

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Інноваційна стратегія розвитку міжнародного туристичного  
оператора «Coral Travel», м. Київ»**

Студент 2 курсу 9 групи  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальність 242 «Туризм»  
спеціалізація «Міжнародний  
туристичний бізнес»

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Бабич Майя  
Сергіївна

Науковий керівник:  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Хахлюк Анатолій  
Миколайович

Керівник проектної групи  
(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  
Спеціальність 242 «Туризм»  
Спеціалізація «Міжнародний туристичний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Бабич Майї Сергіївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інноваційна стратегія розвитку міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ»  
Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4329

2. Термін здачі студентом закінченої роботи – 01.11.2018 р.

Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі аналізу наукової літератури, законодавчих актів, матеріалів мережі Інтернет розкрити науково-теоретичні засади розвитку рецептивного туроперейтингу в системі міжнародного туризму.

*Мета роботи* – дослідження інноваційних стратегій розвитку міжнародного туристичного оператора «Coral Travel» м.Київ».

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора «Coral Travel» м.Київ».

*Предмет дослідження* – теоретичні та методологічні основи розвитку інноваційної стратегії міжнародного туристичного оператора «Coral Travel» м.Київ».

3. Перелік графічного матеріалу:

Рисунки:

4. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, за якими здійснюється

консультування:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Хахлюк А.М.		
2	Хахлюк А.М.		
3	Хахлюк А.М.		

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

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**

1.1. Сутність інноваційної стратегії та її характеристика.

1.2. Роль та місце інноваційної стратегії у системі міжнародного туризму.

1.3. Методика і методи наукового дослідження інноваційної стратегії.

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «CORAL TRAVEL», М.КИЇВ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ**

2.1. Загальна характеристика міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ ».

2.2. Дослідження показників фінансової діяльності міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ ».

2.3. Особливості реалізації туристичного продукту міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ » на ринку міжнародного туризму.

Висновки до розділу 2

**РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ**

3.1. Перспективи формування та розвитку інноваційної стратегії в різних регіонах України.

3.2. Розробка та реалізація інноваційного туристичного продукту в системі міжнародного туристичного туроператора «Coral Travel», м. Київ ».

Висновки до розділу 3

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**



6. 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- 20.12.2017 р.	
2	Оформлення і затвердження Завдання на випускну кваліфікаційну роботу	21.12.2017- 15.01.2018 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 графіку	

7. Дата видачі завдання «21» грудня 2017 р.

8. Науковий керівник  
випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ А.М. Хахлюк  
(підпис)

10. Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми) \_\_\_\_\_ Т.І. Ткаченко  
(підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_ М.С. Бабич  
(підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Науковий керівник  
випускної кваліфікаційної роботи  
Хахлюк \_\_\_\_\_

А.М.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

*Випускна кваліфікаційна робота студента* \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

*може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.*

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми) \_\_\_\_\_

Т.І. Ткаченко

(підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Т.І. Ткаченко

(підпис)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ.....	6
1.1. Сутність та ознаки інновацій на підприємстві.....	6
1.2. Роль та місце інноваційної стратегії у системі міжнародного туризму.....	21
1.3. Методика і методи наукового дослідження інноваційної стратегії.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «Coral Travel», м. Київ.....	52
2.1. Загальна характеристика міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ.....	52
2.2. Дослідження показників фінансової діяльності міжнародного туристичного оператора Coral Travel.....	59
2.3. Особливості реалізації туристичного продукту міжнародного туристичного оператора «Coral Travel» за 2015-2017 рр.....	65
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	77
3.1. Перспективи формування та розвитку інноваційної стратегії в різних регіонах України.....	77
3.2. Розробка та реалізація інноваційного туристичного продукту в системі міжнародного туризму міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ	



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Впровадження інноваційних нововведень може дати туристичному підприємству можливість поліпшити якість туристичного продукту, що, в свою чергу, також може надати йому додаткових можливостей отримання прибутку. Кожне туристичне підприємство знаходиться в унікальній інноваційній проблемній ситуації, що виражається в певному поєднанні «внутрішніх» і «зовнішніх» чинників інноваційного процесу. Крім того, стан туристичного підприємства, та проблемна ситуація, в якій воно знаходиться, не є статичними і мають тенденцію до динаміки, зміни. Причому, кожна проблемна ситуація, яка виникає на підприємстві, може розвиватися по декільком можливим сценаріям, які, в свою чергу, перетікають по відповідним стадіям розвитку. В умовах динамічних змін середовища на туристичному ринку, розробка і впровадження інноваційної стратегії є досить проблемним процесом, оскільки зміни ключових факторів часто є непередбачуваними. Тому вивчення особливостей та видів інноваційної стратегії туристичного підприємства та створення умов для її забезпечення представляється одним з найбільш актуальних напрямів дослідження.

**Рівень дослідженості теми.** Питання формування інноваційних стратегій досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, до співтовариства яких відносяться: Асаул А. Н., Босовська М.В., Гарбера О.Є., Дроздов Г.Д., Іванова Л.О., Пуцентайло П.Р., Хейг П. Х., Чувуріна К.В., Чудновский А.Д., Ячменьова В.М., та ін. При цьому, в зазначених працях відсутній комплексний підхід до розгляду проблематики формування інноваційної стратегії..

**Мета та завдання роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення та вдосконалення інноваційної стратегії розвитку туристичного підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити сутність та ознаки інновацій на підприємстві;
- охарактеризувати роль та місце інноваційної стратегії у системі міжнародного туризму;
- дослідити методикау і методи наукового дослідження інноваційної стратегії;
- розглянути загальну характеристика міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ;
- здійснити дослідження показників фінансової діяльності міжнародного туристичного оператора Coral Travel;
- дослідити особливості реалізації туристичного продукту міжнародного туристичного оператора «Coral Travel» за 2015-2017 рр.;
- визначити перспективи формування та розвитку інноваційної стратегії в різних регіонах України;
- обґрунтувати розробку та реалізацію інноваційного туристичного продукту в системі міжнародного туризму міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та розвитку інноваційної стратегії на туристичному підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні засади формування та розвитку інноваційної стратегії в системі міжнародного туризму міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ.

**Методи дослідження** базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів маркетингової діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати



опитування керівництва міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ.

**Практичне значення** проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в ході удосконалення процесів інноваційного розвитку в системі міжнародного туризму туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ.

**Рівень наукової новизни** дослідження полягає у систематизації підходів до формування та розвитку інноваційної стратегії на туристичному підприємстві.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему: «Особливості формування інноваційної стратегії туристичного підприємства».

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури (з 91 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 108 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ

#### 1.1. Сутність та ознаки інновацій на підприємстві

У науковій літературі з управління інноваціями не сформувалося єдиного підходу до визначення змісту поняття «інноваційна стратегія». Можливо, це визначається складністю і неоднозначністю розуміння сутності самої інновації як економічної категорії. Огляд визначень різних дослідників показує, що даний термін може мати різні значення залежно від контексту, а вибір підходу до визначення поняття залежить від конкретних цілей вимірювання або аналізу [28, 32].

У відповідності з міжнародними стандартами «інновація» визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується. Тобто, інновація інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях (продуктових і технологічних інноваціях) [15, 24, 28, 32, 46, 51].

Вищесказане дозволяє запропонувати наступний підхід до визначення інноваційної стратегії підприємства. Інноваційна стратегія підприємства це цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства.

Інноваційна стратегія відноситься до рівня функціональних стратегій. Стратегічний план підприємства визначає цілі та напрями розвитку у всіх сферах господарської діяльності, в тому числі щодо інновацій. При цьому для деяких агресивних інноваційних підприємств стратегія у сфері інновацій є найбільш значущим елементом корпоративної стратегії.

Таблиця 1.1

**Еталонні стратегії і спрямованість продуктових і процесних інновацій [15, 24, 28, 32, 46, 51]**

	Лідерство у витратах	Диференціація	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації
<b>Інноваційна стратегія</b>				
Розвиток продукту	Розвиток продукту, спрямований на зниження його вартості	Розвиток продукту, спрямований на підвищення його якості, збільшення функцій і т.д.	Розвиток продукту, спрямований на зниження витрат при обслуговуванні конкретного сегменту	Розробка продукту, націлена на поглиблення спеціалізації при обслуговуванні конкретного сегменту
Розвиток процесу	Поліпшення процесу з метою зменшення витрат матеріалів і трудових витрат, а також на збільшення переваги великих економічних об'єктів	Розвиток процесу, спрямований на поліпшення параметрів (наприклад, надійності), що підвищують цінність продукту для покупця	Розвиток процесу, спрямований на зниження вартості обслуговування сегменту	Розвиток процесу, спрямований на підвищення цінності продукту для покупців сегменту

У будь-якому випадку інноваційна стратегія підприємства повинна бути органічно пов'язана зі стратегією бізнесу і орієнтована на реалізацію спільних стратегічних цілей та принципів в інноваційній сфері, відповідно, необхідний механізм трансформації загальних стратегічних цілей у цільові установки і програми інноваційної діяльності [29].

Стратегічний план підприємства, наприклад, визначає:

- Прагне підприємство бути лідером чи послідовником у сфері технології?
- Скільки ресурсів може спрямувати підприємство на НДДКР (для інноваційно-активних підприємств найважливішим показником яких є науковість - частка витрат на НДДКР в обсязі продажів)?
- Які додаткові джерела фінансування інновацій може використовувати?
- Коли виходити на ринок з новим продуктом?

У разі диверсифікованого підприємства з дивізіональною структурою корпоративна інноваційна стратегія це розподіл зусиль на дослідження і



розробку між окремими напрямками бізнесу та підтримку загальної програми диверсифікації, і, насамперед, розвиток нових сфер бізнесу, що стосуються проривних продуктів або рішень, спрямованих на створення нової цінності для споживача.

Якщо технології різних сфер бізнесу на великому підприємстві слабо пов'язані один з одним, і підприємство не планує процес диверсифікації, то корпоративна інноваційна стратегія навряд чи існує взагалі. В даному випадку конкурентні стратегії та субстратегії, що їх підтримують в сфері маркетингу, виробництва або технології найкращим чином можуть бути скоординовані на рівні стратегічних одиниць бізнесу.

Папп В. [62] запропонував відому класифікацію конкурентних стратегій компаній, в рамках якої виділено чотири базових напрями досягнення конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація і фокусування на витратах чи фокусування диференціації. В табл. 1 представлені варіанти стратегії конкуренції.

Продуктова стратегія підприємства включає визначення напрямків розвитку існуючого асортименту і впровадження нових конкурентоспроможних продуктів.

Для високотехнологічних підприємств технологічна стратегія включає визначення, розвиток і використання технологічних компетенцій, тобто специфічних навичок і вмінь, якими володіють підприємства в сфері технології.

При цьому, з одного боку, ці дві частини інноваційної стратегії є взаємопов'язаними і повинні розроблятися узгоджено: розробка і налагодження ефективного виробництва продуктивних новинок, стимульованих ринковим попитом, може вимагати доопрацювання технології, науково-технічні ідеї нових конкурентоспроможних продуктів часто з'являються в ході проведення НДДКР. З іншого боку, технологічна стратегія і стратегія продукту мають кожна свою специфіку, пов'язану як з характером стратегічних факторів зовнішнього середовища, так і з різною роллю підрозділів НДДКР, маркетингу

та виробництва в процесі їх розробки та реалізації [46].

Проблеми формування інноваційної стратегії надзвичайно складні. Чому підприємства з хорошим менеджментом, які здійснюють постійний моніторинг ринку, інвестиції в інновації, що обіцяють найбільший дохід, що працюють з клієнтами послідовно, втрачають лідерство в ряді галузей? Причиною цього може бути брак стратегічного бачення, у результаті підприємства розвивають існуючі технології, у той час як принципово нові технології, що приходять ззовні, зрештою замінюють існуючі. На практиці часто виявляється, що найбільш небезпечна загроза виникає саме внаслідок вторгнення нетрадиційних для даної галузі технологій, в результаті процвітаючі підприємства зазнають невдачі [12].

На думку багатьох дослідників, ядром розробки ефективної стратегії бізнесу є розвиток ключових компетенцій - специфічних навичок і вмінь, якими володіє підприємство.

До найважливіших компетенцій підприємств в інноваційній сфері (інноваційним здібностям) відносяться навички та вміння у таких видах діяльності як [49]:

- технологічне прогнозування;
- дослідження ринку і аналіз споживачів;
- пошук і оцінка ідей нових продуктів і технологій;
- придбання технологічних ресурсів;
- ефективна система управління проектами.

Для формування технологічної стратегії найбільше значення мають можливості підприємства в сфері технологічного прогнозування та аналізу життєвого циклу технологій, які залежать від компетенції і досвіду експертної роботи її фахівців, наявності партнерських зв'язків з науковим співтовариством, участі у державних програмах науково-технічного прогнозування.

Методи пошуку і оцінки технологій, важливих з точки зору довгострокової конкурентоспроможності підприємства, включають патентний

пошук, який може дати відповідь на питання, наскільки сильні конкуренти у відповідній сфері досліджень і розробок, аналіз публікацій, відвідування наукових симпозіумів та конференцій, аж до промислового шпигунства. Проведення таких пошукових робіт входить в компетенцію підрозділів НДДКР або спеціально створених для оцінки і ревізії інноваційних проектів комісій [31].

Важливість компетенції у сфері придбання нових технологічних ресурсів визначається тим, що комерціалізація інновації вимагає, як правило, додаткових активів і підтримуючих технологій.

Необхідні активи і технології можна купувати, використовуючи ринкові механізми, можна налагоджувати власне виробництво, наприклад, через вертикальну інтеграцію, можливо отримання доступу до необхідних ресурсів через стратегічне партнерство з фірмами, які володіють цими активами і технологіями. Вибір адекватного ситуації шляху і ефективна реалізація угоди відносяться до важливих інноваційних здібностей підприємства.

Для формування продуктової стратегії ключовою здібністю підприємства є пошук, оцінка і всебічна апробація ідей створення нових перспективних продуктів і послуг. Хоча кожне підприємство розробляє власний механізм реалізації даного процесу, необхідно виділити наступні основні шляхи виявлення ідей продуктових новинок [24]:

1. Виявлення ідей, що підказані ринком, на основі використання широкого спектру методів, які прямо або побічно адресуються до споживачів. Метою ринкових досліджень у цьому випадку є виявлення проблем, що незадовільно вирішуються за допомогою існуючих товарів, виявлення споживчих мотивів і переваг. Тут ключовим навиком підприємства є компетенція у сфері маркетингу і рівень ринкових досліджень. На промислових ринках, для яких характерні організовані групи покупців, ідеї вдосконалення продукту часто виникають у процесі його використання.

2. Виявлення ідей, що впливають з технологічного розвитку, і



дослідження товару з метою знаходження можливих удосконалень. Метод інвентаризації характеристик товару передбачає складання переліку головних характеристик та їх варіювання з метою виявлення нових комбінацій, що веде до поліпшення.

3. Виявлення ідей, що випливають з наслідування фірм-конкурентів. Систематичний аналіз конкуруючих товарів із застосуванням методу «конструювання навпаки» може також призвести до ідеї вдосконалення або створення новинки.

4. Пошук ідей творчими методами. Метод заснований на уяві та інтуїції і реалізується в рамках спільної роботи творчих груп. Завдяки ефекту синергії група людей більш здатна до творчості, ніж кожен з них окремо.

Далі йде процедура фільтрації ідей нових товарів з метою відсіву ідей, які несумісні з ресурсами або стратегічними цілями підприємства або просто не привабливі. На цій стадії поглиблений аналіз не проводиться. Необхідно лише швидко і з малими витратами виокремити ідеї, які заслуговують подальшого розгляду і відкинути неперспективні [29].

На наступному етапі розробляється концепція нового продукту, під якою розуміється опис його фізичних і сприйманих характеристик, а також набору вигод для певної групи потенційних користувачів. Причому оскільки акцент робиться на перевагах, які отримують користувачі, що мова йде не просто про технічний документ: концепція конкретизує поняття продукту, як набір властивостей і атрибутів, отже, одна і та ж ідея товару може призвести до різних концепцій.

Після того, як основні контури нового виробу визначено, розробляється проектна пропозиція або інноваційний проект.

У процесі формування і реалізації інноваційної стратегії слід мати на увазі, що процеси створення і випуску на ринок нових продуктів пов'язані з високим рівнем ризику.

Ризики, супутні процесу створення нової продукції, можуть бути

класифіковані наступним чином [17]:

- ринкові ризики, пов'язані з невизначеністю попиту на новий продукт;
- конкурентні ризики, пов'язані з непередбаченою реакцією конкурентів у галузі;
- технологічні ризики, пов'язані з технічними параметрами продукту;
- організаційні ризики, що стосуються необхідності проведення змін в організації;
- виробничі ризики, пов'язані з можливістю організації ефективного виробництва нового продукту;
- фінансові ризики, що стосуються необхідного обсягу інвестицій в проект.

Західними фахівцями проводилися масштабні дослідження з виявлення факторів успіху і невдач нових продуктів. Результати цих досліджень дозволили зробити висновок, що найбільш часто в якості причин невдач виступають наступні фактори:

- продукт не відповідає потребам споживачів;
- продукт недостатньо диференційований від продуктів конкурентів;
- продукт не відповідає технічним вимогам;
- ціна занадто висока;
- продукт не відповідає заданим нормативам і стандартам;
- продукт конкурує з іншими продуктами компанії, в результаті розвивається внутрішня конкуренція;
- відсутня стратегічна відповідність нового продукту продуктовому портфелю компанії.

Критичний аналіз причин успіху та невдач нових продуктів дає цінну інформацію для формування продуктової стратегії, так і для тактичного управління процесами розробки і виведення на ринок нового продукту [25]:

- недостатнє опрацювання продуктів на технологічність;
- відсутність системи внутрішнього маркетингу (аналіз постачальників);
- недостатня зворотний зв'язок і, як наслідок, відсутність достовірної інформації про те, як споживач відноситься до продукту;
- відсутність обґрунтованого регламенту розроблення та просування нового продукту на ринок;
- погана комунікація між підрозділами, включеними в процес розробки нового продукту.

Важливим питанням формування продуктової стратегії є визначення проміжків часу, коли фірма повинна вийти на ринок з новим продуктом. Для інноваційного підприємства чинник часу має вирішальне значення. «Конкуренція у часі» спонукає не тільки випускати нові продукти, але робити це швидше конкурентів.

Основу класифікації інноваційних стратегій покладено біологічний підхід до класифікації конкурентної поведінки, запропонований російським ученим О.В, Дейнегою [28]. Відповідно до цього підходу, стратегічну поведінку можна підрозділити на чотири види:

1. Віолентна, характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, виходять на масовий ринок зі своєю або придбаною новою продукцією, які випереджають конкурентів за рахунок серійності виробництва й ефекту масштабу. Фірми-віоленти володіють великими розмірами, великою чисельністю працюючих, безліччю філій і дочірніх підприємств, повнотою асортименту, здібністю до масового виробництва. Їх відрізняють великі витрати на НДДКР, виробництво, маркетингові і збутові мережі. Для цього потрібні серйозні інвестиції. Їх постійна проблема - завантаження потужностей. Продукція віолентів має високу якість, пов'язану з високим рівнем стандартизації, уніфікації і технологічності, низькими цінами, властивими масовому виробництву. Багато віолентів є транснаціональними



компаніями, створюють олігополістичний ринок. Сфери діяльності віолентів нічим не обмежені. Вони можуть зустрічатися у всіх галузях: машинобудуванні, електроніці, фармацевтиці, обслуговуванні і т.д. Типи віолентів можна підрозділити по етапах їх еволюційного розвитку в залежності від динаміки розвитку:

- «Гордий лев» - тип віолентів, для яких характерний найдинамічніший темп розвитку. Цю групу можна розділити на підгрупи: «лідерів», «віце-лідерів» та інших;
- «Могутній слон» - тип з менш динамічним розвитком і розширеною диверсифікацією, як компенсації за втрату позиції лідера в галузі;
- «Неповороткий бегемот» - тип віолентів, які втратили динаміку розвитку, надмірно захопилися широкою диверсифікацією і розпоростили сили.

2. Патієнтна, що полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку (нішах) шляхом спеціалізованого випуску нової або модернізованої продукції з унікальними характеристиками. Патієнтна стратегія - це стратегія диференціації продукції і заняття своєї ніші, вузького сегмента ринку. В патієнтній (нішовій) стратегії чітко простежуються дві складові підстратегії:

- ставка на диференціацію продукту;
- необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку.

Диференціація продукції - крок назустріч тому споживачу, якому не потрібна масова стандартна продукція. Вона дозволяє також патієнту відкрити свою справу з виробництва диференційованої продукції. При цьому патієнт використовує відмінності в якості товару, сервісі і рекламі. При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності товару виникає, в основному, завдяки високій споживчій цінності товару. Патієнтам доводиться точно визначати і забезпечувати її [28].

3. Експлерентна, що означає вихід на ринок з новим (радикально

інноваційним) продуктом і захопленням частини ринку. Фірми-експлоренти - в основному, невеликі організації. Їх головна роль в економіці - інноваційна, що складається в створенні радикальних, «проривних» нововведень: нових продуктів і нових технологій у всіх галузях народного господарства. Як творці радикальних нововведень, фірми-експлоренти або, так звані «ластівки», відрізняються своєю цілеспрямованістю, відданістю ідеї, високим професійним рівнем співробітників і лідера, великими витратами на НДДКР.

4. Комутантна, що складається в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, з тих чи інших причин не зайнятих «віолентами» і «патієнтами», освоєнні нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітації новинок і просуванні їх до найширших верств споживачів. Дрібні фірми активно сприяють просуванню нових продуктів і технологій, в масовому порядку створюючи на їх основі нові послуги. Це прискорює процес дифузії нововведень. Комутанти також активно беруть участь в процесі рутинізації нововведень за рахунок схильності до імітаційної діяльності і за рахунок організації нових послуг на основі нових технологій.

Як зазначає Кучинська І.В. [46], стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає, насамперед, вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови та генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямів. На цій основі формується пакет продуктово-ринкових інноваційних пропозицій (портфель інноваційних бізнес-проектів) підприємства-інноватора, який доповнює (коригує) вже існуючий портфель. При цьому співіснують два види бізнесу: традиційний, ведення якого обумовлене економічною необхідністю, укладеними контрактами тощо; інноваційний, який дозволяє привести у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку на основі інновацій, зміцнити ринкові позиції, забезпечити умови тривалого виживання й розвитку на ринку. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку передбачає

аналіз існуючих видів бізнесу, оцінку їх наявних ринкових позицій та можливих перспектив з урахуванням тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, визначення на цій основі доцільності припинення неперспективних бізнес-проектів, коригування тих, що мають шанси на успіх, початок реалізації нових, які дозволять посилити ринкові позиції інноватора.

