	120
7	«TUI Ukraine»	100
8	«Аккорд-тур»	77
9	«Mouzenidis Travel»	54
10	«Фесрія»	50

Складено за: [23]

Наступний рейтинг складений за відгуками туристів.

Таблиця 1.9

Рейтинг туроператорів за відгуками туристів

Місце	Туроператор	Кількість позитивних відгуків
1	«Аккорд-Тур»	5124
2	«TPG»	5059
3	«Фесрія»	5008
4	«Альф»	3494
5	«TEZ TOUR»	2550
6	«Гамалія»	2055
7	«Mouzenidis Travel»	2030
8	«Pegas Touristik»	2010
9	«Join UP!»	1734
10	«TUI Ukraine»	1679

Складено за: [34]

Доцільно також проаналізуємо рейтинг туроператорів по найбільш популярним напрямом – Туреччина та Єгипет серед українських туристів у 2017 році [19] (рис.1.3., 1.4). Україна зайняла 7 місце серед країн-лідерів за кількістю туристів, які відвідали Туреччину у 2017 році. За указаний період даний напрям відпочинку обрали 1 212 644 туристів, що у порівнянні з аналогічним періодом 2016 року склало на 23% більше.

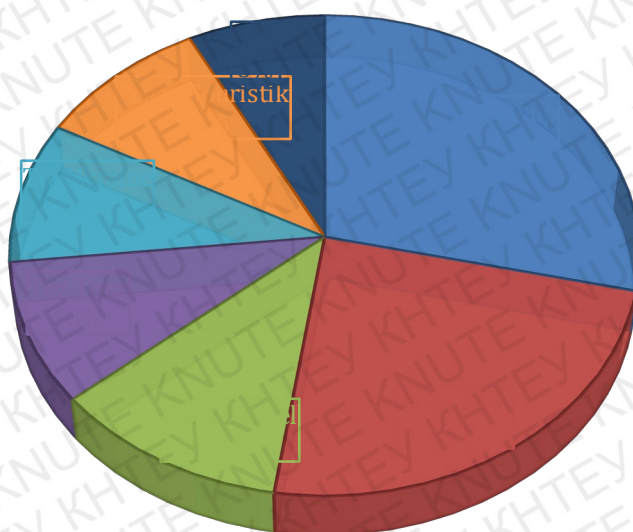


Рис. 1.4 Частка туроператорів в Туреччині за кількістю туристів

Складено: [24]

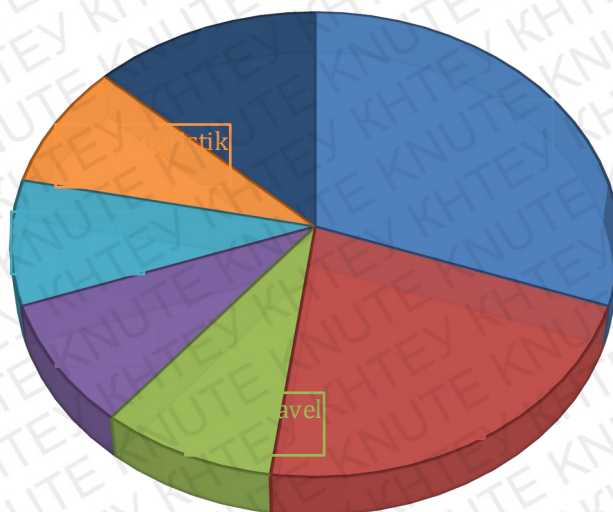


Рис. 1.5 Частка туроператорів в Єгипті за кількістю туристів

Складено:[24]0

Беручи до уваги попит на Туреччину та Єгипет, ринок Європи серед туристів українців займає третє місце.

Туроператор “TPG”, має найбільший попит серед туристів в напрямках вказаних на рисунках вище.

Провівши дослідження ми бачимо наочно, місце досліджуваного об'єкта з поміж інших туроператорів країни, та бачимо актуальний попит туристів на міжнародному ринку туристичних послуг, а саме Європейський.

Провівши загальне дослідження ринку туристичних послуг, та досліджуваного підприємства на ринку зокрема, хочемо підкреслити важливість розвитку інновацій, інноваційних стратегій, впровадження нових технологій для заохочення, приваблення клієнтів на користь підприємства туристичних послуг “TPG”, зокрема зробити поштовх до ринку туристичних послуг Європи.

Саме після визначення місця “TPG” на ринку послуг, зокрема і міжнародному ринку туристичних послуг, ми бачимо важливість зростання попиту на послуги туристичного напрямку компанії, задля підвищення загального рейтингу кращих тур-операторів України, та не тільки.

Висновки до розділу 1

Таким чином, провівши аналіз сутності інноваційної стратегії туристичного підприємства та досліджуючи понятійно-термінологічний апарат, можемо констатувати, важливість використання визначень в роботі, для подальшого дослідження сутності інноваційної стратегії.

Нами було проаналізовано такі поняття: “інновація”, “стратегія”, “туристичне підприємство”, “світовий ринок”, “туристична послуга”.

За класифікацією інноваційних стратегій Шумпетера, ми розібрали кожен стратегію на прикладі впровадження її на підприємстві “TPG”.

На основі даних ЮНВТО, ми дослідили міжнародний ринок туристичних послуг світу, за окремими континентами та ключовими туристичними країнами.

З'ясували та навели фактори які впливають на розвиток світового ринку туристичних послуг, адже вони мають важливе значення для формування та функціонування пріоритетних напрямів розвитку світового ринку туристичних послуг. Провели аналіз міжнародних туристичних прибуттів та доходів від туризму за регіонами ЮНВТО. Також на основі цих даних, ми з'ясували місце “TPG” на ринку міжнародних послуг, дослідили, що компанія зосереджує свою діяльність на ринку Туреччини, Єгипту, Азії, гірсько-лижних напрямків.

Нами було проаналізовано, та розроблено графіки, діаграми відносно:

- динаміки міжнародних туристичних потоків 1995-2015 рр;
- сформовано рейтинг туроператорів;
- наведено таблицю міжнародних туристичних потоків 2000-2015 рр;
- досліджено частку туроператорів за популярними напрямками з України.

Ми прийшли до висновку, що підприємству необхідно впроваджувати нові стратегії для виходу на нові ринки надання тур послуг, зокрема Європа, або ж вдосконалювати вже існуючу стратегію розвитку для монополізації існуючих напрямків.

РОЗДІЛ 2. Дослідження особливостей розроблення інноваційної стратегії туристичного продукту туристичного підприємства «TPG»

2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства «TPG»

Історія Travel Professional Group почалася з команди експертів, які представили основні туристичні напрямки українського ринку в 1994 році. Компанія започаткувала свою діяльність в 2009 році.

Travel Professional Group (TPG) – найбільший туристичний оператор України з національним капіталом. З моменту заснування основною метою компанії є створення туристичного продукту найвищої якості, який би користувався попитом на всіх ринках, де вона представлена. З 2011 року компанія успішно розвиває власну франчайзингову мережу туристичних агентств. У 2015 компанією в TPG була впроваджена нова франчайзингова концепція і відкрито 10 філій.

Сьогодні в TPG створено 15 департаментів, організаційна структура яких дозволяє максимально якісно керувати процесами надання туристичного продукту, істотно розширивши карту своєї діяльності - до 150 напрямків.

