

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Інноваційно стратегія міжнародного туристичного оператора  
TRG» м. Київ**

Студента 2 курсу 9 групи  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 242 «Туризм»  
спеціалізації «Міжнародний  
туристичний бізнес»

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Жеребко Юлії  
Леонідівни

Науковий керівник  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Михайліченко  
Ганна Іванівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Ткаченко Тетяна  
Іванівна

**Київ 2018**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 242 «Туризм»

Спеціалізація «Міжнародний туристичний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Жеребко Юлії Леонідівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Інноваційна стратегія міжнародного туристичного оператора TRG» м. Київ

Затверджена наказом ректора від «25» жовтня 2017 р. № 3492.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи – 01.11.2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета роботи* – формування інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора.

*Об'єкт дослідження* – процеси стратегічного управління міжнародного туристичного оператора.

*Предмет дослідження* – процеси управління міжнародного туристичного оператору.

4. Перелік графічного матеріалу:

---

---

---

---

---

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Михайліченко Г.І.	31.10.2017	31.10.2017
2	Михайліченко Г.І.	31.10.2017	31.10.2017
3	Михайліченко Г.І.	31.10.2017	31.10.2017

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

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування інноваційних стратегій туристичного підприємства.

1.1. Зміст та методологічні принципи формування інноваційних стратегій.

1.2. Види інноваційних стратегій міжнародного консолідованого туроперейтингу.

Висновки до розділу 1.

Розділ 2. Дослідження інноваційних стратегій міжнародного туристичного оператора «TPG», м.Київ

2.1. Аналіз інноваційної системи міжнародного туроператора

2.2. Дослідження інноваційних ризиків та процесів управління ризиками інноваційної діяльності туроператора.

2.3. Дослідження ефективності інноваційних стратегій туроператора.

Висновки до розділу 2.

Розділ 3. Шляхи удосконалення інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора «TPG», м.Київ

3.1. Обґрунтування основної стратегії туроператора

3.2. Шляхи залучення ресурсів та потенціалу інноваційного розвитку туристичного оператора

3.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії туристичного підприємства

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

---



7. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017- 25.10.2017 р.	
2	Оформлення і затвердження Завдання на випускну кваліфікаційну роботу	26.10.2017- 20.11.2018 р.	
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.11.2017 - 11.05.2018 р.	
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2018 р.	
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	12.05.2018- 31.08.2018 р.	
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2018- 14.10.2018 р.	
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	15.10.2018- 22.10.2018 р.	
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи	23.10.2018- 31.10.2018 р.	
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру, отримання направлення на зовнішнє рецензування	01.11.2018 р.	
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи у екзаменаційній комісії	згідно з розкладом	

8. Дата видачі завдання «31» жовтня 2017 р.

9. Науковий керівник

випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Г.І. Михайліченко

(підпис)

10. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) \_\_\_\_\_

(підпис)

Т.І. Ткаченко

11. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Ю.Л. Жеребко



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Зміст та методологічні принципи формування інноваційних стратегій .....	11
1.2. Види інноваційних стратегій міжнародного консолідованого туropolерейтингу.....	22
Висновки до розділу 1 .....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ .....	33
2.1. Аналіз інноваційної системи міжнародного туropolератора .....	33
2.2. Дослідження інноваційних ризиків та процесів управління ризиками інноваційної діяльності туropolератора .....	41
2.3. Дослідження ефективності інноваційних стратегій туropolератора .....	46
Висновки до розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ.....	52
3.1. Обґрунтування основної стратегії туropolератора.....	52
3.2. Шляхи залучення ресурсів та потенціалу інноваційного розвитку туристичного оператора .....	56
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії туристичного підприємства .....	63
Висновки до розділу 3 .....	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	83



## ВСТУП

*Актуальність теми.* Туризм по праву вважається глобальним соціально-економічною явищем сучасного світу. У практичному плані індустрія туризму бурхливо розвивається, водночас, використавши очевидні, що лежать на поверхні резерви розвитку. Це потребує нового імпульсу, в пошуку інновацій для зміцнення своїх позицій у конкурентній боротьбі. Особливо великі ризики беруть на себе організації, реалізуючи стратегічні орієнтири. Туризм, формуючи власний шлях, потребує узагальнення та поглиблення накопичення досвіду у сфері інноваційних стратегій.

Одним із перспективних шляхів економічного зростання туристичних підприємств є їх інноваційний розвиток. Практика господарювання свідчить, що інноваційні перебудови на сучасному етапі розвитку сучасних туристичних підприємств можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми. Інноваційна діяльність є однією з основних складових процесу забезпечення успішного функціонування туристичних підприємств. Тому сучасні економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, ефективної організації досліджень та розробок, нововведень, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в інноваційній діяльності кожного туристичного підприємства.

У теоретичному плані розробка інноваційної проблематики привертає особливу увагу з ряду причин. По-перше, концепція інноваційного суспільства, що обговорюється вченими, докорінно змінює наукове уявлення про економічний розвиток. Із збільшенням потоків інновацій, з поширенням інновацій на всі сфери життєдіяльності людини, з розвитком особливого типу мислення менеджера, за новим подається і пояснюється економічна поведінка керівника в сфері туризму.

По-друге, інновації, зміцнюють позиції господарюючого суб'єкта, які

повинні стати об'єктом ретельних розрахунків і оцінок. Здійснення системного, комплексного, технологічного підходів виступають обов'язковими вимогами до інноваційної діяльності в туризмі.

По-третє, до інноваційних проблем зазвичай примикають інвестиційні. Не відкидаючи необхідності дослідження інвестицій, великі резерви посилення інноваційної спрямованості туризму бачаться в організаційних змінах.

*Аналіз останніх досліджень.* У працях сучасних вчених-економістів Л.Л. Антонюка, В.В. Стадника, С.С. Аптекара, О.А. Горобця, А.В. Гриньова, С.М. Ілляшенка, Н.К. Тарнавської, О.І. Амоша, Ю.М. Бажала, В.К. Гурова, О.М. Юркевича, Г.І. Михайліченко, А.С. Гальчинського, Р.В. Скалюк, Л.І. Федулової та працях інших науковців розкрито основні принципи сучасної інноваційної стратегії, охарактеризовано її сутність та роль в сфері економіки та інші питання щодо побудови економічного механізму інноваційної діяльності підприємства, в той час як залишаються недостатньо розробленими питання створення комплексного підходу щодо визначення суті, значення, та обґрунтування видів інноваційних стратегій у міжнародній туроперейтинговій діяльності.

*Метою дипломної роботи* є теоретичне обґрунтування й формування методичних рекомендацій щодо розробки інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- вивчити зміст та методологічні принципи формування інноваційних стратегій;
- визначити види інноваційних стратегій міжнародного консолідованого туроперейтингу;
- здійснити аналіз інноваційної системи міжнародного туроператора;
- провести дослідження інноваційних ризиків та процесів управління ризиками інноваційної діяльності туроператора;
- здійснити дослідження ефективності інноваційних стратегій



туроператора;

- здійснити обґрунтування основної стратегії туроператора;
- обґрунтувати шляхи залучення ресурсів та потенціалу інноваційного розвитку туристичного оператора;
- провести оцінку ефективності заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії туристичного підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес розробки інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора «TPG».

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні засади розробки інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора «TPG».

*Методи дослідження.* В основу дослідження покладені методи статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний. Відповідно до поставлених завдань у роботі використано також методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні туроператорської та інноваційної діяльності підприємства – математично-статистичний, аналізу фінансової звітності підприємства; для наочного відображення системи формування інноваційної стратегії – графічний і табличний методи; при апробації розроблених шляхів розвитку інноваційної діяльності на підприємстві – експериментальний.

*Інформаційно-нормативною базою* дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, звітність туроператора «TPG» за 2015-2017 рр., довідково-нормативні матеріали і наукова література з теми дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання.

*Практичне значення одержаних результатів.* Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що запропоновані у роботі методики, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на вибір оптимальної інноваційної стратегії туроператора «TPG». Використання запропонованих у роботі методичних підходів сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності вищезазначеного підприємства.

За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Інноваційно стратегія міжнародного туристичного оператора ТРГ» (Додаток А) у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ 2018р.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Зміст та методологічні принципи формування інноваційних стратегій

Інновації й інноваційна діяльність традиційно представляються як напрямок науково-технічного прогресу (високотехнологічної його складової) і як процес, пов'язаний із впровадженням результатів наукових досліджень і розробок у практику. Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, але й включає зміни в продукті, процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає як явний фактор зміни, як результат діяльності, втілений у новий або вдосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги й нові підходи до задоволення соціальних потреб [4, с.113].

Узагальнена класифікація інновацій та визначення їх сутності представлено в додатку Б.

Туризм постійно розвивається, незважаючи на різні перешкоди політичного, економічного й соціального характеру. Туристський бізнес у багатьох випадках є ініціатором і експериментатором в освоєнні й впровадженні сучасних передових технологій, безупинно змінює форми й способи пропозиції й надання послуг, відкриває й освоює нові можливості.

Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу [25, с.70].

Нині актуальність інновацій у сфері туризму обґрунтовується багатьма чинниками. Головними серед них є [18, с.17]:



- 1) необхідність реструктуризації й перепрофілювання підприємств згідно вимог ринку;
- 2) застарілий парк машин і технологічного устаткування;
- 3) досить часті і різкі зміни попиту на товар;
- 4) конкуренція.

Стосовно останнього чинника відомий американський фахівець в області конкуренції Майкл Портер у монографії «Міжнародна конкуренція» відзначав, що в конкуренції головну роль грають інновації й зміни. Отже, інновації розглядаються як найважливіший фактор росту конкурентоздатності підприємства, фірми, компанії і, врешті-решт, країни [67, с.35].

Сучасна світова економіка дедалі більше набуває рис інноваційної економіки, пов'язаної з розробкою, упровадженням і використанням нововведень (інновацій), а також з перебудовою організаційно-економічного механізму господарювання. У цих умовах основною суперечністю у сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на всіх її рівнях є те, що в нас, з одного боку, досить високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі механізми господарювання та структура економіки (і на рівні підприємств), які цей потенціал просто не сприймають і не реалізують. Отже, інноваційна проблема в Україні – це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, але і проблема ефективного менеджменту (насамперед стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальну програму дій щодо інвестицій в інновації на підприємстві у всіх ланках формування споживної вартості продуктів кожного виду бізнесу підприємства [59, с.136].

Відсутність інноваційних стратегій у більшості вітчизняних підприємств зумовлена, зокрема, неусвідомленням їх керівництвом безальтернативності інноваційного типу розвитку та неврахуванням ряду особливостей розвитку України. Зокрема, вітчизняна промисловість характеризується: високою трудомісткістю та браком фахівців з науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і кваліфікованих робітників з досвідом роботи в промисловому комплексі; високою фондомісткістю виробництв та суттєвим

моральним і фізичним зношенням основних виробничих засобів; значною металомісткістю продукції підприємств та суттєвими енергозатратами на її виробництво; значним відставанням науково-технічного рівня більшості вітчизняних промислових підприємств від конкурентів з США, Японії, а також із економічно розвинутих країн Західної Європи; низькою конкурентоспроможністю більшості видів продукції вітчизняних підприємств та значною наповненістю ринку України імпортною продукцією; нездатністю й досі багатьох підприємств колишнього військово-промислового комплексу адаптуватися до ринкових умов економіки тощо [59, с.139].

Серед найпоширеніших причин вибору неоптимальних інноваційних стратегій можна назвати такі [85, с.57]:

- протиріччя наукових досліджень щодо суті інноваційної стратегії та її видів;
- відсутність оптимальних методик вибору інноваційних стратегій;
- відсутність відповідного досвіду у розробників інноваційної стратегії на підприємстві;
- відсутність відділу, який би ґрунтовно займався питаннями, пов'язаними з інноваційним розвитком підприємства і, зокрема, формуванням та реалізацією інноваційної стратегії тощо.

Щодо трактування поняття «інноваційна стратегія» є багато підходів і відповідно протиріч між ними. Розглянемо окремі визначення поняття «інноваційна стратегія» (табл. 1.1).

Аналітичний огляд вищенаведених та інших наукових праць [61; 68; 87] вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить про наявність суттєво різних тлумачень як самого поняття «інноваційна стратегія підприємства», так і класифікації її видів, що зумовлює значні труднощі для менеджерів підприємств у процесі формування та реалізації інноваційної стратегії.

Щодо суті самого поняття «інноваційна стратегія підприємства», то, на наш погляд, суперечливим у наукових працях є таке:

- різні автори в поняття «інноваційна стратегія підприємства» вкладають

різний зміст, нерідко ототожнюючи її із стратегією науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);

- одне і те ж поняття «інноваційна стратегія підприємства» різні автори називають по-різному, зокрема: «стратегія інновацій», «інвестиційна стратегія інноваційного розвитку», «стратегія розвитку інноваційної діяльності», «стратегія інноваційного розвитку» тощо;

- одні автори стверджують, що інноваційна стратегія пов'язана із впровадженням принципово нових розробок, яких ще ніхто до цього не впроваджував, а інші, що інноваційна стратегія може реалізовуватися і за рахунок інноваційних розробок, що вже впроваджувалися на інших підприємствах;

- у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців здебільшого домінує позиція, що інноваційна стратегія має змінюватися або модифікуватися під впливом зміни умов зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, і зміни стану його внутрішнього середовища. Проте в основному не розглядаються можливості підприємства, самостійно або разом з іншими підприємствами, організаціями та установами, щодо впливу на ці середовища і створення сприятливих умов для успішної реалізації інноваційної стратегії;

- ряд науковців реалізацію інноваційної стратегії ототожнюють з поділом наявних ресурсів і майже не розглядають можливість їх акумулювання в ході реалізації певного виду стратегії;

- спостерігається відсутність єдиного розуміння місця інноваційної стратегії в загальній стратегії підприємства та, зокрема, часте її віднесення до числа функціональних стратегій підприємства.

З огляду на вищезазначене, необхідно використовувати загальноприйняте тлумачення поняття «інноваційна стратегія підприємства», а також єдину чітку класифікацію її видів. Це потрібно як для ефективного розвитку наукових досліджень в цій сфері, так і для активного використання їх результатів у практичній діяльності.

Детальний аналіз наукових джерел, а також власні наукові напрацювання



дають нам змогу стверджувати, що інноваційна стратегія підприємства – це система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій, шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю.

Підприємство формує власну інноваційну стратегію, орієнтуючись на державну інноваційну політику, яка визначає пріоритетні напрями розвитку НТП й забезпечує їхню підтримку, власні інтереси й ресурсні можливості, потреби ринку. Цікаво, що ідею нового технічного вирішення або шлях до нього підказують потреби ринку (45 %), умови виробництва (30%) та аналіз технічних можливостей (21 %) [87, с.332].

Інноваційна стратегія передбачає об'єднання мети технічної стратегії та стратегії капіталовкладень (інвестицій) і спрямована на впровадження нових технологій та видів продукції. Вона передбачає вибір визначених об'єктів досліджень, за допомогою яких підприємство намагається сприяти передусім систематичним пошукам нових технологічних можливостей.

У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, впровадження нововведень у виробниче використання, впровадження нового продукту в ринкове середовище) [39, с.29].

Розробка інноваційної стратегії підприємства передбачає визначення мети і стратегій його розвитку на найближчу й подальшу перспективи, виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства й забезпеченості його відповідними ресурсами. Розглянемо детальніше основні складові інноваційної стратегії підприємства, а саме - цілі й стратегії його розвитку (рис. 1.1).

Якщо розглядати цілі як картину майбутнього результату, на який спрямовано зусилля підприємця, їх підрозділяють на функціональні (підтримка

досягнутого стану системи) й нові (набуття системою нового якісного стану). Стратегічні цілі підприємства характеризують кількісний (ринкові цілі: обсяг, зростання, доля ринку) або якісний (інноваційна поведінка) бік очікуваного результату. Стратегічні інноваційні цілі, як правило, не мають кількісної характеристики. Вони формулюються у вигляді декларацій про інноваційні наміри, з яких формується підприємницька концепція підприємства, визначаються її базові й функціональні стратегії, що надають змогу її реалізувати, й розробляється формальна система забезпечуючих оперативних планів [33, с.200].

Постановка й формулювання стратегічних цілей є вихідною базою для вибору й розробки стратегій, що забезпечують їхню реалізацію. Стратегія в загальному вигляді - це пошук найбільш результативних варіантів вводу в дію ресурсів (капіталу, робочої сили) відповідно до головних цілей підприємства й з урахуванням ситуації на ринку, як на даний момент, так і очікуваної. Стратегія передбачає розробку обґрунтованих дій і правил (програм, проектів) досягнення поставлених цілей, зважаючи на науково-технічний потенціал підприємства та його ринково-збутові можливості [19, с.412].

Розробка інноваційних стратегій на підприємстві є прерогативою найвищих ешелонів управління й базується на вирішенні комплексу завдань [29, с.65]:

- розробці стратегічних цілей;
- оцінці можливостей і ресурсів підприємства для їхньої реалізації;
- аналізі тенденцій у маркетинговій діяльності і в науково-технічній сфері;
- визначенні інноваційних стратегій з вибором альтернатив;
- підготовці детальних оперативних планів, програм, проектів і бюджетів;
- оцінці діяльності підприємства (окремої стратегічної ланки) на основі певних критеріїв з урахуванням встановлених цілей і планів.

Єдиної, успішної для всіх підприємств моделі інноваційної стратегії не існує. Вибір стратегії залежить від великої кількості факторів, в т. ч. від ринкової позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого й технічного

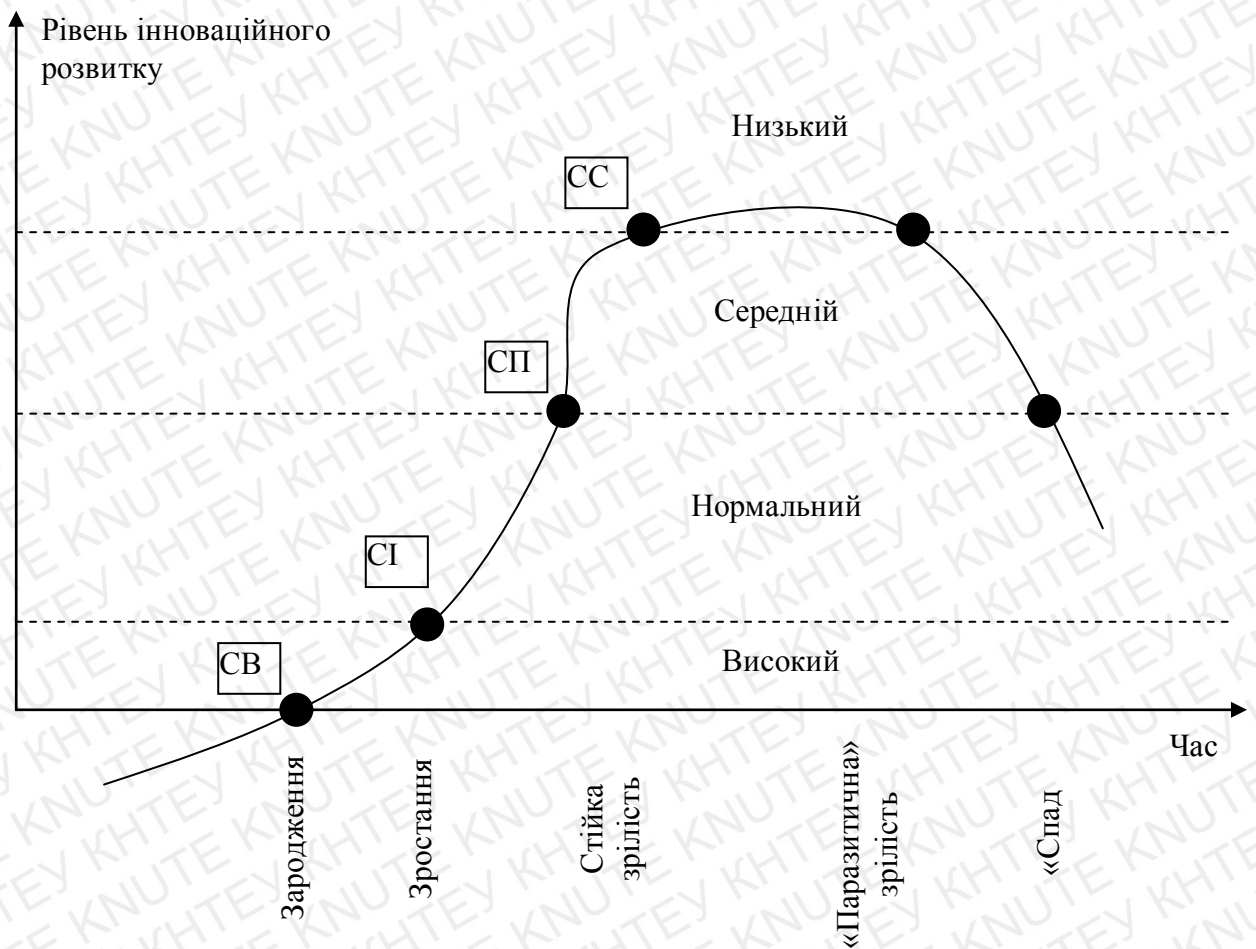
потенціалу підприємства, продукту чи послуг, що виробляються, стану економіки, культурного середовища та ін [35, с.21].

