

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**« Розроблення інноваційного туристичного продукту  
туроператором "TUI" , м. Київ »**

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

Дейчук Ю. І.

\_\_\_\_\_ *підпис студента*

Науковий керівник  
доктор географічних наук,  
професор кафедри туризму  
та рекреації

Гладкий О. В.

\_\_\_\_\_ *підпис керівника*

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми )  
доктор економічних наук,  
професор, зав. кафедри туризму  
та рекреації

Ткаченко Т. І.

\_\_\_\_\_ *підпис керівника*

Київ - 2019

# 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 \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Дейчук Юлії Ігорівні

### 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Розроблення інноваційного туристичного продукту туроператором "TUI", м. Київ .

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4329

2. Строк здачі студентом закінченого роботи : 01.11.2018 р.

### 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета роботи* є обґрунтування теоретико-методологічних засад та формування практичних рекомендацій щодо розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором.

*Об'єкт дослідження* є розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором.

*Предмет дослідження* є процес формування механізму розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI», м. Київ.



#### 4. Перелік графічного матеріалу .

**Рисунки :** «Класифікація інновацій», «Джерела, класифікація і взаємозв'язок інноваційних процесів», «Основні принципи інновацій в туризмі», «Методика оцінки інновацій в процесах туроперейтингу підприємств туристичної індустрії», «Фактори та показники, що визначають ефективність управління інноваціями в сфервісних процесах підприємств туристичної індустрії» , «Схема організаційної структури туристичного підприємства «TUI Україна», м. Київ» , «Структура організованих та реалізованих турів туристичного оператора «TUI Україна», м. Київ за сегментами надання туристичних послуг упродовж 2015-2017 рр., %», «Динаміка структури надання туристичних послуг туристичного оператора «TUI Україна», м. Київ за напрямками в 2015-2017 рр., %» , «Структура доходів ТО «TUI Україна», м. Київ у 2015-2017 рр», «Динаміка структури витрат туристичного оператора ТО «TUI Україна» у 2015-2017 рр.,%» , «Основні напрямки формування інновацій туристичним оператором «TUI Україна», «Основні етапи розробки інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI Україна», «Основні етапи просування інноваційних туристичних продуктів «TUI Україна» , «Вигляд веб-сайту підприємства TUI Україна» , , Україна» у соціальних мережах» , «. Структура витрат на заходи формування іміджу у соціальних мережах у 2014-2016 рр» .

**Таблиці :** «Класифікація інновацій у туризмі за об'єктом застосування», «Динаміка кількості реалізованих турів туроператором «TUI Україна», м. Київ за 2016-2017 рр.» , «Динаміка обсягів надання туристичних послуг туристичного оператора «TUI Україна», м. Київ за напрямками в 2015-2017 рр.» , «Динаміка доходів туристичного оператора «TUI Україна», м. Київ у 2015-2017 рр.» , «Динаміка показників рентабельності діяльності ТО «TUI Україна» за 2015-2017 рр.» , «Технології просування інноваційного туристичного продукту, які використовуються туристичним оператором «TUI» , «Показники інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI Україна» за 2015-2017 рр.» , «Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів від формування та реалізації інноваційних туристичних продуктів туристичного оператора «TUI Україна» , «Динаміка прибутковості інноваційних туристичних продуктів туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр.» , «Оцінка рівня інноваційності діяльності туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр» , , «Етапи удосконалення мотивації працівників на засадах інноваційного розвитку з урахуванням компенсаційної політики «TUI» , «Організаційний план реалізації заходів з удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТО «TUI» у 2019 році» , «Основні інноваційні напрямки удосконалення туристичного продукту ТО «TUI».

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гладкий О.В	21.12.2017	21.12.2017
2	Гладкий О.В	21.12.2017	21.12.2017
3	Гладкий О.В	21.12.2017	21.12.2017

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

Вступ

### **Розділ 1. Теоретичні аспекти розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором**

1.1. Сутність та ознаки інновацій на підприємстві

1.2. Характеристика інноваційних процесів формування туристичного продукту

1.3. Методичні підходи до оцінки інновацій у сфері туropolрейтингу

### **Розділ 2. Дослідження особливостей розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI», м. Київ**

2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора

2.2. Діагностика складових процесу формування інноваційного туристичного продукту туристичним оператором

2.3. Оцінка ефективності інноваційних процесів туropolрейтингу

### **Розділ 3. Удосконалення процесу розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI», м. Київ**

3.1. Обґрунтування заходів удосконалення процесу управління інноваціями в сервісних процесах туристичного оператора

3.2. Розробка інноваційних напрямків вдосконалення туристичного продукту туристичного оператора

3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## **7. Календарний план виконання роботи**

	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір і затвердження теми випускної</i>	01.09.2017-	01.09.2017-

	<i>кваліфікаційної роботи</i>	20.12.2017 р.	20.12.2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на роботу</i>	21.12.2017-15.01.2018 р.	21.12.2017-15.01.2018 р.
3	<i>Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	20.11.2017 - 11.05.2018 р.	20.11.2017 - 11.05.2018 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 01.06.2018 р.	до 01.06.2018 р.
5	<i>Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	12.05.2018-31.08.2018 р.	12.05.2018-31.08.2018 р.
6	<i>Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	01.09.2018-14.10.2018 р.	01.09.2018-14.10.2018 р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях</i>	15.10.2018-22.10.2018 р.	15.10.2018-22.10.2018 р.
8	<i>Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту Оформлення електронної версії ВКР для репозитарію КНТЕУ та перевірка на плагіат</i>	23.10.2018-31.10.2018 р.	23.10.2018-31.10.2018 р.
9	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	01.11.2018 р.	01.11.2018 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно графіку	Згідно графіку

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

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ О.В. Гладкий

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

Ткаченко \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_ Ю.І. Дейчук





## Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ.....	11
1.1. Сутність та ознаки інновацій на підприємстві.....	11
1.2. Характеристика інноваційних процесів формування туристичного продукту.....	24
1.3. Методичні підходи до оцінки інновацій у сфері туроперейтингу.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ «TUI», М. КИЇВ.....	50
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора.....	50
2.2. Діагностика складових процесу формування інноваційного туристичного продукту туристичним оператором.....	62
2.3. Оцінка ефективності інноваційних процесів туроператора.....	74
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ «TUI», М. КИЇВ.....	87
3.1. Обґрунтування заходів удосконалення процесу управління інноваціями в сервісних процесах туристичного оператора.....	87
3.2. Розробка інноваційних напрямків вдосконалення туристичного продукту туристичного оператора.....	96
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів.....	105
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ	



## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг довгостроковий успіх компанії нерозривно пов'язаний з її здатністю безперервно впроваджувати інновації. Традиційно інновації та інноваційна діяльність у першу чергу асоціюються з підприємствами наукоємних високотехнологічних галузей (комп'ютерні та телекомунікаційні технології, хімія, фармацевтична промисловість тощо), проте зміст поняття «інновація» більш широкий. Інноваційна діяльність передбачає не лише практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, але і включає зміни в продуктах, процесах, маркетингу, організації та управлінні виробництвом. Інноваційна діяльність у туризмі знаходить своє втілення у створенні нових або поліпшенні існуючих турпродуктів, удосконаленні транспортних, готельних та інших послуг, освоєнні нових ринків, упровадженні провідних інформаційних і телекомунікаційних технологій, сучасних форм організаційно-управлінської діяльності, нових підходів до задоволення потреб туристів.