Разом з тим, основними факторами для успішної діяльності підприємства є: ринкові можливості підприємства, конкурентна поведінка щодо інших підприємств, реалізація потенційних можливостей для забезпечення стратегічних рішень. Крім того, ієрархія організаційної побудови фірми визначає як ієрархію цілей, так і ієрархію стратегій, тобто напрямків до досягнення цих цілей. Цей принцип передбачає, що стратегія будь-якого рівня (крім першого) повинна розроблятися на основі стратегій першого верхнього рівня, забезпечуючи підтримку загальної стратегічної лінії досягнення успіху.

Характерна риса стратегії полягає в тому, що її успішне використання передбачає обов'язковий зворотний зв'язок, що дозволяє постійно коригувати стратегічний вибір.

Для систематизації різних типів інноваційних стратегій прийнято використовувати кілька класифікаційних ознак, основними з яких є: спрямованість стратегій, інтенсивність інноваційної діяльності та способи реалізації стратегій [46].

Залежно від своєї спрямованості, інноваційні стратегії підприємства діляться на два класи: наступальні та захисні.

Наступальні інноваційні стратегії забезпечують реалізацію загальної стратегії інтенсивного росту і націлені на збільшення присутності підприємства в найбільш перспективних секторах ринку за рахунок витіснення з цих секторів наявних конкурентів. Такі стратегії, в більшості випадків, реалізуються за рахунок великомасштабних інноваційних розробок, що ґрунтуються на стратегічно значимих НДДКР і призводять до встановлення технологічного і (або) продуктового лідерства підприємства. Зазвичай наступальні інноваційні



стратегії вимагають акумулювання значних обсягів фінансових, інтелектуальних та матеріально-технічних ресурсів, у зв'язку з чим вони, зазвичай, використовуються великими підприємствами. Для дрібних і середніх підприємств, а також для підприємств, що не володіють значним інноваційним потенціалом, наступальні стратегії можуть бути побудовані на імітації розробок галузевих лідерів [19].

Захисні інноваційні стратегії орієнтовані на підтримку вже досягнутих позицій підприємства за рахунок попередження дій конкурентів по розширенню їх ринкових часток. Основою даної стратегії є періодично здійснювані середньо- і короткострокові інноваційні розробки, що забезпечують скорочення витрат і (або) додавання нових споживчозначущих властивостей вже випускаємих видів продукції. Крім цього, реалізація захисних стратегій може здійснюватися на основі імітації передових галузевих розробок і за рахунок придбання ліцензій.

В залежності від інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, його інноваційні стратегії можуть бути активними, пасивними і стагнаційними. Реалізація всіх цих стратегій починається із здійснення підприємством базисної інноваційної розробки, яка істотно підвищує його потенціал і поліпшує ринкові можливості. Різниця між стратегіями визначається характером подальшої поведінки підприємства в інноваційній сфері.

Активна інноваційна стратегія припускає, що на «максимумі» технологічного рівня, досягнутого за рахунок базової інновації, підприємство повинно реалізувати наступне стратегічно значиме нововведення (розвиваючу інновацію), яке також, як і базисна інновація, призведе до суттєвого підвищення технологічного рівня виробництва або розширення ринкових позицій. Надалі великомасштабні інноваційні розробки повинні реалізовуватися за аналогічною схемою, забезпечуючи безперервне накопичення інноваційного потенціалу підприємства і покращуючи результати його функціонування. Важливою умовою при цьому є наступність інноваційних

розробок, тобто можливість використання результатів кожної попередньої із них при реалізації наступної. Дана стратегія є, виключно, наступальною і орієнтована на забезпечення високої рентабельності в тривалій перспективі. Основними обмеженнями при реалізації даної стратегії виступають стадія життєвого циклу галузі і здатність підприємства протягом тривалого часу залучати значні обсяги інвестиційних ресурсів.

Пасивні інноваційні стратегії мають захисний характер і припускають періодичне (по мірі необхідності) здійснення підприємством невеликих середньо- і короткострокових нововведень, які забезпечують підтримку досягнутих конкурентних переваг. Стратегії даного типу не припускають значного технологічного або ринкового росту і, як правило, вибираються підприємствами тих галузей, життєвий цикл яких знаходиться на стадії зрілості.

Стагнаційні стратегії використовуються підприємствами в галузях, що скорочуються, а також підприємствами з незначним інноваційним потенціалом і тому не здатними систематично освоювати інноваційні розробки. Суть стратегії полягає в тому, щоб максимально використовувати переваги, які надаються базисною інноваційною розробкою, після чого поступово згорнути діяльність.

Залежно від способу своєї реалізації, інноваційні стратегії підприємства можуть мати такі основні різновиди: технологічне та продуктове лідерство, технологічна ніша, імітація, створення спільних підприємств залежність і ліцензування [8].

Стратегія технологічного (продуктового) лідерства ґрунтується на систематичному здійсненні підприємством широкого спектра великомасштабних інноваційних розробок з освоєння нових ключових технологій або виведенню на ринок принципово нових видів продукції. Як правило, дана стратегія використовується великими промисловими компаніями, які вже є національними галузевими лідерами і реалізують свою продукцію на міжнародному ринку. Основними зовнішніми умовами ефективності даної

стратегії є достатня ємність цільових ринкових сегментів і наявність резервів загальногалузевого зростання.

Стратегія технологічної (продуктової) ніші полягає в спеціалізації інноваційної діяльності підприємства на обмеженій кількості ключових технологій або ринкових секторів з метою досягнення конкурентних переваг за рахунок задоволення специфічних потреб цільових груп клієнтів. Дана стратегія, зазвичай, використовується підприємствами, які володіють достатнім інноваційним потенціалом, однак мають відносно невеликі масштаби своєї діяльності, в силу чого - є не здатними ефективно конкурувати з загальногалузевими лідерами в широкому спектрі ринкових секторів.

Стратегія імітації припускає швидке освоєння підприємством галузевих новинок в продуктивній або технологічній областях без проведення власних значних НДДКР за рахунок копіювання новаторських ідей галузевих лідерів. Дана стратегія, звичайно, обирається тими підприємствами, які мають гнучку, добре розвинену виробничу базу і висококваліфікований персонал, однак, не здатні (або не бажають) самостійно виконувати необхідний комплекс НДДКР. Важливою умовою ефективності даної стратегії є наявність у підприємства розвинених маркетингових підрозділів, а також служб технологічної розвідки. Основна перевага даної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє підприємству, одночасно, мінімізувати ризики своєї інноваційної діяльності і, в той же час, - отримати можливість задоволення частини попиту на нову продукцію. Недоліки даної стратегії випливають з того, що вона є «наздоганяючою». Внаслідок цього, підприємство ризикує придбати небажаний ринковий імідж, а також часто не може забезпечити свого інтенсивного зростання, оскільки змушене постійно слідувати за галузевими лідерами і підлаштовуватися під умови, що формуються ними. Крім цього, істотним обмеженням на можливість реалізації даної стратегії є безперервний розвиток національних систем охорони інтелектуальної власності [44].

Стратегія створення спільних підприємств, зазвичай, використовується



тими підприємствами, які в результаті виконання власних НДДКР досягли значного відкриття (сильної технологічної позиції), проте не мають достатніх ресурсів для його успішної комерціалізації. Основними суб'єктами даної стратегії є малі інноваційні підприємства, а також різного роду науково-дослідні організації. Їх інтеграція в СП спільно з великими промисловими компаніями забезпечує можливість ефективно реалізувати всі стадії інноваційного процесу.

Стратегія залежності полягає в тому, що підприємство відмовляється від виконання самостійних НДДКР і обмежується впровадженням нових технологій чи видів продукції, що розробляються поза його самого і переданих йому, на основі договорів франчайзингу або ліцензійних угод. Як правило, дана стратегія використовується підприємствами, що не зуміли самостійно забезпечити собі міцні ринкові позиції і не володіють достатнім інноваційним потенціалом. Основними зовнішніми умовами вибору даного типу інноваційної стратегії є «зрілий» характер галузі та стабільність її основних технологій.

Стратегія ліцензування, зазвичай, використовується підприємствами, контролюючими значну частку галузевого ринку, що володіють потенційно ефективними новими розробками, проте функціонуючих в умовах ринку, що скорочується. В цьому випадку, основний дохід від інноваційної діяльності підприємства забезпечується за рахунок реалізації ліцензій на нові розробки тим підприємствам галузі, які дотримуються стратегії залежності.

Таким чином, процеси розробки і виведення на ринок нової продукції складні. Вони пов'язані з високим рівнем ризику, однак ще більший ризик для довгострокової конкурентоспроможності підприємства полягає у випуску застарілої продукції, у відсутності активної стратегії розвитку технологічних компетенцій та оновлення продуктового ряду.

Отже, інноваційна стратегія підприємств туризму є одним із економічних важелів його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія у сфері туризму спрямована на створення нового або зміна існуючого

продукту, на вдосконалювання транспортних, готельних й інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності.. Даний висновок обґрунтовує необхідність застосування різних методичних підходів для її формування, реалізації та оцінки ефективності. Інноваційна стратегія підприємства направлена на досягнення відповідної головної цілі, пов'язаної з інноваційними нововведеннями. Для правильного вибору інноваційної стратегії підприємства, менеджери повинні володіти інформацією, відносно конкурентної поведінки свого підприємства. Передумовами стратегічного інноваційного розвитку підприємства є: 1) розробка та прийняття внутрішньо несуперечливого набору завдань та функціональних політик; 2) виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства шляхом зіставлення його можливостей з умовами зовнішнього середовища та врахування відповідних результатів при формуванні своєї ринкової поведінки; 3) створення, нарощування та ефективного використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху.

## **1.2. Роль та місце інноваційної стратегії у системі міжнародного туризму**

Туризм - це унікальна галузь народного господарства, яка відповідно чинного законодавства створює умови для тимчасового виїзду осіб з місця постійного проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування [7, ст. 1].

Однак для будь-якої країни є кілька характерних рис щодо реалізації інноваційних стратегій у туризмі [41]:

- зростаючі потреби населення в знайомстві зі способом життя в інших регіонах і придбанні нових знань;
- насичення багатьох класичних і традиційних напрямків поїздок (дестинацій);
- небезпека втрати квоти ринку у в'їзному туризмі;
- загострення 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 економіці;
- перехід від економіки пропозиції до економіки попиту.

Базуючись на положеннях Генеральної угоди по торгівлі послугами (ГАТС), у туристській сфері розвивається інноваційна діяльність по трьох напрямках [24].

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 [9].

Тому, враховуючи вищевикладене, при здійсненні комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності і визначення інноваційної стратегії підприємства керівник може застосувати різні методи стратегічної оцінки, зокрема Space-аналіз. Завдяки цьому методу можна визначити вплив різних груп чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Актуальним за алгоритмом проведення цього виду стратегічного оцінювання є визначення умов та факторного впливу для здійснення інноваційних заходів. Так, на основі методики визначення факторного впливу В.В. Пастухової [5] визначаються такі напрями факторного впливу:

- фінансова сила підприємства (ФС);
- конкурентоспроможність підприємства (КП);
- привабливість галузі (ПГ);

стабільність галузі (СГ).

Фірми, які використовували у своїй діяльності інноваційні аспекти, стверджують, що створення і просування нового туристичного продукту не тільки бажана діяльність організації, але й необхідна.

Для туристичного бізнесу необхідно використання двох цих видів інновації, так як туристичний ринок є нестабільний, піддається впливу різних подій та явищ зовнішнього середовища. У даних умовах туристичні фірми повинні не тільки створювати новий продукт, але вміти вчасно реагувати на нові зміни в різних сферах діяльності суміжних з туризмом, мати здатність до створення нових методів роботи та покращення результатів діяльності [7].

В туристичній індустрії інноваційна діяльність розвивається по трьом основним напрямкам:

1. Впровадження інновацій (організаційні інновації), які пов'язані з розвитком підприємництва і туристичного бізнесу в системі та структурі управління, в тому числі реорганізацією, поглинанням конкуруючих суб'єктів на основі нової техніки та передових технологій, кадрової політики (оновлення та заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка та стимулювання працівників), раціональної економічної та фінансової діяльності (впровадження нових форм обліку та звітності);

2. Маркетингові інновації, які дозволяють задовольнити потреби цільових споживачів, або привабити нових клієнтів;

3. Періодичні інновації (продуктові інновації), які спрямовані на зміну споживчих якостей туристичного продукту, його позиціонування на ринку.

На сьогодні найважливішою характеристикою інновації є її новизна, яка сприяє: розширенню кола потенційних споживачів (туристів); зміні потреб споживача та розширенню функціональності турпродукту (спрямування не лише на туристів, а й на місцеве населення).

До інновацій в туризмі слід відносити перш за все ті нововведення, які супроводжуються [56]:

- відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів;
- якісно новими змінами турпродукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;
- підвищенням ефективності управління стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери в країні;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, скорочення терміну транспортування за рахунок впровадження нових швидкісних видів транспорту, покращення умов праці працівників туріндустрії, впровадження нових прогресивних методів (механізмів) перетворення факторів виробництва в послуги і т.п.);

- підвищенням іміджу і конкурентоздатності підприємств тур індустрії [56].

Отже, інноваційний процес – комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для нової або для поліпшення задоволення уже відомої потреби людей; водночас це процес пов'язаних із запровадженням нововведення змін у тому соціальному й речовому середовищі, де здійснюється його життєвий цикл [13].

Основними принципами інновацій в туризмі є [27]:

1. Принцип науковості полягає в використанні наукових знань і методів для реалізації інновацій, які відповідають потребам туристів.
2. Принцип системності. Стратегія інноваційного розвитку туристичної галузі країни повинна враховувати фактори і умови необхідні для задоволення потреб людини у відпочинку, ресурсні можливості регіону (економічні, фінансові, кадрові та ін.), соціальний вплив на суспільство, фактори зовнішнього середовища.
3. Принцип відповідності інновацій потребам туристів.
4. Принцип позитивного результату полягає в запобіганні нерозумного, непродуманого створення і впровадження нововведень, які несуть небезпеку як для туриста, так і для біосфери та суспільства загалом.
5. Принцип іманентності інвестиційним процесам. Для проведення необхідних досліджень, розробки та матеріалізації інновацій використовуються інвестиційні ресурси, ефективність яких визначається ступенем важливості та масштабності нововведення. Після закінчення комерційної реалізації засоби повертаються інвестору і в подальшому знову можуть бути інвестовані в інноваційний процес.
6. Відповідність інноваційної діяльності та її результатів рівню розвитку суспільства. Нововведення, які для певного суспільства не відповідають конкретному етапу розвитку не можуть принести користь та бути в попиті.



7. Принцип зв'язності. Інноваційний процес закінчується появою на ринку товару, який на певному етапі свого життєвого циклу повинен викликати потребу (стимулювати ідею) створення наступної інновації і забезпечити фінансову підтримку цього процесу [27].

8. Принцип безпеки. Будь-яка інновація повинна гарантувати безпеку людині та оточуючому середовищу. Організація процесу передбачає вірогідність нанесення шкоди та заходи по усуненню негативних впливів.

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 гіді-путівники, 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 [5]. 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.

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 [7].

Зазначені види інновацій 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.

Спираючись на класифікацію інновацій, запропоновану Й. Шумпетером, можна дати таку класифікацію інновацій у туризмі за об'єктом застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Класифікація інновацій у туризмі за об'єктом застосування [81]**

Типи інновацій за Й. Шумпетером	Типи інновацій у туризмі	Приклади
Упровадження нової продукції та продукції з новими властивостями	Продуктові інновації – впровадження на туристський ринок нового і удосконалення існуючого турпродукту	Розробка нового туру, нового екскурсійного маршруту, нового напрямку подорожей; пропозиція нових послуг
Використання нової сировини	Ресурсні інновації – використання нового виду туристичних ресурсів для організації туризму та розробки нових турів і послуг	Освоєння нетрадиційних об'єктів показу (індустріальний і діг-туризм, мілітарі-туризм); будівництво нових інфраструктурних об'єктів; пропозиція ринку нової події
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;
Зміни в організації виробництва і його матеріально-технічному забезпеченні	Організаційні інновації – впровадження більш ефективних структур управління й порядку організації діяльності фірми, нових профілів робочих місць і професійних вимог	Розвиток інтегрованих готельних ланцюгів; використання систем управління готелем за контрактом; використання комп'ютерних клієнтських баз даних, CRM-Систем
Поява нових ринків збуту	Маркетингові інновації – виділення нових сегментів ринку, обслуговування нових груп клієнтів (виділених за географічною, соціально-демографічною, поведінковою ознаками)	Вихід на нові географічні ринки; розробка спеціальних турів і послуг для окремих груп споживачів (наприклад, людей з обмеженими можливостями)

Оснoву будь-якого туристичного продукту становить необхідність задоволення будь-якої потреби. Адже насправді споживач купує не продукт як такий, а його здатність задовольнити певну потребу. Тому «серцевиною» продукту є його спрямованість на вирішення проблеми, задоволення конкретної потреби споживача. Отже, для туристичного підприємства величезне значення має виявлення цієї потреби, стосовно якої конкретні властивості турпродукту (рівень якості, комфорт, престиж, економічність) відіграють другорядну роль.

Наприклад, зміна способу життя людей останнім часом привела до інтенсивного розвитку таких видів туризму, як пригодницький, екстремальний та екологічний. Людей, які живуть у високоурбанізованому середовищі в атмосфері постійного стресу, приваблюють подорожі з пригодницькими цілями, отримання нових відчуттів, можливість зняти стрес, вилити заряд негативної енергії, провести час у природному здоровому середовищі тощо. Набуває популярності також езотеричний туризм, обумовлений зростаючим інтересом сучасної людини, затиснутої в рамках техногенної цивілізації, до езотерики, астрології, непізнаного, магічного [58].

Розробка турів, основу яких становить нова потреба споживачів, складає сутність базисних продуктових інновацій у туризмі. Удосконалення окремих властивостей і характеристик пропонованого турпродукту становить сутність поліпшувачих продуктових інновацій (наприклад, розміщення туристів у більш комфортних номерах, включення в пакет додаткових послуг). Оскільки тур являє собою подорож за визначеним маршрутом, то освоєння нових напрямів поїздок (у нові країни, регіони) також є продуктовою інновацією. Наприклад, Великобританія і Нова Зеландія пропонують туристам відвідування своїх полярних станцій в Антарктиді.

До продуктових інновацій також можна зарахувати розробку нових послуг, пропонованих гостям у готелях, ресторанах та інших підприємствах туристичного сервісу.



На сьогоднішній день існує розрив між науковими розробками в сфері інновацій в туризмі і їх практичним застосуванням. Для його зменшення необхідно залучати до цього процесу провідні вищі навчальні заклади, які готують спеціалістів в сфері менеджменту туризму, готельно-ресторанного господарства і мають потужний науковий потенціал. Симбіоз сфери послуг і науки буде сприяти більш інтенсивному розвитку інноваційної діяльності та є вигідним для обох сторін [42].

Однією з головних проблем, що гальмує інноваційні процеси в туризмі є дефіцит висококваліфікованих кадрів екскурсоводів, працівників готельного бізнесу, маркетологів, менеджерів та інших висококваліфікованих працівників сфери туристичних послуг. Вирішити цю проблему підприємства туристичної галузі можуть замовивши навчання персоналу у вищих навчальних закладах, залучаючи студентів для проходження практики з послідуочим працевлаштуванням найкращих з них.

Науковців необхідно залучати до розробки місцевих програм розвитку інновацій в туризмі, оцінці їх ефективності, обґрунтування фінансово-кредитного забезпечення інноваційних процесів, визначення стратегії і тактики інноваційної політики регіональних туристичних підприємств.

Впровадження інновацій на підприємствах туризму повинно носити системний характер і передбачати утворення соціальних, ринкових, інфраструктурних, інституційних формувань, розширення інноваційної інфраструктури [39].

Для розвитку інноваційної діяльності в туризмі необхідно створення регіонального центру досліджень і розробок; відповідної Ради з питань інновацій в туризмі при облдержадміністрації. Данні структури повинні взяти на себе функції розробки туристичних нововведень, економічного обґрунтування доцільності їх впровадження, сприяння проведенню ярмарок інновацій в туризмі, туристичних салонів, виставок, створення бірж науково-

технічних розробок, венчурних фондів, вдосконалення системи страхування інноваційних ризиків в туризмі і т.п.

Модель економічного зростання ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самих понять науково-технічного прогресу і економічного розвитку. З'явилися нові пріоритети: інтелектуалізація виробничої діяльності, екологічність (зелена економіка), використання високих та природоохоронних технологій тощо. Ця модель потребує нової державної інноваційної політики ефективного стимулювання інновацій, розвитку наукомістких та скорочення природно-експлуатуючих галузей [46].

Туризм є багатовекторною та мультигалузевою 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 на меті віртуалізацію частини виробничих та торговельних операцій, управління економічними процесами від мега до мікрорівня, широке застосування різновиду прикладних програм для ефективного управління й адміністрування підприємством. Іншого сектору в українській економіці, що зростає би так само швидко, як ІТ, просто немає. Це підтверджують і розрахунки: якщо наразі ємність української ІТ-галузі складає 2-3 млрд. дол. на рік, а темпи річного зростання дорівнюють 30%, то до 2017 року сектор ІТ формуватиме 8% ВВП. ІТ-індустрія дійсно перспективна, інвестиційно та інтелектуальноємна сфера економічної діяльності, яка прискорює інвестиції в людину, як основне джерело інноваційних зрушень і, дозволяє вирішити проблему економічної та грошової стабільності в державі в майбутньому [58].

Сьогодні 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 [29].

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 [45].

Соціальна функція туризму 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.

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 які не потребують перевозити запаси готівкових коштів, дають відчуття свободи і стимулюють споживання культурно-освітніх і розважальних туристичних послуг в країні перебування [46].



В світовій практиці в туризмі 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 (готель і інфраструктура на намивних островах), застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій, що здатні подовжити життєвий цикл туристичного продукту або знизити вартість послуг.

На сьогодні привабливими для інвестування є проекти щодо будівництва туристичної і спортивної інфраструктури курортів та дестинацій (гірськолижних трас, канатних доріг, спортивно- оздоровчих комплексів). За обсягами інвестицій в розвиток туристичної інфраструктури Карпатський регіон, який має всі можливості для розвитку гірськолижного спорту, входить в п'ятірку найбільших регіонів країни (ці надходження склали близько 290 млн. євро). Одним з таких проектів є будівництво гірськолижного центру «Долина Руна», який передбачає залучення прямих інвестицій загальною сумою 90 млн. євро [39].

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 інновацій [64]:

- 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.

Однак, зазначені напрями змін та трансформації бізнес-середовища знаходяться під дією зовнішніх факторів, які суттєво впливають на інтенсивність розвитку.

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.

Впровадження та раціональне використання практичних та доступних технологій, таких, як: GPS-технології, GIS-технології, геопросторові сервіси, доповнена реальність, технології QR- кодів, віртуальні тури, технологія Wi-Fi спрямовані на вирішення основного кола питань, які виникають у подорожуючих в сучасних умовах з урахуванням тенденцій щодо збільшення кількості туристів, які бажають подорожувати [39].