Аналіз фінансово-економічної літератури дозволив встановити, що на сьогодні єдиного підходу щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства не існує. В табл. 1.2 представлено систематизацію підходів до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

В якості критерію вибору інноваційної стратегії підприємства слід використати стадії його життєвого циклу. Достатньо очевидно, що згідно теорії «довгих циклів» Кондратьєва М. та теорії життєвого циклу інноваційна діяльність підприємства змінюється в часі хвилеподібно [92, с.165]. У зв'язку з цим, на рис. 1.2 представлено зв'язок між інноваційною стратегією та стадією життєвого циклу підприємства.

Так, стратегія виживання та оновлення застосовується на стадії депресії (зародження) життєвого циклу підприємства, якому відповідає високий рівень інноваційного розвитку. Стратегія виживання та оновлення повинна передбачати пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства, які включатимуть радикальну його структурну перебудову, що в цілому сприятиме протидії та уповільненню розвитку деструктивних процесів і дозволить забезпечити виживання підприємства [92, с.165].





де ● - точка прийняття рішень щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства; СВ - стратегія вживання та оновлення; СІ - стратегія інтенсифікації зусиль; СП - стратегія попередження дії негативних факторів впливу; СС - стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій.

Рис. 1.2. Зв'язок між інноваційною стратегією та стадією життєвого циклу підприємства [92, с.165]

Характерною особливістю стратегії інтенсифікації зусиль є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду його життєвого циклу, а тому повинна передбачати заходи як на підтримання позитивних зростаючих позицій, так і на недопущення переходу підприємства до стану небезпеки, де дія негативних факторів впливу є максимально деструктивною.

Стратегія інтенсифікації зусиль полягає у створенні передумов для виходу з кризи та подолання наслідків загрозливих факторів впливу на основі покращення рівня існуючих позицій функціонування підприємства. Стратегія має на меті розробку на всіх рівнях управління підприємством системи заходів, спрямованих на активізацію інтенсивності використання усіх видів

ресурсів, ліквідацію непродуктивних витрат [92, с.166].

Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу націлена на вихід із стану ризику підприємства. Характерною особливістю стратегії є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду розвитку, а тому повинна передбачати заходи як для підтримання позитивних зростаючих позицій, так і для недопущення переходу до стану загрози та дії деструктивних факторів впливу. Стратегія запобігання діям негативних факторів впливу повинна забезпечувати перехід до зростання підприємства, тим самим створюватимуться передумови для забезпечення її безпеки.

Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення. Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій передбачає спрямування зусиль на підтримку збалансованого, диверсифікованого (вертикального, горизонтального та діагонального) розвитку підприємства, підвищення ролі фінансових механізмів, розширення відтворювальних процесів [92, с.166].

Застосування стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій сприятиме досягненню нового етапу стабілізації підприємства, який за своєю суттю є початковою стадією життєвого циклу підприємства для наступного зростання. Тому стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій повинна мати необхідну основу для стійкого росту ефективності суспільного виробництва та створення умов для збереження та нарощення позитивних тенденцій зростання підприємства.

В табл. 1.3 представлено стратегічні заходи до забезпечення інноваційного розвитку підприємства з урахуванням етапів його життєвого циклу.

Розрізняють такі види інноваційних стратегій підприємства [1; 2; 7]:

- традиційна - прагнення лише до підвищення якості виготовлюваних виробів, що в довгостроковій перспективі є гарантією відставання підприємства спершу в техніко-технологічному, а згодом - і в економічному аспектах;

- опортуністська - коли зусилля підприємства спрямовані на пошук такого виду продукції; який не потребує особливих витрат на дослідження й розробку, але дає змогу виробникові упродовж певного періоду бути присутнім на ринку одноособово. Пошук і використання таких ніш ґрунтується на глибокому знанні ринкової ситуації, високому рівні техніко-технологічного розвитку та великих адаптаційних спроможностях підприємства, що, однак, не виключає високого ступеня ризику швидкої втрати монопольного становища;

- імітаційна - набуття нової технології через закупівлю ліцензій. Це дешевше й надійніше, ніж власні розробки та витрати на нові винаходи. Така стратегія досить успішна, проте для освоєння оригінального продукту розумової праці, що створює монопольну ситуацію, потрібні висока кваліфікація фахівців і постійна підтримка досягнутого рівня;

- оборонна - це досить затратомістка стратегія підвищення технічного рівня виробництва, впровадження досліджень і розробок якої не претендує на провідні позиції в певній галузі, а полягає в тому, щоб не відставати від інших у техніко-технологічному розвитку;

- залежна - коли дрібні підприємства виконують замовлення найбільших на виробництво нового продукту або виробничого методу;

- наступальна - полягає в завоюванні першого місця на ринку. Вимагає наявності фахівців високої кваліфікації, проведення великої організаторської роботи, та має й ряд переваг.

На початковому етапі розвитку підприємства, з огляду на ступінь відсталості його техніко-технологічного рівня, починати проведення наступальної стратегії неможливо. Ступінь підготовленості такого підприємства дасть змогу застосувати лише стратегію традиційного типу.

Однак наскільки швидко підприємство зуміє змінити стратегію, перейти від становища імітатора, що користується чужими результатами технологічного розвитку, до наступальної стратегії, яка ґрунтується на творчих можливостях колективу, багато в чому залежить від політики керівництва [62, с.48].



Усі обрані підприємством стратегії за кожною класифікаційною ознакою у розрізі підприємства та його структурних підрозділів, видів діяльності та продукції тощо будуть формувати стратегічний набір підприємства. Стратегічний набір – це сукупність різних видів стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період і які відображають особливість подальшого розвитку підприємства, а також його орієнтування на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Враховуючи загальний підхід до розробки стратегій підприємства, як поетапного процесу, пропонуємо здійснювати розробку та реалізацію інноваційної стратегії за наступними етапами [66, с.134]:

1. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства, зокрема визначення інноваційної позиції підприємства в конкурентному середовищі, вивчення інноваційного потенціалу та можливостей його зростання.

2. Розробка інноваційних цілей підприємства, орієнтованих на довгострокову перспективу. Важливим аспектом даного етапу є усвідомлення і вибір реальних та сумісних з концепцією діяльності підприємства цілей, досягнення яких зможе забезпечити ефективне функціонування організації та бажану конкурентну позицію на ринку.

3. Оцінка альтернатив та вибір певної інноваційної стратегії. Як було означено вище існує декілька підходів до вибору інноваційних стратегій. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від низки факторів, що впливають на діяльність підприємства. На нашу думку особливу увагу слід звернути на такі чинники як [66, с.135]:

- стан інноваційного розвитку національної економіки (зокрема, визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності на загальнодержавному рівні та моніторинг правового поля);

- можливість виходу організації з інноваційним продуктом на міжнародний ринок;

- структура галузі, в якій функціонує організація, можливість залучення і використання необхідних ресурсів (як матеріальних, так і інтелектуальних);

- ризики (оцінка реальних та потенційних ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю конкретного виду, можливості їх зменшення та уникнення).

4. Реалізація та поточне корегування інноваційної стратегії. Даний алгоритм є загальною схемою розробки інноваційної стратегії, який повинен адаптуватися під особливості діяльності організації, рівня її інноваційного потенціалу та можливостей технологічного розвитку.

Вибраний підприємством шлях інноваційного розвитку потребує постійного моніторингу рівня досягнення запланованих цілей та оцінювання ефективності прийнятих стратегічних рішень. Це необхідно з таких міркувань: по-перше, щоб переконатись, чи поточна робота забезпечує виконання стратегічних завдань; по-друге, для виявлення чинників, що зумовлюють відхилення і перешкоджають досягненню запланованих цілей; по-третє, для діагностики відповідності можливостей інноваційного розвитку підприємства прийнятим інноваційним рішенням; по-четверте, для виявлення резервів та напрямків поліпшення діяльності на шляху до досягнення цілей інноваційного розвитку [46, с.72].

Сьогодні великого значення у процесі оцінювання ефективності інноваційної стратегії набуває вартісний підхід, який передбачає оцінювання результатів прийняття інноваційних рішень з врахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. Можливість змінювати управлінські рішення з метою їх оптимізації стала одним із чинників сучасного управління. Зміна управлінських рішень одночасно впливає і на вартість інноваційних проєктів і вимагає застосування сучасних підходів до їх реальної оцінки. Ключовим аспектом вирішення даного завдання є дисконтування грошових потоків з використанням показників оцінювання ефективності інноваційних рішень.

## **1.2. Види інноваційних стратегій міжнародного консолідованого туropolрейтингу**

На сучасному етапі розвитку у сфері туризму діють різноманітні типи підприємств, що здійснюють туристичну діяльність. Ключовими суб'єктами туристичної діяльності, які взаємодіють у процесі розробки та реалізації турпродукту, надання й споживання туристичних послуг є [2, с.45]:

- виробник (організатор) і гуртовий продавець туру - туроператор;
- виконавці туристичних послуг (контрагенти) - підприємства і компанії, які надають окремі послуги з розміщення, харчування, транспортні, екскурсійні, страхові, послуги, які пов'язані з оформленням закордонних паспортів і віз, бронюванням і купівлею квитків. Вони виступають як національні або іноземні контрагенти, які постачають туроператорам послуги, що входять у тур;
- роздрібний продавець - турагент;
- турист (споживач) - будь-яка фізична особа, яка використовує, купує або має намір придбати туристичні послуги (турпродукт) для особистих потреб.

Під туроператорською діяльністю розуміють діяльність щодо формування, просування і реалізації туристичного продукту, яка здійснюється на підставі ліцензії юридичною особою або індивідуальним підприємцем [11, с.54].

Ключовим елементом діяльності туроператора будь-якого типу є пакетування різноманітних послуг. Діяльність туроператора по комплектації послуг, які ним самим не виробляються (послуги готелів, транспортних компаній, розважальних закладів тощо) у туристичний пакет, тур, тур продукт - називається туроперейтингом [2, с.23].

Отже, туроперейтинг - це діяльність у сфері туризму, спрямована на формування комплексного туристичного продукту та оптимізацію умов його споживання шляхом розробки пакету програм та обслуговування по маршруту зарубіжних і внутрішніх туристів, є формою туристичного бізнесу [23, с.82].

Туроперейтингове підприємство - господарюючий суб'єкт або індивідуальний підприємець, який розробляє туристичні маршрути, забезпечує їх функціонування, організовує рекламу, встановлює ціни на тури турагентам для випуску за ними путівок і їх реалізації [23, с.83].



Споживач туристських послуг (турист) споживає певну кількість послуг, пропоновану туроператором, і це призводить до того, що, з одного боку, серед постачальників туристських послуг з'являється конкуренція, а з іншого боку, постачальникам доводиться кооперуватися (об'єднуватися) між собою, коли споживач потребує додаткових послуг. У процесі кооперації і конкуренції виникає новий туристський продукт. У цей момент класичний (традиційний) туризм перетворюється на інноваційний. На підставі цього нами запропоновано розглядати туроператорську діяльність не тільки в класичному розумінні, але і в інноваційному.

Поділ туристської діяльності на класичну та інноваційну, спричинило створення понятійного апарату, пов'язаного з особливостями розвитку інноваційної діяльності в туроперейтингу.

Інноваційна діяльність у туроператорській діяльності - це тісно пов'язані між собою процеси з формування, реалізації, просування і післяпродажного обслуговування інноваційного туристського продукту суб'єктами інноваційної діяльності в туризмі, а також щодо фінансового забезпечення цих процесів, що призводять до отримання економічного ефекту [38, с.113].

Результатом інноваційної діяльності в міжнародному туроперейтингу є інноваційний туристський продукт, створений у процесі кооперації і конкуренції постачальників туристських послуг, від реалізації якого, з'являється якийсь економічний ефект.

Під інноваційним туристським продуктом розуміється комплекс нових або вдосконалених туристських послуг, створений на основі об'єднання постачальників туристських послуг і реалізований споживачу з метою отримання прибутку [28, с.15].

З визначення інноваційної діяльності в міжнародному туроперейтингу випливає, що вона представлена сукупністю декількох процесів [58, с.36]:

- формування інноваційного туристського продукту - це процес виникнення ідеї, який представлений як результат упорядкованої діяльності туроператора щодо укладення та виконання договорів з міжнародними

постачальниками туристських послуг, що надають окремі нові або вдосконалені послуги, що входять у туристський інноваційний продукт;

- процес просування інноваційного туристського продукту - це діяльність турфірм, спрямована на стимулювання попиту виробленого інноваційного туристського продукту і формування позитивного іміджу підприємства на міжнародних ринках;

- процес реалізації інноваційного туристського продукту - діяльність турфірм щодо укладення договору про реалізацію інноваційного туристського продукту із споживачем, а також діяльність туроператорів і (або) постачальників інноваційних туристських послуг з надання споживачеві самих інноваційних туристичних послуг у відповідності з даним договором.

Інновації в міжнародному туроперейтингу слід розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну, що й приводять до позитивних зрушень, що забезпечують стійке функціонування й розвиток галузі в регіоні. Так, ідея створення й реалізація туристських проектів, що навіть не приносять спочатку істотного прибутку, може дати поштовх розвитку туризму й тим самим активно сприяти створенню додаткових робочих місць і зростання доходів населення.

Спираючись на загальне поняття «інновація», під інноваціями в туризмі розуміють якісно новий туристичний продукт, послугу або будь-який інший кінцевий результат інноваційної діяльності туристичних підприємств, які дозволяють задовольнити плінні потреби туристів та отримати максимальний ефект. Враховуючи специфіку туризму, необхідно відзначити, що ефект, який буде одержано в результаті впровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств, повинен носити не тільки економічний характер (наприклад, підвищення прибутку та рентабельності), але й соціальний (наприклад, підвищення культурно-освітнього рівня місцевого населення) та екологічний (реконструкція архітектурних пам'яток, відновлення природних ресурсів та ін.).

Отже, до інновацій в міжнародному туроперейтингу слід віднести, перш за все, ті нововведення, які супроводжуються [50, с.332]:

- відновленням та розвитком духовних і фізичних сил туристів з різних країн;
- якісно новими змінами туристичного продукту на міжнародних ринках;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури міжнародного туризму;
- збільшенням результативності управління, стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери країни;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва;
- посилення міжнародного іміджу і конкурентоздатності туристичних підприємств.

Найважливішим теоретичним і практичним питанням формування та реалізації механізму формування інноваційних стратегій у розвитку підприємств туристичної галузі є визначення основних принципів, на які вони спираються [53, с.36]. До основних принципів формування інноваційних стратегій у міжнародному туроперейтингу відносять наступні (табл. 1.4):

Запорукою успішного використання інноваційних стратегій у забезпеченні ефективної діяльності підприємств туристичної галузі є джерело зародження ідеї інновації, завдяки чому визначається сфера застосування інновації та якісні показники ефективності впровадження [81, с.150].

За джерелом зародження ідеї та виникнення концепції інноваційні стратегії можна виділити наступні види інновацій: від споживачів, від туристичних підприємств, від спеціалізованих організацій (науково-дослідних).

За формою власності доцільно класифікувати туристичні інновації на державні, комунальні, приватні та колективні.

Державні та комунальні інновації – це результат фінансування, що здійснюється органами державної влади або органами місцевого самоврядування за рахунок бюджетних коштів. До них можна віднести, наприклад, інновації у сфері законотворчості, екології і т.п. Найчастіше



державні інновації орієнтовані не на отримання прибутку, а створення сприятливих умов для розвитку підприємств туристичної галузі.

Приватні і колективні інновації є об'єктом приватної або колективної власності. В умовах сучасної ринкової економіки вони виникають у результаті вільної конкуренції. Джерелом подібних інновацій є прибуток туристичного підприємства, збільшення розмірів якого діє як стимул для інноваційної діяльності [58, с.100].

Розвиток інновацій в міжнародному туризмі може мати різну цільову спрямованість: економічні, соціальні та екологічні інновації. Економічні інновації спрямовані на забезпечення зростання економічних показників діяльності підприємств туристичної індустрії, наприклад, за рахунок вдосконалення маркетингової, організаційно-управлінської політики. Соціальні інновації мають тісний зв'язок з розвитком суспільства і культури. Виділення такого виду інновацій зумовлено загостренням соціальних проблем, однією з яких на сьогодні є охорона здоров'я і поліпшення загального психологічного та морального стану населення. Оздоровлення та покращення стану навколишнього середовища, а також забезпечення сприятливих екологічних умов для відпочинку туристів є напрямком створення та впровадження екологічних інновацій [68, с.193].

За величиною інвестованого капіталу, який потрібен для реалізації інноваційного процесу, виділяємо такі інновації: високозатратні, середньозатратні та низькозатратні. До високозатратних інновацій належить технічно складні інновації, які потребують науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, що й обумовлює значні часові та матеріальні витрати.

Зважаючи на таке недофінансування науки державою, аналіз різних видів інноваційної діяльності, у тому числі і в туризмі, показує, що більшість туроператорів використовує переважно середньозатратні інновації, які не передбачають наукових досліджень. Важливою відмінною особливістю туризму від інших галузей економіки є те, що тут можуть використовуватися

низькозатратні інновації, тобто такі, розробка, впровадження та поширення яких не вимагають вкладення значних грошових коштів.

Залежно від того, наскільки складною є інновація у своєму виконанні, а саме в процесі її створення, доцільно виділити інновації, що створені силами туристичного підприємства, та інновації, створені зовнішніми силами.

Інноваційний процес в міжнародному туризмі досить специфічний. Він одержує, як правило, своє визнання, з одного боку, через світовий туристський ринок і ступінь задоволеності клієнта, а з іншої сторони, в основному завдяки прийняттю спільних рішень туристичними організаціями, органами керування галуззю в регіоні, органами місцевого самоврядування й громадськими організаціями, діяльність яких пов'язана з туризмом, а також завдяки оцінці галузі місцевим населенням. Тільки така взаємодія всіх елементів (суб'єктів і об'єктів) інноваційного процесу може привести до появи істотного синергетичного ефекту, вираженого в якості росту (розвитку) сфери туризму. Комплексність відкриттів, коли впровадження нового в одній області дає ефект (і можливо, більш сильний) в іншій, – становить їхню сутність у галузі, тому потребують науково обґрунтованої організації й керування [42, с.37].

Для будь-якої країни є кілька характерних рис щодо реалізації інноваційних стратегій у міжнародному туроперейтингу [38, с.65]:

- зростаючі потреби населення в знайомстві зі способом життя в інших країнах і придбанні нових знань;
- насичення багатьох класичних і традиційних закордонних напрямків поїздок (дестинацій);
- небезпека втрати квоти ринку у в'їзному туризмі;
- загострення міжнародної конкуренції, ріст пропозицій стандартизованих глобальних продуктів;
- необхідність стримувати виїзд своїх громадян у зони, аналогічні за умовами регіонам своєї країни (природа, культура, клімат);
- гармонічне об'єднання привабливих умов відпочинку й подорожей (природних і культурних особливостей, можливостей проведення дозвілля,

придбання специфічних товарів і спеціальних туристських послуг) для повного задоволення потреб самих вимогливих туристів;

- технологічна революція й експансія послуг в світовій економіці;
- перехід від економіки пропозиції до економіки попиту.

Базуючись на положеннях Генеральної угоди по торгівлі послугами (ГАТС), у світовій туристській сфері розвивається інноваційна діяльність по трьох стратегічних напрямках [18, с.17].