У дружній франчайзинговій сім'ї на 2018 TPG - вже 200 агентств! У порівнянні з 2017 роком загальна кількість ефективно працюючих офісів збільшилася вдвічі. Франчайзингові агентства відкриваються у великих містах і невеликих населених пунктах, збільшуючи впізнаваність бренду і розширюючи його географію.[45]

Агенти з радістю відкривають франчайзингові офіси TPG Agency, адже крім найнижчого вступного внеску і кращих умов з продажу продукту національного туроператора, агенти також отримують незмінно високий потік потенційних туристів, унікальну сучасну *CRM-систему*, свій сайт прямих продажів *Travellist*, *рекламу 50/50*, беруть участь в постійних програмах навчання від TPG і рекламних турах і багато-багато іншого (таб. 2.1)

Останнім часом інтерес на вступ до мережі TPG значно зріс. Велика частка

нових франчайзі (94%) – це вже **діючі агентства**. Загалом компанія пропонує 2 типи пакетів послуг для франчайзингу.

Таблиця 2.1

Франчайзингові пакети послуг “TPG”

Пакет послуг	Пакет Exclusive (Ексклюзив)	Пакет Base (Базовий)
Перший внесок (вступ до мережі)	5000 грн.	Місто з населенням до 50 тис осіб - 2000 Грн Місто з населенням 50 - 100 тис осіб - 5000 Грн. Місто з населенням 100 - 250 тис осіб - 8000 грн. Місто з населенням 250 - 500 тис осіб - 10000 грн. Кривий Ріг, Запоріжжя, Дніпро, Одеса, Харків, Львів - 12000 грн. Київ - вступ до мережі 15000 грн.
Основний пакет франчайзингу	безкоштовно	Брендування оплачується - 50% компанія TPG / 50% франчайзі

Складено за: [45]

TPG надає їм всю необхідну підтримку: маркетингову, фінансову, юридичну і т.д. Одним з головних критеріїв вступу в мережу – є бездоганна бізнес репутація. У кожному офісі TPG агентство клієнт отримає однаково високий сервіс і допомогу експерта в плануванні подорожі [10].

Представництва компанії (250 одиниць) на сьогодні є у Києві, Дніпрі, Харкові, Запоріжжі, Одесі, Львові, Кропивницькому, Алмати, Варшаві, Патаї. Наразі серед співробітників, налічується близько 400 осіб, серед яких і власники.

Професіоналізм, безцінний досвід у всіх сферах туристичної галузі та прагнення надавати тільки якісний сервіс лягли в основу організації бізнесу в Travel Professional Group. Travel Professional Group є привілейованим партнером всесвітньо відомих мереж готелів, що дає компанії безліч переваг в роботі, дозволяє забезпечити гідний рівень якості обслуговування.

Партнерська програма Travel Professional Group побудована на самих гучних іменах в світі туристичного бізнесу. (таб. 2.2).

Таблиця 2.2

Партнери “TPG”

Авіакомпанії	Готелі
Qatar Airways	Four Seasons Hotels and Resorts,
Air France	Mandarin Oriental Hotel Group
Lufthansa	The Ritz-Carlton, Orient-Express
Austrian Airlines	Grecotel Hotels and Resorts
SAS	Aldemar Hotels and Resorts
Baltic Airlines	Marriot Hotels & Resorts
KLM, ,	Shangri-La Hotels & Resorts
MAU	Hyatt Hotels and Resorts, Kerzner International Resorts
Delta	Hilton Hotels & Resorts, Starwood Hotels and Resorts Worldwide
Turkish Airline та інші	InterContinental, Leading Hotels of the World та інші.

Складено за: [45]

Співпрацюючи з найнадійнішими партнерами, організовуючи власні чартерні рейси будь-якого класу, індивідуальні запити, Travel Professional Group надає українським туристам відмінний сервіс та комфортний відпочинок за кордоном і в Україні.

Серед зарубіжних організацій світу, “TPG” з 2010 року TPG акредитована в *Міжнародній Асоціації Повітряного Транспорту (IATA)*. На сьогодні, туроператор співпрацює з більш ніж 65-ти вітчизняними та закордонними авіакомпаніями з продажу регулярних авіаперевезень по всьому світу.

Національний туроператор Travel Professional Group у 2017 році 28 серпня, став першим офіційним партнером авіакомпанії *Qatar Airways* в Україні. 5-зіркова авіакомпанія Qatar Airways - найкраща авіакомпанія світу за версією авторитетної консалтингової компанії Skytrax, що спеціалізується на вивченні якості послуг, що надаються різними авіакомпаніями і аеропортами. Для агентів і туристів, які вирушають у подорож з компанією TPG, співпраця з компанією Qatar Airways означає наявність гарантованих блоків на рейси популярних світових курортів (в тому числі - в Таїланд, Мальдіви та інші райські куточки планети).

У 2018 році туроператор Travel Professional Group представив Україну в *UNWTO* - Всесвітньої туристичної організації, що функціонує з 1975 року. “TPG” вийшли на якісно новий рівень світової туріндустрії, ставши афілійованим учасником найбільшого туристичного співтовариства (*Додаток А*).

UNWTO входить в спеціалізовану міжурядову установу системи ООН, що

об'єднує 156 країн-членів, є єдиним у своєму роді в усьому світі і має суттєвий вплив на формування світової туристичної політики, тому членство в такій авторитетній організації - це гордість, можливість зміцнення позицій нашої країни на світовому туристичному ринку і розширення міжнародних зв'язків у сфері туризму.[46]

У 2018 році туроператор TPG повністю реформував систему обслуговування туристів і агентів, що забезпечило максимально якісний сервіс. Це підтверджено не тільки безліччю позитивних відгуків від туристів, а й результатами соціопитування, проведеного незалежним джерелом в серпні 2018 року. У дослідженні брали участь агенти зі всієї України, які визначали своїх фаворитів у роботі з різних напрямків. Як показало це дослідження, переважна більшість туристичних агентів в першу чергу рекомендує тури від TPG (таб. 2.3)

Таблиця 2.3

***Перелік агентських вподобань на користь TPG,
період зима 2018/2019 р.р.***

Напрямок	Відсоток респондентів
Домініканська Республіка	36,21
Індія	64,93
Шри-Ланка	43,41
ОАЕ	38,29
Тенеріфе	55,07
Фінляндія	55,07
Європа	32,22
Північно-східна Азія	30,28

Складено за: [45]

Що стосується співпраці TPG із вітчизняними туроператорами, серед них можна виокремити: “Мавіді”, “Дюна”, “Поїхали з нами”, “Аті-тур”, “Jurimex”, “ERV”, “ТурСовет”, “Bitlex”, “Bravo Airways” та інші. Серед тісних взаємин є не тільки бізнес проекти, а й ["Champions League Tourism 2017"](#) який проводить TPG.