Незважаючи на те, що QR-коди відносно недавно з'явилися в нашій країні, варто зазначити, що QR-код можна використовувати для кодування великих обсягів різних видів інформації та надавати оперативний доступ до цієї інформації, в тому числі і в туристичній діяльності. QR-код (quick response, у перекладі з англійської «швидкий відгук») – являє собою матричний код, і є подальшим розвитком штрих-коду (штрихкод був розроблений для автоматизації маркування товару і наступного зчитування інформації технічними засобами, а джерелом натхнення щодо його розробки була азбука Морзе). QR-код був розроблений в 1994 році компанією «Denso- Wave», що входить до складу корпорації Toyota. Спочатку QR-коди використовували

виключно в промислових цілях, але з плином часу область їх застосування була значно розширена [76].

З метою створення умов для туристичної привабливості та розвитку інфраструктури українських міст шляхом використання зростаючих можливостей сучасних інформаційних технологій, з 2015 року в українських містах успішно запроваджуються проекти зі створення інноваційних інформаційно-туристичних маршрутів за допомогою QR-кодів.

Зокрема, перший інноваційний туристичний міський маршрут «Стежка легенд» було створено у Полтаві. Даний маршрут об'єднав 20 культурних та історичних пам'яток міста.

Місто Чернівці стало наступним, в якому було створено та запроваджено інноваційний інформаційно-туристичний маршрут «Відкрий для себе Чернівці», який об'єднав 21 найцікавішу пам'ятку багатокультурних Чернівців у межах пішохідної доступності.

У 2016 році використання сучасних інформаційних технологій для розвитку туристичної інфраструктури українських міст дозволило розширити та доповнити карту інноваційних міських маршрутів у місті Херсон. Інноваційний туристичний маршрут у Херсоні об'єднав 21 найцікавішу пам'ятку міста, що дозволяє туристам та гостям міста за 2-3 години пройти усі найцікавіші туристичні локації.

Відкритий восени 2016 року інтерактивний туристичний маршрут «Стежка історії» в Ужгороді об'єднав 12 найцікавіших локацій міста. Даний маршрут дозволяє зручно та швидко отримувати інформацію про туристичні об'єкти міста українською, англійською та угорською мовами [29].

Інтерактивний маршрут спрямований на створення зручностей для туристів з метою швидкого отримання найрізноманітнішої інформації про туристичні об'єкти населеного пункту (місцевості) на різних мовах.

Крім текстової інформації зі свого смартфона або планшета користувач отримує можливість переглянути фотоматеріали про кожну історичну пам'ятку,



яка увійшла до маршруту. Це дає змогу індивідуальному туристу без додаткових зусиль зорієнтуватись у місті, отримати базову інформацію про найрізноманітніші туристичні об'єкти, послуги та додає українським містам привабливого іміджу.

На сьогоднішній день існують різноманітні сучасні мультимедійні проекти і туристичні твори, які покликані привертати увагу потенційних туристів до багатого культурного та історичного надбання.

Один з програмних засобів, який використовується при створенні путівників – Flash-продукт компанії «Macromedia» (з 2005 р. – один з підрозділів «Adobe»), що дозволяє розробляти інтерактивні мультимедійні програми. Сфера використання Flash різна, це можуть бути ігри, веб- сайти, презентації, банери і просто мультфільми. Flash надає можливість використовувати медіа, звукові та графічні файли, створювати інтерактивні інтерфейси та повноцінні веб-програми із використанням PHP та XML [77].

Однією з цікавих тем для створення мультимедійної туристичної схеми-путівника є історико-військова тема другої світової війни – «Лінія Арпада». Лінія Арпада-військово-оборонна система німецької армії та її союзників (Угорщини), що створювалася угорськими військами в Східних Карпатах у 1943-1944 роках проти наступаючої Червоної Армії. Укріплена потужними інженерними спорудами, створена вздовж старого державного кордону, який простягався через весь Карпатський хребет довжиною понад 600 км з 30 вузлами ешелонованої оборони вглиб на 100-120 км. Лінія Арпада не була суцільною і складалася з окремих вузлів оборони у чотирьох напрямках: Керешмезький (Ясінянський) напрямок, Ужоцький перевал, Мукачівський напрямок, Хустський напрямок [46].

Таким чином, враховуючи географічні рамки, історико-пізнавальний туристичний маршрут «Лінія Арпада» здатен презентувати туристам багатий історико-культурний матеріал Закарпаття, як і в мультимедійному просторі, так і наживо під час проходження по нитці маршруту.

Дана мультимедійна туристична схема-путівник в мережі Internet повинна мати зв'язок із сучасними соціальними мережами, а також рекомендовано створити його спрощену мобільну версію для її використання на мобільних пристроях у поєднанні з можливостями GPS. Це, в свою чергу, збільшить реалізацію даного туристичного продукту як індивідуальними так і груповими турами, використовуючи різні види туризму – велотуризм, мототуризм, автотуризм, пішохідний туризм [29].

Ще одним інноваційним туристичним продуктом є віртуальна екскурсія в 3D – це фото-реалістичний спосіб демонстрації об'ємного простору, з допомогою 3D зображення, що оточує глядача сферою в 360° і дає змогу отримати більший об'єм необхідної візуальної інформації. Впровадження віртуальних 3D-екскурсій у сфері туризму нині є найбільш перспективним інноваційним напрямком Інтернет-технологій для популяризації туристичних об'єктів; популярним маркетинговим інструментом для багатьох закладів готельно-ресторанного господарства, музеїв та інших об'єктів комерційної нерухомості в індустрії туризму; ефективним інструментом візуалізації туристичних ресурсів для потенційних споживачів туристичних послуг; альтернативою традиційному туризму для людей, які не мають можливості подорожувати [29].

Отже, упровадження продуктових, ресурсних, техніко-технологічних, організаційних та маркетингових інновацій у практику вітчизняних підприємств індустрії туризму 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 забезпечить підвищення якості обслуговування гостей, більш повне задоволення їх потреб з урахуванням специфічних запитів окремих груп споживачів. Специфіка інноваційної діяльності в туризмі полягає в тому, що розробка окремих видів інновацій потребує спільних зусиль туристичних підприємств регіону, міжгалузевої

співпраці та певної підтримки з боку місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування, злагодженої роботи всіх зацікавлених учасників.

### **1.3. Методика і методи наукового дослідження інноваційної стратегії**

Існує багато методів, що застосовуються для оцінювання інноваційної стратегії підприємства. Серед них найбільшого поширення набули: метод на основі життєвого циклу товару, метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод експертних оцінок.

Розглянемо кожен з них більш детально.

*Метод на основі життєвого циклу товару.* Оцінювання інноваційної стратегії залежить від етапу життєвого циклу компанії на ринку, тобто від визначеного рівня збуту, прибутку та інших показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії. Модель життєвого циклу товару на ринку (ЖЦТ) дозволяє визначити стратегію компанії для кожної фази існування її товару на ринку. Використовуючи графічне зображення на рис. 1.1, надамо коротку характеристику кожної окремої фази ЖЦТ на ринку [63].



INCLUDEPICTURE "http://www.economy.nayka.com.ua/a/5\_2012\_58.files/image001.gif" \\* MERGEFORMATINET

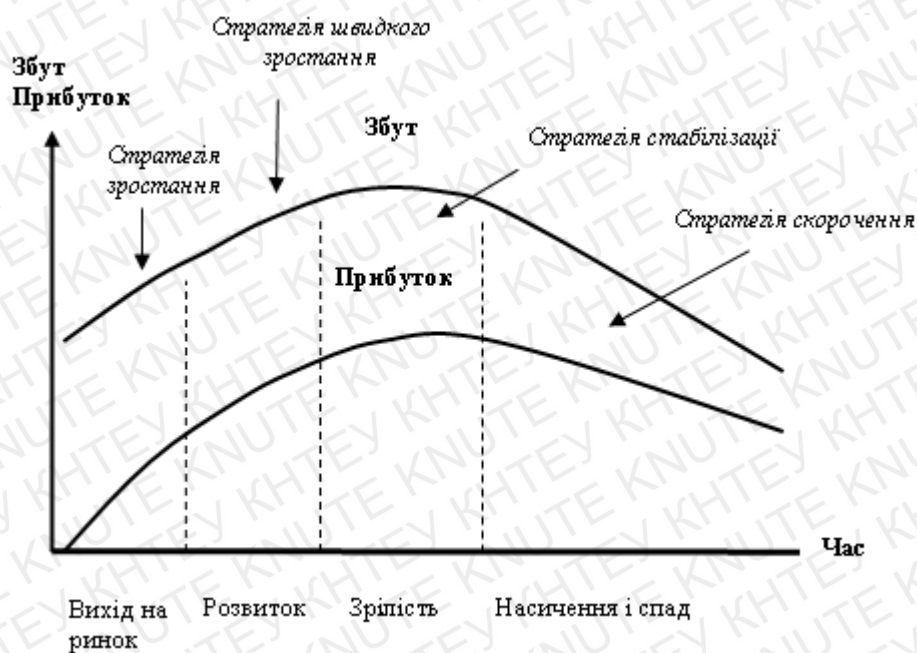


Рис. 1.1. Модель життєвого циклу товару на ринку [63]

У першій фазі «Зародження та вихід на ринок» збут та прибуток незначний, тому варто застосовувати стратегію, орієнтовану на зростання. У другій фазі «Розвиток» спостерігається швидке нарощування збуту та прибутку, доцільно використовувати стратегію швидкого зростання. У третій фазі «Зрілість», де вже протягом тривалого періоду показники збуту та прибутку є стабільними та високими, обирається стратегія, орієнтована на стабільність. Завершальним кінцем є четверта фаза «Насичення та спад» вже з незначними показниками збуту та прибутку, тож варто застосувати в даному випадку стратегію скорочення [63].

Проте дана модель є найпростішим варіантом стратегічного аналізу, так як враховує дію лише одного чинника. Більш розширеним методом дослідження слугує матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ), яка враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку:

1. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці ( $<1$ ), якщо більше – то в ліву ( $>1$ ).

2. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 %, тому темп зростання  $<10\%$  вказує на повільний ріст компанії на ринку,  $>10\%$  - на швидкий [63].

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадраті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Характеристика позицій матриці БКГ [63]

Позиція	Характеристика позиції	Стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити „знаки питання” на „зірки”. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.
Зірки	Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках. Це товари –лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і оптимізація.

Дійні корови	Висококонкурентний бізнес на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше, ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Стадія ЖЦТ – зрілість	- Збереження частки ринку. - Збирання врожаю для слабких „корів”, що не мають майбутнього. - Отримання максимальної вигоди.
Собаки (неудачники мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Збирання врожаю. - Ліквідація бізнесу

На основі даних змінних будується матриця, що складається із чотирьох основні позицій, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальноновизнані назви: „знаки питання”, „зірки”, „дійні корови” та „собаки”. Стратегія «Збільшення частки ринку» – це перетворення „знаків питання” на „зірок”. А для „зірок” – утримання, подальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію „знак питання” потребує значних інвестицій.

Поєднавши наведені методи стратегічного аналізу, отримаємо узагальнену концепцію вибору виду стратегії залежно від характеру діяльності та етапу ЖЦТ компанії на ринку (рис. 1.2).

INCLUDEPICTURE "http://www.economy.nayka.com.ua/a/5\_2012\_58.files/image003.gif" \\* MERGEFORMATINET

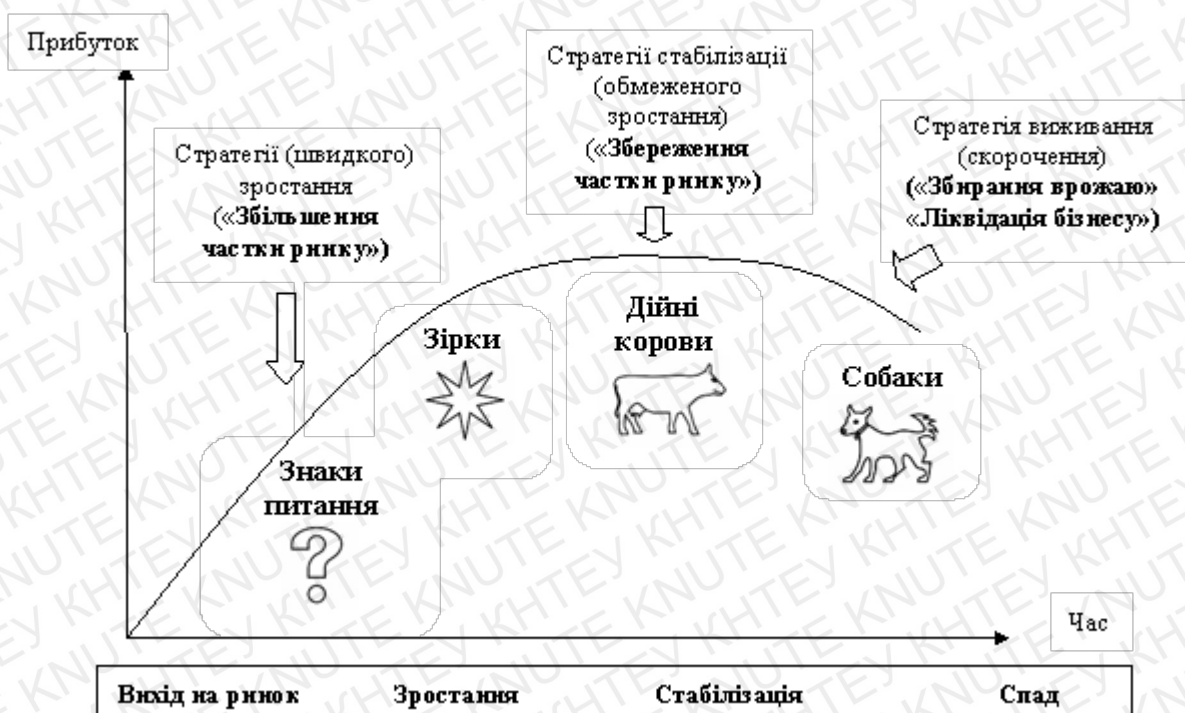




Рис. 1.2. Графічне зображення узагальненої стратегії вибору виду стратегії [63]

Стратегія «Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції „дійні корови”. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від „доїння” направляються в бізнес з товаром, що виходить на ринок і розвивається („знаки запитання”), а також на інновації.

Стратегія «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку.

Стратегія «Ліквідація бізнесу» – застосовується для бізнесу, що перебуває в позиції „собак” і „знаків питання”, не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в бізнес, що розвивається [63].

Тож на етапі виходу на ринок та зростання («знаки питання», «зірки») доцільно застосовувати стратегії (швидкого) зростання («збільшення частки ринку»), які мають за мету проникнення на нові ринки, нарощування показників ефективності виробництва, збільшення обсягів продаж та збуту.

На етапі стабілізації («дійні корови») варто застосовувати стратегії стабілізації або обмеженого зростання («збереження частки ринку»), спрямовані на підтримання стану стабільної та високої прибутковості впродовж якомога довшого періоду.

На кінцевому етапі спаду ЖЦТ («собаки») на ринку обирається стратегія виживання або скорочення («збирання врожаю», «ліквідація бізнесу»), що полягає в спробах пристосуватися до важких умов господарювання, отримати максимально можливий прибуток за рахунок скорочення бізнесу та провести ліквідацію бізнесу.

*Метод аналізу ієрархій (МАІ)* використовується для завдань ранжирування або оцінювання варіантів інноваційних стратегій шляхом обчислення пріоритетів альтернатив і критеріїв.

Зазвичай вибір критеріїв є прерогативою особи, що приймає рішення(ОПР), при цьому критерії можуть вимірюватися в різних шкалах, прикладами яких є шкали для вимірювання ваги і відстані. Крім того, у завданнях приймання рішень можуть зустрічатися критерії, для яких відсутні шкали вимірів. Виміри в різних шкалах не можна просто об'єднати або скласти. Тому в МАІ спочатку обчислюються пріоритети критеріїв у термінах важливості, яка характеризує їх внесок в головну мету, потім пріоритети альтернатив, що показують міру відповідності альтернатив вимогам критеріїв. Ці пріоритети отримуються з матриць парних порівнянь, заповнених судженнями або відношеннями реальних вимірів, якщо такі є.

Процес упорядкування об'єктів відповідно до пріоритетів дозволяє вирішити проблему, пов'язану із застосуванням різних типів шкал, шляхом визначення значущості об'єктів у системі цінностей ОПР.

Завершальною стадією МАІ є синтез узагальнених (глобальних) пріоритетів альтернатив, що характеризують їх внесок у головну мету, розташовану на вершині ієрархії. Синтез включає операції множення і складання, які можна застосовувати не лише до пріоритетів, але й до реальних вимірів властивостей альтернатив, якщо вони належать одній шкалі [3].

Таким чином, МАІ дозволяє звести проблему багатокритеріальної оптимізації до одновимірного завдання і може успішно застосовуватись для рішення задач організації оптимального розміщення підрозділу в зоні відповідальності.

До групи експертів повинні входити фахівців конкретної галузі, як критерії відбору експертів пропонується використовувати принаймні дві характеристики: рід заняття (професія) та стаж роботи із зацікавленого профілю. Якості додаткових характеристик також можуть враховуватися рівень освіти та вік, проте основним критерієм відбору експертів є їхня компетентність.



Необхідна і достатня кількість експертів для проведення якісної експертизи МАІ відповідно до статистичного підходу визначається за формулою (1.1):

$$N = \frac{t_{\alpha}^2}{\epsilon_1}, \quad (1.1)$$

де  $t_{\alpha}$  - показник достовірності для довірчої вірогідності, яка задана для результату, що буде отриманий;  $\epsilon$ , - максимально допустима похибка, яка виражена в долях середнього квадратичного відхилення.

Виходячи із практики та загальноприйнятих тверджень фахівців і науковців, доцільно прийняти  $\epsilon_1 = 0,5$  і при довірчої імовірності  $\alpha = 0,85$  відповідно отримуємо  $t_{\alpha} = 1,87$ . При таких значеннях згідно з формулою 1 отримуємо  $N = 7$ . Саме ця кількість експертів вважається найбільш розповсюдженим випадком.

Метод аналізу ієрархій дозволяє якісно і системно вирішити проблему оцінки та вибору різних варіантів стратегій управління підприємства. Об'єктивність методу забезпечується фіксацією транзитивної погодженості експертних суджень, що виключає суб'єктивізм та зберігає принцип безсторонності і справедливості.

Використання *інтуїтивно-логічного аналізу* обумовило розвиток і вдосконалення ряду методик, які дозволили значно поглибити дослідження проблем без їх кількісної формалізації.

Методи, які основані на припущенні про те, що на базі думок спеціалістів у певній галузі знань можна побудувати адекватну картину майбутнього розвитку з урахуванням всіх можливих зсувів і стрибків отримали назву методів експертиз або методів експертних оцінок [20].

«Експерт» в дослівному перекладі з латинської мови означає «досвідчений». Тому метод експертних оцінок полягає в обробці інформації,



отриманої шляхом опитування експертів. Використання експертів як джерел інформації про майбутній розвиток досліджуваного процесу (явища, об'єкта), ґрунтується на гіпотезі наявності бодай у частини провідних спеціалістів конкретної області глибоких і достатніх знань про шляхи розв'язання досліджуваних проблем.

Доречно зазначити, що широке використання методів експертних оцінок в сучасній методології прогнозування «Форсайт» обумовлено тим, що управлінці мають справу з «живим життям», а не з стабільною системою [14]. Таке твердження пояснюється тим, що статистичний апарат прогнозування, який використовується в економічних дослідженнях, виник із методології експериментальної фізики – зокрема, теорії експерименту.

В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів, вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень і розробок по певній проблемі, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності.

При організації і проведенні процедури анкетного опитування слід дотримуватися певних принципів, зокрема:

- до експертного опитування слід долучити знаних, висококваліфікованих спеціалістів у відповідних областях знань;
- думки спеціалістів повинні бути подані у такій формі, що дозволяє їх систематизувати;
- велика кількість висловлених ідей неодмінно включає певну кількість плідних ідей;
- дотримуючись закону великих чисел, думки достатньо великого числа експертів слід вважати точними характеристиками досліджуваної проблеми;
- отримання відповідей експертів у максимально систематизованій формі можливе лише за умови чітко визначеного завдання і конкретно заданих питань;

- при наданні експерту нової інформації він повинен уміти творчо використати її і удосконалити відповіді у напрямку підвищення вірогідності і точності оцінок.

Кожен експерт створює свою інтуїтивну модель досліджуваного явища, що дозволяє йому за певних умов формувати наближені кількісні оцінки.

Чим складніші і суперечливіші явища, що досліджуються, тим більша відповідальність за наслідки прийнятих рішень і тим, відповідно, нагальніша необхідність при їх підготовці використовувати не тільки якісний аналіз, але і залучити кількісні показники з метою зіставлення альтернативних варіантів, що врешті-решт дозволить вибрати оптимальне управлінське рішення.

Прогнозні експертні оцінки відображають індивідуальне судження спеціалістів щодо перспектив розвитку об'єкта і ґрунтуються на мобілізації професійного досвіду доповненого знаннями та інтуїцією.

Отримані в результаті анкетного опитування якісні і кількісні показники, після відповідної обробки можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень.

*Методи прогнозування сценаріїв* розвитку базуються на тому, що кожне підприємство, виходячи з чисто практичних комерційних міркувань, потребує оцінки того, якого роду зміни чекають на нього в майбутньому. Користуючись умовною шкалою, можна зробити оцінку наступним чином:

1. Визначити, які з умов діяльності підприємства будуть найменш стабільними в найближчі 5—7 років.
2. Користуючись наведеною таблицею I, можна приблизно визначити для обраних умов рівень звичності подій, темп змін та очікуваність майбутнього.

Всі події спробуємо класифікувати на:

- звичні, в межах здобутого досвіду;
- несподівані, але які мали аналогії;
- зовсім несподівані.

Ці зміни можуть наступати повільніше, ніж реакція підприємства, відповідно до реакції керівників або швидше, ніж адекватна реакція [44].

Зазначені зміни передбачаються такими засобами: за аналогією з минулим (це найпростіші зміни); шляхом екстраполяції (використовуючи математичний апарат); на базі нових власних можливостей; по слабких сигналах оточуючого середовища. Ці характеристики нестабільності виникають на різних стадіях її вивчення: при наявній стабільності, зворотній реакції на проблеми, під час передбачення або дослідження проблеми, а також у процесі підготовки рішень.

3. Зв'язуючи ці три характеристики, можна накреслити схему нестабільності, яка очікує на ваше підприємство в майбутньому при існуванні визначених умов, а також при їх зміні.

4. Розділивши отриману таким чином схему навпіл вертикальною ризикою, можна визначити середній рівень нестабільності для підприємства або об'єднання.

У ході зміни рівнів нестабільності світова управлінська практика поступово виробила особливі методи організації діяльності підприємств в умовах непередбаченості, яка зростає, новизни та складності навколишнього середовища, які цілком прийнятні й для нашої практики, незважаючи на те, якими причинами викликані ці зміни.