1. Впровадження нововведень (організаційні інновації), пов'язаних з розвитком підприємства й туристського бізнесу в системі й структурі управління, включаючи реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки й передових технологій; 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).

2. Маркетингові інновації, що дозволяють охоплювати потреби цільових споживачів або залучати не охоплених на даний період часу клієнтів.

3. Періодичні нововведення (продуктові інновації), спрямовані на зміну споживчих властивостей туристського продукту, його позиціонування й конкурентні переваги [18, с.17].

Інновація як процес або як продукт може стати однією з головних статей доходу міжнародного туроператора, істотно впливаючи на збільшення прибутку. Чим вищий потенціал нововведень, тим вищий очікуваний реальний прибуток. Доцільно виділити наступні види інноваційних стратегій у сфері міжнародного туроперейтингу [28, с.35]:

- за сферою новизни: нові для галузі, нові для країни, нові для світу, нові для підприємства;
- за змістом: організаційно-управлінські, інформаційні, технологічні, технічні;
- за причиною виникнення: реактивні та стратегічні;



- за потенціалом: радикальні та модифікуючи.

Згідно цієї класифікації Інтернет-технології будуть відноситися до інформаційних інноваційних технологій, що можуть використовуватися і при формуванні туристичного продукту туристичними операторами для [48, с.5]:

- 1) проведення рекламних заходів;
- 2) інформування споживачів про новинки та акції;
- 3) формування позитивного іміджу у туристів про фірму;
- 4) просування нових видів туристичних послуг (відвідування через мережу Інтернет музеїв не тільки України, але і світу).

Більшість дослідників інноваційних процесів у туризмі відзначають, що туризм є активним споживачем технічних інновацій, вироблених іншими галузями: спеціальне туристське спорядження на основі сучасних матеріалів, системи клімат-контролю в готелях, електронні гідипутівники, супутникові навігатори, комп'ютерні системи управління та обліку, електронна реклама та комерція. Разом з тим питання про те, чи здійснюють підприємства туристичної індустрії нововведення самостійно і що вважати інновацією в туризмі, залишається відкритим. По суті, проблема звужується до наявності сервісних інновацій у туризмі, що не цілком правомірно, оскільки індустрія туризму є багатогалузевим виробничим комплексом. Крім типових сервісних підприємств (підприємства з розміщення, харчування туристів, транспортні підприємства, туристичні фірми тощо), індустрія туризму включає також і підприємства виробничої сфери (з виробництва туристського спорядження та інвентарю, спорттоварів, одягу для відпочинку та туризму, сувенірів тощо), які мають найбільш широкі можливості впровадження інновацій [48, с.5].

Інноваційні стратегії безпосередньо у сфері послуг (сервісні інновації) можуть бути визначені як нова концепція сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу й технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми і потребують структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей фірми [51, с.103].

Спираючись на класифікацію інноваційних стратегій, запропоновану Й. Шумпетером, можна дати власну класифікацію інновацій у міжнародному туроперейтингу за об'єктом застосування (табл. 1.5).

### **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження теоретико-методологічних засад формування інноваційних стратегій туристичного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що туризм постійно розвивається, незважаючи на різні перешкоди політичного, економічного й соціального характеру. Туристський бізнес у багатьох випадках є ініціатором і експериментатором в освоєнні й впровадженні сучасних передових технологій, безупинно змінює форми й способи пропозиції й надання послуг, відкриває й освоює нові інноваційні можливості.

2. Встановлено, що інноваційна стратегія підприємства – це система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій, шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю.

3. Доведено, що інноваційна діяльність у туроператорській діяльності - це тісно пов'язані між собою процеси з формування, реалізації, просування і післяпродажного обслуговування інноваційного туристського продукту суб'єктами інноваційної діяльності в туризмі, а також щодо фінансового забезпечення цих процесів, що призводять до отримання економічного ефекту.

4. Обґрунтовано, що результатом інноваційної діяльності в міжнародному туроперейтингу є інноваційний туристський продукт, створений у процесі

кооперації і конкуренції постачальників туристських послуг, від реалізації якого, з'являється якийсь економічний ефект. Під інноваційним туристським продуктом розуміється комплекс нових або вдосконалених туристських послуг, створений на основі об'єднання постачальників туристських послуг і реалізований споживачу з метою отримання прибутку.

5. Узагальнено, що інноваційні стратегії безпосередньо у сфері послуг (сервісні інновації) можуть бути визначені як нова концепція сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу й технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми і потребують структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей фірми.

6. Упровадження продуктових, ресурсних, техніко-технологічних, організаційних та маркетингових інноваційних стратегій у практику вітчизняних підприємств індустрії туризму не тільки дозволить залучити додатковий туристичний потік, поліпшити економічні показники діяльності міжнародних туроператорів і підвищити їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і зовнішньому туристичному ринках, але і забезпечить підвищення якості обслуговування гостей, більш повне задоволення їх потреб з урахуванням специфічних запитів окремих груп споживачів.



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ**

### **2.1. Аналіз інноваційної системи міжнародного туроператора**

В даний час туризм є однією з провідних і найбільш динамічних галузей світової економіки. За свої швидкі темпи зростання він визнаний «економічним феноменом ХХ сторіччя». На даний період за своїми оборотами та дохідністю туристична діяльність конкурує з видобутком і переробкою нафти та автомобілебудуванням. Туризм вважається індустрією ХХІ століття. І це не дивно, адже вже сьогодні туризм стає однією з найприбутковіших галузей світового господарства [38, с.55].

Travel Professional Group (TPG) - широко відома компанія, що динамічно розвивається з багатим туроператорським досвідом, згуртованим професійним колективом і надійними партнерами. Сьогодні Travel Professional Group вважається однією з провідних туроператорських компаній в Україні [63].

Сьогодні «TRG» пропонує відпочинок в більш ніж 100 країнах світу за більш ніж 250 напрямками, а також послуги з організації ділових подорожей корпоративних і тематичних заходів, послуги бізнес-консалтингу за кордоном, організації авіап перевезень будь-якого класу в усіх напрямках, послуги VIP-класу по всьому світу [63].

Основними напрямками діяльності туроператора «TRG» є:

- здійснення туроператорської діяльності як усередині України, так і за рубежом;
- організація й забезпечення візової підтримки;
- оформлення закордонних паспортів;
- організація індивідуальних і групових турів;
- організація транспортного обслуговування, у тому числі бронювання

квитків на всі види транспорту;

- забезпечення проживання туристів у будь-якій країні миру, у тому числі бронювання готельних номерів;
- організація турів, пов'язаних з навчанням і професійною діяльністю.

Звертаючись у компанію «TPG» клієнтови в першу чергу пояснюють, які послуги він здобуває і як ними скористатися, а також гарантії й зобов'язання фірми й свої права. У структурі туристичних послуг даної туристичної компанії розрізняють основні й додаткові.

До основних послуг туроператора «TPG» відносять [63]:

- послуги з організації перевезення;
- розміщення;
- харчування туристів.

До додаткових послуг туроператора «TPG» належать:

- послуги з організації екскурсій;
- послуги зі страхування туристів;
- послуги гідів, гідів-перекладачів;
- послуги перевезення туриста від місця його перебування в країну (місце його тимчасового перебування) до місця розміщення й назад (трансферт), а також будь-якому іншому перевезенню в межах країни (місця тимчасового перебування).

Орієнтація на інноваційний розвиток туроператора «TPG» закладається у визначенні місії та стратегічних орієнтирів розвитку (рис. 2.1).

З точки зору оптимізації бізнес-процесів, створення позитивного іміджу компанії й підвищення ефективності роботи персоналу, сучасний офіс туристичного оператора «TPG» складається з двох частин: фронт-офісу (front office) і бек-офісу (back office).

Дослідження засвідчують, що в компанії «TPG» відсутній спеціалізований структурний підрозділ, який би здійснював функції з управління інноваційним розвитком. Розробка інноваційної стратегії та контроль за її реалізацією покладається на Директорат (правління) туристичного оператора «TPG».

Окремі функції щодо розробки інноваційних стратегій розвитку за окремими напрямками діяльності компанії «TPG» закріплені за відповідними структурними підрозділами. Аналіз розподілу функцій управління інноваційною діяльністю всередині туристичного оператора «TPG» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз розподілу функцій управління інноваційною діяльністю всередині туристичного оператора «TPG»**

Вид підрозділу	Загальний опис	Функції управління інноваційною діяльністю
1. Служба управління персоналом	Сукупність підрозділів організації, що виконують функцій системи управління персоналом.	- використання новітніх підходів у визначенні потреби в кадрах, плануванні кадрового забезпечення і руху кадрів; - організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу на основі новітніх інтерактивних підходів; - розвиток мотивації, кар'єри працівників з використанням сучасних методів управління персоналом.
2. Фінансово-економічна служба	Забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, несе відповідальність за забезпечення фінансовими ресурсами.	- використання та впровадження у фінансово-економічну роботу сучасних інформаційно-аналітичних систем обліку; - впровадження автоматизованих систем розрахунків фінансових показників; - впровадження новітніх методів аналізу фінансово-господарської діяльності.
3. Служба маркетингу	Орган стратегічного управління, що координує, планує та контролює діяльність з питань маркетингу.	- використання новітнього інструментарію збору інформації про стан туристичного ринку; - застосування сучасних інформаційно-аналітичних систем управління комплексом маркетингу; - розробка та впровадження інноваційних систем інтернет-комунікацій з ринком.

*Продовження таблиці 2.4*

4. Відділ управління турпродуктом	Сукупність підрозділів організації, що виконують функцій системи управління та розробки нових турпродуктів	- дослідження, аналіз та розрахунок основних параметрів майбутніх туристичних продуктів з використанням інноваційних підходів; - порівняння характеристик нових тур продуктів з аналогічними новітніми турпродуктами конкурентів; - розробка головних параметрів майбутніх інноваційних турпродуктів
5. Візовий відділ	Метою діяльності візового відділу є надання професійних послуг у відкритті віз	- надання професійних послуг у відкритті віз за усіма напрямками туристичних подорожей; - розробка новітньої системи інформаційної підтримки щодо необхідних документів на виїзд закордон
6. Агентський	Метою діяльності	- розробка та пропонування комплексного тур



відділ з обслуговування турагентств	відділу є надання комплексу тур-операторських послуг в сегменті професійних турфірм (турагентів)	продукту в середовищі туристичних агентств, в тому числі і інноваційних продуктів; - укладання угод на обслуговування туристичних агентств з використанням новітніх інформаційно-аналітичних технологій; - розробка комплексу додаткових умов співробітництва з окремими туристичними агентствами
7. Агентський відділ з обслуговування VIP-клієнтів	Метою діяльності відділу є надання комплексу тур-операторських послуг в сегменті індивідуального обслуговування	- обслуговування та пропонування індивідуального турпродукту в середовищі VIP-клієнтів (нові види послуг); - укладання угод на корпоративне та VIP-обслуговування; - розробка комплексу додаткових умов співробітництва з окремими VIP-клієнтами

Взаємодія підрозділів бек-офісу з підрозділами фронт-офісу в системі управління інноваційною діяльністю туристичного оператора «TPG» представлена в табл. 2.5.

Можна зробити висновок, що найбільший рівень взаємодії спостерігається між підрозділами фронт-офісу, оскільки їх діяльність має коригуватися на основі спільні стратегічної мети розвитку інновацій у обслуговуванні клієнтів в межах сформованих туристичних продуктів. Високий рівень взаємодії між службою маркетингу та підрозділами фронт-офісу пояснюється необхідністю володіти достовірною та якісною інформацією про стан ринку та комплекс маркетингових комунікацій, необхідних для просування туристичного продукту у системі фронт-офіс на основі застосування новітніх інформаційно-аналітичних технологій. Інші підрозділи бек-офіс мають середній рівень взаємодії з підрозділами фронт-офіс в межах встановлених повноважень щодо розвитку інноваційної діяльності компанії «TPG».

Дослідження засвідчили, що туристичний оператор останнім часом зосереджує свою інноваційну діяльність на окремих, найбільш відповідальних напрямках стратегічного розвитку. Основними напрямками стратегічного розвитку інноваційної системи туристичного оператора «TPG» є наступні:

1. Маркетингові інновації. Цей вид інноваційної діяльності компанії «TPG» реалізується в межах сформованої служби маркетингу. Служба

маркетингу визначає нові підходи до формування іміджу туристичного продукту, рекламної політики, нестандартні форми промоушену. Також, здійснюється виявлення і використання нових ринків збуту туристичного продукту для компанії «TRG».

Найбільш перспективним напрямом розвитку маркетингових інновацій слід вважати впровадження інтернет-маркетингу (зокрема, інтернет-реклами) в діяльності компанії «TRG». Вигідне позиціонування компанії сфери туризму в Інтернеті є однією з найважливіших складових успіху. Більш того, відсутність веб-проекту у туристичного оператора сприймається цільовою аудиторією як показник низького рівня підприємства, незалежно від реальної якості надаваних послуг. Це змушує всі сучасні компанії, що працюють у туроператорському бізнесі, створювати інтернет-проекти. На даний момент веб-сайт є у кожного туристичного оператора, незалежно від його класу і ступеня комфортності.

Сайт є рекламним інструментом, призначеним для просування послуг туроператора. Як будь-який інший рекламний інструмент, він може бути ефективним, малоефективним або зовсім марним. Мета кожного туроператора - домогтися максимальної ефективності ресурсу. Для цього в інтернет-маркетингу передбачений ряд інноваційних інтернет-технологій. Сучасні інноваційні маркетингові інтернет-технології у діяльності туристичного оператора «TRG» представлено на рис. 2.3.

Найбільш поширеними, результативними і разом з тим дорогими є пошукове просування та контекстна реклама. Їх поєднання забезпечує охоплення максимальної аудиторії. Інші засоби інтернет-маркетингу найчастіше застосовуються як додаткові. Аналітика дозволяє відстежити ефективність роботи кожного конкретного способу просування і правильно розподілити фінансові вкладення в просування туристичного продукту компанії «TRG».

Отже, основним новітнім інструментом інтернет-маркетингу та PR-комунікації з існуючою цільовою аудиторією та потенційними клієнтами є сайт «TRG». Також є можливість отримувати необхідну інформацію шляхом



підписки на розсилку через електронну пошту. Візуалізація сайту туристичного оператора «TRG» представлена на рис. 2.4.

У верхній частині інтернет-сайту розташована загальна інформація про туристичного оператора «TRG», її контакти, посилання на інші ресурси підприємства. Нижче користувач може обрати інформацію, що його цікавить – новини у сфері туризму, інтерв'ю, фото, відео та перейти на сторінки соціальних мереж.

Недоліком сайту «TRG» слід вважати розробку лише її російськомовної версії сайту.

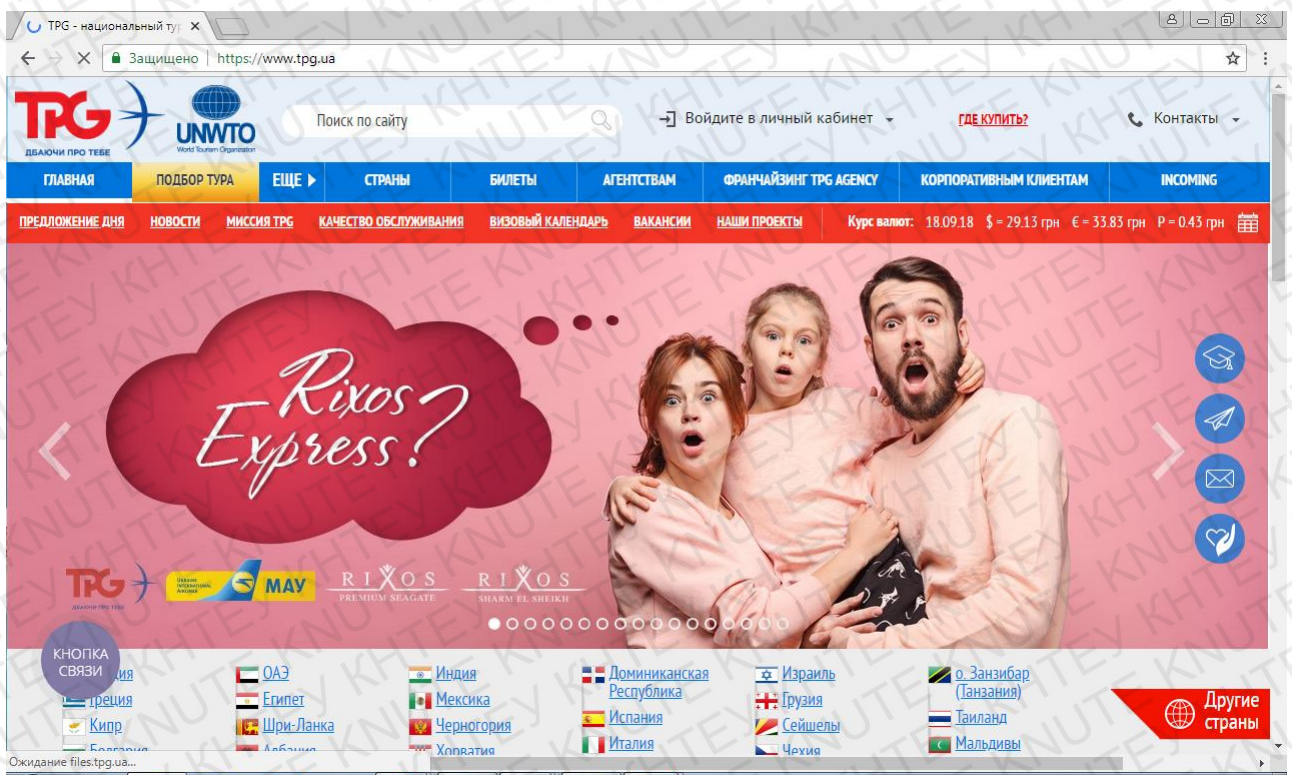


Рис. 2.4. Візуалізація інтернет-сайту туристичного оператора «TRG» [63]

Вважаємо, що основні переваги розробки та оптимізації інтернет-сайту, які мають бути враховані в процесі розвитку інноваційної системи маркетингу туристичного оператора «TRG» слід зводити до наступного (табл. 2.6).

Замовлення потрібно оплатити упродовж 3 робочих днів від моменту підтвердження (у випадку замовлення пізніше ніж за 3 дні до виїзду термін оплати узгоджується окремо). Оплатити замовлення можна в офісі або на банківський рахунок (банківські реквізити надсилаються за вимогою).



2.2. Впровадження інтерактивної онлайн системи візової підтримки клієнтів туристичного оператора «TPG». Починаючи з 2014 року компанією «TPG» впроваджено сучасну інноваційну сервісну послугу «Візовий календар» (рис. 2.5).