Підводячи підсумки доступної нам інформації, в проміжку з 2017 року до 2018 року, компанією було надано послуг для 870 000 клієнтів, в 2018 року були надані послуги для більш ніж 2 000 000 осіб. Національний туристичний оператор 2017 року сплатив більше 198 782 662,84 грн. податків та інших обов'язкових платежів. Враховуючи мінімальні дані на рахунок доходів компанії серед

доступних джерел, можемо припустити, що дохід без податків у 2017 році був 1 104 348 126,88 млн., грн. [45]

2.2. Діагностика складових процесу формування інноваційної стратегії туристичного підприємства «TRG»

Інноваційна діяльність підприємства – це складна динамічна система дії і взаємодії різних методів, чинників і органів управління, що займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, вдосконаленням устаткування і предметів праці, технологічних процесів і форм організації виробництва на основі новітніх досягнень науки, техніки і передового досвіду; плануванням, фінансуванням і координацією науково-технологічного прогресу; вдосконаленням економічних важелів і стимулів; розробкою системи заходів з регулювання комплексу взаємообумовлених заходів, спрямованих на прискорення інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу і підвищення його соціально-економічної ефективності.[33]

«TRG» вчасно зробила ребрендинг та активно почала застосовувати інновації у своїй діяльності. Зокрема ними було повністю модернізовано сайт, заключено багато важливих партнерських договорів.

Інноваційна політика даної компанії направлена на повну автоматизацію роботи менеджерів, які обслуговують постійних клієнтів. Крім того клієнти-туристи самі мають доступ до інформації яка їх цікавить і можуть здійснювати певні операції самостійно.[45]

Сайт www.trg.ua, який працює і за схемою **B2B** та (для успішної та зручної роботи партнерів) і за схемою **B2C** прямого зв'язку з туристами (пошук турів без права бронювання у оператора).

Діє **CRM система** для автоматизації роботи з клієнтом та організації роботи компанії. Наявний централізований call-центр (дзвінки надходять в call-центр і розподіляються по офісах франчайзі). Учасники мережі отримують корпоративний внутрішній безкоштовний зв'язок без тривалих очікувань на лінії.

Юридична підтримка надається партнером компанією **Jurimex**, професійні юристи якої займаються розглядом можливих скарг клієнтів, надають при необхідності послуги щодо повного юридичного супроводу відкриття фірми[40].

Сьогодні, компанією приділяється велика увага навчанню менеджерів мережеских агентств. Програма навчання включає різноманітні заходи: навчання по роботі з ПЗ, семінари, вебінари, індивідуальні семінари для певного агентства з новим або цікавить напрямками.

Для франчайзі створено навчальний портал, на якому можна удосконалити знання, навчати і тестувати нових співробітників, сприяти кадровому обліку, проводити навчання тощо. У 2015 році TPG не скоротив обсяги, а навпаки, відкрив нові напрямки і розширив вже наявні.

Серед використання інноваційних стратегій компанією, слід зазначити, що загалом туристичне підприємство TPG охоплює відразу декілька стратегій в своїй діяльності, в залежності від особливостей, цілей впроваджуваного проекту. Ми вирішили окреслити декілька з останніх нововведень компанії в проміжку 2018-2019 року (таб.2.4).

Таблиця 2.4

Проекти “TPG” та їх відповідна стратегія

№	Назва проекту	Характеристика	Тип стратегії
1.	TravelProMiles	Програма, яка дозволяє більше мандрувати, без додаткових витрат.	Використання нової сировини
2.	Rixos Express	Rixos Express - це ексклюзивний пакет сервісів, в який входить проживання в розкішних готелях Rixos Sharm El Sheikh 5 * і Rixos Seagate Sharm 5 * з унікальною концепцією сімейного відпочинку.	Впровадження нової продукції та продукції з новими властивостями
3.	«TPG – разом краще»	«TPG - разом краще», створений спільно з всеукраїнським телеканалом ICTV. В рамках даного проекту можна було отримати незабутню подорож абсолютно безкоштовно.	Поява нових ринків збуту
4.	BITLEX	Туроператор вперше забезпечив повну безпеку за кордоном.	Використання нової техніки, технологічних процесів
5.	Travel week	TPG співпрацює з найкращими готелями і курортами і пропонує своїм клієнтам найпривабливіші, цікаві та комфортні тури.	Поява нових ринків збуту
6.	UNWTO	У 2018 році туроператор Travel Professional Group представив Україну в UNWTO - Всесвітньої туристичної організації, що функціонує з 1975 року.	Поява нових ринків збуту

Складено за: [45]

Розглянемо більш докладніше кожен проект компанії.

Проект TravelProMiles з початку 2018 року, передбачає, що турист який мандрує разом з TPG, на протязі року накопичує певну кількість миль, якими надалі може скористатися при оплаті наступної подорожі, отримав по 100 грн за кожні 1000 миль.

За час існування програми, кількість туристів значно зросла, що призвело до списання більш як 30 000 000 миль за рік. Впровадження даної інноваційної стратегії є раціональним та ефективним в контексті приваблення нових та закріплення вже існуючих споживачів послуг туроператора.

Rixos Express це швидке проходження формальностей в аеропорту, переваги на борту літака авіакомпанії МАУ, спеціальні трансфери, приємні сюрпризи в номері, індивідуальна зустріч після прильоту і безліч інших приємних бонусів і подарунків.

Rixos Express - це цілий комплекс бонусів, розроблений туроператором TPG і мережею готелів Rixos Hotels Egypt.

Rixos Express - унікальний проект, аналогів якому немає на туристичному ринку України. Впровадження саме такого рівня послуг для наших туристів, дійсно заслуговує визнання з боку споживачів, що не може не захоплювати при підборі туру. Знову ж таки, співпраця з вже існуючими напрямками та впровадження та вдосконалення існуючих послуг дає свої зрушення в позитивному плані на розвиток компанії.[45]

«TPG – разом краще» - одним з проектів, покликаних подарувати туристам відпочинок мрії, став «TPG - разом краще», створений спільно з всеукраїнським телеканалом ICTV.

В рамках даного проекту за свою творчість, неординарний підхід і відмінне почуття гумору можна було отримати незабутню подорож абсолютно безкоштовно. Все, що потрібно було зробити для виконання своєї мрії - щовітворка дивитися програму «Ранок у Великому місті на ICTV», уважно слухати ведучого і, дізнавшись тему розіграшного тижня, завантажити свою саму креативну фотографію на сайт www.ictv.tpg.ua.

За час проведення конкурсу було визначено 27 щасливчиків, які виграли безкоштовні путівки на двох в різні куточки земної кулі. Щасливі переможці

встигли побувати кілька разів в Єгипті, Албанії, Грузії та ОАЕ, відчувати принади відпочинку в Домінікані. Туреччині, Таїланді, Кіпрі, Чорногорії, а також насолодитися європейськими канікулами в Італії, Греції, Угорщині і Польщі [35]. Такий підхід є суттєвим, маркетинговим та стратегічним рішенням, що передбачає охоплення та інтерес до компанії великого кола осіб (насамперед потенційних туристів).

BITLEX - інноваційний сервіс, завдяки якому туроператор вперше забезпечив повну безпеку за кордоном. Національний туроператор піклується про те, щоб зробити подорож максимально комфортно, надаючи послуги найвищої якості та заслуговуючи довіру. Але, крім того, також забезпечує надійність співпраці для агентів і відчуття повної захищеності під час подорожі для кожного туриста.