#### *Метод експертних оцінок*

Даний метод дозволяє оцінити стратегічний рівень організації, що в перспективі дасть можливість перейти до зміни стратегії. Рівень розвитку стратегічного управління організацією можна визначити методом експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання таких етапів:

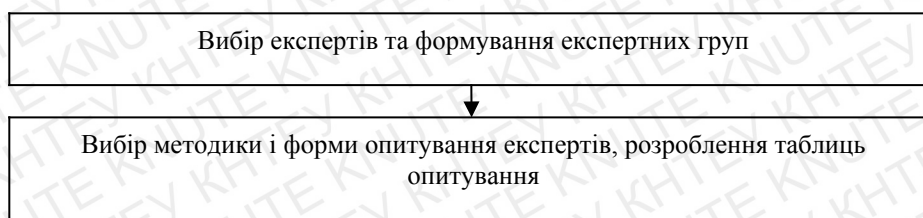






Рис. 1.3. Етапи оцінювання стратегічного рівня організації методом експертних оцінок [30]

Незважаючи на те, що методи експертних оцінок мають певні недоліки, в цьому конкретному випадку застосування їх цілком виправдане. Вони дають змогу поповнити нестачу відповідної інформації, визначити в умовах невизначеності рівень розвитку системи стратегічного управління та запропонувати шляхи її удосконалення [30].

На першому етапі оцінювання стратегічного рівня організації відповідно до визначеної мети дослідження визначають склад експертної групи, кількість експертів та їхні індивідуальні якості. Експертами можуть бути менеджери вищого рівня управління. Для розрахунку кількості експертів використовують методи математичної статистики або “прагматичний” підхід, які дають змогу встановити певні межі чисельності експертів: нижня межа залежить від визначених напрямів проблеми, а верхня - від потенційно можливої кількості експертів. Потім серед потенційно можливих експертів виділяють групу фахівців відповідної кваліфікації для кожного напрямку і оцінюють їхні індивідуальні можливості [30].

З метою формування експертами об’єктивної позиції дотримуються таких умов: незалежність позиції експертів щодо оцінюваних подій; чіткість формулювання питань; логічна відповідність питань характеристикам об’єкта

опитування; збереження анонімності відповідей для інших учасників опитування; надання необхідної інформації тощо. Особливе значення при цьому має правильно розроблені таблиці опитування, в яких подано перелік параметрів, їх вагомість і рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації [30].

Розглянувши особливості методів оцінювання інноваційної стратегії варто визначити специфіку оцінювання інновацій на підприємствах туристичної сфери.

Запровадження ефективних інноваційних технологій дає змогу, з одного боку, підприємству отримати конкурентні переваги: покращити конкурентну ситуацію на ринку свого продукту та фінансовий стан, якісно підвищити виробничий потенціал та потенціал персоналу тощо, а з іншого - потребує значного часу та ресурсів. Щоб забезпечити високу ефективність інноваційних заходів, сьогодні зростає актуальність системного, своєчасного та комплексного аналізу інновацій у процесах туроперейтингу підприємства [32].

Пошуки шляхів ефективного розвитку процесів туроперейтингу підприємств туристичної індустрії актуалізували проблему вивчення особливостей інноваційного управління в сфері туризму.

Вирішення окреслених проблем залежить, насамперед від формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю підприємств туристичної індустрії.

Враховуючи те, що прогнозування, планування та реалізація процесів туроперейтингу здійснюються в умовах невизначеності підприємницького середовища, важливим аспектом є оцінка його економічної ефективності та ступеня інноваційності закладів, тобто здатності провадити інноваційну діяльність.

Методика оцінки інноваційної діяльності підприємств туристичної індустрії базується на структурно-логічній послідовності, яка схематично розроблена на рис. 1.4.

Важливим етапом оцінки ступеня інноваційності підприємств туристичної індустрії є економічна оцінка інновацій. Для цієї мети доцільно здійснювати такі розрахунки [45]:

– коефіцієнта ступеня інноваційності процесів туроперейтингу, який відображає частку витрат на розроблення і впровадження інновацій у річному обсязі реалізованих сервісних послуг:

$$K = V_{in} / D_p \quad (1.1)$$

де  $V_{in}$  – витрати на дослідження впровадження інновацій;

$D_p$  – дохід від реалізації сервісних послуг за рік;

– коефіцієнта Тобіна, який відображає вплив інновацій на поліпшення результатів господарської діяльності (збільшення обсягу реалізації послуг, капіталізація):

$$K_t = P_v / V_z \quad (1.2)$$

- коефіцієнта віддачі від інновацій, який надає можливість оцінити інноваційну діяльність в цілому, так і окремих інноваційних процесів в сервісному обслуговуванні:

$$K_b = P_p / V_{in} \quad (1.3)$$

Де,  $P_p$  – приріст річного прибутку завдяки провадженню інновацій,  $V_{in}$  – приріст витрат на здійснення інновацій.





-визначення абсолютної ефективності інновацій;  
-коригування показника абсолютної ефективності інновацій показником імовірного періоду ефективності впровадження інновацій

Рис. 1.4. Методика оцінки інновацій в процесах туропереїтингу підприємств туристичної індустрії [21]

При аналізі ступеня інноваційності процесів туропереїтингу туристичних підприємств також доцільно є оцінювати ступінь сприйняття інновацій за результатами внутрішнього маркетингу, який вирішує завдання щодо досліджень:

- попиту споживачів на нову туристичну послугу;
- кількості і характеристики конкурентів, які реалізують подібні послуги;
- оцінки ресурсного потенціалу, необхідного для впровадження інновацій;
- рівня розвитку інфраструктури закладу;
- ступеня кваліфікації персоналу;
- можливості залучення додаткових інвестиційних ресурсів;
- інноваційної культури в колективі тощо.

Отже, нами було розглянуто основні методи оцінювання інноваційної стратегії у процесі стратегічного управління. В сучасній практиці управління поширення набули метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Метод аналізу ієрархій дозволяє визначити оптимальний набір стратегічних рішень, що необхідні для імплементації стратегії. Методи експертної оцінки дозволяють оцінити пріоритети та перспективи вибору стратегічних рішень, базуючись на практичному досвіді експертів.

Стратегічний контроль можна визначити як процес збирання та обробки інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив. Головне завдання стратегічного контролю полягає в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей у намічений термін. Стратегічний контроль певною мірою корегує управлінську діяльність, сприяє у визначенні перспективи, допомагає в досягненні позитивного результату. Він передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку ризику, тому до цієї діяльності необхідно залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, інноваційна стратегія підприємств туризму є одним із економічних важелів його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія у сфері туризму спрямована на створення нового або зміна існуючого продукту, на вдосконалювання транспортних, готельних й інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності. Даний висновок обґрунтовує необхідність застосування різних методичних підходів для її формування, реалізації та оцінки ефективності. Інноваційна стратегія підприємства направлена на досягнення відповідної головної цілі, пов'язаної з інноваційними нововведеннями. Для правильного вибору інноваційної стратегії підприємства, менеджери повинні володіти інформацією, відносно конкурентної поведінки свого підприємства. Передумовами стратегічного інноваційного розвитку підприємства є: 1) розробка та прийняття внутрішньо несуперечливого набору завдань та функціональних політик; 2) виявлення сильних та слабких сторін у діяльності

підприємства шляхом зіставлення його можливостей з умовами зовнішнього середовища та врахування відповідних результатів при формуванні своєї ринкової поведінки; 3) створення, нарощування та ефективного використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху.

Організація інноваційних процесів в сфері туристичного обслуговування включає наступні елементи: впровадження передових методів навчання, підготовки та перепідготовки працівників туристичного бізнесу; розробка інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів в туризмі; впровадження національної моделі сервісного обслуговування, враховуючи культуру та звичаї туристично-рекреаційних зон. Інноваційна діяльність у сфері туристичних послуг не лише охоплює сферу виробництва послуг і сферу їх споживання в цілому, але й відстежує особливості конкретних споживачів, що, зрештою, зумовлює необхідність програмного підходу, який передбачає прогнозування, вибірковість, адресність, раціональність використання всіх типів ресурсів, врахування специфічних особливостей сервісних послуг.

В сучасній практиці управління поширення набули метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Метод аналізу ієрархій дозволяє визначити оптимальний набір стратегічних рішень, що необхідні для імплементації стратегії. Методи експертної оцінки дозволяють оцінити пріоритети та перспективи вибору стратегічних рішень, базуючись на практичному досвіді експертів. Стратегічний контроль можна визначити як процес збирання та обробки інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив. Головне завдання стратегічного контролю полягає в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей у намічений термін. Стратегічний контроль певною мірою корегує



управлінську діяльність, сприяє у визначенні перспективи, допомагає в досягненні позитивного результату. Він передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку ризику, тому до цієї діяльності необхідно залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ

#### 2.1. Загальна характеристика міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ

Володіючи 20-річним професійним досвідом в сфері виїзного туризму, компанія Coral Travel пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт.

Coral Travel пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу - в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, на Кубі, в Індії, на Маврикії, в Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, на Мальдівах, у В'єтнамі, на Сейшелах, Шрі-Ланці, в Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії та Україні. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн.

Компанія Coral Travel (Україна, Польща, Білорусь, Грузія, Туреччина) належить великій міжнародній структурі OTI Holding, яка також володіє компаніями Odeon Tours (Туреччина, Єгипет, Таїланд, ОАЕ, Іспанія, Греція), A-Class Travel (Туреччина), Holiday Market Service (Туреччина), Otium Hotels (Туреччина, Єгипет), Xanadu Resort Hotel (Туреччина), OGD Security & Consultancy (Туреччина).

Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

Coral Travel реалізує свій турпродукт спільно з компанією Odeon Tours, що також належить OTI Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001:

2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, Coral Travel прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів.

Здійснюються програми авіап перевезень на чартерній і регулярній основі з великих міст України. Офіси компанії Coral Travel функціонують в столиці країни Києві, а також в Запоріжжі, Львові, Одесі та Харкові.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд Coral Travel позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Розглянемо ціль та місію туристичного підприємства (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Місія, мета та цілі діяльності міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ



У подальших планах Coral Travel - збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують подальші напрямки розвитку попиту. Довгострокові плани і плани на найближчі 3, 5 і 10 років постійно оновлюються і доповнюються з урахуванням аналізу тенденцій на ринку світового туризму і міжнародної політики.

З метою Coral Travel - закріплення лідерських позицій як провідного українського туроператора і збільшення займаної компанією частки ринку з одночасним підвищенням якості пропонованого турпродукту, а також подальше впровадження інноваційних технологій, без яких неможливо динамічний розвиток сучасного турбізнесу. Компанія стала прикладом для багатьох українських турфірм, які переймають досвід Coral Travel. Це, в свою чергу, є стимулом для подальшого розвитку компанії.

Компанія практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників усіх підрозділів Coral Travel. Завдяки цьому візитною картою компанії Coral Travel є незмінно високу якість послуг, що надаються.

Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових турпродукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації. Coral Travel займається впровадженням вимог стандарту ISO 9001.

Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес. Кожен агент, набуваючи продукт Coral Travel, може бути впевнений, що його клієнту будуть надані тільки якісні послуги, ретельно перевірені і відібрані експертами компанії Coral Travel. Саме тому продукт, пропонований на ринку під брендом Coral Travel, є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості.

При здійсненні ліцензованих видів діяльності туристична компанія «Coral Travel» дотримується вимог Законів України: «Про туризм», «Про ліцензування

певних видів господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про страхування», «Про рекламу» та інших нормативно-правових актів зазначених в Ліцензійних умовах.

На рис. 2.2. представлена організаційна структура управління турфірмою «Coral Travel».



Рис. 2.2. Організаційна структура управління турфірми «Coral Travel», м. Київ

Виходячи з рис. 2.2. можна простежити, що загальне керівництво і розробку загальної стратегії фірми здійснює генеральний директор. Керівництво по всім фінансовим та комерційним питанням та контроль діяльності керівників структурних підрозділів здійснює директор.

Для характеристики діяльності досліджуваного туристичного оператора пропонуємо здійснити аналіз ринкової ситуації, яка склалася на ринку туристичних послуг відносно ТОВ «Coral Travel» скористаємося експертною оцінкою ринку керівництвом самого підприємства.

Для визначення основних конкурентів та порівняння їх часток ринку скористаємося даними маркетингового дослідження ринку туристичних послуг



компанії Kologo. Кількість обслужених туристів найбільшими туристичними операторами України наведено у табл. 2.1 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників обслуговування туристів в Україні у 2016-2017 рр., тис.осіб**

Назва туристичного оператора	Роки		Зміна за 2016-2017 рр. (+/-)	
	2016	2017	тис.осіб	Темп приросту, %
Anex Tour	261,3	287,7	26,4	10,1
Join Up	152,4	174,9	22,5	14,8
Travel Professional Group	139,8	159	19,2	13,7
Coral Travel	98,4	106,8	8,4	8,5
TUI Ukraine	72,5	81,6	9,1	12,6
Tez Tour	63,3	73,7	10,4	16,4
Разом	787,7	883,7	96	12,2

\*побудовано за даними [91]

Статистичні дані свідчать, що у 2017 році можна було спостерігати зростання рівня обслуговування туристів найбільшими туристичними операторами України. Частки ринку туроператорів наведено на рис. 2.3.



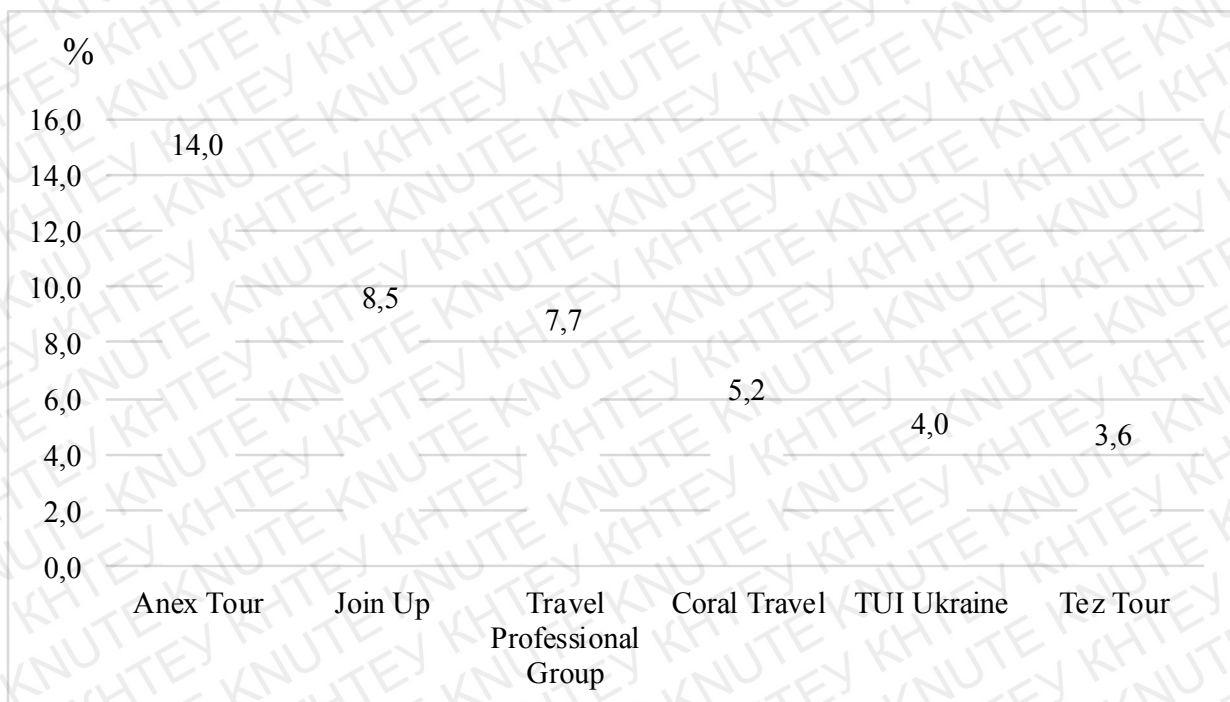


Рис. 2.3. Ринкові частки туристичних операторів у 2017 році, %

\*побудовано за даними [91]

Також, характеризуючи діяльність туристичного оператора ТОВ «Coral Travel», варто відмітити, що він займає 5,2% за чисельністю обслужених туристів в Україні.

Охарактеризуємо основні організаційні особливості діяльності туристичного оператора ТОВ «Coral Travel». Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1	2	3	4
1	Директор	Управління підприємством, організація роботи з державними органами, представництво інтересів турфірми	1
2	Начальник туристичного відділу	Управління менеджерами, організація переговорів та зустрічей	1

3	Менеджер з міжнародного туризму	Організація турів, продаж турів	1
4	Менеджер з внутрішнього туризму	Організація турів, продаж турів	1
5	Адміністратор	Управління комунікаціями з клієнтами	1
6	Менеджер з продажу	Менеджер по роботі з клієнтами	1
7	Диспетчер-касир	Диспетчер-оператор	1
8	Головний бухгалтер	Ведення фінансового обліку, ведення кадрового обліку	1

\*побудовано за даними туристичного підприємства

Як свідчать дані табл. 2.2, в цілому основні управлінські функції зі збуту турів зосереджуються у менеджерів з внутрішнього та міжнародного туризму. Адміністративний відділ відповідає за комунікації з клієнтами.

В табл. 2.3 наведено показники формування трудових ресурсів потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ у 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2015	2016	2017	2015 - 2016 рр	2016- 2017 рр.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	6	7	8	-1	1
Кількість прийнятих працівників, осіб	1	1	1	-	-
Кількість вибулих працівників, осіб	1	2	1	1	-1
Коефіцієнт обігу з прийому	0,167	0,143	0,125	-0,024	-0,018
Коефіцієнт обігу з вибуття	0,167	0,286	0,125	0,119	-0,161
Коефіцієнт плинності кадрів	0,333	0,429	0,250	0,095	-0,179

\*побудовано за даними туристичного підприємства

Як свідчать дані табл. 2.3, загальна кількість штатних працівників туристичного підприємства «Coral Travel» протягом 2015-2016 років змінювалася в бік скорочення персоналу. У 2015 році чисельність персоналу

становила 8 осіб. У 2015 році середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 1 особу, або на 13%. У 2017 році кількість працівників зросла на 1 особу або на 14%. Щодо кількості прийнятих та звільнених працівників турфірми «Coral Travel» за період, що аналізується, то для даної туристичного підприємства чисельність прийому працівників кожного року становила 1 особу.

Отже, «Coral Travel» є юридичною особою, створеною згідно з чинним законодавством України, для якого виключною діяльністю є реалізація туристичного продукту в рамках угоди на провадження збутової діяльності, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг. Проаналізувавши управлінську діяльність та характерні особливості внутрішнього середовища туристичного підприємства «Coral Travel», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури. У 2017 році можна було спостерігати зростання рівня обслуговування туристів найбільшими туристичними операторами України.

## **2.2. Дослідження показників фінансової діяльності міжнародного туристичного оператора Coral Travel**

Проведемо аналіз показників фінансової діяльності досліджуваного туристичного оператора, використовуючи дані фінансової звітності. Спочатку розглянемо динаміку формування фінансових результатів туристичного підприємства та показники ефективності управління ним.



Динаміку доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «Coral Travel» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «Coral Travel», м. Київ, упродовж 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Приріст за 2015-2016 рр.		Темп приросту,%	
	2015	2016	2017	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Дохід від реалізації турпослуг	5 109	6 511	7 519	1 402	27	1 008	15
Інший операційний дохід	42	102	98	60	143	-4	-4
Продовження табл. 2.4							
Разом доходи	5 151	6 614	7 617	1 463	28	1 003	15
Собівартість реалізованих турів	3 376	4 249	4 906	873	26	658	15
Інші операційні витрати	1 591	2 046	2 219	455	29	173	8
Інший витрати	38	79	52	41	110	-26	-34
Разом витрат	5 005	6 374	7 178	1 369	27	804	13
Прибуток до оподаткування	146	240	440	94	64	199	83
Чистий прибуток	120	197	360	77	64	164	83

\*побудовано за даними Додатків А, Б та В

Як свідчать дані фінансової звітності, обсяг доходів туристичного оператора ТОВ "Coral Travel" мав тенденцію до зростання. Це бул спричинено підвищеним інтересом до ТОВ «Coral Travel» зі сторони туристів. Основним фактором такої ситуації є стабільність роботи туристичного оператора та відсутність збоїв у транспортних потоках.

У 2016 році порівняно з 2015-м роком доходи від реалізації тур послуг зросли на 1402,6 тис.грн, або на 27,5%. У 2017 році даний показник зріс на 1007,6 тис.грн або на 15,5%. Упродовж 2015-2017 років можна було спостерігати зростання обсягу собівартості наданих послуг, зокрема у 2016 році

даний показник зріс на 25,8%, а у 2017 році – на 15,5%. Обсяги інших операційних витрат впродовж 2015-2016 рр. збільшився відповідно на 29,2%, а у 2017 році інші операційні витрати зменшилися на 1,4%.

Обсяги прибутку підприємства мали тенденцію до зростання. У 2015 році чистий прибуток туристичного оператора становив 120 тис.грн. У 2016 році значення даного показника зросло на 77 тис.грн і становило 197 тис.грн. У 2017 році обсяг чистого прибутку збільшився на 164 тис.грн і склав 360 тис.грн.

Проведемо оцінку показників прибутковості, що визначають результуючу фінансову ефективність функціонування ТОВ «Coral Travel» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Coral Travel»  
упродовж 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Приріст, %	
	2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017
Рентабельність активів	29,2	46,5	82,1	17,3	35,7
Рентабельність поточних витрат	2,9	3,7	6,1	0,8	2,4
Рентабельність власного капіталу	82,5	128,7	197,0	46,2	68,2

\*побудовано за даними Додатків А, Б та В

Рентабельність по основним показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності. Зростання рентабельності зумовлено переважно отримання чистого прибутку та скорочення загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах туристичного оператора.

Динаміку показників оборотності активів у разях обороту наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.7

Показники продуктивності праці та ефективності використання персоналу на підприємстві «Coral Travel», м. Київ у 2015 - 2017 роках

Показники	Роки			Приріст, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Продуктивність праці, тис.грн/особу (виручка / )	309,5	405,9	349,4	36,9	-13,9
Витрати на оплату праці, тис.грн	240,0	791,0	754,0	9,7	-4,7
Продовження табл. 2.7					
Обсяг витрат на оплату праці на особу, тис.грн/особу	40,0	113,0	94,3	25,4	-16,6
Рентабельність трудових ресурсів, тис.грн/особу	47,9	44,4	54,2	16,1	22,1
Рентабельність витрат на оплату праці, %	119,6	39,3	57,5	-7,4	46,4

\*побудовано за даними Додатків А, Б та В

Дані табл. 2.7 свідчать, що на турфірмі протягом 2015-2016 рр. спостерігалась зростаюча динаміка ефективності використання персоналу та фонду оплати праці.

Продуктивність праці персоналу у 2015 році становила 296,5 тис.грн/особу, а у 2016 році – 405,9 тис.грн. При цьому протягом 2015-2016 років значення даного показника зросло на 109,4 тис.грн (+36,9%), а у 2017 році порівняно з 2016-м роком знизилось на 56,5 тис.грн або на 13,9%. Динаміка показника трудомісткості була обернено протилежною до динаміки продуктивності праці.