**Рівень дослідженості теми.** Теоретичні, методологічні та праксеологічні засади формування інноваційного туристичного продукту 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., [1-11] та ін. При цьому, в зазначених працях відсутній комплексний підхід до розгляду проблематики розвитку інновацій в туризмі. Потребують подальшого розвитку комплексні теоретичні та методологічні питання, присвячені науковому обґрунтуванню особливостей розвитку інноваційного туристичного продукту в Україні.

**Мета та завдання роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та формування практичних

рекомендацій щодо розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити сутність та ознаки інновацій на підприємстві;
- навести характеристику інноваційних процесів формування туристичного продукту;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки інновацій у сфері туropolерейтингу;
- навести загальну характеристика діяльності туристичного оператора;
- здійснити діагностику складових процесу формування інноваційного туристичного продукту туристичним оператором;
- провести оцінку ефективності інноваційних процесів туropolератора;
- здійснити обґрунтування заходів удосконалення процесу управління інноваціями туристичного оператора;
- запропонувати та розробити інноваційні напрямки вдосконалення туристичного продукту туристичного оператора;
- провести економічну оцінку запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором.

**Предметом дослідження** є процес формування механізму розроблення інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI», 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 маркетингового відділу.

**Практичне значення** проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ТUI Україна».

**Наукова новизна** випускної кваліфікаційної роботи полягає у систематизації наукових підходів до визначення змісту та ролі продуктових інновацій на підприємствах туристичного бізнесу.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 137 сторінок друкованого тексту.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ

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

Як вітчизняній, так і світовій літературі властива багатогранність поглядів на сутність поняття «інновація». Інновація - це винятково важлива для сьогодення економічна категорія.

Уперше цей термін використав відомий австрійський економіст Й.А. Шумпетер у своїй роботі «Кон'юнктурні цикли» (1939) [81]. Шумпетер Й. трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом. Саме Шумпетером Й. уперше був уведений у науковий обіг термін «інновація», що в буквальному перекладі означає «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу». Крім того, інновація розглядалась Шумпетером Й. як нова функція виробництва, «нова її комбінація» [81].

Сучасні вітчизняні та іноземні економічні словники тлумачать інновацію як:

- впровадження нової техніки технологій, організації виробництва та збуту товарів тощо, що дає змогу отримувати переваги над конкурентами;
- втілення нових форм організації праці та управління, що охоплює не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь;
- новий підхід до конструювання, виробництва та збуту товарів, унаслідок якого керівник і його підприємство здобувають переваги над конкурентами;
- вкладення засобів в економіку, які забезпечать зміну техніки та технології [32].

Як уже відзначалось, незважаючи на значне накопичення емпіричних знань та теоретичних концепцій, ще відсутня узагальнююча теорія з інноватики, існують розбіжності з ряду важливих методологічних питань, тлумачення основних категорій, про що свідчить спеціальна література. Західні

дослідники (Аткінсон А., Епштейн М. [83], Лейпер Н. [84] та ін.) трактують категорії інноватики залежно від об'єкта та предмета свого дослідження. Наприклад, Лейпер Н. [84] вважає, що інновація - це сукупність виробничих, технічних і комерційних заходів, які ведуть до появи на ринку нових та вдосконалених промислових процесів і обладнання.

На думку відомого Баляснікова Є. В., нововведення – процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту [4]. «Це єдиний у своєму роді процес, що об'єднує науку, техніку, економіку й управління. Він полягає в одержанні новизни і триває від зародження ідеї до її комерційної реалізації, охоплюючи комплекс відносин, виробництво, обмін, споживання». Німецький спеціаліст Хаберланд Ф. переконаний, що «нововведення охоплює науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, які виникають у процесі відтворення. Його основними характеристиками є: якісна новизна виробів, способів виробництва і технологій у порівнянні з попередніми, темпи реалізації, динаміка циклу нововведень, економічна ефективність, соціальні наслідки» [5].

Басюк Д. І. вважає, що інновація – це процес створення, поширення й використання засобів (нововведень) для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розв'язувались по-іншому [6]

На думку Власової Н.М., Смирнової В.В., Семененко Н.Ю., інновація - це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій та дає прибуток (у разі, коли інновація орієнтована на економічний зиск), її поява на ринку може принести додатковий дохід [14].

Глушкова В.А. розуміє інновацію як цілеспрямований і керований процес внесення змін в освітню практику шляхом створення, розповсюдження та освоєння нововведень [18]

Жосану В.А. дає таке визначення: «Нововведення - це впровадження

будь-чого нового відносно організації чи її безпосереднього оточення» і розглядає нововведення «як особливий випадок процесу змін в організації» [36].

Гуржій Н.М. та Третинко А.В. зазначають, що «інновації – це душа інвестицій, без інновацій капітальні вкладення можуть виявитися неефективними чи навіть шкідливими, продовжуючи життя неконкурентоспроможним товарам» [27]

У наукових дослідженнях вітчизняних економістів переважає думка, що «інновація являє собою техніко-економічний процес, який завдяки практичному використанню продуктів розумової праці - ідей і винаходів, приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій», а «нововведення - це процес доведення наукової ідеї до технічного винаходу, до стадії практичного використання, що приносить дохід» [32].

На нашу думку, найважливішими характеристиками інновації є: 1) її новизна (науково-технічний аспект); 2) інновація повинна задовольняти ринковий попит, приносити прибуток виробникові, тобто мати комерційний успіх (економічний аспект). Ці два аспекти тісно пов'язані, причому науково-технічний аспект стає економічним чинником тільки тоді, коли нововведення втілюється в новий продукт, що має попит.

Розглядаючи думки вітчизняних і зарубіжних учених на суть терміна «інновація», можна чітко виділити три основні підходи до дослідження цієї наукової проблеми. З одного боку, одні учені вважають, що інновація – це результат творчого процесу у вигляді нової або вдосконаленої продукції (технології). З іншого боку, прибічники процесного підходу стверджують, що інновація – це процес впровадження, освоєння і використання нових рішень; процес зміни та удосконалення того або іншого продукту в тій або іншій господарській області. Ще один підхід, що отримав поширення в інноваційній теорії, – еволюційний. Згідно з даним підходом, інновація розглядається як



зміна, оновлення, що відбувається в продукті, технології, системі, методи.

Узагальнюючи існуючі точки зору, під інноваціями пропонуємо розуміти зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничій, маркетинговій, фінансовій, організаційній, соціальній за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства і підвищення конкурентоспроможності самого підприємства.

Дане визначення містить, на погляд авторів, ряд важливих уточнень. По-перше, воно передбачає зміни в різних сферах діяльності підприємства, а не лише оновлення виробничих процесів. По-друге, у пропонованому визначенні вказана мета інновації – задоволення запитів споживачів і зростання конкурентоспроможності самого підприємства, тоді як у більшості дефініцій мета цього процесу, результату або зміни не формулюється. По-третє, у визначенні чітко сформульований суб'єкт, що здійснює інновацію, яким в даному випадку є підприємство.