Тільки для агентів TPG доступні безкоштовні послуги з оформлення документів фінансової звітності, декларацій і т.д., отримання юридичних консультацій від провідних юристів країни, рішення трудових питань за допомогою сервісу BITLEX - інноваційного для юридичного світу проекту, що дозволяє надати юридичні послуги через Інтернет в режимі online. Крім того, BITLEX забезпечує туристів юридичним захистом в той час, коли вони перебувають за кордоном. Абсолютно інноваційний підхід, який дає вагомий внесок для розвитку компанії, її конкурентоспроможності, та визнання серед клієнтів.

Проект Travel week від TPG передбачає співпрацю з найкращими готелями і курортами.

Щоб тримати руку на пульсі, компанія щорічно проводить ряд заходів, на яких агентам презентуються нові програми і проходить знайомство з новими партнерами. У заходах обов'язково беруть участь представники ТОП готелів!

Під час проведення тижня, задіюється велика кількість агентів, авіаперевізників, готелів. Проходить презентація, та обмін існуючих послуг, вдосконалення існуючих послуг та впровадження нових. Підписання вигідних договорів на доступних умовах. Закріплюється міцна співпраця на довготривалий період.

У 2018 році туроператор Travel Professional Group представив Україну в UNWTO - Всесвітньої туристичної організації, що функціонує з 1975 року.

Вихід на якісно новий рівень світової туріндустрії, дає можливість стати афілійованим учасником найбільшого туристичного співтовариства. Впровадження такого типу стратегії має суттєвий вплив в наданні та розширенні переваги компанії, тому членство дає можливість зміцнення і розширення міжнародних зв'язків у сфері туризму. [42]

Отже, проаналізувавши стратегічні інноваційні підходи, проекти, нововведення на туристичному підприємстві, слід зазначити, різносторонній підхід до завоювання ринку послуг оператором "TPG".

Кожна з впроваджених стратегій дає свій економічний ефект, і як ми можемо спостерігати позитивний ефект, ажде як ми вже з'ясували, компанія стрімко займає лідируючі позиції серед клієнтів, зокрема в період зимового відпочинку 2018-2019 рр.

2.3. Оцінка ефективності інноваційних процесів туристичного підприємства «TPG»

У туристському бізнесі, як і в інших галузях економіки, з'явилася тенденція глобалізації, що відображає співробітництво держав і соціальних організацій у політичній, економічній, культурній та інших областях.

Сьогодні туристичні послуги пропонують близько 150 країн світу, кожна з яких має свій характерний образ і може позитивно впливати на все більш різноманітний попит і мотивацію поїздок туристів. Ефективному розвитку туризму сприяє формування різноманітних сегментів і ніш міжнародного ринку. Індустрія відпочинку перетворюється на лідируючу галузь світової економіки [5].

Характерною особливістю процесу глобалізації в туристській галузі є застосування новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій, які сприяють підвищенню ефективності і вдосконалення роботи компаній, поліпшенню обслуговування клієнтів, прискоренню всіх оперативних процедур, створенню нових маркетингових методик і розподільних каналів. У туристському

бізнесі активно використовуються можливості Інтернету, розвивається торгівля послугами в онлайн-режимі. [39, 36]

Саме завдяки новітнім технологіям, ми можемо шукати, обирати та бронювати обрані послуги, які пропонує той чи інший оператор. Можливо послуги і ціни не матимуть суттєву різницю, в цьому випадку виникає потреба впровадження особливих умов для клієнта.

На наш погляд однією з головних позицій надання послуг для клієнта, є сам процес надання послуги.

Досліджуючи особливості надання послуг туроператором “TRG”, ми проаналізували значну низку як позитивних відгуків, так і негативних. В результаті аналізу позитивних відгуків, компанія займає високі позиції на ринку туристичних послуг. Провівши дослідження негативних відгуків, ми сформуваємо їх загальну класифікацію за такими напрямками:

- крадіжки в готелях партнерів;
- погана якість обслуговування агентів за кордоном;
- вимагання додаткових коштів за оплачену послугу;
- невідповідність заброньованих та оплачених умов проживання.

Відповідно до зазначених негативних факторів, необхідно визначити та дати оцінку ефективності інноваційних процесів функціонування підприємства.

В попередніх підрозділах ми виокремили деякі інноваційні проекти які функціонують на підприємстві. Розглянемо їх ефективність в контексті проблематики надання якісних послуг.

Travel week - проект який передбачає співпрацю із закордонними агентами, тур-організаціями. Ми можемо зробити припущення, що умови надання послуг які зазначені в контракті не відповідають дійсності, під час їх надання клієнтам “TRG”.

Для сприятливого функціонування компанії, становлення її на новий ринок туристичних послуг, звичайно проект Travel week являє собою ефективну стратегією, але не на всіх етапах.

Наступна стратегія яку ми розглянемо в контексті ефективності - інноваційний сервіс BITLEX, що дозволяє надати юридичні послуги через

Інтернет в режимі online.

Вважаємо що використання нової технічної бази для клієнтів турорганізації має не аби який позитивний ефект. Зважаючи на не передбачувані обставини які можуть відбутися за різних обставин, такий інноваційний проект, запроваджений туроператором “TPG”, безсумнівно є ефективним.

TravelProMiles інноваційна стратегія , яку ми розглянемо на підприємстві. Дослідження показало, що після впровадження даного проекту, приріст туристичних потоків значно зріс, також зріс і прибуток від наданих послуг що в підсумку можна вважати ефективним стратегічним, інноваційним рішенням компанії на своєму шляху.

Висновок до розділу 2

Аналізуючи особливості розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства “TPG”, ми з’ясували, що установа активно надає франчайзингові послуг, для розширення своєї мережі по всьому світу.

Останнім часом інтерес на вступ до мережі TPG значно зріс. Велика частка нових франчайзі (94%) – це вже діючі агентства. Загалом компанія пропонує 2 типи пакетів послуг для франчайзингу, які ми дослідили у роботі.

Не менш важливим є і партнерська програма Travel Professional Group побудована на самих гучних іменах в світі туристичного бізнесу.

В результаті дослідження ми з’ясували що у 2018 році туроператор Travel Professional Group представив Україну в *UNWTO*. Окрім цього серед гучних партнерів підприємства є співпраця з *Qatar Airways*, *IATA* і так далі.

Нами було проаналізовано систему обслуговування туристів і агентів, в результаті чого ми сформували таблицю, де виокремили перелік агентських вподобань на користь TPG за період зими 2018/2019 рр.

При дослідженні складових процесу формування інноваційної стратегії, ми з’ясували, що «TPG» вчасно зробила ребрендинг та активно почала застосовувати інновації у своїй діяльності. Зокрема ними було повністю модернізовано сайт, реалізовано CRM, B2B, B2C системи, заключено багато важливих партнерських договорів, юридична підтримка компанією Jurimex.

Також нами було проаналізовано впроваджені проекти компанії, з подальшим їх розглядом відносно інноваційного розвитку туристичного підприємства “TPG”. В дослідженні ми, надали оцінку ефективності розглянутих проектів та стратегії.

Провівши дослідження, в контексті інноваційних особливостей туристичного підприємства “TPG”, можемо констатувати інноваційний потенціал, який потребує вдосконалення.