Як свідчать дані табл. 2.7, рівень оборотності активів досліджуваного підприємства перебуває на достатньо високому рівні. Активи обертаються в середньому 2,4-2,8 на рік. Зокрема дебіторська заборгованість - 14 разів, а кредиторська заборгованість -3-4 рази.



Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками.

Дослідимо результативність використання персоналу та фонду оплати праці туристичного підприємства (див. табл. 2.7).

Важливою характеристикою роботи турфірми є рівень його ділової активності, показники якої наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Періоди оборотності активів туристичного оператора «Coral Travel» м. Київ**

за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	Абс.	%	Абс.	%
Період обороту активів, дн	121,4	98,5	145,6	-22,9	-18,9	47,0	47,7
Період обороту дебіторської заборгованості, дн	0,5	0,4	0,6	-0,1	-12,3	0,2	50,3
Тривалість операційного циклу, дн	24,5	20,4	39,0	-4,1	-16,8	18,6	91,0
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	13,1	10,2	9,4	-2,9	-22,1	-0,8	-7,7
Тривалість фінансового циклу, дн	11,4	10,2	29,5	-1,2	-10,8	19,4	190,4

\*побудовано за даними Додатків А, Б та В

У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено збільшенням у цьому періоді доходів від реалізації. В зв'язку з наведеними вище факторами тривалість операційного циклу зросла у 2016-му році на 4,1 дня (-16,9%), у 2017-му – зросла на 18,4 дня (+91,8%).

Тривалість фінансового циклу характеризує період від вкладання коштів до їх повернення (період повного обороту грошових коштів інвестованих в оборотні активи з моменту погашення кредиторської заборгованості). У 2016-му році тривалість фінансового циклу скоротилась на 1,2 днів (-10,8%) внаслідок скорочення тривалості операційного циклу.

У 2017-му році тривалість фінансового циклу збільшилась на 19,4 дні (+190,4%) переважно за рахунок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та зниження періоду обороту кредиторської заборгованості на 0,8 дні (-7,7%).

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для турфірми можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників платоспроможності, стану та структури капіталу туристичного оператора «Coral Travel» за 2015-2017 рр.**

Показники	Станом на дату:				Відхилення за 01.2015-01.2016 рр.		Відхилення за 01.2016-01.2017 рр.		Відхилення за 01.2017-01.2017 рр.	
	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2017	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	50,0	-0,1	-57,1	0,1	55,6
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0	0,0	-100	0,0	-
Коефіцієнт самофінансування	0,5	0,5	0,3	0,2	0,1	17,4	-0,2	-42,6	-0,1	-29,0
Коефіцієнт фінансової автономії	-1,0	-0,7	-2,1	-3,0	0,3	-33,0	-1,4	207,5	-1,0	46,1
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	-6,2	-3,7	-10,0	-6,0	2,5	-40,7	-6,3	172,9	4,0	-39,7

\* побудовано за даними Додатків А, Б та В

Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 01.01.2017 р. знизився на 0,12 пункти порівняно з значенням даного показника на 01.01.2016 р. Станом на 01.01.2017 р. значення даного показника зросло на 0,05 пункти або на 56,3%. Зростання загальної платоспроможності у 2017 році свідчить про зростання рівня покриття поточних зобов'язань турфірми оборотними активами.

Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Його тенденція свідчить про зниження рівня покриття поточних зобов'язань турфірми за рахунок грошових коштів та еквівалентів на поточних рахунках і у касі.

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні фінансові показники роботи туристичної фірми. Упродовж 2015-2017 років можна було спостерігати зростання обсягу собівартості наданих послуг, зокрема у 2016 році даний показник зріс на 25,8%, а у 2017 році – на 15,5%. Обсяги інших операційних витрат впродовж 2015-2016 рр. збільшився відповідно на 29,2%, а у 2017 році інші операційні витрати зменшилися на 1,4%. Рентабельність по основним показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності. Зростання рентабельності зумовлено переважно отримання чистого прибутку та скорочення загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах туристичного оператора. У 2017-му році тривалість фінансового циклу збільшилась на 19,4 дні (+190,4%) переважно за рахунок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та зниження періоду обороту кредиторської заборгованості на 0,8 дні (-7,7%).

### **2.3. Особливості реалізації туристичного продукту міжнародного туристичного оператора «Coral Travel» за 2015-2017 рр.**



У даному питанні розглянемо особливості реалізації туристичних продуктів міжнародного туристичного оператора «Coral Travel». Начальник туристичного відділу здійснює управління менеджерами, а також здійснює маркетингову діяльність та рекламну політику, розробляє туристичні маршрути по Україні і зарубіжжю.

Менеджери з міжнародного туризму ведуть роботу по плануванню і здійсненню туристичних подорожей на основі договорів з туристичного підприємствами. Також на з підприємством співпрацюють турагенти, які розповсюджують рекламу, рекламують «Coral Travel» на різних суб'єктах господарювання та залучають нових клієнтів.

Туристичний оператор «Coral Travel» в своїй збутовій політиці має наступні складові:

- розробка туристичного продукту (включаючи ширину та глибину асортименту, якість, модифікація і ін.);
- обслуговування продукту;
- елімінування.

Якість управлінської діяльності залежить насамперед від старанності добору і розподілу працівників організаторами виробництва. В турагенції «Coral Travel» раціональна, врівноважена система управління, яка направлена на задоволення потреб не лише туристів, але й працівників - основа якісного туристичного обслуговування.

Процес управління збутом туристичних послуг «Coral Travel», складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є збір і передача інформації про об'єкт управління, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих внаслідок реалізації рішення показників з їх планованими величинами. Вихідний момент формування процесу комунікації – визначення його завдань. Таким завданням є

стимулювання попиту, збільшення обсягів продажу, поліпшення іміджу фірми, забезпечення її виходу на ринок та ін. Завдання мають бути визначені чітко і конкретно, що дасть змогу проконтролювати їх виконання, внести відповідні корективи в разі якихось ускладнень.

В табл. 2.10 наведено показники динаміки надання туристичних послуг за критерієм кількості залучених клієнтів впродовж 2015-2017 рр.

Таблиця 2.10

**Динаміка надання туристичних послуг «Coral Travel», м. Київ  
впродовж 2015-2017 рр., тури**

Туристичні напрямки	Роки			Приріст за 2015-2016 рр.		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Єгипет	1 008	1 589	1 533	581	58	-56	-4
Туреччина	532	917	826	385	72	-91	-10
Іспанія	84	21	231	-63	-75	210	1 000
Інші	49	35	196	-14	-29	161	460
РАЗОМ	1 673	2 562	2 786	889	53	224	9

\*побудовано за даними адміністратор туристичного оператора

Як свідчать дані табл. 2.10, у 2015 році кількість залучених туристів складала 1673 особи, в тому числі в Єгипет було продано 1008 путівок, в Туреччину – 532 пуктівки, в Іспанію – 84 путівки, в інші напрямки – 49 путівок. У 2016 році чисельність залучених туристів зросла на 889 осіб і склала 2562 особи (+53%). У 2016 році було продано 1589 путівок в Єгипет та 917 путівок до Туреччини, на решту напрямків припадало всього 35 путівок.

У 2017 році кількість залучених туристів туроператором зросла на 224 особи або на 9%. Зокрема, зменшилась кількість турів до Єгипту порівняно з 2016-м роком на 56 турів або на 4%, а також кількість турів до Туреччини – на 91 тур або на 10%. На 1000 турів зросла реалізація турів до Іспанії, та на 460 тури – до інших країн (Греція, Шрі-Ланка, Домінікана, тощо).



Структуру реалізованих турів за географічними напрямками наведено на рис. 2.4.

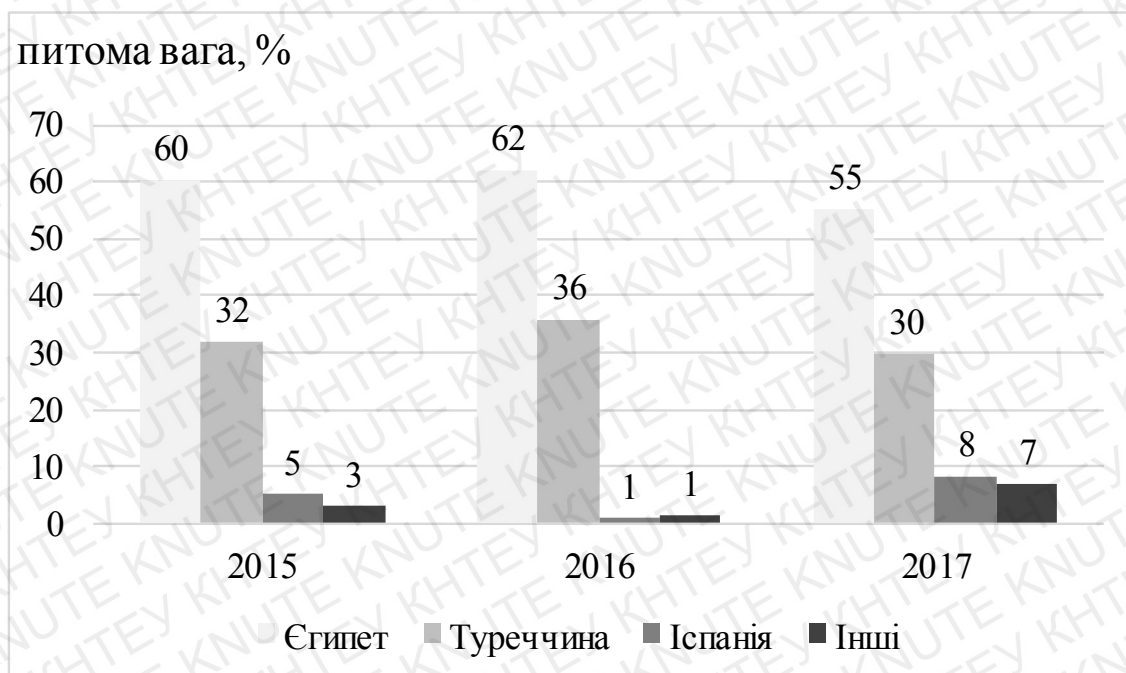


Рис. 2.4. Структура реалізованих турів за географічними напрямками, %

Як свідчать дані рис. 2.4, у структурі реалізованих турів переважала частка такого напрямку як Єгипет – 55%. На другому місці був популярним напрямком до Туреччини – 30% від вартості реалізованих турів.

Проаналізуємо обсяги реалізації турів у вартісному їх вираженні за окремими складовими туристичної послуги – вартості проживання в готелі, трансферу, страховки та інших супутніх послуг, що включені до складу туристичного пакету (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка вартості наданих туристичних послуг на збутовій основі «Coral Travel», м. Київ у 2015-2017 рр., грн/добу

Складові туристичних послуг	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Послуги проживання в готелі,	1002,8	1448,9	1341,6	446,1	-107,3	44,5	-7,4



грн/добу							
Продовження табл. 2.11							
Трансфер, грн/добу	705,7	1136,4	1173,9	430,7	37,5	61,0	3,3
Страхові послуги, грн/добу	74,3	85,2	83,8	10,9	-1,4	14,7	-1,6
Інші послуги, що включені у вартість туру, грн/добу	74,3	170,5	195,7	96,2	25,1	129,5	14,7
Середня вартість, грн/добу	1857,0	2841,0	2795,0	984,0	-46,1	53,0	-1,6

\*побудовано за даними адміністратор туристичного оператора

Як свідчать дані табл. 2.11, у 2015-2017 роках динаміка вартості реалізації окремих складових туристичних послуг була неоднаковою.

У 2015-2016 рр. вартість послуг проживання в готелях зросла на 446,1 тис.грн або на 44,5%, вартість послуг трансферу – збільшилась на 430,7 тис.грн. або на 61,0%, вартість страхових послуг – на 10,9 тис.грн, або на 14,7%, вартість інших супутніх послуг, включених до вартості тур пакету – зросла на 96,2 тис.грн або на 129,5%. Впродовж 2016-2017 рр. вартість послуг проживання в готелях зменшилась на 107,3 тис.грн або на 7,4%, вартість послуг трансферу – збільшилась на 37,5 тис.грн. або на 3,3%, вартість страхових послуг – зменшилась на 1,4 тис.грн, або на 1,6%, вартість інших супутніх послуг, включених до вартості тур пакету – зросла на 25,2 тис.грн або на 14,8%.

Вартість реалізованих туристичних послуг за окремими туристичними напрямками відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка вартості наданих туристичних послуг «Coral Travel», м. Київ у 2015-2017 рр., тис.грн**

Туристичні напрямки	Роки			Приріст за 2015-2016 рр.		Темп приросту,%	
	2015	2016	2017	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Єгипет	3 078	4 038	4 137	960	31	99	2

Продовження табл. 2.12

Туреччина	1 625	2 331	2 229	706	43	-101	-4
Іспанія	257	53	623	-203	-79	570	1 068
Інші	150	89	529	-61	-41	440	495
РАЗОМ	5 109	6 511	7 519	1 402	27	1 008	15

З даних табл. 2.12 можемо спостерігати, що у 2015-2017 роках динаміка вартості реалізації туристичних послуг за окремими напрямками коливалася в різних межах. У 2015-2016 рр. вартість реалізованих турів в Єгипет зросла на 960 тис.грн або на 31%, вартість реалізованих турів до Іспанії – зменшилась на 203 тис.грн. або на 79%, вартість реалізованих турів за іншими напрямками – знизилась на 61 тис.грн, або на 41%.

У 2016-2017 рр. вартість реалізованих турів в Єгипет зросла на 99 тис.грн або на 2%, вартість реалізованих турів до Іспанії – зменшилась на 570 тис.грн. або на 1068%, вартість реалізованих турів за іншими напрямками – зросла на 440 тис.грн, або на 495%.

Тепер проаналізуємо показники доходності ТОВ та порівняємо їх з рівнем туристичного доходу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка показників ефективності здійснення туристичної діяльності ТОВ «Coral Travel», м. Київ, упродовж 2017-2017 р.р.

Показники	Алгоритм розрахунку	Період			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
		2017	2016	2017	2017-2016	2016-2017	2017-2016	2016-2017
Чистий дохід, тис.грн	ЧД	5108,9	6511,3	7518,9	1402	1008	27,5	15,5
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	СВ	3376,1	4248,6	4906,1	872,5	657,5	25,8	15,5
Продовження табл. 2.13								
Валовий прибуток (маржа), тис.грн	ВП = ЧД - СВ	1733	2263	2613	530	350	30,6	15,5
Операційні	ВО	1591	2046	2219	455	173	28,6	8,5



витрати, тис.грн								
Операційний прибуток, тис.грн	$OP = BP - BO$	141	217	394	75	177	53,0	81,8
Рівень туристичного доходу, %	$POП = OP / ЧД \times 100\%$	2,8	3,3	5,2	0,6	1,9	20,1	57,5
Рівень валової маржі, %	$PBM = BP / CB \times 100\%$	51,3	53,3	53,3	1,9	0,0	3,8	0,0
Рівень рентабельності туристичної діяльності, %	$Дкд = OP / (CB+BO) \times 100\%$	2,8	3,4	5,5	0,6	2,1	20,8	60,6
Рентабельність операційних витрат, грн	$Дво = OP / BO$	8,9	10,6	17,7	1,7	7,2	19,0	67,7

\*побудовано за даними адміністратор туристичного оператора

Як свідчать дані табл. 2.13, в цілому впродовж 2017-2016 років значення прибутку підприємства зменшилось на 10,4 тис.грн, переважно за рахунок зростання операційних витрат - на 306,6 тис.грн.

Рівень туристичного доходу у 2016 році становив 2,0%, що на 0,8% нижче, ніж у попередньому році.

Рівень валової маржі характеризує здатність туристичного підприємства генерувати маржу від надання послуг, яка спрямовується на покриття поточних витрат та податків. Даний показник для ТОВ «Coral Travel» у 2016 році зріс на 0,6%, що свідчить про незначне зростання середнього рівня рентабельності послуг.

Рівень рентабельності туристичної діяльності у 2017 році становив 2,8%. Даний показник характеризує можливість туристичного підприємства генерувати операційний прибуток, що залишається після покриття операційних витрат. У 2016 році значення рентабельності туристичної діяльності зросло до 3,3%. У цьому ж періоді спостерігається зростання рентабельності операційних витрат з 8,9 % (у 2017) до 10,6% (у 2016 р).



У 2017 році сума туристичного доходу зросла на 1008 тис.грн (+27,5%), а валового прибутку – на 350 тис.грн (+15,5%), що свідчить про зростання середнього рівня рентабельності надання турпослуг. Це стало причиною зростання рівня туристичного доходу, валової маржі та доходності туристичної діяльності. Також з метою оцінки фінансового стану на досліджуваному туристичному підприємстві доцільно провести аналіз узагальнюючих фінансово-господарських показників.

Для того, щоб визначити ефективність підприємства в подальшій діяльності доцільно створювати матрицю SWOT – аналізу. Дана матриця формується виходячи з результатів аналізу, який було проведено у питаннях 2.1-2.2. на основі встановлених характеристик процесу розвитку збутової діяльності.

Визначення ринкових можливостей і загроз на основі проведеного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища турфірми ТОВ «Coral Travel» згрупуємо у зведених таблицях характеристики сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей та загроз.

У табл. 2.14 наведено характеристику сильних і слабких сторін туристичного підприємства «Coral Travel».

Як видно з табл. 2.14, підприємство може реалізувати потенційні внутрішні переваги за рахунок пошуку та організації нових схем туристичних маршрутів, а також шляхом удосконалення технологічної складової процесу обслуговування туристів.

Таблиця 2.14

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства «Coral Travel», м. Київ**

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1. Наявність лідера-керівника, який добре відомий на туристичному ринку	1. Дуже розгалужена організаційна структура, що призводить до дублювання функцій

2. Висока кваліфікація персоналу	2. Відсутність налагодженого та гарантованого збуту турів
3. Можливість продавати туристичні тури в різні сезони за рахунок диференціації туристичних напрямків діяльності	3. Відсутність розвинених CRM-систем для ефективної роботи з клієнтами
4. Зростання чисельності клієнтів за рахунок виваженої цінової політики	4. Відсутність ефективних систем бронювання турів
5. Орієнтація на клієнтів різних вікових категорій	5. Відсутність розробленої системи роботи з категоріями віп-клієнтів
6. Наявність іміджу надійного продавця турів та організатора подорожей	6. Потерба в оновленні програмного операційного забезпечення, вдосконалення систем он-лайн роботи

У табл. 2.15 наведено зовнішні можливості та загрози для підприємства «Coral Travel».

Таблиця 2.15

### Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства «Coral Travel», м. Київ

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1. Турфірма не має в ареалі своєї діяльності дуже великих конкурентів	1. Ризик дефолту та зниження курсу гривні до іноземних валют
2. Турфірма має можливість напряму залучати нових клієнтів без посередників	2. Труднощі в реалізації турів з причини зниження купівельної здатності населення
3. Попит на тури до Чехії та Угорщини має сезонний характер, який доводиться враховувати	3. Відсутність попиту на інновації
4. Тенденція до зростання економ-сегменту туристичних послуг	4. Значний тиск з боку держави, зокрема у сфері податкового регулювання
5. Розширення економічної території	-

Основними можливостями реалізації турів є впровадження нових видів туристичних маршрутів економ-сегменту. На основі даного зіставлення побудовано узагальнюючу матрицю SWOT, яку наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Матриця SWOT-аналізу реалізації туристичної продукції ТОВ «Coral Travel», м. Київ

	Зовнішнє середовище
--	---------------------

		<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Турфірма не має в ареалі своєї діяльності дуже великих конкурентів</li> <li>2. Турфірма має можливість напряму співпрацювати з потетнційними клієнтами</li> <li>3. Попит на тури до Чехії та Угорщини має сезонний характер, який доводиться враховувати</li> <li>4. Збільшення кількості і якості туристичних послуг до Китаю у сфері оздоровлення</li> <li>5. Розширення економічної території</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Існує загроза появи нових конкурентів</li> <li>2. Труднощі в реалізації турів за з причини зниження купівельної здатності населення</li> <li>3. Відсутність попиту на іновачії мікроклімат курорту: відсутність різких перепадів основних метеопараметрів, помірне жарке літо, сонячна і майже безвітряна зима</li> <li>4. Значний тиск з боку держави, зокрема у сфері податкового регуювання</li> </ol>
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність лідера-керівника, який добре відомий на туристичному ринку</li> <li>2. Висока кваліфікація персоналу</li> <li>3. Можливість продавати туристичні тури в різні сезони за рахунок диференціації туристичних напрямків діяльності</li> <li>4. Сприяння зростання чисельності клієнтів за рахунок виваженої цінової політики</li> <li>5. Орієнтація на клієнтів різних вікових категорій</li> <li>6. Наявність іміджу надійного продавця турів та організатора подорожей</li> </ol>	<p>Поле СіМ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-розробка подальшої іміджевої політики в режимі он-лайн, доповнення існуючого сайту додатковою інфорамцією;</li> <li>- розвиток системи мотивації персоналу за рахунок впровадження компенсаційної політики;</li> <li>- формування політики лояльності по відношенню до постійних (ВІП-клієнтів) за рахунок впровадження нової дисконтної програми</li> </ul>	<p>Поле СіЗ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подальше вивчення ринку та моніторинг конкурентних позицій;</li> <li>- пошук шляхів оптимізації цінової політики за рахунок поліпшення взаємодії з клієнтами (впливає з розвитку ERP-систем);</li> <li>- пошук шляхів оптимізації податкового навантаження в процесі діяльності підприємства</li> </ul>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дуже розгалужена організаційна структура, що призводить до дублювання функцій</li> <li>2. Необхідність налагодження гарантованого збуту турів</li> <li>3. Відсутність розвинених CRM-систем для ефективної роботи з клієнтами</li> <li>4. Відсутність ефективних систем бронювання турів</li> <li>5. Відсутність розробленої системи роботи з категоріями віп-клієнтів</li> <li>6. Потерба в оновленні програмного операційного забезпечення, вдосконалення систем он-лайн роботи</li> </ol>	<p>Поле СлМ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація організаційної структури за рахунок скорочення «зайвих» посад та надлишкових працівників (помічників, курерів, тощо). Переведення частини робіт на більш дешевий аутсорсінг;</li> <li>- розробки CRM-систем збуту турів, що дозволить: Здійснити пошук нових туристичних напрямків та поліпшити якість послуг;</li> <li>- розвиток системи бронювання Terasoft online, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпанією, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost)</li> </ul>	<p>Поле СлЗ (заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення постійної юридичної підтримки в плані бухгалтерського та податкового консультування;</li> <li>- оновлення програмного забезпечення та розвиток систем он-лайн бронювання турів</li> </ul>

Заповнивши цю матрицю, виявлено, що:

- визначено основні напрями розвитку ТОВ «Coral Travel»;



- сформульовано основні проблеми та шляхи їх вирішення для ТОВ «Coral Travel».