В Україні основним нормативно-правовим актом, що регулює та регламентує провадження інноваційної діяльності товариствами з обмеженою відповідальністю, є Закон України “Про інноваційну діяльність” від 4 липня 2002 року № 40-IV. Положеннями даного закону визначається сутність інноваційної діяльності, її основні види та можливі напрямки здійснення. Законом також визначаються достатні та необхідні умови для визнання підприємства інноваційним [64].

Для аналізу проблем інноваційної діяльності також використано ряд публікацій в періодичних виданнях. В статті Глушкова В.А. [18] розкриваються основні особливості сучасних систем управління інноваціями та інноваційною діяльністю підприємств. В праці Жосану А.В. [36] наводяться напрямки розвитку інноваційної діяльності на підприємствах України в сучасних умовах розвитку ринкових відносин, робляться пропозиції стосовного пришвидшення інноваційних процесів та модернізації виробничих підприємств.

М. П. Мальська, Н. В. Антонюк та Н. М. Ганич. [51] акцентують увагу на категорії інновацій та критеріях визначення типу інноваційної діяльності підприємства. Він досліджує загальні закономірності формування інноваційних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Загальні пропозиції стосовно удосконалення напрямків здійснення інноваційної діяльності в сучасних умовах пропонує у своїй статті Онищук Н.В. [58].

Музиченко-Козловська О.В. [56] здійснює аналіз сучасних тенденцій інноваційної трансформації системи розвитку туристичного комплексу України.

Вперше термін "інновація" було використано австрійським економістом Йозефом Алоїзом Шумпетером, який під інновацією розумів суттєву форму зміни функцій товару, що виробляється, яка складається в новому поєднанні і комерціалізації всіх нових комбінацій, заснованих на використанні нових матеріалів і компонентів, впровадженні нових процесів, відкритті нових ринків, впровадженні нових організаційних форм [81], хоча сутність цього явища розглядалася ще його попередниками: видатним українським економістом М. Туган-Барановським та його учнем і послідовником М. Кондратьєвим.

На відміну від новацій, інновація - це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.

Тобто, інновацією вважається кінцевий результат впровадження в практичну діяльність продуктів інтелектуальної праці - новацій, що призводить до створення цілком нового або оновленого за своїми властивостями продукту, технології, способу виробництва, організаційних форм, методів управління, а в результаті - до отримання економічного, соціального та інших видів ефекту [3].

Папп В. В. досліджуючи інновації в туризмі додає, що інновація це новий продукт, нове явище або дія на ринку (підприємстві), яка має за мету

привабити споживача, задовольнити його потреби та одночасно принести дохід підприємцю [62].

Задорожнюк Н.О. та Кващук Ю.О. вважають, що інновація, як процес або як продукт, може стати однією з головних статей доходу підприємства, здійснюючи вплив на збільшення його прибутку [39].

Загальним в наведених визначеннях є те, що під інновацією розуміють нововведення, які задовольняють вимоги споживачів - туристів, і збільшують фінансові результати діяльності підприємств, що їх впроваджують.

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.

Інновація як процес або як продукт чи послуга може стати однією з головних статей доходу підприємства, надаючи істотний вплив на збільшення прибутку.

Низька національна інноваційна здатність - ось корінь усіх наших бід і проблем, пов'язаних з перетворенням результатів наукових досліджень у комерційний продукт. Саме в цей час в Україні склалася сприятлива атмосфера для створення інноваційних структур. Цей висновок підтверджується досвідом багатьох розвинених країн світу, що вступили на інноваційний шлях розвитку, починаючи з США в післявоєнний період, згодом Англія, Франція, Німеччина та інші країни, а в даний час - Китай. Важливим аспектом управління інноваційною діяльністю є розвиток інноваційної інфраструктури.

Туризм є однією з найважливіших галузей сервісу, і це вимагає сучасних форм і механізмів обслуговування клієнтів. В останні десятиріччя в більшості розвинених країн зростаючими темпами розвивається сфера послуг, перевищуючи зростання промислового виробництва [43].



Однак не всі компанії охоче застосовують інновації на практиці. Адже інновація - це перш за все ризик і чималий. Будь-яка інновація, особливо, якщо вона зачіпає організацію в цілому, викликає опір, так як прийняття і здійснення інновацій пов'язано з ламкою стереотипів сприйняття, поведінки і закладених установок. Страх змінювати щось у постійній і звичній роботі заважає фірмам звертатися до нових механізмів. Механізм реалізації нововведень залежить від виду інновацій. Наприклад, за такого нововведення в туристичній фірмі, як система бронювання, необхідна наявність команди (програмісти, фахівці з обслуговування системи бронювання), об'єднаної єдиною метою. На вибір тієї чи іншої системи бронювання, а також на якість користування, безумовно, впливає її доступність, тобто локалізація, присутність філій на національному ринку або в регіоні. Механізм реалізації нововведень для фірм-розробників технологій припускає наявність програми виходу інновацій на ринок, тобто їх оформлення в патентній формі та отримання ліцензії [22].

Аналіз літературних джерел дав змогу виявити найважливіші класифікаційні ознаки інновацій та запропонувати власний варіант класифікації, наведений на рис. 1.1.

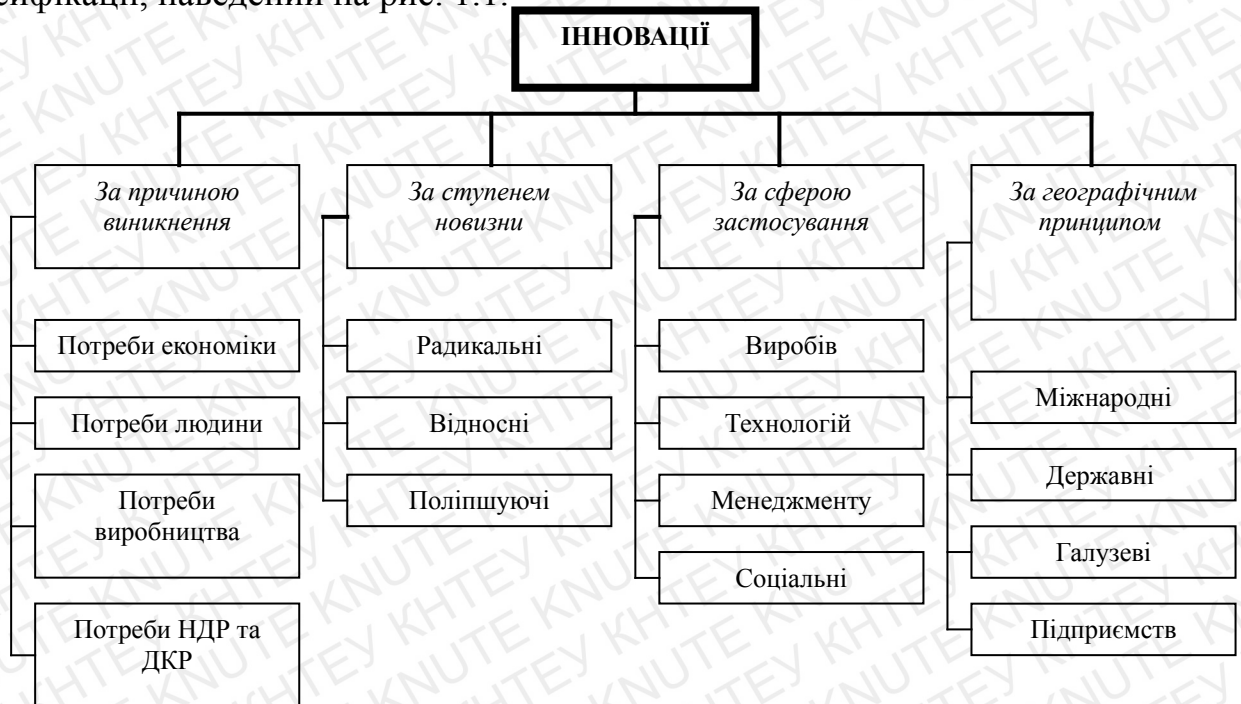


Рис. 1.1. Класифікація інновацій

\*складено за матеріалами [26]

При класифікації інновацій за ступенем новизни можуть бути використані положення, де вирізняють дві широкі форми інновацій продукції: зовсім нові види продукції, а також удосконалення характеристик продукції, яка вже існує – незначні інновації.