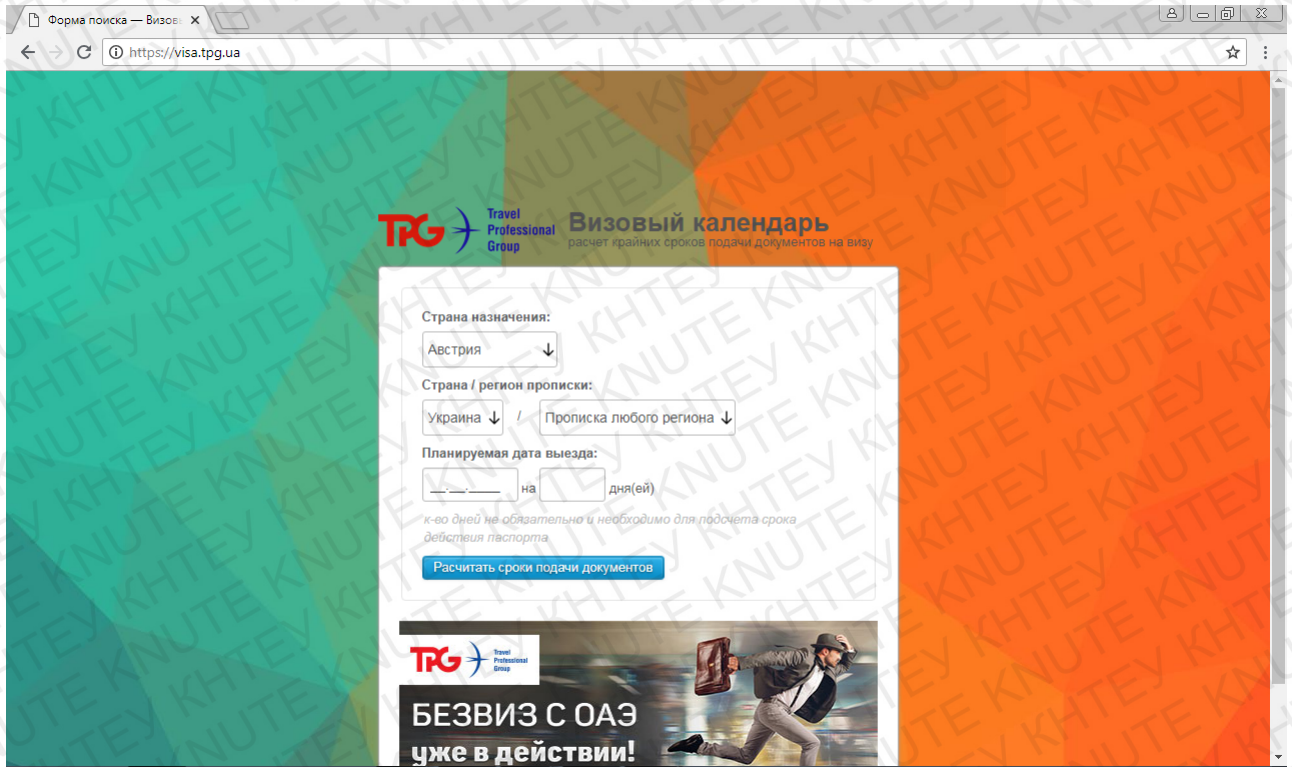


Рис. 2.5. Інтерфейс інтерактивної онлайн системи візової підтримки клієнтів туристичного оператора «TPG» [63]

Даний сервіс створений з метою, щоб допомогти туристам розрахувати граничні терміни подання документів для отримання віз в різні країни світу. Також, туристи можуть ознайомитись з переліком документів, які необхідно надати для отримання віз.

3. Організаційні інновації. Основою організаційних інновацій туристичного оператора «TPG» слід вважати наступні:

- сучасні заходи з оновлення кадрової політики;
- раціоналізація економічної та фінансової діяльності туристичного підприємства;
- започаткування та реалізація кластерної структури в туристичній пропозиції;

- формування єдиного інформаційного туристичного простору тощо.

Дослідження засвідчили, що в основі організаційних інновацій, найбільш вагомую є впровадження новітньої системи організації взаємодії туристичного оператора «TPG» з мережею туристичних агенцій. Туроператор «TPG» сформував мережу найбільш потужних турагентств, що були б лояльними до туроператора і намагалися співпрацювати переважно лише з ним. Для цього було використано систему франчайзингу, найбільш перспективний та ефективний засіб ведення бізнесу туроператорської компанії з мережею туристичних агенцій.

Стратегічне партнерство з туристичною франчайзинговою мережею «TPG» забезпечує туристичному агентству престиж, вигоду, стабільність, захист в умовах глобалізації.

Слід зазначити, що нині франчайзингова мережа «TPG» приросла на 100% з 53 до 100 агентств. А сайт TPG.ua в середньому відвідує більше 25 000 чоловік в день. У 2017 році «TPG» розвивалася на випередження – були виявлені всі слабкі місця і мінуси агентств і розроблені заходи з їх поліпшення.

Головні переваги роботи у системі франчайзингу «TPG Agency» представлено на рис. 2.6.

Досвід компанії «TPG» показує, що успішний, процвітаючий бізнес повинен починатися з добре відпрацьованої інноваційної ідеї. «TPG» має опиратися на концепції ефективності високих технологій, розвиваючи франчайзингову мережу Уповноважених агентств під брендом «TPG Agency». Дана модель роботи довела свою ефективність і життєздатність на практиці інших відомих туристичних операторів.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що туристичний оператор «TPG» є однією з найінноваційніших компаній у своїй сфері. Функції з управління інноваційним розвитком розподілені за відповідними структурними підрозділами. Недоліком такого підходу вважаємо відсутність єдиної служби, яка б здійснювала розробку, координацію виконання та контроль реалізації інноваційної стратегії туристичного оператора «TPG».



Водночас, найбільш актуальними напрямками інноваційної системи компанії «TRG» визначено маркетинговий (формування інноваційної системи інтернет-маркетингу); сервісний (впровадження сучасних технологій онлайн-обслуговування клієнтів за різними напрямками); організаційний (інновації в системі управління мережею туристичних агенцій та партнерів компанії).

## **2.2. Дослідження інноваційних ризиків та процесів управління ризиками інноваційної діяльності туроператора**

Дослідження засвідчують, що інноваційна діяльність туристичного оператора «TRG» неминуче пов'язана з ризиком. Його узагальнюючим показником виступає фінансовий ризик підприємця і інвесторів, що характеризує можливі втрати у випадку невдалого, незалежно від причини, завершення фінансованого проекту «TRG». Ризик в інноваційній діяльності збільшується з локалізацією інноваційного проекту. Якщо таких проектів багато і вони розосереджені по різних напрямках, то ризик мінімізується.

Головний ризик туристичного оператора «TRG» - це невизначеність, пов'язана з прийняттям рішень, реалізація яких відбувається тільки з плином часу. Тому при розробці інноваційних проектів враховується імовірнісний характер очікуваного результату [53, с.17].

Основні ризики, пов'язані з інноваційними процесами туристичного оператора «TRG», можна підрозділити на наступні види [43, с.165]:

- економічний, пов'язаний з фінансуванням і калькуляцією проекту, прийняттям та реалізацією економічних рішень;
- оригінальності, обумовлений можливістю незатребуваності пропонувананих технологій і туристичних продуктів виробництвом і ринком;
- технологічної неадекватності, що виникає із-за принципової різниці між технологією як продуктом інтелектуальної діяльності та технологією як об'єктом інвестування;



- фінансової невідповідності, коли виділяються кошти на реалізацію інноваційного проекту не відповідають його змісту;
- некерованості проектом, який виникає з-за недостатньої опрацьованості проекту, непрофесіоналізму управлінської команди;
- юридичний, пов'язаний з додержанням нормативних актів про захист інтелектуальної власності, зобов'язань при виконанні договорів, визначенням прав на розробки.

З'являються і ризики, пов'язані з просуванням нового виду продукції чи послуг на ринок, конкуренцією ідей і розробок, і інші, погано прогнозовані.

Для сфери туризму найбільш характерними є ризик незатребуваності інноваційного продукту на ринку - ймовірність втрат із-за відмови споживача від пропонованого продукту, відсутність гарантованої ринкової ніші для реалізації продукту; комерційний ризик, пов'язаний з небезпекою випередження конкурентами; ризики, викликані стихійними лихами і різними конфліктами, зміною економічної та політичної ситуації. Причому ці ризики можуть накладатися один на одного [43, с.166].

Щоб скоротити негативний вплив ризиків на реалізацію інноваційних стратегій туристичного оператора «TPG», слід керувати ними: своєчасно оцінювати та виявляти; вживати заходи впливу та контролю.

Можливі такі варіанти дій [38, с.65]:

- ухилення - інвестор і виконавець інноваційного проекту готові нести великі витрати на проведення різних страхувальних заходів;
- свідомий ризик - готовність нести відповідальність за його наслідки;
- байдужість - прагнення до оптимізації витрат на пом'якшення наслідків і виважене застосування різних інструментів і методів страхування від наслідків.

Основними критеріями оцінки інноваційного ризику є його якісний та кількісний аналізи. Якісний аналіз інноваційного ризику (ідентифікація ризику) полягає у виявленні причин та сфер його виникнення. При цьому слід давати чітку класифікацію та характеристику кожного з інноваційних ризиків, а також приймати рішення щодо наслідків дії їхніх конкретних проявів. Кількісний

аналіз полягає у визначенні рівня інноваційних ризиків туристичного оператора «TPG». Серед підходів до визначення інноваційних ризиків можна виділити визначення як абсолютними (сума збитків від реалізації фактору ризику), так і відносними величинами (відношення суми збитків від реалізації фактору ризику до загального обсягу інвестиційного портфеля, до валюти балансу тощо) [48, с.5].

Найбільш поширені методи кількісного оцінювання інноваційного ризику туристичного оператора «TPG» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Найбільш поширені методи кількісного оцінювання інноваційного ризику туристичного оператора «TPG» [31, с.443]**

Метод	Характеристика
Статистичний метод	Використовується для обчислення очікуваної тривалості кожної роботи і проекту в цілому та полягає у тому, що для розрахунку ймовірностей виникнення збитків аналізуються всі статистичні дані, що стосуються результативності здійснення туроператором розглянутих операцій.
Метод аналізу доцільності витрат	Грунтується на тому, що у процесі туроператорської діяльності витрати за кожним конкретним напрямом та окремим елементом мають неоднаковий ступінь ризику. Даний метод орієнтовано на ідентифікацію потенційних зон ризику.
Метод експертних оцінок	Має суб'єктивний характер і полягає в оцінюванні експертами ризику, поданні ними оцінок минулої ситуації та перспектив розвитку в майбутньому. Цей метод, як правило, застосовується при недостатній кількості інформації або при визначенні рівня ризику напряму діяльності туроператора, який не має аналогів. При використанні цього методу компанія може виділяти певну групу ризиків та розглядати їхній вплив на діяльність компанії, надавати бальні оцінки ймовірності виникнення того чи іншого виду ризику та ступеня впливу кожного з них на туроператорську діяльність, а також наслідків досліджуваних ризиків.
Аналітичний метод	Полягає в проведенні аналізів (визначення точки беззбитковості, аналіз чутливості проекту тощо), результати яких дають змогу визначити ключові показники, що найбільше впливають на оцінку інноваційної діяльності. Даний метод може застосовуватися зіставленням графічного матеріалу (діаграм, ліній тренду тощо).
Метод аналогії	Полягає у тому, що при аналізі ступеня ризику визначеного напряму діяльності доцільно використовувати інформацію про розвиток аналогічних напрямів у минулому. Отримані дані з різних джерел обробляються з метою виявлення залежностей між плановими результатами діяльності та потенційними інноваційними ризиками.

Отже, інноваційний ризик туристичного оператора «TPG» – це вартісне вираження ймовірності відхилення ризикової позиції від очікуваних результатів

(настання ризикової події) унаслідок невизначеності дії зовнішніх та внутрішніх щодо туроператора факторів.

Вважаємо за необхідне розподілити фактори, які впливають на інноваційний ризик, на зовнішні та внутрішні. Узагальнюючи їх розробки, нами визначено, що фактори, які мають зовнішній характер, перебувають за межами контролю з боку туристичного оператора «TRG». Компанія не може бути впевненою щодо результатів майбутніх подій, що можуть вплинути на нього, та часу їх виникнення. Значна частина зовнішніх факторів не залежить від діяльності персоналу туристичного оператора «TRG» [1, с.43].

Фактори, що мають внутрішній характер, пов'язані з помилками персоналу, допущеними в ході формування туристичного продукту, обслуговування клієнтів, впровадження новітніх інформаційно-аналітичних систем і помилками, закладеними в самій інноваційній стратегії [1, с.44].

Передусім, необхідно дослідити зовнішні фактори, які впливають на зростання загальних інноваційних ризиків туристичного оператора «TRG». Під ними будемо розуміти середовище функціонування туроператора й загальні інноваційні тенденції у туристичному бізнесі, у якому слід виділяти наступні параметри (табл. 2.8).

Враховуючи представлене групування факторів впливу на інноваційний ризик туристичного оператора «TRG» вважаємо за доцільне провести поглиблене дослідження конкретних чинників впливу з відповідним їх ранжуванням та визначенням загального рівня інноваційних ризиків.

Спочатку будемо проводити аналіз зовнішніх факторів впливу на інноваційний ризик за визначеним алгоритмом. З цією метою складемо ряд таблиць по кожній з груп факторів.

Аналіз факторів впливу на інноваційний ризик почнемо з аналізу зовнішніх факторів. Перш за все підберемо ті фактори по кожній групі, які можуть вплинути на інноваційну діяльність туристичного оператора «TRG». Далі відібрані фактори будемо класифікувати за критеріями загроза (-) чи можливість (+) та впливу на інноваційний ризик. При цьому пропонується



експертна оцінка прояву фактора за шкалою від 1 до 10. Після підбору факторів проведемо їх детальну аргументацію.

Оцінка зовнішніх факторів впливу на формування інноваційного ризику туристичного оператора «TRG» представлено в табл. 2.10.

Управління ризиками інноваційної діяльності туристичного оператора «TRG» має сприяти підприємству в досягненні основних цілей на шляху елімінації загроз та пошуку шансів. Спосіб реалізації підприємством основних завдань, які накладаються на процес управління інноваційним ризиком, може бути різний, однак застосовувані процедури відбуваються у визначеній послідовності й охоплюють [18, с.17]:

- ідентифікацію видів інноваційного ризику, яким піддається підприємство;
- оцінку потенційного впливу визначених видів інноваційного ризику на результати діяльності;
- вибір і впровадження методів контролю та моніторингу інноваційного ризику.

Фаза ідентифікації полягає у визначенні джерел інноваційного ризику і чинників, які спричиняють їх активізації, та передбаченні можливих прямих і непрямих наслідків реалізації інноваційного ризику. На практиці це відбувається в процесі вивчення потенційних загроз і шансів з боку оточення, які можуть впливати на здатність туристичного оператора «TRG» досягати визначених цілей з урахуванням його сильних і слабких сторін. У цій фазі підприємства часто використовують методи стратегічного аналізу, тобто SWOT'-аналіз, метод експертних оцінок, які ґрунтуються на думці фахівців, або евристичні методи (наприклад, мозкової атаки) [18, с.18].

Пояснення джерел виникнення інноваційного ризику, що детермінує діяльність туристичного оператора «TRG», можна пошукати у явищі дисконтинуації. Дисконтинуація означає ситуацію, у якій відбувається несподівана зміна розміру або ознак об'єкта, попри те, що чинники, які впливають на формування явищ, кардинально не змінюються.

Ідентифікація та оцінка інноваційного ризику становлять інформаційний ґрунт вибору адекватних методів його контролю. Контроль інноваційного ризику слугує обмеженню можливих втрат і примноженню потенційних переваг, які є наслідком реалізації інноваційного ризику. Вибір методів контролю та їх впровадження має бути доповнений тривалим трансфером інформації про явища, які відбуваються у туристичному операторі «TPG» та його оточенні.

У сучасній практиці застосовують декілька способів (методів) зменшення інноваційних ризиків туристичного оператора «TPG» [50, с.376]:

- уникнення інноваційного ризику завдяки неучасті у ризикованому заході;
- набуття додаткової інформації (купівля або самостійне отримання інформації);
- диверсифікація діяльності у сфері інноваційних проектів;
- передача частини інноваційного ризику іншим особам і організаціям завдяки страхуванню бізнесу і працівників.

Використання широкої гами методів і прийомів контролю інноваційного ризику дає змогу розробити адекватні стратегії реагування на ризик. Така діяльність сприяє більш ефективному використанню засобів і покращенню конкурентної позиції туристичного оператора «TPG» в середовищі інноваційно активних туристичних компаній.

### **2.3. Дослідження ефективності інноваційних стратегій туроператора**

Для оцінки ефективності інноваційних стратегій і вибору відповідного шляху економічного розвитку варто провести оцінку інноваційного росту туристичного оператора «TPG».

Оцінка інноваційного росту проводиться разом з аналізом внутрішнього середовища підприємства при формуванні його стратегічного поведіння на ринку. Це дозволяє оцінити накопичений досвід і можливості підприємства в інноваційній сфері і зробити попередній вибір подальшого технологічного

розвитку. При цьому особлива увага приділяється оцінці можливостей даного підприємства до освоєння визначених видів нововведень - нових або поліпшуючих. Для цього з даних фінансового обліку і звітності туристичного оператора «TRG» виділимо і згрупуємо витрати, що направляються ним на реалізацію стратегій інноваційного розвитку.

Оцінка інноваційного росту туристичного оператора «TRG» проводиться за наступними показниками [53, с.114]:

1) коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю:

$$K_{iv} = \frac{C_i}{A_{по}}$$

де:  $C_i$  – вартісна оцінка інтелектуальної власності підприємства, грн.;  $A_{по}$  – позаоборотні активи підприємства, грн.

Якщо  $K_{iv} > 0,1$ , то підприємство обирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо  $K_{iv} \leq 0,1$ , то вибір на користь стратегії освоєння поліпшувальних інновацій.

2) питома вага персоналу, зайнятого розробкою інновацій:

$$K_{пр} = \frac{П_n}{Ч}$$

де:  $П_n$  – число зайнятих у сфері інноваційного розвитку, чол.;  $Ч$  – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб.

Якщо  $K_{пр} > 0,2$ , те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо  $K_{пр} \leq 0,2$ , те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

3) питома вага майна, призначеного для науково-дослідницької діяльності:

$$K_{ни} = \frac{O_{оп}}{O_{пн}}$$

де:  $O_{оп}$  – вартість устаткування дослідно-приладового призначення, грн.;  $O_{пн}$  – вартість устаткування виробничо-технологічного призначення, грн.



Якщо  $K_{ни} > 0,25$ , те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо  $K_{ни} \leq 0,25$ , те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

4) коефіцієнт освоєння нової техніки:

$$K_{от} = \frac{ОФ_n}{ОФ_{ср}}$$

де:  $ОФ_n$  – вартісна оцінка знову введених основних фондів, грн.;  $ОФ_{ср}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.

Якщо  $K_{от} > 0,35$ , те підприємство вибирає освоєння базисних інновацій, якщо  $K_{от} \leq 0,35$ , те вибір на користь освоєння поліпшуючих інновацій.

5) питома вага нової продукції:

$$K_{нп} = \frac{ВР_{нп}}{ВР_{об}}$$

де:  $ВР_{нп}$  – виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції (робіт, послуг) і продукції (робіт, послуг), виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій, грн.;  $ВР_{об}$  – загальний дохід від реалізації всієї продукції (робіт, послуг), грн.

Якщо  $K_{нп} > 0,45$ , те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо  $K_{нп} \leq 0,45$ , те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

б) коефіцієнт інноваційного росту:

$$K_{ир} = \frac{И_{ис}}{И_{об}}$$

де:  $И_{ис}$  – вартісна оцінка науково-дослідних інвестиційних проектів, грн.;  $И_{об}$  – загальна вартість всіх інвестиційних проектів, грн.

Якщо  $K_{ир} > 0,55$ , те підприємство вибирає стратегію освоєння базисних інновацій, якщо  $K_{ир} \leq 0,55$ , те вибір на користь стратегії освоєння поліпшуючих інновацій.

Розрахунок показників, що характеризують рівень інноваційного росту туристичного оператора «ТРГ» представимо в табл. 2.14.

За допомогою даних показників можна визначити трикомпонентний показник типу фінансової ситуації. Виділяють чотири типи ситуацій:

1. Абсолютна фінансова стійкість: трикомпонентний показник дорівнює:  $S = (1; 1; 1)$ .
2. Нормальна фінансова стійкість гарантує платоспроможність підприємства: трикомпонентний показник дорівнює:  $S = (0; 1; 1)$ .
3. Нестійкий фінансовий стан, пов'язана з порушенням платоспроможності підприємства: трикомпонентний показник дорівнює:  $S = (0; 0; 1)$ .
4. Кризовий фінансовий стан, при якому підприємство повністю залежить від позикових джерел фінансування: трикомпонентний показник дорівнює:  $S = (0; 0; 0)$ .

Дослідження показали, що в 2015-2017 роках туристичний оператор «TPG» відрізняється високими показниками фінансової стійкості. Підприємство не залежить від позикових джерел фінансування діяльності. Водночас показники інноваційної стійкості засвідчують, що туристичний оператор «TPG» в змозі самостійно фінансувати власну інноваційну діяльність та стратегічний розвиток.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами проведеного дослідження інноваційних стратегій міжнародного туристичного оператора можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що Travel Professional Group (TPG) - широко відома компанія, що динамічно розвивається з багатим туроператорським досвідом, згуртованим професійним колективом і надійними партнерами. Travel Professional Group - найбільший туристичний оператор України з національним капіталом. Команда «TPG» працює на ринку України з 1994 року.
2. Встановлено, що одним з головних пріоритетів у визначенні стратегічних напрямів розвитку туристичного оператора «TPG» визначено впровадження інновацій у забезпечення якості послуг туроперейтингу. Компанія «TPG» реалізує поетапну стратегію інноваційного розвитку

туроператорської діяльності в Україні. Туристичний оператор «TPG» прагне використовувати найсучасніші технології в обслуговуванні туристів, що дозволяє забезпечувати найвищий рівень якості послуг та сервісу на всіх напрямках господарської діяльності.