Проведений SWOT-аналіз підприємства дозволяє виокремити найважливіші проблеми стратегічного розвитку «Coral Travel», до яких відносяться:

- проблема необхідності збільшення чисельності клієнтів;
- проблема організаційного забезпечення оптимального обслуговування клієнтів;
- застарілість механізмів та систем роботи з клієнтами, необхідність пошуку нових інструментів в сфері інформаційного та операційного управління туристичною діяльністю;

Посилення негативного впливу зовнішнього середовища, що виражається в посиленні конкуренції, зростання податкового навантаження, тощо.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

«Coral Travel» є юридичною особою, створеною згідно з чинним законодавством України, для якого виключною діяльністю є реалізація туристичного продукту в рамках угоди на провадження збутової діяльності, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг. Проаналізувавши управлінську діяльність та характерні особливості внутрішнього середовища туристичного підприємства «Coral Travel», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання

наявних засобів покращення організаційної культури. У 2017 році можна було спостерігати зростання рівня обслуговування туристів найбільшими туристичними операторами України.

Проаналізовано основні фінансові показники роботи туристичної фірми. Упродовж 2015-2017 років можна було спостерігати зростання обсягу собівартості наданих послуг, зокрема у 2016 році даний показник зріс на 25,8%, а у 2017 році – на 15,5%. Обсяги інших операційних витрат впродовж 2015-2016 рр. збільшився відповідно на 29,2%, а у 2017 році інші операційні витрати зменшилися на 1,4%. Рентабельність по основним показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності.

Процес управління збутом туристичних послуг «Coral Travel», складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Рівень рентабельності туристичної діяльності у 2017 році становив 2,8%. Даний показник характеризує можливість туристичного підприємства генерувати операційний прибуток, що залишається після покриття операційних витрат. У 2016 році значення рентабельності туристичної діяльності зросло до 3,3%. У цьому ж періоді спостерігається зростання рентабельності операційних витрат з 8,9 % (у 2017) до 10,6% (у 2016 р).

## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Перспективи формування та розвитку інноваційної стратегії в різних регіонах України

Аналіз стану вітчизняного туристичного ринку свідчить про те, що розвиток туризму в Україні перебуває лише на початковій стадії. Збільшення потоків внутрішнього та в'їзного туризму нині уповільнюється через низку негативних факторів, до яких належать: недостатній розвиток туристичної інфраструктури; недосконалість нормативно-правової бази; економічна та політична нестабільність у країні; обмеженість асортименту запропонованих послуг; недосконалість реклами українських туристичних центрів за кордоном тощо [3, с. 27].

Позитивне вирішення окреслених проблемних питань у туристичній сфері країни є досить актуальними в умовах сьогодення. Активізація розвитку вітчизняної туристичної індустрії та подолання негативних явищ стане можливим шляхом впровадження інновацій у галузь. Згідно зі світовим досвідом, широке застосування інновацій може призвести до створення конкурентоспроможних туристичних товарів і послуг на національному та міжнародному ринках. У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації є методом конкуренції, оскільки інновація веде до зниження собівартості, цін і зростання прибутку, до створення нових потреб, до надходження грошових коштів, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до виходу і насичення нових ринків, у тому числі і зовнішніх. Тому, розвиток сучасного туризму багато в чому залежить від розробок та впровадження чогось нового, спрямованого на вдосконалення обслуговування клієнтів і розширення туристичних можливостей. Так, успішні інноватори туризму своїм досвідом доводять, що створення і впровадження інновацій є запорукою виживання в найжорстокішій конкуренції в умовах сьогодення. Отже, застосування інновацій у туристичній



сфері спрямовані на формування нового туристичного продукту, надання унікальних туристичних послуг, застосування нових маркетингових підходів, використовуючи новітні техніки та ІТ-технології, що підвищить конкурентоспроможність туристичного продукту на національному та міжнародному ринках, призведе до появи нових видів туризму.

Ступінь інноваційного розвитку туристичної галузі визначають: ринкова кон'юнктура, рівень освіти та кваліфікації кадрів, наявність на досліджуваній території ресурсів, передусім унікальних ресурсів. На жаль, на сьогоднішній день в Україні існує розрив між науковими розробками в сфері інновацій в туризмі і їх практичним застосуванням. Для його зменшення необхідно залучати до цього процесу провідні вищі навчальні заклади, які готують спеціалістів в сфері менеджменту туризму, готельно-ресторанного господарства і мають потужний науковий потенціал. Взаємодія сфери послуг і науки буде сприяти більш інтенсивному розвитку інноваційної діяльності та є вигідною для обох сторін [3, с. 28]. Однією з головних проблем, що гальмує інноваційні процеси в туризмі є дефіцит висококваліфікованих кадрів екскурсоводів, працівників готельного бізнесу, маркетологів, менеджерів та інших висококваліфікованих працівників сфери туристичних послуг. Вирішити цю проблему підприємства туристичної галузі можуть замовивши навчання персоналу у вищих навчальних закладах, залучаючи студентів для проходження практики з послідуочим працевлаштуванням найкращих з них. Науковців необхідно залучати до розробки місцевих програм розвитку інновацій в туризмі, оцінці їх ефективності, обґрунтування фінансово-кредитного забезпечення інноваційних процесів, визначення стратегії і тактики інноваційної політики регіональних туристичних підприємств. Впровадження інновацій на підприємствах туризму повинно носити системний характер і передбачати утворення соціальних, ринкових, інфраструктурних, інституційних формувань, розширення інноваційної інфраструктури. Таким чином, ключовим фактором розвитку туристичної галузі є створення конкурентоспроможного на

національному та міжнародному ринках туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби, що є неможливим без залучення інновацій.

Вдосконалення формування та розвитку інноваційної стратегії ТО «Coral Travel» полягає у здійсненні послідовних взаємозалежних заходів, результатом яких є оптимізована модель турпродуктів та формування механізму запобігання ризикам. При цьому, залежно, від причини приведення такої системи в дію, корегування може стосуватись як ціни та рівня ризику на конкретний тур чи туристичний напрямок, так і реалізуватись загалом по підприємству.

Для впровадження інноваційних напрямків розвитку туристичних продуктів турфірми пропонуємо наступні основні заходи, що уособлюють механізм ефективного вироблення та підтримки управлінських рішень (рис. 3.1):

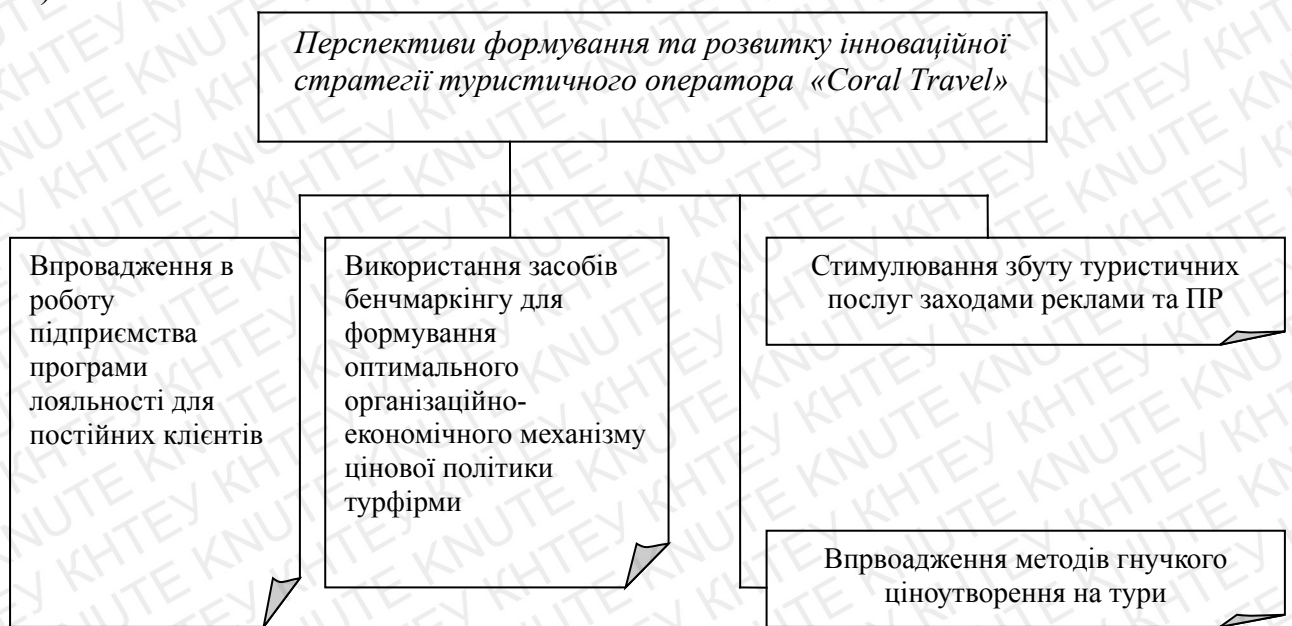


Рис. 3.1. Напрями удосконалення інноваційної стратегії ТО «Coral Travel»

Розглянемо детальніше запропоновані напрями.

1. *Впровадження в роботу підприємства програми лояльності для постійних клієнтів.*

Для запровадження програми лояльності та встановлення можливостей коригування цін на тури пропонуємо наступну шкалу і умови дії даної програми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма лояльності відносно постійних клієнтів

Категорія туриста	Фактичні умови програми лояльності		Пропоновані умови зміни програми лояльності	
	Тривалість співпраці з турфірмою	Фактичний розмір цінової знижки	Тривалість співпраці з турфірмою	Пропонований розмір цінової знижки
Постійні клієнти	Більше 2-х років	10%	Більше 2-х років	12%
Постійні клієнти	Від 1-го до 2- років	5%	Від 1-го до 2- років	7%
Непостійні клієнти	До 1 року	3%	До 1 року	5%

На підставі зібраної та опрацьованої детальної інформації можна буде приймати рішення про необхідність проведення корегування цін. На цьому етапі визначатиметься напрям корегування ціни туру (збільшення чи зменшення).

Відповідно до пропонованих змін програми лояльності передбачається зростання рівня цінової знижки на тури як для постійних клієнтів, так і для клієнтів, що звернулися вперше, проте за умови придбання туру до Туреччини або Єгипту. Справа в тім, що така схема має своє логічне обґрунтування та економічно виправдана. Вона дозволить наростити потік потенційних туристів і збільшити доходи турфірми в майбутньому.

*2. Вдосконалення методів гнучкого ціноутворення на туристичному ринку підприємства*

У практиці прямого ціноутворення, при визначенні рівня ціни на туристичні послуги, турфірма застосовувала методи прямого ціноутворення.



Існуючі методи формування цін на ТО «Coral Travel» можна згрупувати за двома основними напрямками. Першій групі методів характерним є визначення рівня ціни з урахуванням рівня витрат на формування туристичного пакету. Такий підхід виражає ціноутворення за витратами. Другий напрям урахує можливості ринку при реалізації турів, а точніше - купівельну спроможність туриста. Визначається він як ціноутворення на основі попиту.

Впровадження в практику реалізації цінової політики ТО «Coral Travel» методів гнучкого ціноутворення передбачає відхилення ціни від встановленого рівня – прийом, який передбачає досягнення таких конкурентних цілей (рис. 3.2):

- залучення нових туристів ТО «Coral Travel»;
- переманювання туристів від конкурентів ТО «Coral Travel»;
- збільшення обсягу продажу турів;
- утримання наявних клієнтів.

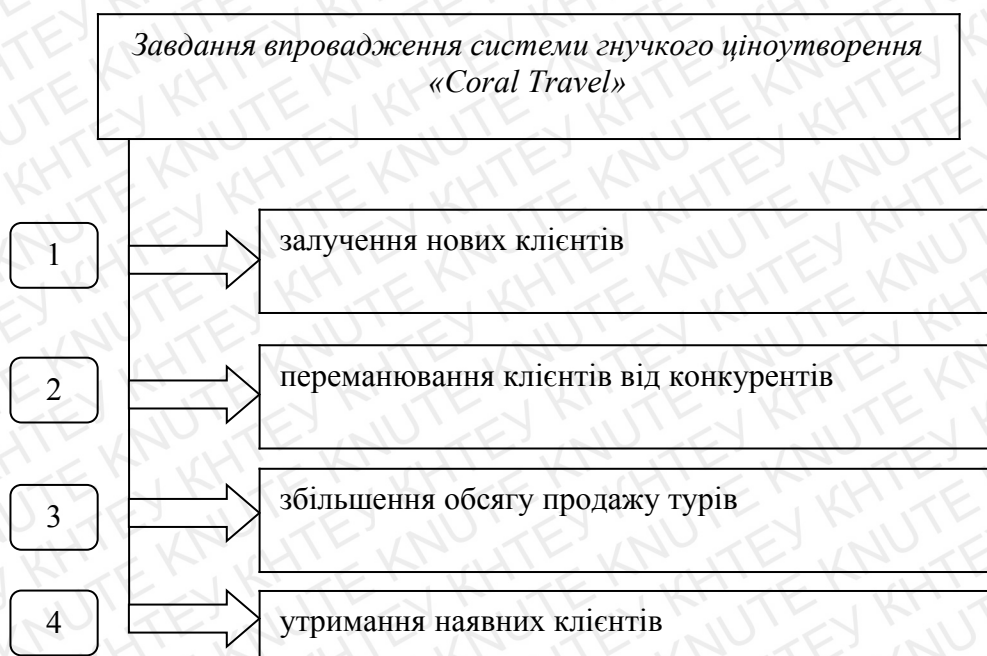


Рис. 3.2. Завдання впровадження системи гнучкого ціноутворення в реалізацію цінової політики ТО «Coral Travel»

Розглянемо наведені завдання та охарактеризуємо їх детальніше.

Залучення нових туристів. За допомогою цінового стимулювання можна залучити до придбання турів нових клієнтів. Застосування цінових стимулів у цьому разі передбачає існування пасивного бажання, тобто клієнт не впевнений, що вигоди від купівлі окуплять витрати на неї, але, спробувавши працювати з турфірмою ТОВ «Coral Travel», він здійснюватиме повторні звернення до неї. Таке цінове стимулювання доцільно використати на етапі зростання для активізації продажу турів в напрямках масового туризму.

Переманювання клієнтів від конкурентів. Тимчасове зниження цін дає змогу і переманювати клієнтів від конкурентів, і сформувати додатковий грошовий потік. Запровадження в реалізацію цінової стратегії диференціації цінових знижок для підприємства ТОВ «Coral Travel» є доволі позитивним кроком відносно формування політики лояльності клієнтів.

### *3. Використання засобів бенчмаркінгу для формування туристичних продуктів*

З метою підвищення ефективності формування туристичного продукту підприємства доцільно розглянути можливість використання бенчмаркінгових інструментів. *Бенчмаркінг* (від англ. *benchmarking*) — це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації.

За допомогою цього інструменту можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність. Пропонується використовувати постійний

моніторинг конкурентів. Це буде сприяти веденню корпоративної конкурентної розвідки, у задачі якої входить постійне спостереження за конкурентами, що дозволяє бути в курсі всіх поточних і майбутніх змін на ринку.

З метою виконання програми маркетингу підприємства у 2019 році на ринку туристичних послуг та забезпечення його маркетингової стратегії було запропоновано здійснювати планування з використанням бенчмаркінгової інформації використовуючи інформацію від конкурентів (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Характеристика передумов та місця окремих стратегічних підходів до формування асортименту турів для «Coral Travel» на основі бенчмаркінгового аналізу**

Назва стратегічного підходу	Місце в процесі управління логістичними процесами туроператора	Передумови пріоритетності реалізації турів
1. Орієнтація на попит	Визначення максимального обсягу придбання путівок на даному сегменті зовнішнього ринку	Діяльність підприємства на сегменті зовнішнього ринку із значним обсягом незадоволеного та формуючогося попиту, низьким ступенем конкурентної боротьби.
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Визначення обсягу придбання путівок, який може бути досягнуто при наявному ресурсному потенціалі на ступені ефективності його використання	Діяльність підприємства на перспективному сегменті зовнішнього ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації послуг.
3. Орієнтація на прибуток	Визначення мінімальних обсягів придбання путівок виходячи з умов самоокупності та самофінансування діяльності підприємства	Жорсткі фінансові обмеження, великий обсяг умовно постійних поточних витрат та позикового капіталу, гарантованість дивідендних виплат, великі інвестиційні та соціальні потреби.



Особливості ринку діяльності підприємства, стадія життєвого циклу підприємства та послуг, що реалізуються ним, можуть обумовити пріоритетність реалізації окремих цілей управління туристичним подорожами (табл.3.2). Це має визначальне значення для вибору методики планування обсягів прогнозного попиту на ті чи інші види путівок для підприємства на майбутній період.

На основі проведеного у другому розділі роботи дослідження можна сказати, що серед загальних недоліків в організації управління можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до формування концепції розвитку туристичного підприємства;
- орієнтацію керівництва підприємства на застарілі методи управління;
- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи „зворотного” зв'язку з клієнтами товарів і послуг компанії.

#### *4. Стимулювання збуту туристичних послуг заходами реклами та ПР*

В цілому для ТОВ «Coral Travel» деталізацію програми формування інформаційного забезпечення туристичної діяльності передбачає проведення моніторингу ринку туроператорів. Планування комунікаційного забезпечення туристичної діяльності на ринку та зміцнення конкурентних позицій передбачає проведення ряду заходів по моніторингу ринку туроператорів. Це дасть змогу більш адекватно визначити прогнозні потреби туристів та налагодити ділові стосунки з відповідними турагенствами.

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий доход, а службі маркетингу - "виправдати" власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування і утримання.

Також в останній час, у зв'язку з кризою та скороченням кількості подорожей на світовому ринку туристичних послуг, на підприємстві ТОО «Coral Travel» існує проблема інтенсифікації стимулювання попиту, оскільки планується збільшення обсягів реалізації турів. Шляхом виходу з даної ситуації є проведення маркетингових досліджень та визначення вподобань туристів. Варість заходів становитиме приблизно 30,5 тис.грн. на квартал.

Розглянемо основні медіа носії, які використовуються в комунікаційній діяльності досліджуваного підприємства.

Медіаплан виходу реклами для досліджуваної туристичної фірми наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**План проведення заходів з просування туристичних продуктів туристичного оператора «Coral Travel» у 2019 році**

<i>Вид комунікацій</i>	<i>Кількість заходів</i>	<i>Ціна одного заходу, грн</i>	<i>Бюджетна вартість на 2019 рік, тис.грн</i>
Розміщення рекламних оголошень на біл-бордах	Підтримка 4 бігбордів на місяць	10000 грн/ бігборд	40
Реклама на телебаченні (вихід в прямий ефір на телеканалі Тоніс)	3 виходи	3000 грн за один вихід в ефір	9
Організація заходів прямого маркетингу	Щомісячні акції з продажу путівок	Сума дисконтних знижок під час проведення акції знаходиться в ліміті 10 тис.грн / місяць	120
Просування сайту туристичного оператора в мережі Інтернет	Щомісячні роботи по просуванню рейтингу	5000 грн щомісячно	60

	сайту оператора		
РАЗОМ на рік	х	х	209

В цілому для реклами на ріді існує два варіанта хронометраж виходу рекламного звернення. Заходи прямого продажу передбачатимуть проведення щомісячних акцій зі знижками на путівки. Щомісячний ліміт таких знижок встановлено в районі 10 тис.грн. В цілому на рік загальна сума дисконту на путівках, закладених у бюджет, становитиме 120 тис.грн.

Важливим комунікаційним засобом, який слід впровадити, є організація реклами на біл-бордах. З цією метою передбачається виділити 40 тис.грн. Буде здійснюватися оплата 4 біл-бордів на місяць.

Таким чином, на 2019 рік передбачено комплекс заходів по впровадженню програми маркетингових комунікацій досліджуваного туристичного оператора. Загальний бюджет комунікацій становить 209 тис.грн.

Отже, основними інноваційними напрямками вдосконалення формування турпродуктів турагенства ТОВ «Coral Travel» є впровадження в роботу підприємства системи коригування цін, яка буде прив'язана до систем лояльності в залежності від тривалості роботи турфірми з клієнтом, використання засобів бенчмаркінгу для формування оптимального організаційно-економічного механізму цінової політики турфірми, вдосконалення методів гнучкого ціноутворення на зовнішньому ринку підприємства, що дозволить досягти зростання попиту на продукцію підприємства, а також оптимізувати обсяги прибутку в майбутньому періоді. Закріплення наведених заходів планується здійснювати паралельно з оптимізацією інструментів реклами та ПР. На 2019 рік було обрано такі канали комунікацій як преса, реклама на радіо, формування ПР-акцій та реклама в Інтернет. Загальний рекламний бюджет турфірми складає 209 тис.грн. Розробка маркетингової стратегії з формуванням програми маркетингових комунікацій досліджуваним підприємством ТОВ «Coral Travel» на ринку туристичних послуг повинна бути спрямована на забезпечення відповідності між груповою



структурою товарообороту та структурою попиту населення.

### **3.2. Розробка та реалізація інноваційного туристичного продукту в системі міжнародного туризму міжнародного туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ**

На сьогоднішній туристичний оператора «Coral Travel» працює на ринку міжнародного туризму в системі стандартизованих туристичних продуктів, які в більшій мірі орієнтовані на широкий загал цільової аудиторії споживачів. Формування туристичних продуктів, які було визначено у 2-му розділі, відбувається на основі надання туристичних послуг у формі пакетних турів, до складу яких входить переліт, трансфер, проживання, харчування та деякі додаткові сервіси готелів. Однак, розширення продуктової лінійки туристичних послуг туроператора можливе за рахунок впровадження продуктивних інновацій.

На мій погляд, з метою розробки і реалізації інноваційного туристичного продукту в системі міжнародного туризму міжнародного туристичного оператора «Coral Travel» доцільно розглянути можливість організації спеціалізованих турів, які поєднують у собі характеристики стандартних туристичних путівок та послуг у сфері медичного туризму. Для цього варто розглянути та обґрунтувати схему формування туристичного продукту, який має наступні характеристики (табл. 3.4):

*Таблиця 3.4*

**Характеристики** інноваційного туристичного продукту, який пропонується запровадити для туристичного оператора «Coral Travel»

<i>Характеристика інноваційного туристичного продукту</i>	<i>Пояснення</i>
Географічні напрямки	Єгипет (Червоне море, район Мухафаза) Туреччина (Середзмене море, район Анталія)
Склад послуги	стандартний турпакет з додатковими сервісами медичного супроводу, який включає:

	- окремий раціон харчування впродовж відпочинку; - отримання лікувально-профілактичних процедур
Тривалість туру	14 – 21 діб
<i>продовження табл. 3.4</i>	
Тип системи обслуговування	All inclusive with special requirements
Цільова аудиторія туристів для просування інноваційного турпродукту	Люди, що мають проблеми з травною системою, захворюваннями печінки, нирок, суглобів, а також проблеми зі шкірою (псоріаз, екзема)

Дамо коротке пояснення до табл. 3.6., що дозволить зрозуміти особливості інноваційного туристичного продукту.