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TRG»

3.1. Обґрунтування заходів удосконалення процесу розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства «TRG»

Інноваційний розвиток є невід'ємною і активною частиною всіх сфер життєдіяльності суспільства, у тому числі і туристичної діяльності і, зокрема, підприємства туристичної сфери. Ефективне впровадження інновацій сприятиме соціально-економічному розвитку та розв'язанню економічних, екологічних, соціальних та інших проблем.

Активізація інноваційної діяльності підприємства туристичної індустрії за всіма напрямками функціонування дозволить забезпечити досягнення та зміцнення конкурентних позицій на ринку. При цьому функціонування підприємств туристичної індустрії пов'язано з формуванням стратегії розвитку, орієнтованої на посилення інноваційної активності. Інноваційна діяльність підприємств туристичної індустрії базується на розробці інноваційної стратегії.

Інноваційну стратегію розвитку підприємства можна визначити як сукупність креативних дій і методів управління інноваційною діяльністю, що забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі [11].

Під час впровадження інноваційних стратегій розвитку у діяльність підприємства "TRG", необхідно користуватися ефективними способами та методами активізації інноваційної діяльності.

Враховуючи досліджені нами інноваційні стратегії розвитку досліджуваного підприємства, а саме: використання нової сировини; впровадження нової продукції та продукції з новими властивостями; поява нових ринків збуту; використання нової техніки, технологічних процесів, пропонуємо удосконалити їх інноваційну складову та впровадити нові інноваційні проекти на підприємстві "TRG".

Метою розробки та впровадження інноваційної стратегії підприємства "TRG" є підвищення конкурентного статусу послуг, які надаються споживачам.

Пропонуємо такий процес удосконалення існуючих інноваційних стратегій, які передбачають проходження таких рівнів:

- корпоративний – пов’язаний із розробкою місії підприємства та визначенням довгострокових стратегічних цілей, які мають відповідати інноваційному напрямку розвитку підприємства;
- бізнес-рівень – аналіз інноваційних проектів, які можуть бути застосовані на підприємстві (серед вже існуючих проектів та проектів які можуть бути впроваджені в перспективі) дослідження ринкових позицій підприємства та визначення пріоритетних напрямів його інноваційного розвитку;
- рівень послуг – встановлення маркетингових цілей, визначення їх можливостей відносно кожного виду інноваційної послуги, чи продукту;
- операційний – встановлення процесного підходу до реалізації інновацій, визначення та ідентифікація процесів на кожній операції інноваційного змісту на рівні окремих підрозділів із закріпленням функцій та відповідальності за виконання кожного процесу [41].

Саме такий поетапний процес удосконалення процесу розроблення інноваційних стратегій на туристичному підприємстві “TPG”, на нашу думку, буде сприятливими для компанії.

Основні положення інноваційної стратегії розвитку підприємства туристичної індустрії, на нашу думку, доцільно буде задокументувати в програмі інноваційного розвитку “TPG”, яка формулює цілі, завдання та етапи її реалізації, взаємопов’язані за термінами, ресурсами, виконавцями тощо. До програми додати перелік конкретних заходів, що відображають особливості функціонування об’єкту, що розробляється.

Треба зазначити, що інноваційні стратегії розвитку, які спрямовані на нові ринки та базуються на новітніх технологіях, є більш ризикованими, вони потребують значних маркетингових і технологічних зусиль. Тому стратегію слід вибирати з урахуванням внутрішніх можливостей підприємств туристичної індустрії, його становища на ринку та стратегічних цілей.

Використання заходів по удосконаленню процесу інноваційного розвитку підприємства “TPG”, є запорукою успіху інноваційної діяльності підприємства.

Правильно обрана стратегія дозволяє ефективно використовувати креативний, науково-технічний, виробничо-технологічний, фінансово-економічний, соціальний та організаційний потенціал підприємства в визначених напрямках, що є основою його конкурентоспроможності.

3.2. Розробка ефективних інновацій для туристичного підприємства «TPG»

На стабільність бізнесу підприємства “TPG”, істотно впливає вибір ефективних інноваційних стратегій розвитку підприємства, що пов’язано з об’єктивними процесами, які визначають перспективи розвитку ринку. Тому під час формування інноваційної стратегії розвитку, керівництву підприємства необхідно визначити набір їх видів з метою подальшого ефективного їх впровадження. Базуючись на положеннях Генеральної угоди по торгівлі послугами (ГАТС), у туристській сфері розвивається інноваційна діяльність по трьох напрямках (таб. 3.1)

Таблиця 3.1

Напрямки інноваційної діяльності

№	Напрямки	Характеристика
1.	Впровадження нововведень	Розвиток підприємства й туристського бізнесу в системі й структурі управління.
2.	Маркетингові інновації	Задоволення потреб цільових споживачів або залучення не охоплених на даний період часу клієнтів
3.	Періодичні нововведення	Зміна споживчих властивостей туристського продукту, його позиціонування й конкурентні переваги

Складено за: [30]

Впровадження нововведень, передбачає організаційні інновації, які пов'язані з розвитком підприємства й туристського бізнесу в системі й структурі управління, включаючи:

- реорганізацію, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки й передових технологій. На даному етапі нововведень ми пропонуємо розробити та запровадити додаток “TPG”. Передова система дозволить створювати особистий профіль, зберігати дані для бронювання туристичних послуг, оплачувати бронювання частково, або ж повністю, підписувати умови договору надання послуг, за допомогою електронно-цифрового підпису, та

загалом вести повну підтримку клієнтів через додаток. В сучасних умовах глобалізації, технічного прогресу, впровадження інтернет-додатку є невід'ємною частиною для сучасного користувача;

- кадрової політики (відновлення й заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка й стимулювання працівників);
- раціональної економічної й фінансової діяльності (впровадження сучасних форм обліку й звітності, що забезпечують стійкість положення й розвитку підприємства) [34].

Маркетингові інновації, що дозволяють охоплювати потреби цільових споживачів або залучати не охоплених на даний період часу клієнтів. Для підприємства “TRG”, на наш погляд одними із ключових напрямків впровадження інноваційних стратегій є саме маркетингові.

Вважаємо, що в результаті залучення так званих “лідерів поглядів” (блогерів з соціальної мережі Instagram) можливе значне залучення нових клієнтів, з довгостроковими перспективами.

Як показує досвід нашого партнера, готель Rixos, що в Туреччині, приріст клієнтів після запровадження даного виду маркетингових стратегій дав позитивний результат. Базуючись, на ринок саме українців, готель співпрацював з “лідерами поглядів” українців.

Таку ж систему нововведень можна запровадити в “TRG”. Наприклад, почати співпрацювати з “блогерами”, а саме надати можливість просування послуг туроператора в загальні маси шляхом надання послуг “лідерам поглядів”, які в свою чергу запуснуть ефективну рекламну компанію в своєму профілі Instagram. Зважаючи на аудиторію, увагу якої необхідно привернути, відділ маркетингу може обрати саме тих виконавців рекламного розповсюдження інформації, аудиторія яких відповідає аудиторії яку необхідно зацікавити нашим продуктом чи послугою.

Періодичні нововведення (продуктові інновації), спрямовані на зміну споживчих властивостей туристського продукту, його позиціонування й конкурентні переваги [9, с. 27].

Зважаючи на періодичність попиту на тур-послуги оператора “TRG”, так

наприклад найвищий попит взимку, і найнижчий влітку, пропонуємо запровадити періодичні нововведення саме на літній період. Зважаючи на спрямованість компанії, загалом на ринок Азії, Єгипту, Турції, пропонуємо розширити попит на Європу.