3. Аналіз показав, що чистий дохід від надання послуг туристичного оператора «TPG» у 2017 році склав 336751 тис.грн., що на 32876 тис.грн. більше, ніж у 2015 році. Водночас, зросла і собівартість наданих послуг на 4856 тис.грн., або на 1,76 %, що склало 281064 тис.грн. Підприємство має великі адміністративні витрат та витрати на збут, що пов'язано з виконанням адміністративної та маркетингової діяльності туристичного підприємства. В цілому чистий прибуток туристичного оператора «TPG» є позитивним у розмірі 3796 тис.грн. у 2017 році, що на 2560 тис.грн., або у 2,07 рази більше, ніж у 2015 році.

4. Дослідження засвідчили, що туристичний оператор останнім часом зосереджує свою інноваційну діяльність на окремих, найбільш відповідальних напрямках стратегічного розвитку. Найбільш актуальними напрямками інноваційної системи компанії «TPG» визначено маркетинговий (формування інноваційної системи інтернет-маркетингу); сервісний (впровадження сучасних технологій онлайн-обслуговування клієнтів за різними напрямками); організаційний (інновації в системі управління мережею туристичних агенцій та партнерів компанії).

5. Обґрунтовано, що інноваційний ризик туристичного оператора «TPG» – це вартісне вираження ймовірності відхилення ризикової позиції від очікуваних результатів (настання ризикової події) унаслідок невизначеності дії зовнішніх та внутрішніх щодо туроператора факторів. Управління ризиками інноваційної діяльності туристичного оператора «TPG» має сприяти підприємству в досягненні основних цілей на шляху елімінації загроз та пошуку шансів.

6. Визначено, що туристичний оператор «TPG» докладає недостатньо зусиль в фінансування інноваційної діяльності. Зокрема, значення в динаміці показників коефіцієнту забезпеченості інтелектуальною власністю, питомої



ваги персоналу, зайнятого розробкою інновацій, коефіцієнту освоєння нової техніки, питомої ваги нової продукції засвідчують доцільність реалізації стратегії поліпшуючих інновацій. Також, коефіцієнт інноваційного росту засвідчує, що на підприємстві 30 % усіх інвестиційних проектів реалізується в сфері науково-дослідних робіт, що є підставою для реалізації стратегії поліпшуючих інновацій.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ**

### **3.1. Обґрунтування основної стратегії туроператора**

Для об'єктивного дослідження загальних напрямів стратегічного розвитку та удосконалення інноваційної стратегії туристичного оператора «TRG», передусім, необхідно оцінити чинники, які впливають на формування конкурентоспроможності компанії на ринку. При цьому, усі чинники впливу на стратегічну конкурентоспроможність туристичного оператора «TRG» слід поділяти на дві категорії: внутрішні чинники та зовнішні чинники впливу.

Внутрішні чинники впливу являють собою параметри внутрішнього потенціалу, які формують стратегічний розвиток туристичного оператора «TRG» [88, с.203].

На рис. 3.1 відображено графічну інтерпретацію SNW-аналізу внутрішніх чинників впливу на стратегічний інноваційний розвиток туристичного оператора «TRG». Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності «TRG» було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані табл. 3.2 та рис. 3.1. свідчать про те, що найбільш сильними сторонами системи внутрішнього потенціалу інноваційного розвитку підприємства є якість інноваційних послуг, які надаються на міжнародному ринку, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці працівників системи інноваційного менеджменту. Слабкими сторонами – плінність кадрів, стратегія інноваційного розвитку підприємства, організація та обсяг реалізації інноваційних послуг фірми на міжнародних ринках.

В комплексі моделей аналізу чинників впливу на стратегічний розвиток туристичного оператора «TRG» активно використовуються методики PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Ці аналітичні моделі передбачають моніторинг діяльності та ринку туристичного оператора «TRG» з метою розробки

ефективної стратегії розвитку.

Для аналізу зовнішнього ринкового середовища стратегічного розвитку непрямого впливу туристичного оператора «TPG» проведено PEST-аналіз. Абревіатура PEST поєднує в собі перші літери слів: «Policy», «Economy», «Society», «Technology», що в перекладі – політика, економіка, соціум (суспільство), технологія [91, с.345].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається у першу чергу для того, щоб мати уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та засоби, за допомогою яких держава передбачає реалізовувати свою політику у сфері розвитку туризму.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності на міжнародних ринках туристичних послуг.

Вивчення соціальної компоненти зовнішнього оточення спрямовано на те, щоб усвідомити і оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів в певних країнах тощо.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перейти на виробництво та реалізацію технологічно перспективного (інноваційного) продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується.

У табл. 3.3 представлено PEST-аналіз макросередовища стратегічного розвитку непрямого впливу туристичного оператора «TPG».

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою. Аналізуючи дані табл. 3.4, можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг туристичного оператора «TPG», надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про послуги підприємства, невідповідність



асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища, як він проводиться в управлінні міжнародним розвитком, спрямований на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі стосовно організації, і сильних і слабких сторін, якими володіє організація. Саме для вирішення цієї задачі і розроблена методика SWOT-аналізу середовища, що використовуються в управлінні [91, с.346].

Застосовуваний для аналізу середовища формування основної стратегії розвитку туристичного оператора «TPG» метод СВOT (англ. SWOT) – сила (strenght), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, і зовнішніми загрозами і можливостями у міжнародній діяльності. В основу даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі [67, с.45].

У табл. 3.5 розроблено SWOT-аналіз основної стратегії туристичного оператора «TPG», при використанні основних моментів із попередньо проведених аналізів внутрішнього середовища фірми, макро- та мікро- оточення впливу на стратегічний розвиток.

У поточній ситуації туристичному підприємству «TPG» необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін» у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Водночас, основними стратегічними заходами в напрямі управління інноваційним розвитком компанії «TPG» можуть бути:

- забезпечення оновлення висококваліфікованого персоналу системи інноваційного менеджменту для стимулювання інноваційного розвитку компанії, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на

ситуацію на ринках;

- впровадження новітніх інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, що призводить до покращення організації системи стратегічного управління на підприємстві, за допомогою інтернет-реклами фірма стає більш відомою, а споживачі на ринках більш інформованими;

- високий ступінь прихильності покупців до інноваційних послуг компанії, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація інноваційної стратегії діяльності туристичної фірми, призводить до збільшення обсягів реалізації інноваційних туристичних послуг на зовнішніх ринках.

Можна зробити висновок, що туристичне підприємство «TRG» є потужною туроператорською компанією, яка займає одне з лідируючих положень на ринку туристичних послуг України. У своїй діяльності підприємство повинно використовувати стратегічний підхід до організації інноваційної діяльності та управління конкурентним розвитком. З цією метою, в основі стратегічного розвитку туристичного оператора «TRG» має бути використання трьох інноваційних напрямів розвитку: покращення якості персоналу, задіяного в системі інноваційного менеджменту; впровадження та більш активне використання інноваційних інтернет-технологій у системі маркетингу підприємства; розвиток продуктових інновацій.

### **3.2. Шляхи залучення ресурсів та потенціалу інноваційного розвитку туристичного оператора**

Дослідження показали, що в системі стратегічного управління інноваційною діяльністю першочерговими задачами є формування та досягнення сукупності таких стратегічних цілей інноваційного розвитку туристичного оператора «TPG» (рис. 3.2).

Як свідчить практика, підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізувати усі альтернативні цілі управління інноваційним розвитком. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку стратегічного розвитку.

В цьому контексті можна використовувати методику побудови «дерева рішень». У методиці використовується ієрархічна структурна схема. Для її побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій. В основу методу «дерева рішень» покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву «дерева рішень» [46, с.312].

Отже, дерево рішень - це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і вигащів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища. Побудова «дерева рішень» виконується «зверху вниз» - від задач більш складних, більш важливих - до завдань менш складним, менш важливим, що вимагає менше часу (коштів, сил, ресурсів) для їх здійснення [32, с.137].

Аналіз показав, що туристичний оператор «TPG» має три альтернативи щодо формування інноваційної стратегії:

1. Впроваджувати продуктові інновації.
2. Забезпечувати розвиток інновацій в інтернет-маркетингу.
3. Забезпечити удосконалення інноваційного менеджменту.



Реалізація кожного з альтернативних напрямів розвитку окремих елементів інноваційної стратегії прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку туристичного оператора «TPG» на 5%.

В процесі реалізації кожної альтернативи (маркетингової цілі) можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно:  $p_1=0.5$ ;  $p_2=0.3$ ;  $p_3=0.2$ .

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована спеціалістами туристичного оператора «TPG».

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

Можна зробити висновок, що у нашому випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Таким чином, компанія «TPG» повинна зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з розвитком продуктових інновацій, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів реалізації інноваційних туристичних продуктів на ринку.

Отже, основне завдання продуктової інноваційної стратегії туристичного оператора «TRG» повинно бути створити такий туристичний продукт (послугу чи їх сукупність) і так ним керувати, щоб інші елементи маркетингової діяльності були непотрібні взагалі або їх використовували як допоміжні для досягнення цілей з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для здійснення успішної діяльності на туристичному ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова інновація. Рішення щодо продукту є головними в структурі інноваційної стратегії туристичного підприємства. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт є ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства і джерелом отримання прибутку. Крім того, він являє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, розподіл, просування ґрунтуються на особливостях продукту [33, с.200].

Враховуючи інноваційний контекст розвитку сфери туризму в Україні важливого завдання набуває впровадження нових видів туристичних послуг туристичного оператора «TRG». При цьому можливими напрямками розвитку інноваційних форм туризму туристичного оператора «TRG» можуть бути наступні:

1. Діловий (корпоративний або бізнес-туризм).
2. Навчальний (освітній) туризм.
3. Подієвий туризм.
4. Екотуризм.
5. Агротуризм.
6. Активний і екстремальний туризм.
7. Етнотуризм, в тому числі ностальгійний тощо.

Дослідження засвідчили, що одним з головних стратегічних планів розвитку туристичного оператора «TRG» на 2019 рік є відкриття нового відділення фірми в м. Києві. Планується розвиток туроператорської діяльності, як в розрізі традиційних напрямів туристичних послуг, так і освоєння нових інноваційних видів діяльності.

Отже, як бачимо, туристичний оператор «TPG» продовжуватиме розвивати традиційні напрями туроператорської та турагентської діяльності, як на зовнішніх так і на внутрішньому ринку.

Дослідження засвідчили, що в системі туристичної діяльності набувають розвитку нові види туризму, серед яких досить перспективним напрямом слід вважати формування туристичного продукту для ностальгічного туризму.

Ностальгія (від грец. nostos – повернення додому і algos – біль) – болісна туга за батьківщиною, що сповнює людину від відриву рідних місць, від своєї країни [11, с.126]. Ностальгія нерідко перетворюється на домінантне почуття і сталий психічний стан людини, відтісняючи на другий план усі інші почуття. Саме ностальгія виступає мотивом туристичної подорожі, яку ми вважаємо видом ностальгічного туризму.

Ностальгічний туризм (етнографічний туризм) - різновид туризму, який здійснюється туристами на місця свого історичного проживання. Поєднання туризму і етнографічної експедиції, що дозволяє ознайомитись з культурою й історією місцевого населення, збагатити духовний розвиток, пізнати традиції народу на рідних територіях та побути наодинці з природою краю. У корінного жителя етнотуризм пробуджує любов до власної культури, рідної мови, мистецтва, своєї землі [30, с.327].

Отже, ностальгічний туризм розвивається завдяки подорожам, мотивом яких виступає ностальгія. Причинами ностальгії є проживання поза межами етнічної території, сентименти, спровоковані різними чинниками, родинні зв'язки, а способом позбутися ностальгії є подорож до рідних серцю місць.

Основні характеристики ностальгічного туризму, як альтернативної форми продуктової інновації

Кожен сегмент потребує окремих підходів до організації такої поїздки, ресурсної бази, інфраструктурного забезпечення. Люди, які покинули рідну землю вимушено як правило, середнього та похилого віку. Вони потребують бездоганно організованої поїздки, розвиненої інфраструктури. Нашадки вихідців з певної території, які активно цікавляться територією походження



предків, відвідують територію організовано, і для цієї групи важливо сформувати комплексний продукт, який дасть змогу молодим людям не лише поринути у минуле, про яке вони чули старших поколінь, а й побачити позитивне сучасне, з інформацією про яке вони повернуть додому [13, с.3].

Люди, які мають сентименти щодо певної події, життєвих випадків, довго утримують у пам'яті теплі спогади і бажають повернутися до місць незабутнього відпочинку, приємних зустрічей тощо. Незважаючи на певний відсоток розчарованих змінами, яких з плином часу зазнають місця, враження більшості туристів ностальгічної поїздки приємні [30, с.327].

Організація таких поїздок має індивідуальний характер, може бути забезпечена як туристичним підприємством, так і туристом самостійно. Люди, які відчують ностальгію за епохою, що минула, державою, якої вже нема, – це люди старшого віку. Вони можуть обмежитися ностальгічними екскурсіями вулицями, на яких збереглися атрибути того часу (вітрини, вивіски, предмети вжитку), відвідуванням тематичних музеїв, переглядом кінофільмів того часу або про цю епоху, зустрічами з відомими людьми того часу. Для цієї сегментної групи можуть бути облаштовані у відповідному стилі заклади розміщення та харчування [2, с.300].

Реалізація ностальгічної подорожі залежить від ступеня ностальгії, фінансових можливостей, часу та зусиль, які потрібно докласти до її організації, рівня інформованості про територію відвідування. На підставі викладеного можемо визначити ностальгічний туризм як напрям у туризмі, подорожування з пізнавальною та світоглядною метою, основним мотивом якого є повернення до місць, з якими у людини пов'язані душевні переживання, позитивні емоції, етнічна ідентифікація. Саме цей напрям розвитку продуктової політики може забезпечити зростання конкурентоспроможності туристичного оператора «TRG» на туристичному ринку.

Під час створення інноваційного туристичного продукту для ностальгічного туризму туристичному підприємству «TRG» пропонується сприйняти ідею на трьох етапах [2, с.115].

На першому етапі визначається, який саме ностальгічний туристичний продукт буде одержувати споживач, оскільки, отримуючи його, той насамперед сподівається задовольнити власні ностальгічні потреби. У випадку з туристичним продуктом це його осередок (транспорт, притулок, розвага, лікування).

На другому етапі туристичне підприємство має зробити ностальгічний туристичний продукт готовим до реалізації і привабливим для клієнтів. Для цього він повинен відповідати таким умовам:

- мати набір різноманітних послуг, що варіюються;
- мати певний рівень якості;
- мати продуманий імідж;
- бути підкріпленим рекламою, інформацією і пропагандистськими заходами.

На третьому заключному етапі створений ностальгічний туристичний продукт варто підкріпити гарантіями того, що споживач обов'язково одержить обіцяні вигоди в повному обсязі, а якщо туристична фірма через певні причини не зможе задовольнити всіх очікувань, то втрати споживача будуть повністю компенсовані [2, с.116].

Впровадження нового інноваційного виду туризму – ностальгічного туризму буде спрямоване на забезпечення зростання присутності туристичного оператора «TRG» на ринку туризму. Проте інноваційною складовою цієї продуктової стратегії вважаємо те, що це буде в'їзний туризм, тобто «TRG» намагатиметься захопити свою нішу на міжнародному туристичному ринку за рахунок надання туристичних послуг для іноземних туристів, які реалізовуватимуться на території України.

Основні параметри інноваційного туристичного продукту туристичного оператора «TRG» представлено в табл. 3.6.

Враховуючи сказане, можна стверджувати, що Канада має величезний потенціал щодо розвитку вітчизняного в'їзного туризму, в першу чергу, за рахунок членів української діаспори Канади. В даному аспекті вважаємо, що

найбільш перспективним видом туризму, який необхідно запропонувати туристам з Канади є саме «ностальгійний» етнотуризм. При цьому перспективність саме цього напрямку розвитку міжнародного туризму пояснюється наступними факторами.

Доводиться констатувати, що велика кількість членів української діаспори (здебільшого молодь) практично не розмовляють українською мовою та не знають про традиції свого народу. Про Україну вони чують лише з новин телебачення або отримують інформацію з місцевих осередків української культури в Канаді, хоча зацікавленість у відновленні «родинного» зв'язку з Україною є значною [80].

Також, дослідження засвідчують, що Канада є економічно розвиненою країною з високим рівнем доходів населення, яке може дозволити собі туристичну подорож на інший континент, зокрема в Україну. Отже, враховуючи зазначене, можна стверджувати про перспективність розвитку ностальгійного напрямку для туристів з Канади.

Аналіз показав, що нині розроблено наступні види ностальгійних турів іншими туристичними операторами:

1. Туристичний оператор «Еко-тур» пропонує ностальгійний тур для польських представників української діаспори по місцях базування Української Повстанської Армії (УПА) за часів Другої світової війни. Тур називається «Три Провідники».

2. Туристичний оператор «Світ мандрів» пропонує ностальгійний етнотур для представників української діаспори таких країн, як Польща, Румунія, Чехія під назвою «ЧЕРНІВЦІ, КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ І ХОТИН». Тривалість туру «ЧЕРНІВЦІ, КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ І ХОТИН»: 2 дні.

Таким чином, можна стверджувати, що сегмент традиційного етнічного туризму в Україні заповнений турпродуктами інших туристичних операторів.

Водночас, вважаємо, що ніша ностальгійного туризму ще не заповнена, зокрема жодним туристичним оператором не розроблено туру для представників української діаспори з Канади. За таких умов, вважаємо за



доцільне запропонувати на базі туристичного оператора «TPG» два види турів для української діаспори з Канади, а саме:

1. Ностальгійний етнотур «Гуцільські Карпати+Буковель» - для туристів, які короткостроково перебувають в Україні (тур розраховано на 2 дні).
2. Ностальгійний етнотур «Довкола Карпат за 7 днів» - для туристів, які відвідують Україну тривалий час (тур розраховано на 7 днів).

Запропоновані інноваційні тури дозволять реалізувати ностальгійні інтереси різних типів туристів з Канади та забезпечити покращення конкурентних позицій туристичного оператора «TPG» на міжнародному ринку туристичних послуг.

### **3.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії туристичного підприємства**

Реалізація запропонованого напрямку інноваційного розвитку на основі впровадження продуктових інновацій передбачає здійснення оцінки ефективності його реалізації у туристичній компанії «TPG».

За результатами проведеного дослідження запропоновано розробити та впровадити туроператору «TPG» два інноваційні ностальгійні етнотури для туристів з Канади, які матимуть відповідні характеристики та механізми реалізації (табл. 3.7).

Отже, як бачимо, запропоновані ностальгійні тури задовольнятимуть різні групи туристів та відповідно потреби замовників турів. Зокрема, тур «Гуцільські Карпати+Буковель» призначений для представників бізнес-кіл, члени делегацій з Канади, які перебувають в Україні з діловою метою нетривалий час. Тур «Довкола Карпат за 7 днів» задовольнятимуть інтереси туристів, які відвідують Україну з метою тривалого відпочинку або приїжджають до рідних та близьких.

Основні характеристики запропонованих видів турів представлено нижче.

I. Тур «Гуцульські Карпати + Буковель» розрахований на термін 2 дні / 1 ніч. Дата проведення туру: будь-який зручний для замовників час.

План туру «Гуцульські Карпати + Буковель»:

1 день: виїзд зі Львова (08:00) – Рогатин (огляд церкви) – Яремче (огляд водоспаду, ресторану Гуцульщина, закупи сувенірами та обід) – Буковель (підйом канатно-крісельною дорогою на вершину гори Буковель й огляд карпатської панорами) – Поляниця (поселення в готель о 19:30, Гуцульська забава).