Зміст інноваційного туристичного продукту, який пропонується запровадити, полягає у поєднання властивостей звичайного пакетного туру, який пропонується нині туроператором з властивостями медичного туру. Однак, на відміну від пакетного туру, в рамках нового інноваційного продукту турист отримує такі сервіси:

- консультація лікаря в Україні перед вильотом на курорт;
- консультація лікаря та медичний нагляд за туристом в готелі (нагляд здійснює спеціальний уповноважений лікар-консультант, який періодично відвідує відповідні готелі, де буде запроваджена послуг);
- отримання індивідуального раціону харчування клієнта в готелі;
- проходження туристом оздоровчих процедур в межах курорту, на якому він знаходиться.

На відміну від медичного туру, запропонований інноваційний продукт матиме такі властивості:

- не потрібно знаходитися в спеціальних лікарняних закладах, турист знаходиться в звичайному готелі;

- не потрібний постійний лікарський нагляд – він обмежується лише періодичними оглядами лікаря та отриманням відповідних консультацій від нього;
- вартість туру буде набагато нижчою, порівняно з вартістю спеціалізованих медичних турів (за рахунок того, що турист знаходитиметься в звичайному готелі).

Таким чином, новий інноваційний туристичний продукт матиме в собі поєднання усіх переваг звичайного пакетного туру (невисока вартість, можливість проживання в комфортабельному готелі, доступ до пляжу) та спеціалізованого медичного туру (можливість отримання консультацій, періодичне проходження процедур на території міста, де буде розміщений турист).

Інноваційний туристичний продукт призначений для споживачів, які мають проблеми з травною системою, захворюваннями печінки, нирок, суглобів, а також проблеми зі шкірою (псоріаз, екзема). Вони, за відносно невисоку ціну (цін інноваційного туру буде всього на 20-25% вищою порівняно з вартістю звичайного пакетного туру) отримати відповідні лікувально-профілактичні процедури в районі Червоного та Середземного морів. Варто зауважити, що туристичний ринок давно очікує подібних продуктів. Сьогодні, на жаль, деякі туроператори пропонують лише спеціалізовані медичні тури. При цьому туристу доводиться проживати на території клінік під постійним наглядом медичного персоналу. Це збільшує вартість путівки в 2-3 рази. Такий підхід є виправданим для лікування тяжких хвороб, що потребують амбулаторно-клінічного підходу. Однак, для лікування хвороб шкіри, ендокринної та імунної систем достатнім є періодичні консультації та проходження відповідних процедур, з відповідним обмеженням в раціоні харчування. Це цілком можливо реалізувати на території 5-ти зіркових готелів за додаткову плату готельному оператору.



Таким чином, для досліджуваного туристичного оператора «Coral Travel» можемо сформулювати наступні етапи розробки та реалізації інноваційного туристичного продукту (рис. 3.3).

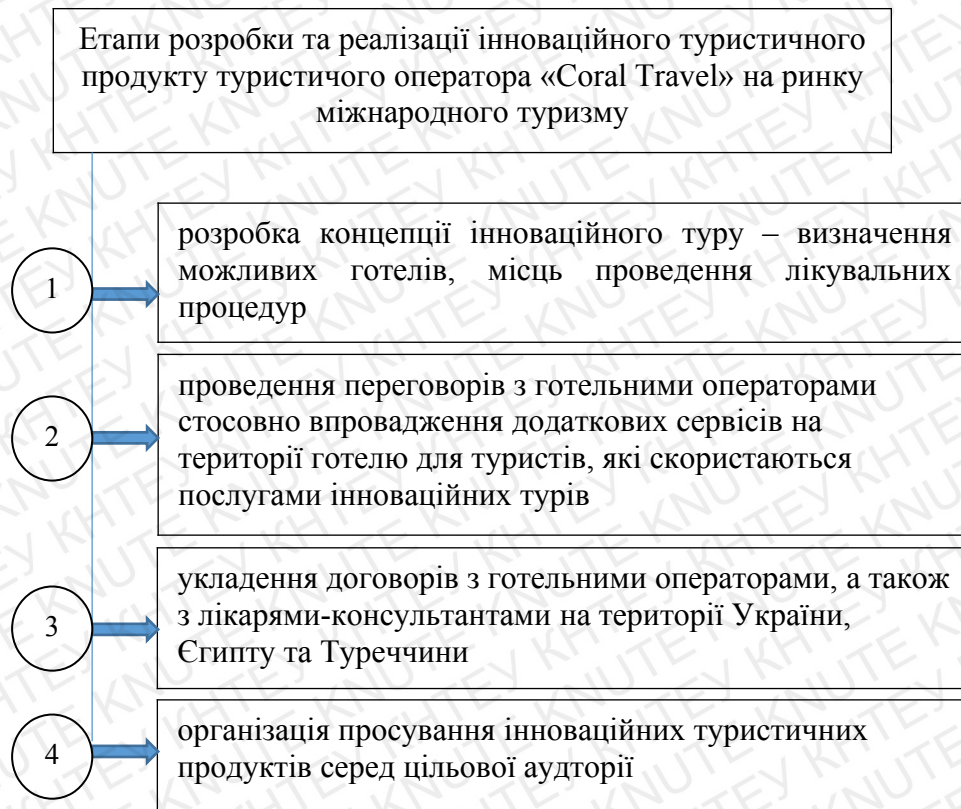


Рис. 3.3. Етапи розробки та реалізації інноваційного туристичного продукту туристичного оператора «Coral Travel» на ринку міжнародного туризму

Розробимо графік завдань з формування та просування інноваційного туристичного продукту для туристичного оператора «Coral Travel» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**План-графік завдань з формування та просування інноваційного туристичного продукту для туристичного оператора «Coral Travel» у 2019 році**

Завдання для виконання	Період виконання, 2019 рік	Трива-
------------------------	----------------------------	--------

	Лю- тий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Ли- пень	лість, днів
<b>1. Розробка концепції інноваційного туру – визначення можливих готелів, місць проведення лікувальних процедур</b>	<b>16</b>	-	-	-	-	-	<b>16</b>
- аналіз ринку турпослуг та медичних послуг	5	-	-	-	-	-	5
продовження табл. 3.5							
- аналіз бізнес-процесів готелів реципієнтів	5	-	-	-	-	-	5
- формування вимог для інноваційного туристичного продукту	2	-	-	-	-	-	2
- формування концепції програми розвитку інноваційного туристичного продукту	4	-	-	-	-	-	4
<b>2. Проведення переговорів з готельними операторами стосовно впровадження додаткових сервісів на території готелю для туристів, які скористаються послугами інноваційних турів</b>	-	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	-	-	<b>55</b>
- визначення переліку готелів та готельних операторів для надання послуги	-	5	-	-	-	-	5
- визначення переліку лікарів для надання послуги	-	3	-	-	-	-	3
- проведення переговорної роботи з готельними операторами та лікарями	-	2	-	-	-	-	2
- укладення договорів з готельними операторами та лікарями	-	5	-	-	-	-	5
- формування системи мотивації для готельних операторів та лікарів-консультантів	-	-	20	20	-	-	40
<b>3. Організація просування інноваційних туристичних продуктів серед цільової аудиторії</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	-	-	<b>37</b>
- вибір засобів просування (інтернет, преса, радіо та ін)	7	-	-	-	-	-	7
- формування програми виходу рекламних звернень для просування інноваційного туристичного продукту	-	10	-	-	-	-	10
- складання медіа-плану просування	-	-	10	-	-	-	10
- проведення івент-заходів з презентації інноваційного туристичного продукту партнерам	-	-	-	10	-	-	10

<b>РАЗОМ, днів</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>108</b>
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	------------

Впровадження інноваційного туристичного продукту відповідно до обґрунтованої вище концепції відкриє наступні можливості для туристичного оператора:

- розширення лінійки туристичних послуг;
- зростання обсягу продажу турів;
- посилення іміджу туристичного оператора на ринку міжнародного туризму.

Таким чином, для реалізації програми впровадження інноваційного туристичного продукту для туристичного оператора «Coral Travel» необхідно буде 108 днів. Важливим етапом формування інноваційного туристичного продукту є складання відповідного бюджету витрат на впровадження запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Бюджет витрат на формування та просування інноваційного туристичного продукту для туристичного оператора «Coral Travel» у 2019 році, тис.грн**

Завдання для виконання	Період виконання, 2019 рік						Бюджет витрат, тис.грн
	Лю-тий	Бере-зень	Кві-тень	Тра-вень	Чер-вень	Ли-пень	
<b>1. Розробка концепції інноваційного туру – визначення можливих готелів, місць проведення лікувальних процедур</b>	<b>40</b>	-	-	-	-	-	<b>40</b>
- аналіз ринку турпослуг та медичних послуг	25	-	-	-	-	-	25
- аналіз бізнес-процесів готелів реципієнтів	15	-	-	-	-	-	15
- формування вимог для інноваційного туристичного продукту	-	-	-	-	-	-	0
- формування концепції програми розвитку інноваційного туристичного продукту	-	-	-	-	-	-	0
<b>2. Проведення переговорів з готельними операторами стосовно впровадження додаткових сервісів на території</b>	-	<b>80</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	-	-	<b>180</b>



<b>готелю для туристів, які скористаються послугами інноваційних турів</b>							
- визначення переліку готелів та готельних операторів для надання послуги	-	-	-	-	-	-	0
- визначення переліку лікарів для надання послуги	-	-	-	-	-	-	0
- проведення переговорної роботи з готельними операторами та лікарями	-	40	-	-	-	-	40
- укладення договорів з готельними операторами та лікарями	-	40	-	-	-	-	40
продовження табл. 3.6							
- формування системи мотивації для готельних операторів та лікарів-консультантів	-	-	50	50	-	-	100
<b>3. Організація просування інноваційних туристичних продуктів серед цільової аудиторії</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>150</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>185</b>
- вибір засобів просування (інтернет, преса, радіо та ін)	-	-	-	-	-	-	0
- формування програми виходу рекламних звернень для просування інноваційного туристичного продукту	-	15	-	-	-	-	15
- складання медіа-плану просування	-	-	20	-	-	-	20
- проведення івент-заходів з презентації інноваційного туристичного продукту партнерам	-	-	-	150	-	-	150
<b>РАЗОМ, тис.грн</b>	<b>40</b>	<b>95</b>	<b>70</b>	<b>200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>405</b>

Таким чином, бюджет витрат на впровадження нового інноваційного продукту для туристичного оператора «Coral Travel» у 2019 році складе 405 тис.грн.

Розраховуючи економічний ефект від реалізації запропонованих напрямків, нам необхідно скористатися наступним алгоритмом:

- Визначити прогностичні показники операційного прибутку турфірми до оподаткування виходячи з наявних тенденцій розвитку без врахування заходів. Це будемо здійснювати спираючись на статистичні темпи росту показників та їх екстраполювання на 2018-2020 роки.

- Визначити прогностні показники операційного прибутку турфірми до оподаткування враховуючи наведені заходи.

- Знайдемо різницю між преспективними та ретроспективними показниками.

Для визначення прогностних значень фінансових результатів туристичного оператора від удосконалення стратегії інноваційного розвитку та впровадження інноваційного туристичного продукту скористаємося даними табл. 3.7.

*Таблиця 3.7*

**Очікувані прогностні витрати та результати від впровадження заходів від удосконалення стратегії інноваційного розвитку та впровадження інноваційного туристичного продукту «Coral Travel» на 2019 рік**

Заходи	Очікувані витрати	Очікувані результати
Удосконалення стратегії інноваційного розвитку	209 тис.грн – бюджє на комплекс заходів з удосконалення стратегії інноваційного розвитку	
Впровадження інноваційного туристичного продукту	405 тис.грн – додаткові витрати на впровадження інноваційного туристичного продукту та його просування	Збільшення продажу турів на 15%

Прогностні показники Форми №2 без врахування поліпшень наведено в табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Прогноз операційного прибутку «Coral Travel» на 2018-2020 роки без врахування покращення стратегії розвитку**

Стаття	Ум.познач	Факт			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2015	2016	2017		2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	5 108,9	6 511,3	7 518,9	Спрогнозована на основі добутку фактичного показника на його середньорічний темп росту за 2015-2017 рр.	9 121,5	11 065,8	13 424,4
Інші операційні доходи	ІОД	42,1	102,4	98,2		150,0	229,1	349,8
Разом доходи	Д = ЧД + ОІД	5 151,0	6 613,7	7 617,1		9 271,5	11 294,8	13 774,2
продовження табл. 3.8								
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	3 376,1	4 248,6	4 906,1	Визначено на основі добутку фактичного рівня показника у чистому доході на прогнозне значення чистого доходу	5 951,8	7 220,4	8 759,4
Інші операційні витрати	ІОВ	1 591,3	2 046,2	2 219,1		2 692,1	3 265,9	3 962,0
Інші витрати	ІВ	37,5	78,8	52,4		63,6	77,1	93,6
Разом витрати	В = СВ + ІОВ , ІВ	5 004,9	6 373,6	7 177,6		8 707,5	10 563,4	12 815,0
Фінансовий результат до оподаткування	Фрдо = Д - В	146,1	240,1	439,5	-	564,0	731,4	959,2
Податок на прибуток	Пп = 18% * Фрдо	26,3	43,2	79,1	-	101,5	131,6	172,7
Чистий прибуток (збиток)	ЧП = Фрдо - Пп	119,8	196,9	360,4	-	462,5	599,7	786,6

Як видно з табл. 3.8, якщо не впроваджувати змін, пов'язані з розвитком інноваційної стратегії на підприємстві, то обсяг операційного прибутку у 2018 році становитиме 462,5 тис.грн, у 2019 році – 599,7 тис.грн, у 2020 році – 786,6 тис.грн.

У табл. 3.9 наведено прогноз операційного прибутку з урахуванням обґрунтованих пропозицій.

Таблиця 3.9

**Прогноз операційного прибутку «Coral Travel» на 2018-2020 роки з**

урахуванням покращення стратегії розвитку



Стаття	Ум.познач	Факт			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2015	2016	2017		2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	5 108,9	6 511,3	7 518,9	Спрогнозована на основі добутку фактичного показника на його середньорічний темп росту за 2015-2017 рр.	9 121,5	12 725,6	17 753,8
Інші операційні доходи	ІОД	42,1	102,4	98,2		150,0	229,1	349,8
Разом доходи	Д = ЧД + ОІД	5 151,0	6 613,7	7 617,1		9 271,5	12 954,7	18 103,6
продовження табл. 3.9								
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	3 376,1	4 248,6	4 906,1	Визначено на основі добутку фактичного рівня показника у чистому доході на прогнозне значення чистого доходу	5 951,8	7 220,4	8 759,4
Інші операційні витрати	ІОВ	1 591,3	2 046,2	2 219,1		2 692,1	3 755,8	5 239,7
Витрати на розвиток інноваційної стратегії	Іс						209,0	209,0
Витрати на впровадження інноваційного турпродукту	Іпр						405,0	405,0
Інші витрати	ІВ	37,5	78,8	52,4		63,6	88,7	123,7
Разом витрати	В = СВ + ІОВ , ІВ	5 004,9	6 373,6	7 177,6		8 707,5	11 678,9	14 736,9
Фінансовий результат до оподаткування	Фрдо = Д - В	146,1	240,1	439,5	-	564,0	1 275,8	3 366,7
Податок на прибуток	Пп = 18% * Фрдо	26,3	43,2	79,1	-	101,5	229,6	606,0
Чистий прибуток (збиток)	ЧП = Фрдо - Пп	119,8	196,9	360,4	-	462,5	1 046,1	2 760,7

На основі даних табл. 3.8 та 3.9 ми можемо знайти різницю між значенням показників операційного прибутку з урахуванням та без урахування обґрунтованих пропозицій. Ця різниця і буде економічний ефектом запропонованих заходів (рис. 3.4).

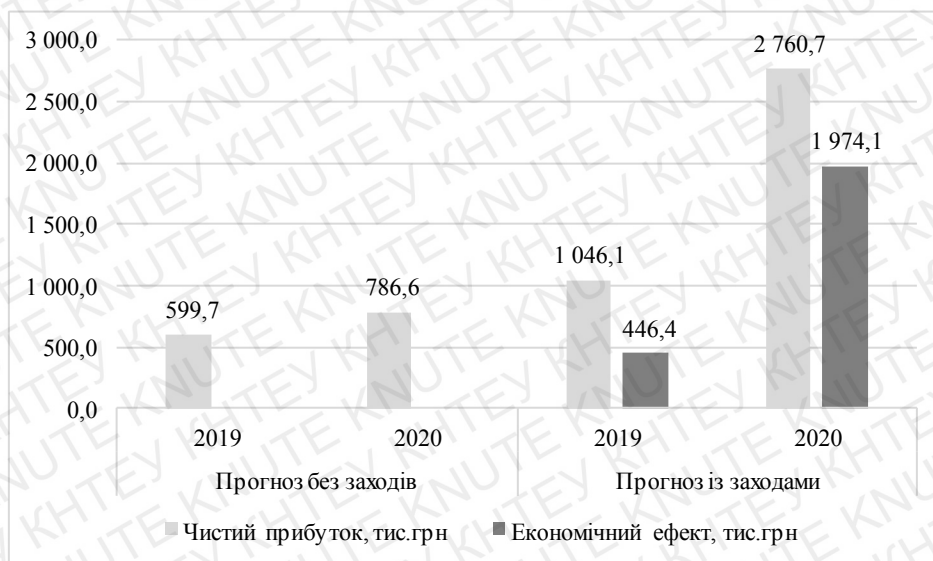


Рис. 3.4. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у 2019-2020 рр.

Таким чином, нами було обґрунтовано основні напрямки формування та реалізації інноваційного туристичного продукту туристичного оператора «Coral Travel» на міжнародному ринку туристичних послуг. Розглянуто можливість організації спеціалізованих турів, які поєднують у собі характеристики стандартних туристичних путівок та послуг у сфері медичного туризму. Зміст інноваційного туристичного продукту, який пропонується запровадити, полягає у поєднання властивостей звичайного пакетного туру, який пропонується нині туроператором з властивостями медичного туру. Інноваційний туристичний продукт матиме в собі поєднання усіх переваг звичайного пакетного туру (невисока вартість, можливість проживання в комфортабельному готелі, доступ до пляжу) та спеціалізованого медичного туру (можливість отримання консультацій, періодичне проходження процедур на території міста, де буде розміщений турист). Інноваційний туристичний продукт призначений для споживачів, які мають проблеми з травною системою, захворюваннями печінки, нирок, суглобів, а також проблеми зі шкірою (псоріаз, екзема). Впровадження інноваційного туристичного продукту відповідно до концепції відкриє наступні можливості для туристичного оператора: розширення лінійки

туристичних послуг; зростання обсягу продажу турів; посилення іміджу туристичного оператора на ринку міжнародного туризму. Таким чином, для реалізації програми впровадження інноваційного туристичного продукту для туристичного оператора «Coral Travel» необхідно буде 108 днів. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складу у 2019 році 446,4 тис.грн, у 2020 році – 1974,1 тис.грн.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, за результатами дослідження можемо зробити такі висновки:

Основними інноваційними напрямками вдосконалення формування турпродуктів турагенства ТОО «Coral Travel» є впровадження в роботу підприємства системи коригування цін, яка буде прив'язана до систем лояльності в залежності від тривалості роботи турфірми з клієнтом, використання засобів бенчмаркінгу для формування оптимального організаційно-економічного механізму цінової політики турфірми, вдосконалення методів гнучкого ціноутворення на зовнішньому ринку підприємства, що дозволить досягти зростання попиту на продукцію підприємства, а також оптимізувати обсяги прибутку в майбутньому періоді. Закріплення наведених заходів планується здійснювати паралельно з оптимізацією інструментів реклами та ПР.

Обґрунтовано основні напрямки формування та реалізації інноваційного туристичного продукту туристичного оператора «Coral Travel» на міжнародному ринку туристичних послуг. Розглянуто можливість організації спеціалізованих турів, які поєднують у собі характеристики стандартних туристичних путівок та послуг у сфері медичного туризму. Зміст інноваційного туристичного продукту, який пропонується запровадити, полягає у поєднання властивостей звичайного пакетного туру, який пропонується нині туроператором з властивостями медичного туру. Для реалізації програми впровадження інноваційного туристичного продукту для туристичного



оператора «Coral Travel» необхідно буде 108 днів. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складу у 2019 році 446,4 тис.грн, у 2020 році – 1974,1 тис.грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами дослідження можемо зробити такі висновки та пропозиції:

Інноваційна стратегія підприємств туризму є одним із економічних важелів його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія у сфері туризму спрямована на створення нового або зміна існуючого продукту, на вдосконалювання транспортних, готельних й інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності. Даний висновок обґрунтовує необхідність застосування різних методичних підходів для її формування, реалізації та оцінки ефективності. Інноваційна стратегія підприємства направлена на досягнення відповідної головної цілі, пов'язаної з інноваційними нововведеннями. Для правильного вибору інноваційної стратегії підприємства, менеджери повинні володіти інформацією, відносно конкурентної поведінки свого підприємства. Передумовами стратегічного інноваційного розвитку підприємства є: 1) розробка та прийняття внутрішньо несуперечливого набору завдань та функціональних політик; 2) виявлення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства шляхом зіставлення його можливостей з умовами зовнішнього середовища та врахування відповідних результатів при формуванні своєї ринкової поведінки; 3) створення, нарощування та ефективного використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху.

Впровадження продуктових, ресурсних, техніко-технологічних, організаційних та маркетингових інновацій у практику вітчизняних підприємств індустрії туризму 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 забезпечить підвищення якості

обслуговування гостей, більш повне задоволення їх потреб з урахуванням специфічних запитів окремих груп споживачів. Специфіка інноваційної діяльності в туризмі полягає в тому, що розробка окремих видів інновацій потребує спільних зусиль туристичних підприємств регіону, міжгалузевої співпраці та певної підтримки з боку місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування, злагодженої роботи всіх зацікавлених учасників.

Розглянуто основні методи оцінювання інноваційної стратегії у процесі стратегічного управління. В сучасній практиці управління поширення набули метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Метод аналізу ієрархій дозволяє визначити оптимальний набір стратегічних рішень, що необхідні для імплементації стратегії. Методи експертної оцінки дозволяють оцінити пріоритети та перспективи вибору стратегічних рішень, базуючись на практичному досвіді експертів. Стратегічний контроль можна визначити як процес збирання та обробки інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив. Головне завдання стратегічного контролю полягає в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей у намічений термін. Стратегічний контроль певною мірою корегує управлінську діяльність, сприяє у визначенні перспективи, допомагає в досягненні позитивного результату. Він передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку ризику, тому до цієї діяльності необхідно залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

«Coral Travel» є юридичною особою, створеною згідно з чинним законодавством України, для якого виключною діяльністю є реалізація туристичного продукту в рамках угоди на провадження збутової діяльності, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг. Проаналізувавши управлінську діяльність та характерні особливості



внутрішнього середовища туристичного підприємства «Coral Travel», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури. У 2017 році можна було спостерігати зростання рівня обслуговування туристів найбільшими туристичними операторами України.