Під час нашого дослідження, ми з'ясували, що найближчі роки попит туристів, за даними UNWTO, буде зосереджено саме на Європу. Саме, тому пропонуємо впровадження сезонних конкурентоспроможних інноваційних рішень, спрямованих на співпраці з студентами, шляхом надання турів по Європі, за спеціальною ціною (це дасть змогу не тільки підвищити попит серед молодих перспективних спеціалістів, а й можливість набратися досвіду з надання туристичних послуг в інших країнах, зокрема для студентів ВНЗ з якими співпрацює туроператор "TPG") [33, 26].

Отже, нами було запропоновано три види інноваційних проектів, які на наш погляд, будуть ефективними на підприємстві "TPG".

3.3. Економічна оцінка інноваційних стратегій туристичного підприємства «TPG»

Цільові інтереси туристичного оператора "TPG", які базуються на інноваційному розвитку підприємства, торкаються насамперед економічної ефективності, та загальній оцінці, рентабельності від впровадження інноваційних стратегій, їх економічний ефект.

В попередньому підрозділі ми розглянули три основних види інноваційних стратегій які можуть бути використані установою: впровадження нововведень, маркетингові інновації, періодичні нововведення.

Отже, надалі ми пропонуємо виділити такі три групи дослідження пошуку економічної оцінки інноваційних стратегій рис.3.1



Рис. 3.1. Рекомендована комплексна система оцінки економічної ефективності інновацій

Складено за:[4]

Вказані коефіцієнти допоможуть нам врахувати зміни які можуть відбутися після впровадження інноваційних стратегій на підприємстві.

Для об'єктивної оцінки ефективності запропонованих інноваційних стратегій на підприємстві, пропонуємо провести оцінку факторного впливу кожної стратегії на діяльність туристичного підприємства (сумма впливу в межах напрямку стратегії дорівнює 1).

Розрахунки показників за всіма напрямками інноваційних стратегій , дають змогу вивести їх інтегральний показник. Визначення інтегрального показника ефективності інноваційної стратегії, враховує всі вище наведені групи комплексних показників, і розраховується наступним чином (ф.3.1):

$$EK_{vn} = \sum W_{ij} * w \quad (3.1.)$$

Складено за: [4]

де, EK_v комплексний показник ефективності інноваційної діяльності v ;

i - значення інноваційного показника (максимальна оцінка = 5) ;

j - підприємство;

w - питома вага показника за експертною оцінкою (сумма за всім напрямом = 1).

Отже, розрахуємо інтегральний показник кожної зі стратегій (таб. 3.2)

Таблиця 3.2

Бальна оцінка критеріїв за методом Space для туристичного підприємства «TRG»

Критерії	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка, бали
Нововведення			
Рівень прибутковості галузі	4	0,3	1,2
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	2	0,3	0,6
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,4	1,2
Загальна оцінка критерію ЕКv1			3
Маркетингові стратегії			
Стабільність прибутку	4	0,2	0,8
Ступінь впливу законодавчих змін	3	0,6	1,8
Маркетингові та рекламні можливості	5	0,2	1
Загальна оцінка критерію ЕКv2			3,6
Періодичні нововведення			
Рентабельність інвестицій	3	0,4	1,2
Динаміка прибутку	4	0,3	1,2
Рівень фінансової стійкості	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію ЕКv3			3,3

(Продовження таблиці 3.2)

Складено за: [4]

2. Інтегральний показник ефективності інноваційних напрямків стратегій (ЕІН) розрахуємо за такою формулою (ф.3.2):

$$ЕІН = \sqrt[n]{ЕКv1 * ЕКv2 * ЕКv3} \quad (3.2)$$

де, ЕКv - комплексний показник ефективності інновацій за окремим напрямом, n - кількість комплексних показників (ф.3.3)

$$ЕІН = \sqrt[3]{3 * 3,6 * 3,3} \quad (3.3)$$

$$ЕІН = 3,3$$

Провівши розрахунки, для визначення економічної ефективності інноваційних стратегічних рішень за вказаними вище напрямками, (відповідно до таб. 3,2) та функції (ф.3.2 та ф3.3), для керівництва підприємства пропонується матриця вибору інноваційної стратегії туристичної компанії “TRG” (таб 3.2).

Таблиця 3.2.

Матриця BCG вибору інноваційної стратегії та напрямів в залежності від EIC

Напрями інноваційної стратегії	Інноваційна стратегія			
	"Собака"	"Змія"	"Тигр"	"Дракон"
Впровадження нововведень	модернізація	удосконалення технологічного процесу	удосконалення та впровадження нових	нові проекти
Маркетингові інновації	нові маркетингові проекти	удосконалення якості послуг	нові рішення	
Періодичні нововведення	розширення пропозицій	реконструкція підходів до надання послуг	реалізація удосконалених нововведень	нові пропозиції
Рівні EKVn	низький 3 сектор від 0 до 0,25	середній сектор 2 від 0,25 до 0,4	високий сектор 1 від 0,4 і більше	

Складено за: [4]

Використана нами у дослідженні матриця BCG — один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги).

Таким чином, запропонована вище система оцінки економічної ефективності інноваційних стратегій для туристичного підприємства «TRG», допомагає провести повноцінну оцінку впливу інноваційних чинників на рівень розвитку туристичних послуг.

Відповідно матриці BCG базових та інноваційних стратегій туристичного підприємства «TRG» пропонуємо, детальніше розібрати кожен з інноваційних стратегій:

1. Стратегія «ТИГР» охоплює: «залежну» інноваційну стратегію, яка визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства. Також можна віднести інноваційну стратегію «за нагодою», яка

пов'язана з використанням інформації і можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але значно різноманітними потребами.[32]

2. Стратегія «Дракон» передбачає використання «наступальної» інноваційної стратегії, яка охоплює: активні НДДКР, орієнтовані на маркетинг, а також стратегію «злиття» і стратегію «придбання». Наступальні стратегії звичайно потребують кредитних інвестицій і, отже, більше використовуються на підприємствах що мають достатньо високий фінансовий потенціал, кваліфікований склад менеджерів і творчого науково-технічного потенціалу.

3. Стратегія «Собака». Вона характеризується «захисною» інноваційною стратегією, що відбиває реакцію підприємства на дії конкурентів і побічно на потреби і поведінку споживачів. В окремих випадках використовують «наступальну» інноваційну стратегію. Також часто зустрічаються елементи традиційної інноваційної стратегії, яка означає відсутність технологічних змін на підприємстві, но пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції.[32]

4. Стратегія «Змія». До неї слід віднести «імітаційну» інноваційну стратегію, що пов'язана з копіюванням технології виробництва продукції фірм-піонерів. Використання цієї стратегії, як правило, пов'язане з придбанням ліцензії на виробництво нового продукту. До цієї групи входить інноваційна стратегія «за нагодою», яка передбачає використання інформації і можливостей зовнішнього середовища підприємства. Характерною рисою цієї стратегії є відсутність власної науково-технічної діяльності. Такий тип поведінки ще називають «стратегією ніші», оскільки перевага полягає в знаходженні особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, яка має споживача з нетиповими, але значно різноманітними потребами.)