2 день: сніданок і виїзд (08:00) – Верховина (екскурсія-концерт в музеї ім. Романа Кумлика, екскурсія й фотографування в гуцульському одязі в музеї “Тіні забутих предків” та огляд музею хата-стая) – В.Ясенів (обід) – Криворівня (огляд гуцульської церкви та хати-гражди) – Верховина (дегустація живого пива) – Львів (повернення до 23:30).

Також, на другий день подорожі замість огляду музейної програми у Верховині-Криворівні можна факультативно піднятися на Говерлу з інструктором або поїхати на сплав по Чорному Черемоші (вартість сплаву 300 грн./особа).

Представники бізнес-кіл, члени делегацій з Канади, які перебувають в Україні з діловою метою нетривалий час отримають наступні види послуг:

- знайомство з історією, звичаями, культурою одних із найцікавіших людей на світі – гуцулів;
- найкращі страви гуцульської кухні;
- найвидатніші історичні та природні пам’ятки краю: гуцульські храми, водоспади, річки, мальовничі карпатські пейзажі, гуцульські музеї;
- сувеніри виготовлені народними майстрами Гуцульщини;
- незабутня “Гуцульська забава” з музиками, танцями, співами та смачними гуцульськими наїдками.

У вартість ностальгійного туру «Гуцульські Карпати + Буковель» входить:

- проїзд комфортабельним автобусом єврокласу;
- проживання;

- супровід гіда-екскурсовода;
- екскурсійне обслуговування в туристичних об'єктах;
- страхування на час подорожі.

У вартість ностальгійного туру «Гуцульські Карпати + Буковель» не входять і додатково оплачуються:

- вхідні квитки в туристичні об'єкти;
- харчування;
- участь в Гуцульській забаві.

Проживання: готель у с. Поляниця (на курорті “Буковель”), комфортні 2-, 3-, 4-місні номери зі зручностями у номері.

II. Тур «Довкола Карпат за 7 днів» (Пилипець, Синевир, ведмеді та олені, палац Шенборна, Мукачево, Берегово, Ужгород, Косино, Яремче, Буковель).

Тур «Довкола Карпат за 7 днів» розрахований на термін 7 днів / 6 ночей.

План ностальгійного туру «Довкола Карпат за 7 днів» наступний:

1 день: виїзд зі Львова (09:00) – Пилипець (огляд водоспаду Шипіт, обід, підйом канатно-крісельною дорогою на гору Гімба, поселення, вільний час, вечір, вечірня ватра).

2 день: сніданок і виїзд (08:00) – Келечин (дегустація унікальної мінеральної води) – Синевирський перевал (огляд карпатських панорам) – Національний парк “Синевир” (реабілітаційний центр бурого ведмеда, перехід до озера, обід) – Колочава (огляд музеїв і сценки з життя горян) – Сойми (дегустація унікальної мінеральної води) – Пилипець (повернення в готель, вечір).

3 день: сніданок і виїзд (08:00) – Санаторій Карпати (екскурсія палацом Шенборна) – Мукачево (екскурсія замком і обід) – Берегово (купання в новому термальному басейні) – Берегівське вулканічне низькогір'я (дегустація вин) – Берегівський р-н. (садиби сільського туризму, поселення о 19:30, вечір).

4 день: сніданок і виїзд (08:00) – Ужгород (екскурсія містом замком та обід) – Косино (купання в термальному басейні) – Берегівський р-н.



(повернення в садиби о 20:30, вечеря).

5 день: сніданок і виїзд (08:00) – Нижнє Селище (дегустація сиру) – Іза (оленяча ферма) – Нижня Апша (огляд церкви) – Ділове (огляд центру Європи та обід) – Кваси (дегустація живого пива) – Поляниця (поселення в готель о 18:30, Гуцульська забава, вечеря).

6 день: сніданок і виїзд (08:00) – Верховина (екскурсія-концерт в музеї Романа Кумлика та екскурсія й фотографування в гуцульському одязі в музеї “Тіні забутих предків”) – Яворів (майстер-клас з ліжникарства) – Косів (обід) – Коломия (огляд музею Писанки та вечеря) – Поляниця (повернення в готель о 21:00).

7 день: сніданок і виїзд (08:00) – Буковель (підйом канатно-крісельною дорогою на вершину гори Буковель й огляд карпатської панорами) – Яремче (огляд водоспаду, ресторану Гуцульщина, закупи сувенірами та обід) – Гошів (огляд монастиря) – Бубнище (скелі Довбуша) – Львів (повернення о 22:30).

У вартість ностальгійного туру «Довкола Карпат за 7 днів» входить:

- проїзд комфортабельним автобусом;
- проживання (6 ночей);
- супровід гіда-екскурсовода;
- екскурсійне обслуговування на туристичних об’єктах;
- страхування на час подорожі.

У вартість ностальгійного туру «Довкола Карпат за 7 днів» не входять і додатково оплачуються:

- харчування;
- вхідні квитки в туристичні об’єкти;
- дегустації та участь в Гуцульській забаві.
- підйом канатно-крісельною дорогою на гору Буковель: загальний – 105

Буде запропоновано наступні умови проживання у рамках ностальгійного туру «Довкола Карпат за 7 днів»:

1-2 ночі: відбувається в міні-готелях села Пилипець, номери: 2-х, 3-х, 4-х місні з вигодами в номерах;

3-4 ночі: відбувається в затишних садибах сільського туризму Берегівського району, номери: 2-х, 3-х, 4-х місні з вигодами в номерах;

5-6 ночі: готель “Villa Morishka” у с. Поляниця (на курорті “Буковель”) номери: 2-х, 3-х, 4-х місні з вигодами в номері.

Можна зробити висновок, що запропоновані інноваційні туристичні продукти від туроператора «TPG» матимуть усі необхідні характеристики для задоволення потреб в ностальгійних послугах туристів з Канади.

Результативна діяльність туроператора «TPG» з впровадження інноваційних туристичних продуктів для туристів з Канади залежить від двох показників: ціни туристичного продукту й витрат на його створення. Вартість будь-якої послуги є результатом взаємодії попиту на неї та її пропозиції. Одночасно витрати на створення турпродукту зростають або знижуються залежно від обсягів спожитих трудових і матеріальних ресурсів, рівня техніки, організації туристичного виробництва та інших чинників. Туроператор «TPG» як виробник таких послуг володіє важелями зниження витрат, до яких належить правильний розрахунок їх собівартості та ціни туристичного продукту.

Замовлення на нові туристичні послуги туроператора «TPG» оформляються шляхом укладання відповідних угод на засадах чинного законодавства. Для практичного підтвердження наведених обґрунтувань проведемо розрахунок економічної ефективності щодо нових туристичних продуктів, які характеризують внутрішні туристичні маршрути та створені за наступними параметрами, зокрема:

1. Тур «Гуцульські Карпати + Буковель» (ТМ 1).
2. Тур «Довкола Карпат за 7 днів» (ТМ 2).

У табл. 3.8 наведені дані щодо параметрів, які характеризують туристичні продукти, необхідні для розрахунку економічних показників туристичного оператора «TPG».

*Таблиця 3.8*

**Вхідні параметри, що характеризують інноваційні туристичні продукти і враховуються при розрахунку економічних показників**

### туроператора «TRG»

Показники	1-й маршрут (ТМ 1)		2-й маршрут (ТМ 2)	
	Характеристики	Вартість послуг на одну особу, грн.	Характеристики	Вартість послуг на одну особу, грн.
1. Тривалість	2 дні (1 ніч)	-	7 днів (6 ночей)	-
2. Трансфер Київ-Львів-Київ	Самостійно	-	Автобус єврокласу	300
3. Трансфер в межах туристичного маршруту	Автобус єврокласу	100	Автобус єврокласу	1000
4. Готельне обслуговування	2-3-4 зіркові готелі без харчування	150	3-4 зіркові готелі з сніданком	1200
5. Страхування	Страховий поліс	10	Страховий поліс	50
6. Послуги гід-екскурсовода	1 екскурсовод	30	1 екскурсовод і 1 супроводжуючий	35
7. Екскурсійне обслуговування на туристичних об'єктах	Екскурсоводи на туристичних об'єктах	50	Екскурсоводи на туристичних об'єктах	200
Всього		340		2785

Характеристика маршрутів, а також вартість послуг, наведених у таблиці 3.9, є базою для розрахунку технологічної собівартості по статтях витрат.

Калькулювання собівартості туристичних продуктів туристичного оператора «TRG» виконується за допомогою методу загальної (повної) калькуляції в певній послідовності:

1. Формується структура змінних (виробничих) витрат, що характеризують туристичні маршрути (за табл. 3.9), яка розкриває сутність туристичних послуг. Підприємством створено нові туристичні послуги шляхом придбання в постачальників послуг проживання, харчування, транспортування, екскурсійного обслуговування, розважання, страхування та ін.

2. На підставі даних, наведених у табл. 3.9 розраховується структура змінних (виробничих) витрат на одного туриста яка є технологічною собівартістю. За даними таблиці 3.9 можна зробити висновок, що така собівартість формується відповідно до структури послуги та є різною для різних маршрутів.



Таким чином, технологічна собівартість за маршрутами на одного туриста туристичного оператора «TPG» становить, за даними таблиці 3.9:

1. Тур «Гуцульські Карпати + Буковель» (ТМ 1) – 340 грн.
2. Тур «Довкола Карпат за 7 днів» (ТМ 2) – 2785 грн.

Розглянемо планову структуру потоку туристів туристичного оператора «TPG», що необхідно для подальших розрахунків (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Середньомісячна планова структура потоку туристів  
туристичного оператора «TPG» на 2019 р.**

Найменування маршруту	Вид послуг	Середньомісячна кількість туристів, осіб, $N$
1. Тур «Гуцульські Карпати + Буковель» (ТМ 1)	Реалізація туристичних послуг	$N_1 = 90$
2. Тур «Довкола Карпат за 7 днів» (ТМ 2)	Реалізація туристичних послуг	$N_2 = 40$
Всього		$N = 130$

Планові показники туристичних потоків за вказаними маршрутами на 2019 р. виражені натуральним показником, представленим у табл. 3.9: кількістю туристів ( $N$ ).

Середньомісячна планова кількість туристів ( $N$ ), наведена в таблиці 3.9, визначена за фактичними даними та прогнозами туроператора «TPG».

3. Наступна дія в калькулюванні – визначення структури загально-виробничих, адміністративних, збутових та інших операційних витрат за статтями. Належність цих витрат до змінних або постійних подано в табл. 3.10, як результат вивчення специфіки формування фінансових результатів туристичного оператора «TPG».

Вартість витрат, наведених в таблиці 3.10, визначено за даними туристичного оператора «TPG». Відповідно до методики калькулювання ці витрати розраховано на одного туриста за структурою витрат та за видами витрат.

Таким чином, на одного туриста припадає загально-виробничих, адміністративних, збутових та інших операційних витрат на загальну суму 609

грн. А саме: постійних розподілених загальновиробничих – 168 грн, адміністративних – 192 грн, збутових – 78 грн, інших операційних витрат – 2 грн.

Підсумковим етапом формування загальної (повної) собівартості витрат буде поєднання витрат технологічних, тобто змінних прямих, змінних загальновиробничих та постійних розподілених, постійних нерозподілених загальновиробничих витрат, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат. Такий розрахунок представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Визначення загальної (повної) собівартості нових туристичних продуктів туристичного оператора «TRG», грн.**

Види ресурсів	1-й маршрут (ТМ 1)	2-й маршрут (ТМ 2)
1. Трансфер Київ-Львів-Київ	0	300
2. Трансфер в межах туристичного маршруту	100	1000
3. Готельне обслуговування	150	1200
4. Страхування	10	50
5. Послуги гіда-екскурсовода	30	35
6. Екскурсійне обслуговування на туристичних об'єктах	50	200
7. Змінні загальновиробничі витрати	169	169
8. Постійні розподілені загальновиробничі витрати	168	168
9. Адміністративні виплати	192	192
10. Витрати на збут	78	78
11. Інші операційні витрати	2	2
Всього	949	3394

Така собівартість для ТМ 1 (тур «Гуцульські Карпати + Буковель») дорівнює 949 грн; для ТМ 2 (тур «Довкола Карпат за 7 днів») становить 3394 грн.

Розрахунок планового рівня прибутку на одиницю наданих послуг та фінансового результату в цілому у плановому 2019 році представлено в табл. 3.12.

За результатами проведеного дослідження визначено, що ціна турпродукту для ТМ 1 (тур «Гуцульські Карпати + Буковель») дорівнює 1186 грн; для ТМ 2 (тур «Довкола Карпат за 7 днів») становить 4412 грн.

Загальний чистий дохід від реалізації нових туристичних продуктів для туристів з Канади становитиме 3398,64 тис.грн., а собівартість туристичних послуг – 2654,04 тис.грн. Від запровадження інноваційних ностальгічних туристичних продуктів чистий прибуток туроператора «TPG» становитиме 744,60 тис.грн.

Отже, дані напрями інноваційного розвитку ностальгічного туризму є ефективними, оскільки забезпечать рівень рентабельності продажу на рівні 28,06 %. Водночас, розвиток даного стратегічного напрямку забезпечить присутність компанії на міжнародному ринку туристичних послуг та забезпечить її конкурентоспроможність в майбутньому.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами проведеного дослідження шляхів удосконалення інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що туристичне підприємство «TPG» є потужною туроператорською компанією, яка займає одне з лідируючих положень на ринку туристичних послуг України. У своїй діяльності підприємство повинно використовувати стратегічний підхід до організації інноваційної діяльності та управління конкурентним розвитком.

2. Встановлено, що з метою подальшого зростання, в основі стратегічного розвитку туристичного оператора «TPG» має бути використання трьох інноваційних напрямів розвитку: покращення якості персоналу, задіяного в системі інноваційного менеджменту; впровадження та більш активне використання інноваційних інтернет-технологій у системі маркетингу підприємства; розвиток продуктових інновацій.

3. Обґрунтовано, що підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні цілі управління інноваційним розвитком. В



таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку стратегічного розвитку. В цьому контексті використано методіку побудови «дерева рішень».

4. Доведено, що компанія «TPG» повинна зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з розвитком продуктивних інновацій, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів реалізації інноваційних туристичних продуктів на ринку. Основне завдання продуктової інноваційної стратегії туристичного оператора «TPG» повинно бути створити такий туристичний продукт (послугу чи їх сукупність) і так ним керувати, щоб інші елементи маркетингової діяльності були непотрібні взагалі або їх використовували як допоміжні для досягнення цілей з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Обґрунтовано, що впровадження нового інноваційного виду туризму – ностальгійного туризму буде спрямоване на забезпечення зростання присутності туристичного оператора «TPG» на ринку туризму. Проте інноваційною складовою цієї продуктової стратегії вважаємо те, що це буде в'їзний туризм, тобто «TPG» намагатиметься захопити свою нішу на міжнародному туристичному ринку за рахунок надання туристичних послуг для іноземних туристів, які реалізовуватимуться на території України.

6. За результатами проведеного дослідження визначено, що ціна турпродукту для ТМ 1 (тур «Гуцульські Карпати + Буковель») дорівнює 1186 грн; для ТМ 2 (тур «Довкола Карпат за 7 днів») становить 4412 грн. Від запровадження інноваційних ностальгійних туристичних продуктів чистий прибуток туроператора «TPG» становитиме 744,60 тис.грн. Отже, дані напрями інноваційного розвитку ностальгійного туризму є ефективними, оскільки забезпечать рівень рентабельності продажу на рівні 28,06 %.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора можна зробити наступні висновки:

1. Детальний аналіз наукових джерел, а також власні наукові напрацювання дали можливість стверджувати, що інноваційна стратегія підприємства – це система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій, шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю.

2. Визначено, що сьогодні великого значення у процесі оцінювання ефективності інноваційної стратегії набуває вартісний підхід, який передбачає оцінювання результатів прийняття інноваційних рішень з врахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. Можливість змінювати управлінські рішення з метою їх оптимізації стала одним із чинників сучасного управління. Зміна управлінських рішень одночасно впливає і на вартість інноваційних проектів і вимагає застосування сучасних підходів до їх реальної оцінки. Ключовим аспектом вирішення даного завдання є дисконтування грошових потоків з використанням показників оцінювання ефективності інноваційних рішень.

3. Встановлено, що інноваційна діяльність у туроператорській діяльності - це тісно пов'язані між собою процеси з формування, реалізації, просування і післяпродажного обслуговування інноваційного туристського продукту суб'єктами інноваційної діяльності в туризмі, а також щодо фінансового забезпечення цих процесів, що призводять до отримання економічного ефекту.

4. Обґрунтовано, що інноваційні технології у туристичній галузі є вимогою часу, що дозволяють не тільки підвищувати якість послуг, але і раціонально

використовувати всі наявні ресурси як для туристів, так і для власників міжнародного туристичного бізнесу. Із розвитком науково-технічного прогресу будуть розвиватися і інноваційні технології у туристичній галузі, які дозволяють відкривати нові можливості для інноваторів та роблять міжнародний туризм доступним для різних категорій населення.

5. Визначено, що Travel Professional Group - найбільший туристичний оператор України з національним капіталом. Команда «TPG» працює на ринку України з 1994 року. Сьогодні «TPG» пропонує відпочинок в більш ніж 100 країнах світу за більш ніж 250 напрямками, а також послуги з організації ділових подорожей корпоративних і тематичних заходів, послуги бізнес-консалтингу за кордоном, організації авіаперевезень будь-якого класу в усіх напрямках, послуги VIP-класу по всьому світу.

6. Аналіз показав, що одним з головних пріоритетів у визначенні стратегічних напрямів розвитку туристичного оператора «TPG» визначено впровадження інновацій у забезпечення якості послуг туроперейтингу. Компанія «TPG» реалізує поетапну стратегію інноваційного розвитку туроператорської діяльності в Україні. Туристичний оператор «TPG» прагне використовувати найсучасніші технології в обслуговуванні туристів, що дозволяє забезпечувати найвищий рівень якості послуг та сервісу на всіх напрямках господарської діяльності.

7. Обґрунтовано, що туристичний оператор «TPG» є однією з найінноваційніших компаній у своїй сфері. Функції з управління інноваційним розвитком розподілені за відповідними структурними підрозділами. Найбільш актуальними напрямками інноваційної системи компанії «TPG» визначено маркетинговий (формування інноваційної системи інтернет-маркетингу); сервісний (впровадження сучасних технологій онлайн-обслуговування клієнтів за різними напрямками); організаційний (інновації в системі управління мережею туристичних агенцій та партнерів компанії).

8. Встановлено, що управління ризиками інноваційної діяльності туристичного оператора «TPG» має сприяти підприємству в досягненні



основних цілей на шляху елімінації загроз та пошуку шансів. Використання широкої гами методів і прийомів контролю інноваційного ризику дає змогу розробити адекватні стратегії реагування на ризик. Така діяльність сприяє більш ефективному використанню засобів і покращенню конкурентної позиції туристичного оператора «TPG» в середовищі інноваційно активних туристичних компаній.

9. Доведено, що компанія «TPG» повинна зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з розвитком продуктивних інновацій, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів реалізації інноваційних туристичних продуктів на ринку. Дослідження засвідчили, що в системі туристичної діяльності набувають розвитку нові види туризму, серед яких досить перспективним напрямом слід вважати формування туристичного продукту для ностальгичного туризму.

10. Обгрунтовано, що реалізацію комплексу заходів з інноваційного розвитку туристичного оператора «TPG» на основі впровадження ностальгичного туризму доцільно здійснювати на ринку Канади, оскільки він має найбільший потенціал розвитку за кількістю потенційних туристів, якими, здебільшого, є українська діаспора цієї країни.

11. Запропоновані ностальгичні тури задовольнятимуть різні групи туристів та відповідно потреби замовників турів. Зокрема, тур «Гуцільські Карпати+Буковель» призначений для представників бізнес-кіл, члени делегацій з Канади, які перебувають в Україні з діловою метою нетривалий час. Тур «Довкола Карпат за 7 днів» задовольнятимуть інтереси туристів, які відвідують Україну з метою тривалого відпочинку або приїжджають до рідних та близьких.