Проаналізовано основні фінансові показники роботи туристичної фірми. Упродовж 2015-2017 років можна було спостерігати зростання обсягу собівартості наданих послуг, зокрема у 2016 році даний показник зріс на 25,8%, а у 2017 році – на 15,5%. Обсяги інших операційних витрат впродовж 2015-2016 рр. збільшився відповідно на 29,2%, а у 2017 році інші операційні витрати зменшилися на 1,4%. Рентабельність по основним показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності. Зростання рентабельності зумовлено переважно отримання чистого прибутку та скорочення загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах туристичного оператора. У 2017-му році тривалість фінансового циклу збільшилась на 19,4 дня (+190,4%) переважно за рахунок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та зниження періоду обороту кредиторської заборгованості на 0,8 дні (-7,7%).

Процес управління збутом туристичних послуг «Coral Travel», складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. У 2017 році кількість залучених туристів туроператором зросла на 224 особи або на 9%. Зокрема, зменшилась кількість турів до Єгипту порівняно з 2016-м роком на 56 турів або на 4%, а також

кількість турів до Туреччини – на 91 тур або на 10%. У структурі реалізованих турів переважала частка такого напрямку як Єгипет – 55%. На другому місці був популярним напрямком до Туреччини – 30% від вартості реалізованих турів. У 2016-2017 рр. вартість реалізованих турів в Єгипет зросла на 99 тис.грн або на 2%, вартість реалізованих турів до Іспанії – зменшилась на 570 тис.грн. або на 1068%, вартість реалізованих турів за іншими напрямками – зросла на 440 тис.грн, або на 495%. Рівень рентабельності туристичної діяльності у 2017 році становив 2,8%. Даний показник характеризує можливість туристичного підприємства генерувати операційний прибуток, що залишається після покриття операційних витрат. У 2016 році значення рентабельності туристичної діяльності зросло до 3,3%. У цьому ж періоді спостерігається зростання рентабельності операційних витрат з 8,9 % (у 2017) до 10,6% (у 2016 р).

У третьому розділі визначено, що основними інноваційними напрямками вдосконалення формування турпродуктів турагенства ТОО «Coral Travel» є впровадження в роботу підприємства системи коригування цін, яка буде прив'язана до систем лояльності в залежності від тривалості роботи турфірми з клієнтом, використання засобів бенчмаркінгу для формування оптимального організаційно-економічного механізму цінової політики турфірми, вдосконалення методів гнучкого ціноутворення на зовнішньому ринку підприємства, що дозволить досягти зростання попиту на продукцію підприємства, а також оптимізувати обсяги прибутку в майбутньому періоді. Закріплення наведених заходів планується здійснювати паралельно з оптимізацією інструментів реклами та ПР. На 2019 рік було обрано такі канали комунікацій як преса, реклама на радіо, формування ПР-акцій та реклама в Інтернет. Загальний рекламний бюджет турфірми складає 209 тис.грн. Розробка маркетингової стратегії з формуванням програми маркетингових комунікацій досліджуваним підприємством ТОО «Coral Travel» на ринку туристичних послуг повинна бути спрямована на забезпечення відповідності між груповою структурою товарообороту та структурою попиту населення.

Обґрунтовано основні напрямки формування та реалізації інноваційного туристичного продукту туристичного оператора «Coral Travel» на міжнародному ринку туристичних послуг. Розглянуто можливість організації спеціалізованих турів, які поєднують у собі характеристики стандартних туристичних путівок та послуг у сфері медичного туризму. Зміст інноваційного туристичного продукту, який пропонується запровадити, полягає у поєднання властивостей звичайного пакетного туру, який пропонується нині туроператором з властивостями медичного туру. Інноваційний туристичний продукт матиме в собі поєднання усіх переваг звичайного пакетного туру (невисока вартість, можливість проживання в комфортабельному готелі, доступ до пляжу) та спеціалізованого медичного туру (можливість отримання консультацій, періодичне проходження процедур на території міста, де буде розміщений турист). Інноваційний туристичний продукт призначений для споживачів, які мають проблеми з травною системою, захворюваннями печінки, нирок, суглобів, а також проблеми зі шкірою (псоріаз, екзема). Впровадження інноваційного туристичного продукту відповідно до концепції відкриє наступні можливості для туристичного оператора: розширення лінійки туристичних послуг; зростання обсягу продажу турів; посилення іміджу туристичного оператора на ринку міжнародного туризму. Таким чином, для реалізації програми впровадження інноваційного туристичного продукту для туристичного оператора «Coral Travel» необхідно буде 108 днів. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складу у 2019 році 446,4 тис.грн, у 2020 році – 1974,1 тис.грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І.Я., та ін. Логістична стратегія як управлінська інновація в індустрії туризму / І.Я. Антоненко, Г.І.Михайліченко // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”, 2011. - №714. – с. 32-41
2. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навч.-метод. Посібник / М.В.Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.
3. Афанасьєва Т. А. Управління вартістю підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Афанасьєва. – Режим доступу: <http://intkonf.org/afanaseva-ta-upravlinnya-vartistyuu-pidpriemstva/>.
4. Баляснікова Є. В. Передумови створення інноваційної моделі розвитку економіки України / Є. В. Баляснікова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10 (40). – С. 127–134.
5. Барометр туризму ЮНВТО: Короткий огляд основних тенденцій //UNWTO World Tourism Barometer, February 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unwto.org>
6. Басюк Д. І. та ін. Експертно-статистична оцінка життєвого циклу DESTИНАЦІЙ винного туризму / Д. І. Басюк, Т.Ю. Примак // Ефективна економіка, 2015. - №2. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3930>
7. Белошапка В.А., Загорный Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А.Белошапка, Г.В. Загорный. - К.: Абсолют-В, 2010.
8. Бойко М.Г. Туристична привабливість України: закономірності формування та орієнтири розвитку./М. Г. Бойко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. - №16. – С.34.
9. Болт Т. Стратегічний маркетинг туристичної фірми: методичні і організаційні аспекти управління / Т. Болт. - К.: Логос, 2006. - 150 с.

10. Бондаренко М. П. Позиціонування України на міжнародному туристичному ринку / М. П. Бондаренко // Економічний часопис - XXI. - 2011 [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ech/2011\\_1-2/14\\_Bondarenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ech/2011_1-2/14_Bondarenko.pdf)
11. Васильченко В. А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. Посібник / В. А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003.
12. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки, 2008. - №4. - с. 22
13. Віртуальна екскурсія як інноваційний метод лінгвокраїнознавчої підготовки майбутніх фахівців туристичної сфери [Електронний ресурс] / О.О. Самохвал, Н.В. Войнаровська // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Філологічна. - 2013. - Вип. 33. - С. 312-315.
14. Власова Н.М., та ін. Інноваційна діяльність в туристичному бізнесі / Н.М.Власова, В.В.Смирнова, Н.Ю. Семененко [Електронний ресурс] - режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/vlasova4.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vlasova4.htm)
15. Вовк С. В. Всесвітня туристична організація як глобальний форум у сфері туристичної політики // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2014. – Том 18. – № 2. – С. 81-86.
16. Гаврилюк А.М. Державний маркетинг створення та промоції туристичного бренда України / А. М. Гаврилюк // Державне управління, 2013. - №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=672>
17. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. — К.: Ін-т екон. прогноз.; Фенікс, 2013. — 1008 с.
18. Глушкова В.А. Формування інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Глушкова // Актуальні проблеми економіки, 2012. - №3. – с.149-156.
19. Головчан А. І. Туристичні дестинації: теоретико-методичні основи формування та механізми оптимізації: автореф. дис. ... канд. екон. наук:



08.00.04 / А. І. Головчан; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т екон. і торг. ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк, 2012. - 20 с.

20. Головчан Т. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними /Т. І. Головчан //Збірник наукових праць “Торгівля і ринок України ”. - 2014. - № 7. - С. 157-161.

21. Голод А.П. Екологічна безпека туризму в регіоні: суть та шляхи забезпечення[Текст] / А.П. Голод, З.П. Новосад // Науковий вісник НЛТУ України: [зб. наук.-техн. праць]. – Львів: РВВ НЛТУ України, 2012. – Вип.22.3. – С.84-88.

22. Голошубова Н. О. Стратегічні напрями розвитку сервісних систем // Підприємництво, господарство і право. - 2010. - № 10. – С 22-25.

23. Горб К. Туристичні дестинації в системі міжнародної маркетингової діяльності / К. Горб / Вісник Львівського університету. Серія географічна. 2013. - № 43. Ч. 2. - С. 26-33

24. Гребешкова О.М., Мельник О.В. Базові положення стратегічного управління / О.М. Гребешкова, О.В. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. -2012. - № 6. - Том № 2. - С. 132 - 135.

25. Гринюк О., Федорова В. Управління якістю сервісних послуг в туризмі / О. Гринюк, В. Федорова. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://conf-cv.at.ua/forum/103-1025-1>

26. Гришко Р. О. Роль транскордонного співробітництва у розвитку українсько-польських відносин в галузі туризму / Р. О. Гришко // Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ; серія: Економіка, право, політологія, туризм: Зб. наук. ст. – К. : НАУ, 2011. – Вип. 2 (4). – С. 115–120.

27. Гуржій Н.М. та ін. Інноваційні технології в туристичній індустрії / Н.М. Гуржій, А.В.Третинко // Сталий розвиток економіки, 2013. - №3. – С. 221-224



28. Дейнега О.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та особливості / О.В. Дейнега // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 5. - Том № 3. - С. 58 - 61.
29. Дейнега О.В. Перспективи розвитку інновацій в сфері туризму / О.В. Дейнега // Туристичний журнал, 2015. - № 2. - С. 32-38.
30. Дем'яненко І.І. Методичне забезпечення оцінки вартості підприємства / І.І. Дем'яненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Том 1, № 3. – С. 203-211.
31. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Добров Г.М., Тонкаль В.Е., Савельев А.А. и др. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность / за ред.. Доборова Г.М. - К.: «Наукова думка», 2007. - 347с.
33. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посіб. / Дядечко Л. П. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 224 с.
34. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. / Л.П. Дядечко. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
35. Єрмаченко В. Є. Брендинг як елемент стратегії туристського розвитку міста Харкова / В. Є. Єрмаченко, Н.А.Дехтяр // Економічний форум: наук. журнал – Луцьк : ЛНТУ. – 2015. - № 3. – С.155 – 164.
36. Жосану В.А. Инновации в туризме / В.А.Жосану // Культура народов Причерноморья. - 2012. - №221. - С.189-190.
37. Жосану В.А. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства туристичної індустрії / В.А.Жосану // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку України у глобальному середовищі». – Ялта. - листопад 2010 р. - С.158-161
38. Жук І. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні / І. Жук // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні

відносини, 2008. - Вип. 24. - С. 71-76 [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/zhuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/zhuk.htm).

39. Задорожнюк Н.О., та ін. Інноваційні напрями розвитку туристичної галузі України / Н.О. Задорожнюк, Ю.О. Кващук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2016. - №3. – С. 87-91

40. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. навч. посіб [Текст] / Корсікова Н.М., Меркулов М.М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с. Про інноваційну діяльність: Закон України [електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

41. Інноваційні стратегії підприємств туризму // Фаховий журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1946>

42. Інформаційні технології в туризмі [Електронний ресурс] - режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/vt5-1.htm](http://tourlib.net/books_ukr/vt5-1.htm)

43. Капрусь О. В. Діяльність Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) в системі Організації Об'єднаних Націй / О. В. Капрусь // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Філософія. Соціологія. Політологія. – 2012. – Т. 20, вип. 22(3). – С. 236-240.

44. Караван Ю.В. Екологічні аспекти сталого розвитку туризму: [Текст]Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туризму у 21 ст. у контексті вирішення глобальних проблем сучасності. Львів28.5.2014 р.- Львів:ЛІЕТ,2014.- С.265-271.

45. Козловський Є. В. Основні напрями діяльності всесвітньої туристичної організації як спеціалізованої установи ООН / Є. В. Козловський // Державне управління, 2016. - №2. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1030>

46. Кучинська І.В. Туризм в умовах глобальної екологічної кризи:сучасні виклики і перспективи розвитку [Текст]:Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туризму у 21 ст. у



контексті вирішення глобальних проблем сучасності». Львів, 28.05.2014 р.-  
Львів:ЛІЕТ, 2014.- С.291-301.

47. Лужанська Т.Ю. Стратегії розвитку регіональних туристичних  
дестинацій / Т.Ю. Лужанська // Науковий вісник Мукачівського державного  
університету, 2014. - №4. – С. 175-181

48. Любіцева О. О., Третяков О. В. Типізація дестинацій // Географія та  
туризм: зб. наук. пр. - К., 2012. - Вип. 17. - С. 3-9.

49. Мазаракі А. А. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг):  
монографія /А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко та ін.; за заг. ред.  
А. А. Мазаракі. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. - 388 с.

50. Малік, Л. В. Формування бренд-іміджу дестинації в реаліях сучасної  
України на засадах упровадження КСВ [Текст] / Людмила Вікторівна Малік //  
Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний  
економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль:  
Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного  
університету “Економічна думка”, 2015. - Том 21. - № 1. - С. 306-310.

51. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник /М. П.  
Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. - К.: Знання, 2008. - 661 с.

52. Мальцева Ю.Н., Влащенко Н.Н. Подходы к определению  
туристической дестинации [Електронний ресурс]. - режим доступу  
[http://eprints.kname.edu.ua/view/year/2011.type.html#group\\_conference=5Fitem](http://eprints.kname.edu.ua/view/year/2011.type.html#group_conference=5Fitem)

53. Мельник И. «Исследования Amadeus: Азия – Мекка мирового туризма  
2012» / И. Мельник / Независимое бюро новостей. Новости Украины.  
[Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nbnews.com.ua/blogs/46191/>

54. Мельниченко С.В. Управлінський механізм розвитку туристичної  
дестинації [Електронний ресурс]. - режим доступу:  
[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_27/24.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/24.pdf).

55. Микитин Т. М. Використання маркетингу туристичних дестинацій для  
просування об'єктів природно-заповідного фонду Рівненщини / Т. М.



Микитин // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. - 2014. - Вип. 11. - С. 159-166. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2014\\_11\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2014_11_19)

56. Музиченко-Козловська О.В. Економічне оцінювання туристичної привабливості території: монографія. - Новий світ-2000, 2012. - 176 с.

57. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу DESTINAЦІЙ / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет "Львівська політехніка", 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

58. Онищук Н.В. Інноваційні напрямки у сфері туризму / Н.В. Онищук // Молодий вчений, 2017. - №8. – С. 456-461

59. Осипчук М. Брендинг як інструмент підвищення ефективності функціонування туристичної DESTINAЦІЙ / М. Осипчук //Збірник наукових праць "Дослідження міжнародної економіки ", 2011. - Вип. 2 (67). - С. 144-155.

60. Особливості становлення та розвитку туристичної індустрії в Україні. Шепелюк С.І. Вісник ДІТБ. - 2013. - №17. - С. 262-268 [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/shepeljuk2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/shepeljuk2.htm).

61. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації - WorldTravelandTourismCouncil [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.wttc.org/research/economic-research/>.

62. Папп В. В. Розвиток сфери туризму в контексті Євроінтеграційних процесів в Україні / В. В. Папп // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. №7. – С. 89-95.

63. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

64. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 4 липня 2002 року [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

65. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д-ра економ. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

66. Рудик О. В. Інноваційний потенціал та оцінка його стану на підприємстві / О. В. Рудик // Економіка розвитку ХДЕУ. – 2010. – № 1 (29). – С. 82–88.

67. Соскін О. І. Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України / За загальною ред. О. І. Соскіна. – К. : Вид-во «Інститут трансформації суспільства», 2011. – 80 с.

68. Стратегія сталого розвитку туризму і курортів в Україні [Електронний ресурс].-Режим доступу <http://www.vincult.org.ua>.

69. Тарасова И. Ю. Всемирная туристская организация и ее роль в международном туристическом движении / И. Ю. Тарасова // Дипломат. служба. – 2011. – № 4. – С. 60-64.

70. Ткаченко Т. І. Територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу / Т. І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. - 2006. - № 81. - С. 56-64.

71. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія / Т.І. Ткаченко. – К.: КНТЕУ, 2006 – 537 с.

72. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: монографія /Т. І. Ткаченко.-2 вид. випр. допов. - К:КНТУ, 2009.-463 с.

73. Туризм [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

74. Туризм 21 века: анализ, восстановительные меры и перспективы // Отдел исследования рынка и продвижения туризма. ВТО. Мадрид, 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unwto.org>

75. Туристичний ринок України як індикатор суспільних процесів. В.Ю. Пестушко, к.г.н., доц. УДК 911.3. Елек-тронний ресурс / [Режим доступу]: <http://er.nau.edu.ua:8080/bitstream/NAU/19654/1/>.

76. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Електронне видання] : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 362 с.

77. Тюник О.Р. Туризм как фактор развития торговли / О.Р. Тюник, А.Ф. Никишин, Т.В. Панкіна // Инновационная наука. - 2015. - № 4/1. - С. 125-126.

78. Черкесова Т.І. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства / Т.І. Черкесова // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: 36. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф., 11-13 травня 2012 р. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». - 2012. - С 558-559.

79. Чернецька С.А. Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/chernecka.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/chernecka.htm)

80. Шарп У. Александер Г. Бейли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2007. – XII.1028 с.

81. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 2002. – 415с.

82. Янковська О.І. Економічна сутність інновацій / О.І. Янковська // Економіка. Наука. Інновації, 2009. - № 1. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу до журн. : [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/eui/2009\\_1/zmist.html](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/zmist.html).

83. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard / A. Atkinson, M. Epstein // CMA Management. – September 2000. – P. 22-28.

84. Leiper, N. Tourism Management. 3d ed. / N. Leiper. – Sidney: Pearson Education Australia, 2004. – 326 p.

85. Travel & Tourism 2014 / World Travel & Tourism Council. - London, 2014. - 44 p.



86. Travel & Tourism Economic Impact 2014 Ukraine / World Travel & Tourism Council. - London, 2014. - 22 p.

87. Ukrstat.org - публікація документів Державної Служби Статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/potoki2006\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm).

88. Innovation and Growth in Tourism. Part 1: Towards an Innovation-Oriented Tourism Policy. – с.19. - ISBN 92-64-02501-4@OECD 2006.

89. International Valuation Standarts. Eighth Edition. 2007. – IVSC, London, 2007. – p. 135

90. Travel & Tourism Economic Impact 2016 Ukraine / World Travel & Tourism Council. - London, 2016. - 24 с.

91. Показники статистики туристичного ринку [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-turisticheskikh-uslug-v-Ukraine.html>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Coral Travel"

01.01.2016

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

21471657

Організаційно-правова

за

КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

32.58

Вид економічної діяльності: туризм

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб: 11

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: м. Київ, вул. Жилянська, 122

1801006

1. Баланс

Форма №  
1-м

Код за  
ДКУД

на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	30,5	40,9
первісна вартість	1011	60,4	72,1
знос	1012	29,9	31,2
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	30,5	40,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13692,0	13382,1



Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,4	6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38,2	18,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	74,4	742,8
Витрати майбутніх періодів	1170	631,1	503,7
Інші оборотні активи	1190	41,5	101,9
Усього за розділом II	1195	14 478,6	14 755,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	14 509,1	14 796,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-350,5	-153,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-308,5	-111,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14812,5	14856,4
розрахунками з бюджетом	1620		20,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,1	31
Усього за розділом III	1695	14817,6	14907,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	14509,1	14796,3

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2016 р.

Форма №

2-м

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 108,9	4 598,0
Інші операційні доходи	2120	42,1	37,9
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 151,0	4 635,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 376,1	3 038,5
Інші операційні витрати	2180	1 591,3	1 432,2
Інші витрати	2270	37,5	33,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5 004,9	4 504,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	146,1	131,5
Податок на прибуток	2300	26,3	23,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	119,8	107,8

Керівник

Даниленко О.В.

Головний бухгалтер

Понуда Г.Г.

## ДОДАТОК Б

### ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Coral Travel"

01.01.2017

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

21471657

Організаційно-правова

за

КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

32.58

Вид економічної діяльності: туризм

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб: 10

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: м. Київ, вул. Жилянська, 122

1801006

1. Баланс

Форма №

1-м

Код за

ДКУД

на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби:	1010	40,9	28,9
первісна вартість	1011	72,1	62,3
знос	1012	31,2	33,4
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	40,9	28,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		-
Поточні біологічні активи	1110		-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13382,1	12883,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6	15,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18,9	497,4



Поточні фінансові інвестиції	1160		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	742,8	400,9
Витрати майбутніх періодів	1170	503,7	498,3
Інші оборотні активи	1190	101,9	105,9
Усього за розділом II	1195	14 755,4	14 401,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	14 796,3	14430,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-153,2	-298,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495		-256,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-111,2	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14856,4	14 668,0
розрахунками з бюджетом	1620	20,1	5,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	31	12,7
Усього за розділом III	1695	14907,5	14 686,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-
Баланс	1900	14796,3	14 430,3

## 2. Звіт про фінансові результати за 2016 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 511,3	5 108,9
Інші операційні доходи	2120	102,4	42,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 613,7	5 151,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 248,6	3 376,1
Інші операційні витрати	2180	2 046,2	1 591,3
Інші витрати	2270	78,8	37,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 373,6	5 004,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	240,1	146,1
Податок на прибуток	2300	43,2	26,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	196,9	119,8

Керівник

Даниленко О.В.

Головний бухгалтер

Понуда Г.Г.

## ДОДАТОК В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ  
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою  
відповідальністю "Coral Travel"

01.01.2018

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

31471657

Організаційно-правова

за

КОАТУУ

форма господарювання: товариство з  
обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

32.58

Вид економічної діяльності: туризм

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб: 9

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до  
цілих

Адреса, телефон: м. Київ, вул. Жилянська, 122

1801006

1. Баланс

Форма №  
1-мКод за  
ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	28,9	21,8
первісна вартість	1011	62,3	75,6
знос	1012	33,4	53,8
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	28,9	21,8
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12883,6	12254,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,3	6,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-



Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	497,4	17,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	400,9	265,0
Витрати майбутніх періодів	1170	498,3	0,6
Інші оборотні активи	1190	105,9	118,2
Усього за розділом II	1195	14 401,4	12 662,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	14430,3	12684,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-298,1	-1117,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-256,1	-1075,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14 668,0	13 749,7
розрахунками з бюджетом	1620	5,7	5,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12,7	3,5
Усього за розділом III	1695	14 686,4	13 759,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	14 430,3	12 684,1

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2017 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 518,9	6 511,3
Інші операційні доходи	2120	98,2	102,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 617,1	6 613,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 906,1	4 248,6
Інші операційні витрати	2180	2 219,1	2 046,2
Інші витрати	2270	52,4	78,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 177,6	6 373,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	439,5	240,1
Податок на прибуток	2300	79,1	43,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	360,4	196,9

Керівник

Даниленко О.В.

Головний бухгалтер

Понуда Г.Г.