Однак трактування, запропоноване на рис. 1.1, ширше порівняно з наявними.

Участь суб'єктів на ринку нововведень проявляється через:

- проведення власних НДР (науково-дослідницьких робіт) та ДКР (дослідницько-конструкторських робіт);
- замовлень на проведення НДР та ДКР в інших організаціях;
- проведення спільно з іншими організаціями НДР та ДКР;
- придбання патенту, ліцензії, ноу-хау на право виробництва виробів;
- купівлі готового виробу, програмного забезпечення тощо;
- створення спільних підприємств з випуску нової продукції із залученням іноземних технологій, ноу-хау та ін.;
- придбання результатів інтелектуальної діяльності тощо.

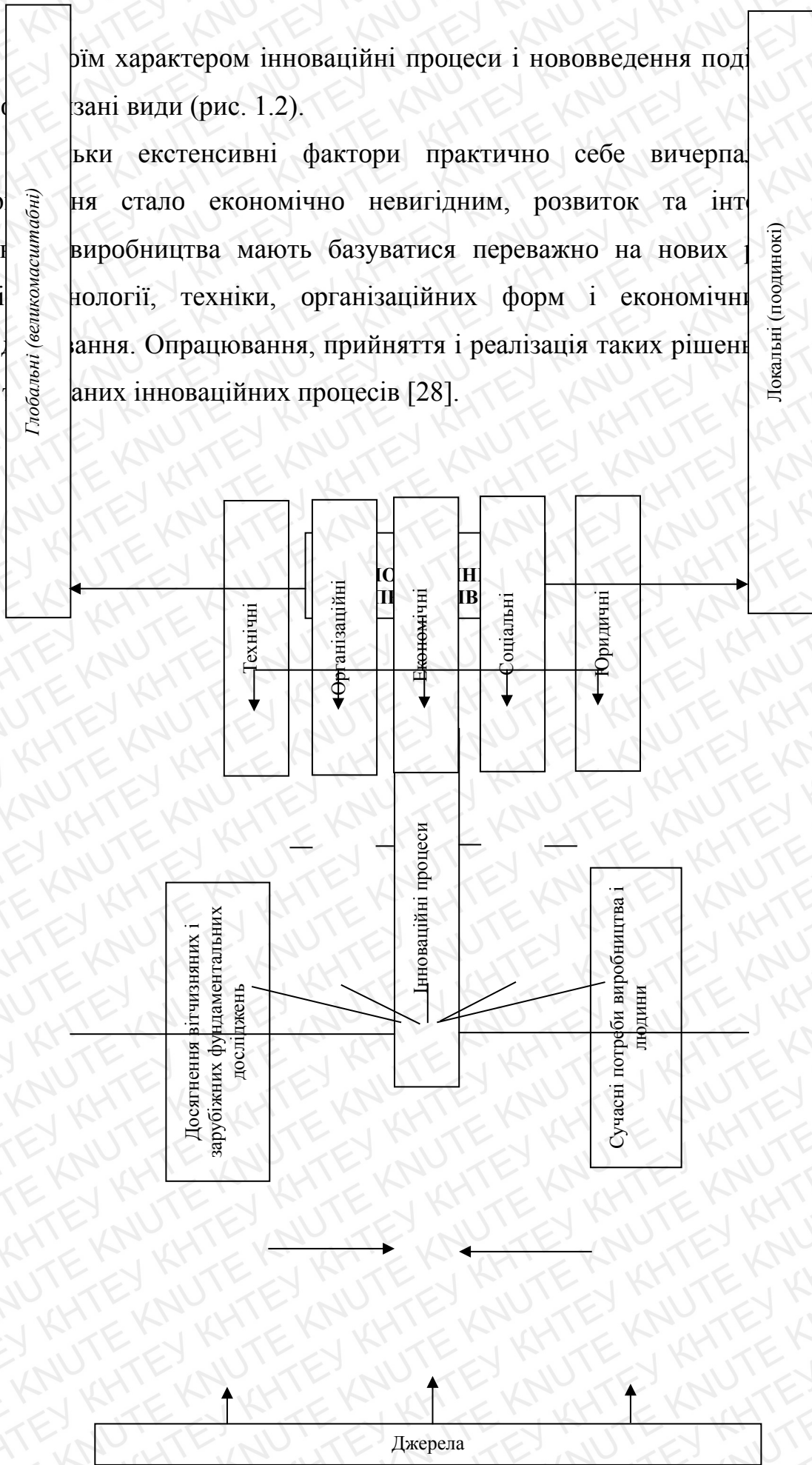
Важливим фактором є обсяг інвестицій, що має вирішальне значення на ринку капіталу в інноваційному процесі. На практиці фінансове забезпечення інновацій може здійснюватись за рахунок кількох джерел: бюджетних асигнувань, банківського, приватного, оборотного капіталу фірми тощо. При цьому в інноваційній сфері вирішальну роль відіграють довгострокові та середньострокові інвестиції, оскільки інноваційний процес є досить тривалим.

Всю сукупність процесів і явищ, що відбуваються на підприємствах різних галузей народного господарства, можна умовно поділити дві групи – традиційні і інноваційні. Традиційні процеси характеризують звичайне функціонування народного господарства, його галузей і підприємств, а інноваційні – розвиток останніх на якісно новому рівні. Впродовж тривалого періоду, коли економіка функціонувала і розвивалась переважно за рахунок екстенсивних факторів та постійно зростаючого обсягу ресурсів – персоналу,

виробничих фондів), у виробництві домінували традиційні процеси і явища [13].

Враховуючи характер інноваційних процесів і нововведення поділяються на взаємозалежні види (рис. 1.2).

Оскільки екстенсивні фактори практично себе вичерпали, то їх використання стало економічно не вигідним, розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва мають базуватися переважно на нових технологіях у галузі технології, техніки, організаційних форм і економічних методів господарювання. Опрацювання, прийняття і реалізація таких рішень надають зміст інноваційним процесам [28].





*Рис. 1.2. Джерела, класифікація і взаємозв'язок інноваційних процесів*  
\*складено за матеріалами [26]

Між окремими видами інноваційних процесів існує порівняно тісний взаємозв'язок. Технічні інноваційні процеси обумовлюють перш за все відповідні організаційні нововведення, а останні вимагають, як правило, певних змін в економічному механізмі діяльності підприємств. Зокрема створення і розвиток гнучких автоматизованих виробництв на підприємствах різних галузей спричиняють докорінні зміни в організації технічної підготовки, методах поточного планування і оперативного регулювання, а також перехід до безперервного режиму роботи з гнучкими виробничими системами. Широкомасштабна комп'ютеризація виробництва та інших сфер діяльності людини зумовлює появу нового виду господарювання – промислового сервісу і відповідних організаційно-економічних форм його здійснення [31].

Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно призводять до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах, а всезростаюча актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює їх розв'язання за допомогою нових організаційно-технічних і економічних рішень.

Менеджмент, і в тому числі один з найважливіших його складових – інноваційний менеджмент, є, однією з найбільш слабких ланок розвитку сфери управління в товариствах з обмеженою відповідальністю на Україні, конкурентноздатності вітчизняних товарів на внутрішньому і світовому ринках.

В даний час країни з розвинутою ринковою економікою забезпечують безперервне і динамічне її зростання переважно за рахунок використання новітніх відкриттів у різних сферах людської діяльності, і в першу чергу у виробництві товарів і послуг.

Акцент в економічному розвитку на максимізацію залучення у господарську діяльність сировинних і людських ресурсів в умовах недостатньої

уваги до інноваційної діяльності перетворював радянську економіку в усе більш несприйнятливую до прогресу, що, у кінцевому рахунку, визначило розвал держави [38].

Як вид діяльності і процес прийняття рішень інноваційний менеджмент в товаристві з обмеженою відповідальністю являє собою сукупність окремих напрямків управлінської діяльності, що часто називаються функціями менеджменту, кожне з яких складається з ряду етапів, виконуваних у визначеній послідовності. Склад цих функцій і задач управління товариством залежать від рівня інноваційної системи (економіка в цілому, галузь, підприємство, окремий проект) і умов її функціонування. Виконання будь-якої задачі або здійснення окремої функції інноваційного менеджменту пов'язано з прийняттям відповідних управлінських рішень. Як вид діяльності інноваційний менеджмент припускає також розподіл задач і визначення послідовності їхнього виконання, а також закріплення за ними конкретних виконавців [38].

Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент являє собою сукупність як теоретичних положень загального менеджменту, так і чисто специфічних закономірностей, властивих даній сфері діяльності.

І як апарат управління інноваційним процесом інноваційний менеджмент припускає створення відповідної організації для координації діяльності груп людей для досягнення визначених цілей. Інноваційне підприємство – це різновид організації, для якого інновація є засобами досягнення цілей. Поняття інноваційного менеджменту як апарата управління інноваціями містить у собі:

- 1) систему управління інноваціями, що володіє визначеною ієрархічною структурою і складається зі спеціалізованих органів управління;
- 2) групу менеджерів-керівників різних рівнів, наділених визначеними повноваженнями в прийнятті і реалізації управлінських рішень, яка несе відповідальність за результати функціонування організації.

Сукупність цих трьох складових являє собою цілісну систему поняття інноваційного менеджменту [26].

Головна мета інноваційного менеджменту – забезпечити ефективне і погоджене функціонування як зовнішніх, так і внутрішніх елементів інноваційного процесу. Для забезпечення гармонізації внутрішніх структурних елементів інноваційного процесу необхідне створення спеціальної системи внутрішнього управління інноваціями, що вирішує наступні задачі:

- 1) вироблення стратегічної інноваційної концепції;
- 2) визначення тематичних напрямків діяльності і формування інноваційних проектів і програм;
- 3) побудова відповідної організаційної структури і структури управління інноваціями;
- 4) планування виробничих процесів і реалізація інноваційної діяльності;
- 5) підбір і розміщення кадрів, ефективне використання потенціалу підприємства;
- 6) розподіл робіт і контроль за їхнім виконанням;
- 7) створення творчої атмосфери і високої мотивації праці.

Для гармонізації зовнішніх факторів в інноваційному менеджменті передбачається вирішення наступних задач [38]:

- 1) формування довго- і середньострокових цілей інноваційної діяльності;
- 2) організація і проведення маркетингових досліджень;
- 3) моніторинг екологічної ситуації і планування природоохоронних заходів;
- 4) оцінка і використання прогресивного досвіду і передових досягнень конкурентів (бенчмаркінг інновацій);
- 5) організація кооперації в інноваційних програмах;
- 6) облік об'єктивних тенденцій науково-технічного прогресу [38].

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та з різним рівнем деталізації: як паралельно-послідовне виконання науково-дослідної, науково-технічної, інноваційної, виробничої і маркетингової діяльності; у вигляді етапів життєвого циклу інновацій від виникнення ідеї до її розробки і



впровадження; як процес фінансування та інвестування розробки, впровадження і розповсюдження нового виду продукту чи послуги [10]. Тобто інноваційний процес передбачає створення і впровадження різного роду новацій: технологій, товарів і послуг, виробничих, організаційних, фінансових рішень. Важливим в розумінні інноваційного процесу є те, що він включає в себе реалізацію інвестицій, у ході яких поєднуються наука, техніка, економіка, підприємництво та управління [11].

Великий вплив на інноваційні процеси в туризмі здійснюють різноманітні фактори, такі як:

- нові напрямки розвитку науки і техніки, поява нових технологій;
- економічна і політична ситуація в країнах світу;
- нововведення міжнародних організацій, правила економічних взаємовідносин, нові форми співпраці, рішення, прийняті міжнародними та регіональними туристичними організаціями, нові знання про туристичні ресурси в різних куточках світу;
- державні закони та правові акти, які визначають економічні і політичні принципи функціонування туристичних підприємств, розробка державних концепцій розвитку туризму, прийняття нових нормативно – правових актів по соціально – економічним питанням;
- зміна ситуації на ринку туристичних послуг: поява нових туристичних маршрутів, невідповідність запропонованих послуг потребам туристів, зміна структури попиту, поява нових вимог до якості туристичного продукту зі сторони споживача;
- впровадження інновацій в діяльність виробничих підприємств, які тісно пов'язані з туристичним бізнесом (транспортні компанії, готелі, оздоровчі заклади, засоби зв'язку та ін);
- прагнення туристичних компаній закріпитись на ринку, боротьба за виживання;

-неочікувані події: екологічні та техногенні катастрофи, терористичні акти та ін. [45].

Отже, узагальнюючи існуючі точки зору, під інноваціями пропонуємо розуміти зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничій, маркетинговій, фінансовій, організаційній, соціальній за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства та підвищення конкурентоспроможності самого підприємства. Аналіз літературних джерел дав змогу виявити найсуттєвіші класифікаційні ознаки інновацій та представити їх узагальнену класифікацію, яка дозволить не тільки усвідомити їхню роль у розвитку суспільства, але й оцінити ефективність та спрямованість інноваційного процесу, встановити зв'язки між різними типами інновацій, визначити перспективність майбутніх інновацій, а також створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю.

## **1.2. Характеристика інноваційних процесів формування туристичного продукту**

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].

На впровадження інновацій в туризмі має значний вплив економічна ситуація в країні, соціальне положення суспільства, національне законодавство, а також міжурядові та міжнародні угоди. Тому передумови та причини появи інновацій в туристичній діяльності в кожній країні відрізняються та мають свою специфіку.