12. За результатами проведеного дослідження визначено, що загальний чистий дохід від реалізації нових туристичних продуктів для туристів з Канади становитиме 3398,64 тис.грн. Від запровадження інноваційних ностальгичних туристичних продуктів чистий прибуток туроператора «TPG» становитиме 744,60 тис.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптекарь С. С. Оцінка ефективності інноваційних стратегій туристичних підприємств / С. С. Аптекарь // Економіка України. – 2017. – №1. – С. 42-49.
2. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності: навч. посіб. / А.П. Дука - К.: Каравела, 2013. - 423 с.
3. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посібник / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 224 с.
4. Єпіфанова І. Ю. Аналіз фінансового забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми зростання : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – 2014. – (722). – С. 65–70.
5. Єфремов О.С. Особливості стратегічного планування інноваційного зростання підприємств / О.С. Єфремов // Вісник Хмельницького національного університету. - №4, т.2. – 2013. - С. 69-73.
6. Завлин П.Н. Оценка эффективности инноваций / П.Н. Завлин, А.В. Васильев. - Санкт-Петербург: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2014. -216 с.
7. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
8. Изотова М. Инновации в социокультурном сервисе и туризме / М. Изотова, Ю. Матюхина – М.: Прогресс, 2012. – 244 с.
9. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. - 581 с.
10. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф.Кифяк. – Чернівці : Книги-XXI, 2012. – С. 325-330.
11. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Підручник / В.К. Кіптенко – К. :

Знання, 2014. – 502 с.

12. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Текст] / П. Г. Клівець. - К.: Академвидав, 2012. – 326 с.

13. Колодізев О. М. Методологічні засади фінансового забезпечення управління інноваційним розвитком економіки: монографія / О. М. Колодізев. – Х. : ВД ІНЖЕК, 2013. – 278 с.

14. Корнілова І. М. Світовий досвід фінансової підтримки інноваційного зростання / Ірина Миколаївна Корнілова // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2017. – (161). – С. 30–36.

15. Костецький В. В. Концептуальні засади фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств / В. В. Костецький, А. М.Бутов // Наука й економіка. – 2017. – (4 (24)). – С. 20–26.

16. Кухта П. В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні: сучасний стан та особливості зростання / П. В. Кухта, Є. В. Антонюк // Вчені записки Університету «КРОК». Серія : Економіка. – 2015. – Вип. 39 (1).

17. Кучеренко Р. А. Стан та перспективи зростання інноваційної інфраструктури в Україні / Р. А. Кучеренко [Текст] // Економічний часопис – XXI. – 2010. - № 3 - 4. – С.23.

18. Кучеров А. П. Объектное управление: новационный и инновационный менеджмент в туризме / А. П. Кучеров – М.: Издательство «Спутник+», 2014. – 208 с.

19. Лагутіна К. Фінансовий механізм інноваційної діяльності у корпоративному секторі економіки України / К. Лагутіна // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2018. – Вип. 112. – С. 27–29.

20. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). – 3-є вид., перероб. та доп. [Текст]: навч. посіб. / О. О. Любіцева. – К.: «Альтпрес», 2012. – 436с.

21. Ляшенко В. І. Європейська система моніторингу інноваційної діяльності: особливості та можливості використання в Україні / В. І. Ляшенко,



- А. І. Землянкін, І. Ю. Підоричева // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – Вип. 2. – С. 191–199.
22. Малахова Н. Н. Інновації в туризмі і сервісі / Н. Н. Малахова, Д. С. Ушаков – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2013. – 224 с.
23. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / За ред. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. – 615 с.
24. Машіка Т.Й. Аналіз факторів впливу на інноваційну активність підприємств / Т.Й. Машіка // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції [“Наукові дослідження – теорія та експеримент 2016”], (Полтава, 14-16 травня 2016 р.). – Полтава: ІнтерГрафіка, 2016. – Т. 9. – С 34-36.
25. Мельник Л. Г. Досвід Європейського Союзу у формуванні інноваційної стратегії сталого зростання [Текст] / Л. Г. Мельник, І. Б. Дегтярьова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – Вип. 1. – С. 190–200.
26. Микитюк П. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / П. Микитюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 400 с.
27. Михайліченко Г.І. Вектори сучасних трансформацій системи державного регулювання інноваційного розвитку туризму / Г.І. Михайліченко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 733. – С. 39–46.
28. Михайліченко Г.І. Інвестиційне забезпечення інноваційних процесів підприємств індустрії туризму / Г.І. Михайліченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 6. – С. 3–8
29. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток інформаційної системи туроперейтингу/ Г.І. Михайліченко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В.Даля – 2012. –№ 7 (178) – С. 212-224.
30. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І.Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
31. Михайліченко Г.І. Інновінг у туризмології: модернізація системи підготовки професійних кадрів для сфери туризму / І.Я. Антоненко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко // Міжнар. наук. вісник (Угорщина, Словаччина, Україна). –

2012. – Вип. 4 (23) Ч.1. – С. 98–110.

32. Михайліченко Г.І. Методологічні основи оцінювання інноваційного потенціалу туристичного підприємства / Г.І. Михайліченко // Економічний часопис - XXI (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, Central and Eastern European Online Library та ін.) – 2013. – № 1-2 (1)'2013 – С. 80-84.

33. Михно М. А. Роль інновацій в туризмі: учебник [Текст] / М. А. Михно. – М., 2014. – 210 с.

34. Модернізація туризмознавства: теорія і практика партнерства: монографія / [авт.кол.]; за заг. ред. Г.П.Скляра. – Полтава: ПУЕТ, 2015. – 372 с.

35. Морозов М. А. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме: учебник / М. А. Морозов, Н. С. Морозова – М.: Изд-во «Академия», 2012. – 240 с.

36. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг: офіційний сайт [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу: Режим доступу : URL : <http://www.dfp.gov.ua/>.

37. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент [Навчальний посібник.] / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. - К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2011. - 560 с.

38. Ніконенко О.В. Сучасний стан розвитку туризму в Україні / О.В. Ніконенко – Харків.: ХНЕУ 2011. – 226 с.

39. Новицький С.Л. Інновації в сфері туризму: навч. посібник / С.Л. Новицький. – К.: Освіта, 2016. – 276 с.

40. Носов К.О. Інформаційні технології в туризмі: посібник / К.О. Носов. – К.: КНЕУ, 2011. – 331 с.

41. Овчаренко Т. С. Аспекти світового та національного досвіду державного регулювання та інвестування інноваційних процесів / Тетяна Сергіївна Овчаренко // Кримський економічний вісник. – 2014. – Вип. 1(08). – С. 105–108.

42. Осьмірко І. В. Система фінансового забезпечення інноваційного зростання: поняття, структура та принципи функціонування / Інна

Володимирівна Осьмірко // Бізнес Інформ. – 2016. – (7). – С. 47–49.

43. Офіційний сайт туроператора TPG [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.tpg.ua/](http://www.tpg.ua/)

44. Пашова С. М. Сучасний стан та перспективи стабілізації інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні / С. М. Пашова // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 15 – 16 жовтня 2016 р. – 2016. – С. 179–181.

45. Пересада А.А. та ін. Інвестування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А.А. Пересада, О.О. Смірнова, С.В. Онікієнко, О.О. Ляхова. - К.: КНЕУ, 2015. - 251 с.

46. Попова Н.О. Науково-теоретичні основи управління інноваційним розвитком на підприємстві / Н.О. Попова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - № 4(16). – 2015. - С. 133-136.

47. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер - К.: Освіта, 2014. – 190 с.

48. Почерніна Н. В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні / Н. В. Почерніна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – Вип. 1(3). – С. 192–199.

49. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій, Закон України від 14.09.2006 № 143-V [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/143-16>

50. Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон, Закон України від 13.10.1992 № 2673-ХІІ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2673-12>

51. Про інвестиційну діяльність, Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

52. Про інноваційну діяльність, Закон України від 4 липня 2002 р. № 40- IV



[Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

53. Про наукові парки, Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>

54. Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19/page5>

55. Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом “єдиного вікна”, Закон України від 21.10.2010 № 2623-VI [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2623-17>

56. Про режим іноземного інвестування, Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>

57. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків, Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14>

58. Севастьянова С. А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие / С. А. Севастьянова. – М.: КНОРУС, 2012. – 256 с.

59. Сич Є. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства : [монографія] / Є. М. Сич, В. П. Ільчук. - К. : Логос, 2016. - 256 с.

60. Стан та перспективи українсько-канадських відносин [Електронний ресурс] / Режим доступу: // [http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/torg\\_econ\\_vidn/can/1368.html](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/torg_econ_vidn/can/1368.html)

61. Скалюк Р. В. Ефекти та ефективність інноваційної стратегії підприємств сфери туризму / Р. В. Скалюк, О. В. Декалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 1. – С. 149-154.

62. Товт Т.Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності підприємств України [Текст] / Т.Й. Товт // Науковий

вісник НЛТУ України. - 2016. - № 20. - С.240-248.

63. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь [та ін. ] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. –К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. –347 с.

64. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс : підручник / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2014. – 856 с.

65. Ушеренко С. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації / Світлана Ушеренко // Економічний часопис-XXI. – 2016. – Вип. 07-08(2). – С. 56–59.

66. Федоренко В.Г. Інвестознавство: Підручник / В.Г. Федоренко. - 3-тє вид., допов. - К.: МАУП, 2013. - 480 с.

67. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. / Л.І. Федулова – К.: Либідь, 2013. - 480 с.

68. Фірсова С. М. Основні елементи інноваційного потенціалу туристичних підприємств / С. М. Фірсова, С. В. Чеботар // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – №3 (25). – С. 202 – 207.

69. Череп А.В. Теоретичні аспекти створення інноваційно-інвестиційної діяльності / А. В. Череп, С .В. Маркова // Інноваційна економіка. - 2015. - №5. - С. 154-158.

70. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник / А.В. Череп. - К.: Кондор, 2013. - 398 с.

71. Черноіванова Г. С. Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії туристичного підприємства / Черноіванова Г. С. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №34. – С. 344 – 347.

72. Шаманська О.І. Довгострокове планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства / О.І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. - №6 (96). – 2014. - С. 164-168.

**ДОДАТКИ**



## СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ВИДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ТУРОПЕРЕЙТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ THE ESSENCE, VALUE AND WAYS OF INNOVATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL TOUR OPERATING ACTIVITY

*В статті визначено сутність інноваційних стратегій підприємства. Обґрунтовано значення інноваційної стратегії у розвитку міжнародного туроперейтингу. Сформовано основні напрями стратегічної інноваційної діяльності. Запропоновано класифікацію видів та наведено приклади інноваційних стратегій у міжнародній туроператорській діяльності*

*The essence of innovation strategies of the enterprise is defined in the article. The significance of innovative strategy in the development of international touristic is substantiated. The main directions of strategic innovation activity are formed. The classification of species and examples of innovative strategies in the international tour operator's activity are offered*

*Постановка проблеми.* Інновації й інноваційна діяльність традиційно представляються як напрямок науково-технічного прогресу (високотехнологічної його складової) і як процес, пов'язаний із впровадженням результатів наукових досліджень і розробок у практику. Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, але й включає зміни в продукті, процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає як явний фактор зміни, як результат діяльності, втілений у новий або вдосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги й нові підходи до задоволення соціальних потреб.

Туризм постійно розвивається, незважаючи на різні перешкоди політичного, економічного й соціального характеру. Туристський бізнес у багатьох випадках є ініціатором і експериментатором в освоєнні й впровадженні сучасних передових технологій, безупинно змінює форми й способи пропозиції й надання послуг, відкриває й освоює нові можливості. Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу.

На сучасному етапі розвитку економіка України потребує все більш значних та нових трансформацій її розвитку. Одним з таких поштовхів, необхідних для розвитку економіки нашої країни, її підприємств, повинно стати виважене і науково обґрунтоване впровадження інноваційних стратегій на підприємствах сфери міжнародного туроперейтингу, що і визначає актуальність теми дослідження.

*Ступінь розробки наукової проблеми.* У працях сучасних вчених-економістів Л.Л. Антонюка, В.В. Стадника, С.С. Аптекара, О.А. Горобця, А.В.

Гриньова, С.М. Ілляшенка, Н.К. Тарнавської, О.І. Амоша, Ю.М. Бажала, В.К. Гурова, О.М. Юркевича, Г.І. Михайліченко, А.С. Гальчинського, Р.В. Скалюк, Л.І. Федулової та працях інших науковців розкрито основні принципи сучасної інноваційної стратегії, охарактеризовано її сутність та роль в сфері економіки та інші питання щодо побудови економічного механізму інноваційної діяльності підприємства, в той час як залишаються недостатньо розробленими питання створення комплексного підходу щодо визначення суті, значення, та обґрунтування видів інноваційних стратегій у міжнародній туроперейтинговій діяльності.

*Мета дослідження* полягає у визначенні сутності, значення та обґрунтуванні видів інноваційної стратегії та її необхідності для підвищення конкурентоспроможності розвитку підприємств сфери міжнародного туроперейтингу.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність інноваційних стратегій підприємства;
- обґрунтувати значення інноваційної стратегії у розвитку міжнародного туроперейтингу;
- сформуувати основні напрями стратегічної інноваційної діяльності;
- запропонувати класифікацію видів та навести приклади інноваційних стратегій у міжнародній туроператорській діяльності.

*Основні результати дослідження.* Сучасна світова економіка дедалі більше набуває рис інноваційної економіки, пов'язаної з розробкою, впровадженням і використанням нововведень (інновацій), а також з перебудовою організаційно-економічного механізму господарювання. У цих умовах основною суперечністю у сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на всіх її рівнях є те, що в нас, з одного боку, досить високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі механізми господарювання та структура економіки (і на рівні підприємств), які цей потенціал просто не сприймають і не реалізують. Отже, інноваційна проблема в Україні – це не лише традиційна проблема грошей та інституцій, але і проблема ефективного менеджменту (насамперед стратегічного) на рівні підприємства, який повинен задавати вектор і визначати загальну програму дій щодо інвестицій в інновації на підприємстві у всіх ланках формування споживної вартості продуктів кожного виду бізнесу підприємства [3, с.226].

Детальний аналіз наукових джерел [1; 4; 6], а також власні наукові напрацювання дають нам змогу стверджувати, що інноваційна стратегія підприємства – це система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій, шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю [3, с.53].

Туроперейтинг - це діяльність у сфері туризму, спрямована на формування комплексного туристичного продукту та оптимізацію умов його споживання шляхом розробки пакету програм та обслуговування по маршруту зарубіжних і внутрішніх туристів, є формою туристичного бізнесу [9, с.150].

Споживач туристських послуг (турист) споживає певну кількість послуг, пропоновану туроператором, і це призводить до того, що, з одного боку, серед постачальників туристських послуг з'являється конкуренція, а з іншого боку, постачальникам доводиться кооперуватися (об'єднуватися) між собою, коли споживач потребує додаткових послуг. У процесі кооперації і конкуренції виникає новий туристський продукт. У цей момент класичний (традиційний) туризм перетворюється на інноваційний. На підставі цього нами запропоновано розглядати туристську діяльність не тільки в класичному розумінні, але і в інноваційному.

Поділ туристської діяльності на класичну та інноваційну, спричинило створення понятійного апарату, пов'язаного з особливостями розвитку інноваційної діяльності в міжнародному туроперейтингу.

Інноваційна діяльність у міжнародній туроператорській діяльності - це тісно пов'язані між собою процеси з формування, реалізації, просування і післяпродажного обслуговування інноваційного туристського продукту суб'єктами інноваційної діяльності в туризмі, а також щодо фінансового забезпечення цих процесів, що призводять до отримання економічного ефекту.

Результатом інноваційної діяльності в міжнародній туроператорській діяльності є інноваційний туристський продукт, створений у процесі кооперації і конкуренції постачальників туристських послуг, від реалізації якого, з'являється якийсь економічний ефект [2, с.43].

Під інноваційним туристським продуктом розуміється комплекс нових або вдосконалених туристських послуг, створений на основі об'єднання постачальників туристських послуг і реалізований споживачу з метою отримання прибутку.

З визначення інноваційної стратегії в міжнародній туроператорській діяльності, випливає, що вона представлена сукупністю декількох процесів [4; 5]:

- формування інноваційного туристського продукту - це процес виникнення ідеї, який представлений як результат упорядкованої діяльності туроператора щодо укладення та виконання договорів з постачальниками туристських послуг, що надають окремі нові або вдосконалені послуги, що входять у туристський інноваційний продукт;

- процес просування інноваційного туристського продукту - це діяльність турфірм, спрямована на стимулювання попиту виробленого інноваційного туристського продукту і формування позитивного іміджу підприємства;

- процес реалізації інноваційного туристського продукту - діяльність турфірм щодо укладення договору про реалізацію інноваційного туристського продукту із споживачем, а також діяльність турфірм і (або) постачальників інноваційних туристських послуг з надання споживачеві самих інноваційних туристичних послуг у відповідності з даним договором.



Інновації в міжнародній туроператорській діяльності слід розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну, що й приводять до позитивних зрушень, що забезпечують стійке функціонування й розвиток галузі в регіоні. Так, ідея створення й реалізація туристських проектів, що навіть не приносять спочатку істотного прибутку, може дати поштовх розвитку туризму й тим самим активно сприяти створенню додаткових робочих місць і зростання доходів населення.

Інновації безпосередньо у сфері послуг (сервісні інновації) можуть бути визначені як нова концепція сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу й технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми і потребують структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей фірми. Спираючись на класифікацію інновацій, запропоновану Й. Шумпетером, можна дати таку класифікацію інновацій у міжнародній туроператорській діяльності за об'єктом застосування (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація видів та приклади інноваційних стратегій у міжнародній туроператорській діяльності [12, с.346]

Типи інноваційних стратегій за Й. Шумпетером	Типи інновацій у туризмі	Приклади
1. Упровадження нової продукції та продукції з новими властивостями	Продуктові інновації – впровадження на туристський ринок нового і удосконалення існуючого турпродукту (туру, послуги)	Розробка нового туру, нового екскурсійного маршруту, нового напрямку подорожей (наприклад, тури в Антарктиду). Пропозиція нових послуг (наприклад, оздоровчі послуги в готелях).
2. Використання нової сировини	Ресурсні інновації – використання нового виду туристичних ресурсів для організації туризму та розробки нових турів і послуг	Освоєння нетрадиційних об'єктів показу (наприклад, індустріальний і дігг-туризм (сталкінг), мілітарі-туризм). Будівництво нових інфраструктурних об'єктів (наприклад, для заняття екстремальними видами спорту). Пропозиція ринку нової події (наприклад, фестивалю).
3. Використання нової техніки, технологічних процесів	Техніко-технологічні інновації – впровадження нової або істотно поліпшеної техніки і технології обслуговування клієнтів, просування і реалізації послуг	Електронні системи бронювання в готелях. Електронні системи продажу авіаквитків. Інтегровані системи управління інфраструктурою готелю; Інтернет-реклама. Е-комерція (в мережі Інтернет), наприклад, створення віртуальних тур агентств.
4. Зміни в організації виробництва і його матеріально-технічному	Організаційні інновації – впровадження більш ефективних структур управління й порядку організації діяльності фірми, нових профілів робочих	Розвиток інтегрованих готельних ланцюгів. Використання систем управління готелем за контрактом. Використання комп'ютерних клієнтських баз даних, CRM-Систем.

забезпеченні	місць і професійних вимог	
5. Поява нових ринків збуту	Маркетингові інновації – виділення нових сегментів ринку, обслуговування нових груп клієнтів (виділених за географічною, соціальнодемографічною, поведінковою ознаками)	Вихід на нові географічні ринки; розробка спеціальних турів і послуг для окремих груп споживачів (наприклад, людей з обмеженими можливостями) тощо

Зазначені види інноваційні стратегії тісно взаємопов'язані та перетікають одна в одну. Наприклад, розробка нових турів часто базується на освоєнні нових туристських ресурсів, при цьому новий турпродукт може орієнтуватися на нові групи споживачів.

Нині, туризм є багатовекторною та мультигалузеву сферою і тому складною для запровадження радикальних інновацій. У структурі сфери послуг є галузі, інноваційність яких не викликає сумнівів, тому що вони мають власну базу досліджень і розробок і пропонують ринку нові високі технології. Наприклад, сфера інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ), має за меті віртуалізацію частини виробничих та торговельних операцій, управління економічними процесами від мега до мікрорівня, широке застосування різновиду прикладних програм для ефективного управління й адміністрування туристичним підприємством. І хоч туристичний бізнес переживає бум інформатизації, враховуючи широкий інформаційний сектор, потужність та масовість інформаційних повідомлень та віртуальний сектор подорожей в глобальних мережах, фахівці-туризмознавці зауважують, що туризм є більше «споживачем інформаційних інновацій», аніж продуцентом. За попередніми підрахунками витрати ініціативних туроператорів – консолідаторів в Україні на утримання системи on-line-бронювання складають близько 2% від вартості послуг, що реалізуються, що за умови продажу турів на рекреацію, розваги і оздоровлення, це приблизно 3,3 млн. дол. США щорічно, які витрачено на розроблення, підтримку, наповнення і обслуговування системи інформаційної підтримки [9, с.151].