Провівши дослідження, та підводячи підсумки розрахунків, на нашу думку, доцільним буде впровадження запропонованих нами стратегічних напрямків за

інноваційною стратегією “Змія”.

Гадаємо, що впровадження вказаної стратегії на досліджуваному підприємстві, передбачає запозичення досвіду, за різними напрямками інновацій.

Переїмання вдалого впровадження інноваційних стратегій в провідних компаніях, дасть змогу вдосконалити та подекуди абсолютно змінити економічний ефект прибутку підприємства.

Відтак запровадження запропонованих нами проектів, а саме:

- розробка інтернет додатку;
- маркетингові проекти з «лідерами думок» соціальної мережі Instsgrsm;
- впровадження турів до Європи

буде доцільним в рамках інноваційного розвитку підприємства.

Наразі, туристичному оператору, в рамках вже існуючого проекту на підприємстві - Trawel week, можна обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом, від впровадження подібних інноваційних стратегій у колег туристичного бізнесу.

Висновки до розділу 3

Досліджуючи шляхи удосконалення процесу розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства “TPG”, нами було взято за мету підвищення конкурентного статусу послуг, які надаються споживачам.

Ми запропонували такий процес удосконалення існуючих інноваційних стратегій, які передбачають проходження наступних рівнів:

- корпоративний;
- бізнес-рівень;
- підвищення рівня надання послуг;
- операційний рівень.

Саме поетапний процес, що базується на удосконаленні процесу розроблення інноваційних стратегій на туристичному підприємстві “TPG”, на нашу думку, буде сприятливими для компанії.

Також ми розробили та охарактеризували розробку ефективних інновацій, для туристичного підприємства “TPG”. Виокремили три основні напрямки розвитку інноваційної діяльності, а саме:

- впровадження нововведень;
- маркетингові інновації;
- періодичні нововведення.

Проаналізували кожен з напрямків, та надали загальну характеристику.

Визначили, та навели пропозиції щодо інноваційного розвитку відштовхуючись від напрямків. Серед запропонованих інновацій, ми зосередили свою увагу на:

- впровадження інтернет додатку “TPG”, це надасть можливість клієнтам здійснювати операції по відбору, бронюванні, оплаті та відміні послуг онлайн, відслідковувати спеціальні пропозиції, мати можливість доступу до менеджера через додаток, у таке інше;
- реалізація маркетингових проектів, наприклад в результаті співпраці з “лідерами думок” соціальної мережі Instagram;

- розробка спеціальних турів за зниженою ціною для студентів туристичних вузів, з якими співпрацює “TRG”.

Нами було також досліджена економічна ефективність наведених вище інноваційних проектів, та обрана в результаті аналізу інтегрального показника, стратегія розвитку підприємства.

Визначення інтегрального показника EIC, надає можливість прийняти ефективне управлінське рішення на користь туроператора. Підводячи підсумки розрахунків, підприємству слід розвиватися за інноваційною стратегією “Змія”.

Інноваційна стратегія переймання вдалого впровадження суміжних проектів в провідних компаніях, дасть змогу вдосконалити та подекуди абсолютно змінити економічний ефект прибутку підприємства.

Відтак запровадження запропонованих нами інноваційних проектів, а саме:

- розробка інтернет додатку;
- маркетингові проекти з «лідерами думок» соціальної мережі Instsgrsm;
- впровадження турів до Європи

буде доцільним в рамках інноваційного розвитку підприємства.

Наразі, туристичному оператору, в рамках вже існуючого проекту на підприємстві - Trawel week, можна обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом, від впровадження подібних інноваційних стратегій у колег туристичного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота була спрямована на реалізацію поставлених на початку дослідження завдань в контексті інноваційної стратегії туристичного підприємства “TPG” на міжнародному ринку туристичних послуг.

В процесі дослідження методологічних засад інноваційної стратегії туристичного підприємства “TPG” на міжнародному ринку туристичних послуг, нами було проаналізовано основні поняття, які стосуються обраного питання: “інновація”, “стратегія”, “туристичне підприємство”, “світовий ринок”, “туристична послуга”.

Під час написання роботи, нами було досліджено сутність та основні тенденції розвитку туристичного підприємства “TPG” на міжнародному ринку, проаналізовано основні принципи функціонування підприємства, що стало на інноваційний шлях розвитку, це дало нам змогу визначити його місце і роль у процесі відтворення.

За класифікацією інноваційних стратегій Шумпетера, ми розібрали кожен стратегію на прикладі впровадження її на підприємстві “TPG”.

Провели аналіз міжнародних туристичних прибуттів та доходів від туризму за регіонами ЮНВТО. Після отриманих даних, ми з'ясували, що компанія зосереджує свою діяльність на ринку Туреччини, Єгипту, Азії та гірсько-лижних напрямків.

Аналізуючи особливості розроблення інноваційної стратегії туристичного підприємства “TPG”, ми з'ясували, що установа активно надає франчайзингові послуг, для розширення своєї мережі по всьому світу.

В результаті дослідження ми з'ясували що у 2018 році туроператор Travel Professional Group представив Україну в *UNWTO*.

Нами було проаналізовано систему обслуговування туристів і агентів, в результаті чого ми сформували таблицю, де виокремили перелік агентських вподобань на користь “TPG” за період зими 2018/2019 рр.

При дослідженні складових процесу формування інноваційної стратегії, ми з'ясували, що «TPG» вчасно зробила ребрендинг та активно почала застосовувати

інновації у своїй діяльності. Зокрема ними було повністю модернізовано сайт, реалізовано CRM, B2B, B2C системи, заключено багато важливих партнерських договорів, юридична підтримка компанією Jurimex.

Також нами було проаналізовано впроваджені проекти компанії, з подальшим їх розглядом відносно інноваційного розвитку туристичного підприємства “TPG”. В дослідженні ми, надали оцінку ефективності розглянутих проектів. Також ми розробили та охарактеризували розробку ефективних інновацій, для туристичного підприємства “TPG”. Виокремили три основні напрямки розвитку інноваційної діяльності, а саме:

- впровадження нововведень;
- маркетингові інновації;
- періодичні нововведення.

Під час написання магістерської роботи, ми визначили, та навели пропозиції щодо інноваційного розвитку відштовхуючись від напрямків. Серед запропонованих інновацій, ми зосередили свою увагу на:

- впровадження інтернет додатку “TPG”, це надасть можливість клієнтам здійснювати операції по відбору, бронюванні, оплаті та відміні послуг онлайн, відслідковувати спеціальні пропозиції, мати можливість доступу до менеджера через додаток, у таке інше;
- реалізація маркетингових проектів, наприклад в результаті співпраці з “лідерами думок” соціальної мережі Instagram;
- розробка спеціальних турів за зниженою ціною для студентів туристичних вузів, з якими співпрацює “TPG”.

Нами було також досліджена економічна ефективність наведених вище інноваційних проектів, та обрана в результаті аналізу інтегрального показника, та на основі матриці BCG, стратегія розвитку підприємства.