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] (рис. 1.3):

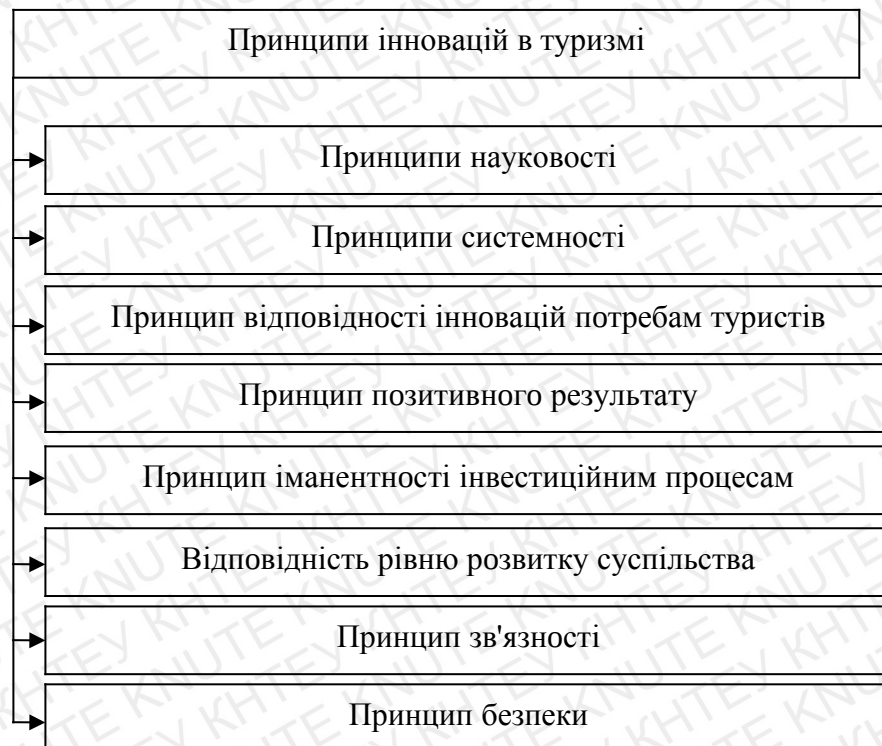


Рис. 1.3. Основні принципи інновацій в туризмі

\*складено за матеріалами [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, непередбаченого 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. 1.1).



Таблиця 1.1

## 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 дігг-туризм, мілітарі-туризм); будівництво нових інфраструктурних об'єктів; пропозиція ринку нової події
продовження табл. 1.1		
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)

\*складено за матеріалами [81]

Зупинимось окремо на продуктових і ресурсних інноваціях у туризмі. Успіх комерційної діяльності на ринку туризму визначається, в першу чергу, привабливістю пропонованого туристичного продукту. Розробка нових турів і вдосконалення існуючих туристичних продуктів є головним напрямом інноваційної діяльності туроператорів. Туристичний продукт (тур) – це туристична подорож (поїздка) за визначеним маршрутом у конкретні терміни,

забезпечена комплексом туристичних послуг (бронювання, розміщення, харчування, транспорт, рекреація, екскурсії тощо).

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 поліпшуючих 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 продуктивних 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 послідуєчим 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, дозво-лить 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. Методичні підходи до оцінки інновацій у сфері туropolерейтингу**

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 туropolерейтингу підприємства [32].

Пошуки шляхів ефективного розвитку процесів туropolерейтингу 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 туropolерейтингу 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.



Рис. 1.4. Методика оцінки інновацій в процесах туроперейтингу підприємств туристичної індустрії

\*складено за матеріалами [45]

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

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

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

де  $V_{\text{ін}}$  – 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):

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

де  $P_v$  – обсяг приросту результатів від здійснення інновацій;

$V_z$  – приріст загальних доходів від реалізації сервісних послуг за рік.

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

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

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

При аналізі ступеня інноваційності процесів туроперейтингу 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.

Ефективність управління інноваційною діяльністю закладів туристичної сфери значною мірою залежить від обґрунтованості управлінських рішень.

Виходячи з цієї аксіоми, важливим моментом у побудові ефективної системи

управління інноваційною діяльністю є прогнозування очікуваного економічного результату [48].

Вирішення цього завдання забезпечують фактори та показники, які визначають ефективність управління інноваційною діяльністю підприємств туристичної індустрії (рис. 1.5).

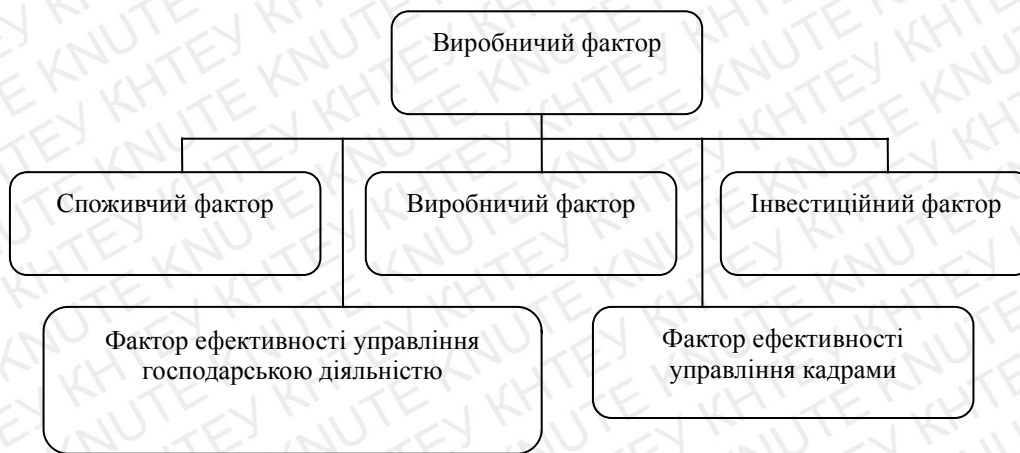


Рис. 1.5. Фактори та показники, що визначають ефективність управління інноваціями в сфервісних процесах підприємств туристичної індустрії [27]

\*складено за матеріалами [27]

Інноваційний розвиток підприємств туристичної індустрії вимагає пошуку й реалізації комбінацій тих виробничо-комерційних зусиль, дохід, від яких перевищує суму можливих доходів закладу за послідовної реалізації змін. Оскільки інноваційна діяльність – це процес удосконалення діяльності закладу загалом, при оцінці ефективності інноваційної діяльності доцільно враховувати зміни у всіх напрямках, враховуючи прояв можливих синергетичних ефектів внаслідок реалізації обраної стратегічної альтернативи [27].

В контексті управління інноваціями в процесах туроперейтингу туристичного підприємства під синергією розуміємо ефект зростання вартості закладу за результатами інноваційної діяльності. Ефекти управління й синергізму інноваційної діяльності виникають завдяки залученню сторонніх ресурсів. Відповідно, ефекти синергії доцільно поділити на дві групи, оскільки

синергетичні ефекти, які виникають за результатами управління інноваційною діяльністю, мають різну економічну природу, а саме [27]:

- субадитивність – досягнення економічних вигод за рахунок зниження сукупних витрат;
- суперадитивність – досягнення економічних вигод за рахунок посилення інвестиційного та маркетингового потенціалу.