Новими напрямками використання ІТ для туризму є: запровадження мобільного Інтернету, електронних каталогів пропозицій, поширення on-line-бронювання не лише в роботі з ритейловими агентствами, а й безпосередньо з клієнтами. Неординарні ідеї, що просувають бізнес у сфері туризму, автоматизація і доступність довідкової інформації, розробка нових туристичних маршрутів, програмне забезпечення і програмні рішення – це тільки деякі приклади, що ілюструють інноваційну діяльність і напрям її подальшого розвитку.

Соціальна функція інновацій в туризмі також широко віртуалізується. Так, соціальні інформаційні мережі є потужним інструментом, який впливає на споживання туристичних послуг. Групи туристів створюють сайти, контактні групи з обміну досвідом подорожей, думкою про готелі, курорти, роботу персоналу та рівень сервісу. З'являються нові способи туристичної активності, наприклад, туристи з різних країн обмінюються житлом на час відпустки і для цих цілей реєструються на відповідних порталах і об'єднуються в специфічні

соціальні групи [2, с.45].

Туристи витрачають в подорожах близько 5-10% річних споживчих витрат. Фінансова свобода туристів також стимулює розвиток інновацій і пропозицію туристичних послуг: зручні платіжні системи, не прив'язані до конкретних місць і не вимагаючі перевозити запаси готівкових коштів, дають відчуття свободи і стимулюють споживання культурно-освітніх і розважальних туристичних послуг в країні перебування [2, с.46].

В світовій практиці в туроперейтингу широко розповсюджуються інновації, спрямовані на підвищення якості отриманого сервісу, створенні нової потреби у комфортному відпочинку, здатному дивувати передбачливістю та комплексністю. Популяризуються інновації на транспорті (літак з прозорим корпусом), в готельному бізнесі і (готель і комплекси на намівних островах), застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій, що здатні подовжити життєвий цикл туристичного продукту або знизити вартість послуг.

Отже, інновації - необхідний процес в створенні нового привабливого турпродукту, формуванні сприятливих умов для активізації діяльності інвесторів у туристичній сфері країни.

На сьогодні привабливими для інвестування є проекти щодо будівництва туристичної і спортивної інфраструктури курортів та дестинацій (гірськолижних трас, канатних доріг, спортивно-оздоровчих комплексів). Зважаючи на рівень розвитку підприємств, серед яких тотальна більшість мікро- або малі туристичні підприємства, та окреслені в ЗУ «Про інноваційну діяльність» об'єкти інноваційної діяльності, - в українській практиці слід виділити наступні види інноваційних стратегій [3, с.35]:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- механізми формування споживчого ринку і збуту турпродукту;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва, обслуговування і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки (для виробничих підприємств туристичної сфери: заклади розміщення, ресторанного і курортного бізнесу та ін.);
- туристичний продукт на національному, регіональному рівні, на рівні дестинації, на рівні туристичного підприємства.

Успішні інноватори туризму своїм досвідом доводять, що створення і впровадження нового - не просто бажано, але і необхідно в конкурентній боротьбі, а в період економічної нестабільності, - це повинно сприйматися як умова виживання.

*Висновки.* Упровадження продуктових, ресурсних, техніко-технологічних, організаційних та маркетингових інноваційних стратегій у практику вітчизняних підприємств у міжнародній туроператорській діяльності не тільки дозволить залучити додатковий туристичний потік, поліпшити економічні



показники діяльності туристичних підприємств і підвищити їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і зовнішньому туристичному ринках, але і забезпечити підвищення якості обслуговування гостей, більш повне задоволення їх потреб з урахуванням специфічних запитів окремих груп споживачів. Таким чином, інноваційні стратегії у туристичній галузі є вимогою часу, що дозволяють не тільки підвищувати якість послуг, але і раціонально використовувати всі наявні ресурси як для туристів, так і для власників туристичного бізнесу. Із розвитком науково-технічного прогресу будуть розвиватися і інноваційні технології у туристичній галузі, які дозволяють відкривати нові можливості для інноваторів та роблять туризм доступним для різних категорій населення.

### Література

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 394 с.
2. Аптекарь С. С. Оцінка ефективності інноваційних стратегій туристичних підприємств / С. С. Аптекарь // Економіка України. – 2017. – №1. – С. 42-49.
3. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 308 с.
4. Михайліченко Г.І. Інвестиційне забезпечення інноваційних процесів підприємств індустрії туризму / Г.І. Михайліченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 6. – С. 3–8
5. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І. Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
6. Михайліченко Г.І. Інновінг у туризмології: модернізація системи підготовки професійних кадрів для сфери туризму / І.Я. Антоненко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко // Міжнар. наук. вісник (Угорщина, Словаччина, Україна). – 2012. – Вип. 4 (23) Ч.1. – С. 98–110.
7. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. – 582 с.
8. Санто Б. Інновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс, 2011. – 296 с.
9. Скалюк Р. В. Ефекти та ефективність інноваційної стратегії підприємств сфери туризму / Р. В. Скалюк, О. В. Декалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 1. – С. 149-154.
10. Титов А.Б. Маркетинг и управление инновациями / А.Б. Титов. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.
11. Фірсова С. М., Чоботар С. В. Основні елементи інноваційного потенціалу туристичних підприємств / С. М. Фірсова, С. В. Чоботар // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – №3 (25). – с. 202 – 207.
12. Черноіванова Г. С. Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії туристичного підприємства / Червіанова Г. С. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №34. – С. 344 – 347.

## Узагальнена класифікація інновацій та визначення їх сутності

Ознака класифікації	Вид інновацій	Сутність
За сферою застосування	1 Науково-технічні	Інновації як результат процесу створення системи нових знань, наукової діяльності; пошуку варіантів удосконалення науково-технічного прогресу; експериментально-дослідної діяльності
	Організаційно-економічні	Інновації спрямовані на зміну способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, зростання матеріального стимулювання, зацікавленості працівників, раціоналізацію системи обміну
	Соціально-культурні	Інновації, пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі, підвищенням культури міжособистісних взаємин
	Державно-правові	Державне регулювання і законодавча підтримка інноваційної діяльності, наукових розробок; формування національної інноваційної системи
За масштабами розповсюдження	Глобальні	Наукова революція і її наслідки, формування постіндустріальних наукових парадигм, відкриттів і винаходів, що відкривають принципово нові можливості і способи задоволення потреб людини в енергії, матеріалах, продуктах, технологічних системах, нових ефективних форм організації виробництва і управління
	Національні	Значущі для розвитку національної економіки зміни її структури і експортної орієнтації національного продукту
	Регіональні	Інновації, що формують регіональну економічну політику, рівномірне насичення
	Галузеві	Інновації на рівні галузі, її технічного і технологічного забезпечення
	Локальні (на підприємстві, у компанії) - мікроінновації	Удосконалення окремих параметрів продукції, окремих технологій виробничої системи і її забезпечення
За характером змін	Епохальні	Перевороти, які відбуваються раз на декілька сторіч і корінним чином змінюють світ, економічні устрої. Це основні прориви в розвитку людського пізнання, які були головним джерелом тривалого економічного зростання і розповсюдилися в світі
	Еволюційні	Відбуваються безперервно і в своїй більшості є наслідком ідей і пропозицій, які надходять зі сфери виробництва, збуту, споживання
	Радикальні	Пов'язані із науковими відкриттями, проривними винаходами, які мають певну незалежність від суспільних потреб застосування радикальних нововведень означає розрив з попередніми тенденціями, відкриває нову загальну концепцію майбутніх удосконалень для сфери

## Продовження додатку Б

		туризму радикальними нововведеннями стали глобальні комп'ютерні системи бронювання та резервування
	Рекомбінаційні	Полягають у використанні існуючих технологічних, організаційних і виробничих рішень з метою створення нових різновидів продукції, технологій або систем управління рекомбінаційні інновації, які стосуються систем управління, спрямовані на поєднання існуючих виробничих функцій або різних технологічних рішень для виробництва нової продукції
	Модифікаційні (ординарні)	Цей тип інновацій найчастіше виникає на основі вивчення оточення і реагування на потреби клієнтів або поведінки конкурентів. Модифікаційні інновації полягають у незначних змінах існуючого асортименту продукції, технологій і систем управління з метою їх вдосконалення. модифікації не змінюють функції виробів або процеси виробництва (наприклад, підвищення якості, зменшення витрат, у результаті використання нових матеріалів, впровадження додаткової функції товару або корисного ефекту послуги) вони є наслідком тісних взаємин з клієнтами і гострої конкуренції
За предметом застосування	Інновація-продукт	Нововведення у вигляді принципово нового або вдосконаленого продукту, яке просувається у формі товару на ринок
	Інновація-процес	Це технічне, виробниче і управлінське удосконалення, що знижує витрати на виробництво продукту. інновація-процес може перетворитися на інновацію-продукт, якщо затребувана на ринку. Процесні інновації поділяються на декілька типів: технологічні, виробничі, економічні, екологічні, організаційні, торгові, соціальні, правові, управлінські, інформаційні
	Інновація-сервіс	Це нововведення, які пов'язані з обслуговуванням процесів використання продукту за межами підприємства (програмне забезпечення технологічних процесів)
	Інтелектуальний капітал	Людські ресурси як інтелектуально, творча еліта, здатні креативно сприймати і модифікувати нестандартні прогресивні управлінські рішення
	Маркетингові інновації	Впровадження нового методу продажу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні продажної ціни, що націлені на краще задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажу
	Організаційні інновації	Впровадження нового організаційного методу в діяльності підприємств (організацій), в організації робочих місць або зовнішніх зв'язках
За ступенем реактивності	Адаптивні інновації	Є реакцією на нововведення, що здійснюють конкуренти, з метою пристосування до мінливих ситуацій і забезпечення виживання компанії



## Продовження додатку Б

	Псевдо-інновації	Не приводять до зміни споживчих характеристик продуктів, а імітують їх
За рівнем формування і впровадження	Архітектурні інновації (або нововведення, що створюють нові потреби)	Інновації, які створюють для існуючих технологій і продуктів нові ніші на ринку, приводять до появи іншої категорії споживачів і змінюють ринкові зв'язки, що склалися. Архітектурні інновації іноді вимагають заміни існуючих технологій і продуктів, а також ринково-споживчих зв'язків
	Стратегічні інновації	Створення нових напрямів діяльності або забезпечення успішного функціонування діючих напрямів на тривалий час
	Системні інновації (інкрементальні)	Забезпечують появу інших нововведень. Через них розповсюджуються принципово нова техніка і технології в різних сферах виробництва (обслуговування) туристичної індустрії, що сприяє впровадженню базових інновацій. Такі інновації забезпечують важливі технічні удосконалення продуктів, технологічних процесів
	Одиничні (точкові) інновації	Не є наслідком існуючої системи, а швидше випадком у діяльності підприємства, відповіддю на нові можливості або погрози. Такими прикладами можуть бути пошук нового виду продукції, придбання ліцензії, зміна технології виробництва або системи, управління, які з'являються на підставі викликів середовища або ж аналізу стану підприємства. Впровадження організаційних інновацій (несистемних) характеризується більшим ризиком, ніж системних які з'являються на підставі постійного накопичення знань і інформації
	Базисні інновації	На основі нових знань про природу матеріального світу. Вони є основою для формування нового технологічного устрою, визначають його структуру. Їх впровадження пов'язане з великими інвестиціями у формування нових галузей і напрямів розвитку. Тому на перших фазах освоєння базисних інновацій необхідна пряма і непряма державна підтримка
	Поліпшуючі інновації	Це інновації, при яких відбувається оновлення окремих параметрів туристичного продукту, маршруту (напрямку), не змінюючи його по суті
	Проривні	Перехід на новий, вищий рівень розробки і виробництва туристичного продукту в цілому
	Кризові інновації	Це швидке ухвалення рішення про нововведення для того, щоб врятувати існуючий товар (продукт) від зникнення з ринку. Вони виводяться на ринок в рекордно стислі терміни і при правильному позиціонуванні на ринку продукт виживає
	Інновації розвитку	Упроваджуються і виводяться на ринок не спонтанно, а поступово, є підтримуючою інновацією, здатного попередити старіння існуючого продукту
За тривалістю життєвого	Тривал	Вимагають значних фінансових інвестицій і дуже ризикові з важкопрогнозованими наслідками

## Продовження додатку Б

циклу інновації	Короткострокові	Інновації з коротким життєвим циклом, які нашаровуються одна на одну з метою постійного удосконалення (частіше продуктивні інновації)
За формою організації інноваційного процесу (імплементациї)	Самостійні	Внутрішньоорганізаційні
	Комплексні	Міжорганізаційні, тобто на умовах співпраці ланок логістичного ланцюжка «постачальник-виробник-збутовик-споживачі»
За повнотою інноваційного процесу і ступенем новизни	Повні (абсолютні)	Вимагають корінних змін процесів, технології, продукту; переходу на нові ринки
	Мозаїчні (умовні або відносні)	Що залучають до процесу змін окремі ділянки виробничого процесу тур продукту або процесу обслуговування туристів
За характером процесу інноваційної дальності	Стихійні	Вимушені зміни бізнес-процесів
	Систематичні	Цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах
За ступенем інноваційних змін	Інновації нульового порядку	Регенерація впливаючих властивостей: цільові зміни, зберігаючі і поновлюючі існуючі функції виробничої системи або її частини
	Інновації першого порядку	Кількісні зміни, цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи або її частини; наприклад, розширення ринків збуту
	Інновації другого порядку	Перегруповування або організаційні зміни
	Інновації третього порядку	Адаптаційні зміни, або зміни, зумовлені взаємним пристосуванням елементів виробничої системи, наприклад, адаптація допоміжних процесів до змін в основному виробництві
	Інновації четвертого порядку	Новий варіант - найпростіші якісні зміни, що перевищують межі простих адаптивних змін
	Інновації п'ятого порядку	Нове покоління - змінюються всі або більшість функціональних здібностей виробничої системи, але базисна структурна концепція збережена
	Інновації шостого порядку	Новий вигляд - якісна зміна функціональних здібностей виробничої системи або її частини, змінюється основоположна концепція, але функціональний принцип залишається
	Інновації сьомого порядку	Новий рід - корінні зміни функціональних здібностей виробничої системи або її частини, яка змінює її основний функціональний принцип
Відносно попереднього стану процесу	Що заміщають	Повністю змінюючи попередні процеси, систему продукцію або способи її виробництва
	Що відмінюють	Поступово вводяться нові технології і відбувається реструктуризація процесу за новими технологіями
	Ретроінновації	Сприймається як «нове - це добре забузе старе» У системі турпродукту - це ностальгічні тури

**Фінансова звітність туристичного оператора «ТРГ»**



**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			223
Нематеріальні активи	1000	240	
первісна вартість	1001	255	243
накопичена амортизація	1002	15	20
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2510	3337
первісна вартість	1011	3119	4023
знос	1012	609	686
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1009	1959
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3759</b>	<b>5519</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			34973
Запаси	1100	31555	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10203	15124
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	150	153
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	95	78
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	312	374
Витрати майбутніх періодів	1170		3143
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>45023</b>	<b>53845</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>48782</b>	<b>59364</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	7	7	
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12007	15067	
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>12007</b>	<b>15074</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	2840	4668	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	18580	20062	
розрахунками з бюджетом	1620	46	23	
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	15309	19537	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>36775</b>	<b>44290</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
	<b>1700</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>48782</b>	<b>59364</b>	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			1150
Нематеріальні активи	1000	223	
первісна вартість	1001	243	1255
накопичена амортизація	1002	20	105
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	3337	5575
первісна вартість	1011	4023	6894
знос	1012	686	1319
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		3340
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1959	3975
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5519</b>	<b>14040</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			34818
Запаси	1100	34973	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15124	13086
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	153	
з бюджетом	1135	78	41
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	374	616
Витрати майбутніх періодів	1170	3143	2391
Інші оборотні активи	1190		28
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>53845</b>	<b>50980</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>59364</b>	<b>65020</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	7	7	
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15067	5161	
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>15074</b>	<b>5168</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510		37329	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>37329</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	4668	4019	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	20062	14686	
розрахунками з бюджетом	1620	23	46	
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625		26	
розрахунками з оплати праці	1630		59	
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	19537	3687	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>44290</b>	<b>22523</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>59364</b>	<b>65020</b>	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12 2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			928
Нематеріальні активи	1000	1150	
первісна вартість	1001	1255	1432
накопичена амортизація	1002	105	504
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	5575	5935
первісна вартість	1011	6894	8462
знос	1012	1319	2527
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3340	3510
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	3975	4116
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>14040</b>	<b>14489</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			60636
Запаси	1100	34818	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13086	15398
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	41	103
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	616	1441
Витрати майбутніх періодів	1170	2391	
Інші оборотні активи	1190	28	81
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>50980</b>	<b>77659</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>65020</b>	<b>92148</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	7	7
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5161	8957
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5168</b>	<b>8964</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	37329	37138
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>37329</b>	<b>37138</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	4019	13029
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	14686	25938
розрахунками з бюджетом	1620	46	22
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	26	
розрахунками з оплати праці	1630	59	363
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3687	6694
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>22523</b>	<b>46046</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>65020</b>	<b>92148</b>



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ 2015 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	303875	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	276208	
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	27667	
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	286	
Адміністративні витрати	2130	7532	
Витрати на збут	2150	15630	
Інші операційні витрати	2180	5730	
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	2040	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	850	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1920	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	385	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1236	
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		

Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1236	

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	18360	
Витрати на оплату праці	2505	2053	
Відрахування на соціальні заходи	2510	1060	
Амортизація	2515	303	
Інші операційні витрати	2520	5908	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>27684</b>	

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ 2016 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	316444	303875
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	278512	268526
<b>Валовий:</b>			27667
прибуток	2090	37932	
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	552	286
Адміністративні витрати	2130	11143	7532
Витрати на збут	2150	17963	15630
Інші операційні витрати	2180	5511	5730
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			2040
прибуток	2190	3867	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	1054	850
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			1920
прибуток	2290	2813	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	428	385
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			1236
прибуток	2350	2385	
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		



Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	2385	1236

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	23346	18360
Витрати на оплату праці	2505	3687	2053
Відрахування на соціальні заходи	2510	1355	1060
Амортизація	2515	718	303
Інші операційні витрати	2520	5511	5908
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>34617</b>	<b>27684</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ 2017 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	336751	316444
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	281064	278512
<b>Валовий:</b>			37932
прибуток	2090	55687	
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	805	552
Адміністративні витрати	2130	20110	11143
Витрати на збут	2150	20157	17963
Інші операційні витрати	2180	5206	5511
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			3867
прибуток	2190	11019	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	6826	1054
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			2813
прибуток	2290	4193	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	397	428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			2385
прибуток	2350	3796	
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		

<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	3796	2385

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	32215	23346
Витрати на оплату праці	2505	4782	3687
Відрахування на соціальні заходи	2510	1663	1355
Амортизація	2515	1607	718
Інші операційні витрати	2520	5206	5511
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>45473</b>	<b>34617</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		



Чисельність осіб українського походження, що проживають  
в Канаді за переписом 2016 року [80]

Територія	Населення	зокрема українського походження	%
Манітоба	1 133 510	167 175	14,7 %
Саскачеван	953 850	129 265	13,6 %
Альберта	3 256 355	332 180	10,2 %
Юкон	30 195	1 620	5,4 %
Британська Колумбія	4 074 385	197 265	4,8 %
Північно-західні території	41 060	1 445	3,5 %
Онтаріо	12 028 895	336 355	2,8 %
Нова Шотландія	903 090	7 500	0,8 %
Нунавут	29 325	155	0,5 %
Квебек (провінція)	7 435 905	31 955	0,4 %
Нью-Брансвік	719 650	2 455	0,3 %
Острів Принца Едварда	134 205	780	<0,1 %
Ньюфаундленд і Лабрадор	500 610	945	<0,1 %
Канада	31 241 030	1 209 085	3,9 %