Проаналізувавши інноваційну стратегію туристичного підприємства, нами було обрана нова стратегія розвитку інноваційної складової “TPG”, а саме стратегія “Змія”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н.Ф. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії / Н. Ф. Алексєєва, Л. М. Саун // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8). – С. 56–67.
2. Батрименко В. В., Румянцев А. П.. Світова ціна // Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т./Редкол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. — К.:Знання України, 2004 — Т. 2 — 812 с. ISBN 966-316-045-4
3. Биржаков М.Б., Нікіфоров В.І. Індустрія туризму: Перевезення СПб.: Видавничий будинок Герда, 2007. - 528 с.
4. Борисова О.В. Ефективність інноваційної політики підприємств у сфері туризму / О.В. Борисова // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова 2013 Т.18, вип.2.
5. Ворошилова Г.О. Розвиток інвестиційних процесів у міжнародному туризмі / Г.О. Ворошилова // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект: Збірник наук. праць ДонНУ. – 2010. – №2. – С. 864–867.
6. Гаврилук С.П. Матеріали Міжнародного конгресу “Проблеми інформатизації рекреаційної та туристичної діяльності в Україні: перспективи культурного та економічного розвитку”. – Трускавець. – 2000. – 275 с. - С.145-149.
7. Гречаник В.П. Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму: Україна і світ / В.П. Гречаник, С.М. Васильченко // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. – 2008. – № 6. – С. 18– 29.
8. Дубенюк Я. Міжнародний туризм і світовий ринок туристичних послуг: сутність, суб'єкти, основні різновиди / Я. Дубенюк // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2006. – С. 17–24.
9. Зайцева В. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі / В. Зайцева, О. Корнієнко// Вісник Запорізького національного університету. – 2012.

- № 2 (8). – С. 55–65. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/FViS-2012-2/055-65.pdf>.
10. Кальченко О.М. Проблеми формування інвестиційної політики в туристичній галузі / О.М. Кальченко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 38. – С. 102–109.
11. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – С. 44–56.
12. Корольова О. Г. Стратегія формування привабливості зовнішнього ринку для підприємств плодоовочевого підкомплексу Миколаївської області : дис. кандидата екон. наук : 08.08.01
13. Кравченко А.В. Аналіз інноваційного розвитку вітчизняних туристичних підприємств на ринку України // Кравченко А.В., Костючик. – 2017. – №10. С. 50 <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/209.pdf>
14. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) К.: Альтерпрес, 2002. - 436 с.
15. Марценюк Л. В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні / Л. В. Марценюк // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 3. – С. 76–82.
16. Матюх С.А. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / С. А. Матюх // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010 – №2 – С. 206 – 209
17. Мацука В. Закономірності та тенденції розвитку регіональних ринків туристичних послуг / В. Мацука, К. Осипенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка»: збірник наукових праць. – Маріуполь: Новий світ, 2012. – Вип. 3. – С. 158–166.
18. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. - К.: Кондор, 2003.
19. Про інноваційну діяльність: закон України від 05.12.2012 р. // Відомості Верховної Ради України. - 2002.-№36.- ст.266.

20. Про ліцензування деяких видів господарської діяльності: Закон України від 1 липня 2000 р. // Відомості Верховної Ради України.-2000.-№36.-ст.294.
21. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991 р.// Відомості Верховної Ради УРСР.-1991.-№14.-ст.168.
22. Про туризм: закон України від 15 вересня 1995 р. // Відомості Верховної Ради України. - 1995.-№32.- ст.241.
23. Рейтинг туроператорів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2046-letnie-rejtingi-turoperatorov-po-turtsii>
24. Рейтинг туроператорів України у 2016 році[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joinuplviv.com/reitynh-turoperatoriv-ukrainy-2016/>
25. Рибалкіна В.О.Політична економія: навч. посіб. / за ред.: В.О. Рибалкіна, В.Г. Бодрова. – К. : Академвидав, 2007. – 672с. – (Альма-матер). – [Рекомендовано МОН України]
26. Свида І.В. Сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг / І.В. Свида // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2009. – №28(3). – С. 64–69.
27. Смаль В. Глобалізація: головні фактори та наслідки розвитку / В. Смаль, І. Смаль // Географія та основи економіки в школі. – 2005. – № 2. – С. 37–43.
28. Солонінко К. С. Міжнародна економіка. Навчальний посібник / К.: Кондор, 2008.- 380 с.
29. Сорока І. Сучасні тенденції міжнародного ринку туристичних послуг / І. Сорока// Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2012. – Вип. 111. – С. 266–273.
30. Тарасенко І.О., Королько О.М., Белявська К.С. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління / І.О.Тарасенко, О.М.Королько, К.С.Белявська // Актуальні проблеми економіки – 2009 - №9 – С. 133 – 141.
31. Тимочко Н. О. Економічна історія України: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 204 с
32. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія.- К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.

33. Терехух А.А. Проблеми розвитку міжнародного туризму в Україні / А. А. Терехух, О. П. Макар, Г. Я. Ільницька // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 126–129.
34. Українська маркетингова група [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umg.ua/>
35. Харченко Л. В. Проблема формування позитивного іміджу України в контексті підготовки Євро-2012 / Л.В. Харченко // Стратегічні пріоритети. – 2009 – №4. – С. 107–112.
36. Ціхановська В. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах посилення глобалізаційних процесів / В. Ціхановська, С. Ковальчук // Глобальні та національні проблеми економіки – 2015. – № 7. – С. 86–89. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/>
37. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник, - К.: Атіка, 2006.- 264 с.
38. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. М.: Ексмо, +2007.
39. Шупік Б.В. Зарубіжний досвід у регулюванні туризму / Б.В. Шупік // Держава та регіони. – 2009. – №1. – С. 200–207.
40. Юридична підтримка <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/146089/146040>
41. Юхименко П. Міжнародний менеджмент: [навч. посібник] / П. Юхименко, Л. Гацька, М. Півторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 488 с.
42. Ястремська О.О. Сучасні світові тенденції розвитку туризму / О.О. Ястремська // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 22–27.
43. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data // Офіційний сайт організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd-ilibrary.org/>
44. Tourism Vision 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://unwto.org/facts/eng/vision.html>.
45. TPG[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tpg.ua/>
46. UNWTO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org/> 1

ДОДАТКИ

Додаток А

Договір UNWTO



REF: 341/ADM/2018

Madrid, 2 July 2018

Ms. Olena Getmantseva
General Director
TRAVEL PROFESSIONAL GROUP LIMITED LIABILITY COMPANY
34, Velyka Vasylykivska Street
Office 67, Building 9/2 Velyka Vasylykivska Street
Kyiv 01004
Ukraine

Dear Ms. Getmantseva,

Further to our communication of 8 June 2018, I am pleased to inform you that the Executive Council, approved at its 108 session (San Sebastian, Spain, 23– 25 May 2018), the application for affiliate membership of "Travel Professional Group Limited Liability Company" to UNWTO.

In this connection and in accordance with Decision 19(XXXVIII) taken by the Executive Council (Madrid, 2-4 April 1990), I attach an invoice showing the amount of your contribution for the financial year 2018 (July to December).

Yours sincerely,



Musallim Afandiyev
Deputy Chief of Cabinet,
Administration and Finance

World Tourism Organization (UNWTO) – A Specialized Agency of the United Nations

C/ Poeta Joan Maragall 42, 28020 Madrid, Spain. Tel: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 – info@unwto.org / unwto.org

Please recycle