Прояв ефектів синергії інноваційної діяльності, крім зміцнення конкурентоспроможної позиції закладу на ринку послуг туристичного призначення, визначають і зміну його ринкової вартості. Відповідно, для комплексної оцінки ефективності системи управління інноваційною діяльністю доцільно розраховувати прогнозний темп приросту вартості закладу туристичної сфери, який дає змогу одночасно врахувати напрям розвитку закладу та ідентифікувати параметри інноваційних змін.

Отже, в управлінні закладами туристичної сфери важлива роль належить саме інноваційній діяльності, яка спроможна не тільки активізувати її, а і надати нового спрямування. Економічне управління інноваційною діяльністю повинно спиратися на оцінку ефективності інноваційних проектів, що передбачає комплексне використання формальних методів розрахунку кількісних показників і неформальних (експертних) методів, і дає змогу всебічно проаналізувати інноваційну діяльність та знизити можливі ризики.

Особливістю підходів до оцінювання ефективності інновацій суб'єктів господарювання різних рівнів, діючих у ринкових умовах, варто вважати різницю в цілях, які вони визначають у своїй діяльності. Так, державні органи влади і управління, що мають регулювати соціально-економічні процеси в державі, виходять із глобальних завдань розвитку суспільства загалом. Держава формує зовнішні умови (інноваційну політику) для господарювання підприємств, стимулюючи зростання національної економіки. В економічній літературі звернено увагу на потребу нових підходів до оцінювання інновацій у процесах туроперейтингу в умовах ринкової економіки.



Методика оцінки інновацій у процесах туроперейтингу досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Варто зауважити, що різні автори пропонують один і той самий набір стандартизованих показників для оцінки інновацій у процесах туроперейтингу. Дані показники є поширеними в усіх країнах світу і використовуються для оцінки інноваційних проектів вже давно.

Питанням оцінювання ефективності інновацій менеджери-практики країн із розвинутою ринковою економікою приділяють належну увагу [37]. За даними дослідження, яке здійснили керівники вищої ланки управління північноамериканських приватних підприємств, ефективність запроваджених інновацій насамперед оцінюють за допомогою різноманітних систем числових показників - такий підхід підтримують більше половини з 355 респондентів проведеного анкетування. Числовими критеріями за таких умов є: вплив інновацій на зростання доходів підприємства (78 %), задоволеність клієнтів (76 %), зростання доходів від реалізації нових продуктів (74 %), підвищення продуктивності праці (71 %) та динаміка прибутку (68 %). При цьому дослідники консалтингової компанії, яка проводила опитування, наголошують на тому, що інноваційні групи, в яких проводиться кількісний вимір досягнутих результатів, мають набагато значнішу підтримку керівництва, ніж групи з цілями, які не зазнають кількісного розрахунку ефекту від реалізації [37].

Для оцінки рівня якості інновацій в процесах туроперейтингу туристичного підприємства застосовують диференціальний, комплексний або змішаний методи [3].

*Диференціальний метод* заснований на використанні одиничних показників. Щоб визначити, по яким з них досягнуто базового рівня і значення яких найбільше відрізняються від базових. Розрахунок відносних показників якості сервісних послуг ( $Q$ ) ведеться за формулою:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{ib}}, \quad (1.4)$$

де,  $P_i$  – значення  $i$ -го показника якості сервісної послуги;

$P_{ib}$  – значення  $i$ -го базового показника;

$i = 1, \dots, n$  – кількість оцінюваних показників якості.

При наявності нормативних (проектних) обмежень для показників якості, відносний показник обчислюють за формулою:

$$Q_i = \frac{P_i + P_{in}}{P_{ib} - P_{in}}, \quad (1.5)$$

де,  $P_{in}$  – нормативне (проектне) значення  $i$ -го показника.

*Комплексний метод* заснований на застосуванні узагальненого показника якості сервісних послуг, що являє собою функцію від одиничних (комплексних) показників. Узагальнений показник може бути виражений головним показником, що відбиває основне призначення продукції, інтегральним або середньозваженим.

Середньозважені показники застосовують, якщо не можна встановити функціональну залежність головного показника від вихідних показників якості, але можливо з достатнім ступенем точності визначити параметри вагомості середніх показників.

*Змішаний метод* заснований на одночасному використанні одиничних і комплексних (узагальнених) показників оцінки якості сервісних послуг. Він застосовується в тих випадках, коли сукупність одиничних показників є досить великою й аналіз значень кожного з них диференціальним методом не дозволяє одержати узагальнюючих висновків. Або, коли узагальнений показник при комплексному методі недостатньо повно враховує всі істотні властивості впроваджених інноваційних змін і не дозволяє одержати висновки про групи властивостей.

Важливим аспектом формування інновацій в сервісних послугах туристичного підприємства є оцінка інноваційного потенціалу, яку доцільно здійснювати в наступній послідовності:

- аналіз структури інноваційного потенціалу;

- виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;
- оцінка рівня інноваційної активності підприємства.

На наш погляд інноваційний потенціал варто розглядати з погляду комплексного й системного підходів. З позицій системного підходу інноваційний потенціал є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства й у свою чергу являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему. З позицій комплексного підходу інноваційний потенціал являє собою комплексну структуру, що складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації.

Перший етап оцінки інноваційного потенціалу - аналіз структури інноваційного потенціалу припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Бальна оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснювалася з використанням розробленої шкали:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали - високий рівень використання потенціалу елемента.

За результатами оцінки складових елементів інноваційного потенціалу визначаються інноваційні можливості підприємства. Слід відмітити, що чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Заключний етап оцінки інноваційного потенціалу передбачує визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника - коефіцієнту інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною методикою [37]:



$$P_{\text{ін.акт.}} = \sum (P_i * W_i), \quad (1.6)$$

$P_{\text{ін.акт.}}$  – рівень інноваційної активності підприємства;

$P_i$  – експертна оцінка використання і-того елемента інноваційного потенціалу, бали;

$W_i$  – коефіцієнт вагомості і-того елемента інноваційного потенціалу.

Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень. Аналіз показав, що ВАТ “НПЦ” має низький рівень інноваційної активності – 3,98.

Результати оцінки стану елементів інноваційного потенціалу повинні лягти в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Отже, методика оцінки інновацій у процесах туроперейтингу являє собою систему підходів до визначення та розрахунку основних показників, які відображають досягнення критеріїв вибору оптимальної стратегії управління інноваційними змінами в туристичному обслуговуванні. Ефективність інновацій - це величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберегти певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створених продуктів, технічних систем, структур. Ефективність інноваційної діяльності виявляється на мікроекономічному та макроекономічному рівнях. Процес комплексної оцінки інновацій у процесах туроперейтингу підприємства передбачає її здійснення за чотирма етапами. Ефект від застосування нововведень є складним поняттям, його потрібно розглядати як соціально-економічний ефект із врахуванням гарантування екологічної безпеки.

## Висновки до розділу 1

Отже, під інноваціями в широкому змісті розуміється прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру. Період часу від зародження ідеї, створення і поширення нововведення і до його використання прийнято називати життєвим циклом іновації. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл іновації розглядається як інноваційний процес. В сучасному світі інновації стають стратегічним фактором і головною рушійною силою розвитку підприємств туристичного бізнесу, забезпечуючи підприємцям конкурентних переваг і лідируючі положення на ринку. Інноваційно-орієнтована економіка має ряд важливих переваг, що надають їй великий динамізм та формують стійкий високий рівень конкурентоспроможності. Універсальним фактором, що стимулює інноваційну діяльність є нові вимоги до товарів та послуг, до їх якості, безпеки, а також глобалізація конкуренції.

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.

Обґрунтовано методика оцінки інновацій у процесах туроперейтингу, яка являє собою систему підходів до визначення та розрахунку основних

показників, які відображають досягнення критеріїв вибору оптимальної стратегії управління інноваційними змінами в туристичному обслуговуванні. Запропоновані методи дослідження ефективності впровадження інновацій у систему сервісного обслуговування мають свої переваги і недоліки. Вдосконалення методів оцінки інновацій в процесах туроперейтингу має передбачати врахування стандартів якості обслуговування клієнтів на туристичних підприємствах; розробці програми навчання персоналу, підвищення його кваліфікації і професіоналізму; формуванні системи мотивації персоналу, зайнятого в обслуговуванні клієнтів, на більш якісне і сумлінне виконання своїх посадових обов'язків.



## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ «TUI», М. КИЇВ**

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора**

TUI Group є однією з провідних туристичних компаній України, що включає туроператора і мережу турагентств. Підприємство є частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group, з більш ніж 40-літнім досвідом роботи.

Найбільша в світі група компаній в сфері туризму з 40-річним досвідом, утворена в 2015 році в результаті злиття двох холдингів: німецької TUI AG і британської TUI Travel PLC. TUI Group обслуговує більше 30 млн клієнтів в рік і пропонує відпочинок в 180 країнах світу. TUI є однією з найприбутковіших туристичних компаній в світі. У 2015/2016 фінансовому році компанія збільшила чистий прибуток в 3 рази до 1,037 мільярда євро, в порівнянні з аналогічним показником минулого року, товарообіг склав 17,184 млрд євро. До групи TUI входять туроператори, мережі турагентств, більше 300 готелів, 14 круїзних лайнерів, 6 авіакомпаній з найбільшим чартерним флотом в Європі - понад 130 літаків і ін. Тільки в Європі TUI має понад 3 000 офісів продажів. У концерн входять відомі ланцюжка готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших.

TUI Group - неодноразовий лауреат престижної міжнародної премії World Travel Awards. Кількість працівників компанії - понад 76 000 чоловік в 130 країнах. Штаб-квартира об'єднаної компанії TUI Group розташована в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі і входять в розрахунок індексу FTSE 100.

TUI Україна заснована в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» і мережі туристичних агентств «Галопом по Європах». У 2013 році до складу компанії TUI Україна увійшов один з найсильніших туроператорів України - Turtess Travel, що забезпечило TUI лідерські позиції на українському ринку в якості найбільшого багатoproфільного туроператора. У березні 2015 року компанія отримала ліцензію на туроператорську діяльність - серія АЕ № 272718 від 12.03.2015.

TUI Україна обслуговує в рік понад 100 тисяч туристів і включає 250 турагентств (власних і уповноважених). Компанія пропонує пляжний, екскурсійний і гірськолижний відпочинок на масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Болгарію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Грецію та інші країни.

Місією підприємства є організація відпочинку, який робить людей щасливішими. Зміст місії підприємств може бути вираженим через такі напрямки: вибір клієнтів для якісного сімейного відпочинку; компанія, що відрізняється гнучким диференційованим продуктом; стійка і ефективна компанія, яка використовує передові технології; компанія, де кожен може реалізувати себе. Цінностями туристичного оператора є: клієнтоорієнтованість, командна робота, повага до людей, ефективність і результативність, постійне вдосконалення.

TUI Україна користується міжнародною підтримкою головної компанії TUI Group. TUI Україна використовує всі можливості міжнародного бренду у співпраці з готелями і авіаперевізниками, щоб пропонувати продукти високої якості і за оптимальною ціною. Це стає можливим завдяки великим обсягам, якими оперує туроператор, що дозволяють знижувати закупівельну ціну.

На всіх етапах роботи з клієнтом туроператор привносить європейські стандарти обслуговування і високий рівень сервісу. TUI Україна - перша туристична компанія в Україні, яка впровадила і активно використовує

програму «таємний покупець» для стимулювання якісної роботи співробітників турагентств.

TUI Україна робить фокус на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає у інших туроператорів. Це і ексклюзивні готелі, які раніше були доступні тільки західноєвропейським туристам, і нові концепції відпочинку (Fun & Sun, Club Magic Life, Suneo Club і ін.), І сімейні клуби TUI Тукан, що працюють на багатьох курортах.

Організаційну структуру туристичного оператора фірми «TUI Україна» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема організаційної структури туристичного підприємства «TUI Україна», м. Київ

\*складено за матеріалами [91]

Організаційну структуру туристичного підприємства та особливості управління ним конкретизовано в нормативній документації – статуті, посадових інструкціях, наказах. Генеральний директор підприємства забезпечує



функції загального управління. Заступник директора здійснює адміністрування розвитком підприємства та діє як уповноважена особа від генерального директора. Фінансовий директор керує організацією фінансової роботи на підприємстві та забезпечує його безперебійне функціонування. Менеджер-адміністратор здійснює керівництво операційними процесами туристичного обслуговування клієнтів. Загальна чисельність працівників підприємства на сьогодні складає 44 особи.

Основним видом діяльності підприємства є туристична. Підприємство впродовж 2015-2016 рр. здійснювало організацію турів та продаж путівок для туристів.

Проаналізуємо основні показники розвитку туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр. З цією метою розглянемо показники динаміки кількості реалізованих турів туроператором «TUI Україна», м. Київ за вказаний вище період (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка кількості реалізованих турів туроператором «TUI Україна», м. Київ за 2016-2017 рр.**

Сегменти надання туристичних послуг туроператором	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2017	2016-2017	2017-2017	2016-2017	2017-2017
туристичні пакети	1298	1543	1652	245	109	18,9	7,1
індивідуальні тури	92	104	205	12	101	13,0	97,1
тури вихідного дня	81	79	93	-2	14	-2,5	17,7
бізнес-тури	57	115	141	58	26	101,8	22,6
інші категорії турів	35	41	54	6	13	17,1	31,7
Разом	1563	1882	2145	319	263	20,4	14,0

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані табл. 2.1, у 2015 році туристичним оператором було реалізовано 1563 тури за усіма напрямками та сегментами туристичних послуг. Зокрема, було реалізовано 1298 пакетних турів. У 2016 році відбулося

зростання загального обсягу організованих та реалізованих турів за усіма сегментами на 319 од. або на 20,4%, у т.ч. кількість пакетних турів зросла на 245 од, кількість індивідуальних турів зросла на 12 од, кількість турів вихідного дня скоротилася на 2 од., кількість бізнес-турів зросла на 58 од. У 2017 році відбулося зростання загального обсягу турів за усіма сегментами на 263 од. або на 14,0%, у т.ч. кількість пакетних турів зросла на 109 од, кількість індивідуальних турів зросла на 101 од, кількість турів вихідного дня зросла на 14 од., кількість бізнес-турів зросла на 26 од. Головним фактором збільшення кількості турів було поступове відновлення туристичного ринку після кризи 2014-2015 рр.

Структуру організованих та реалізованих турів за сегментами туристичних послуг упродовж 2015-2017 рр. наведено на рис. 2.2.

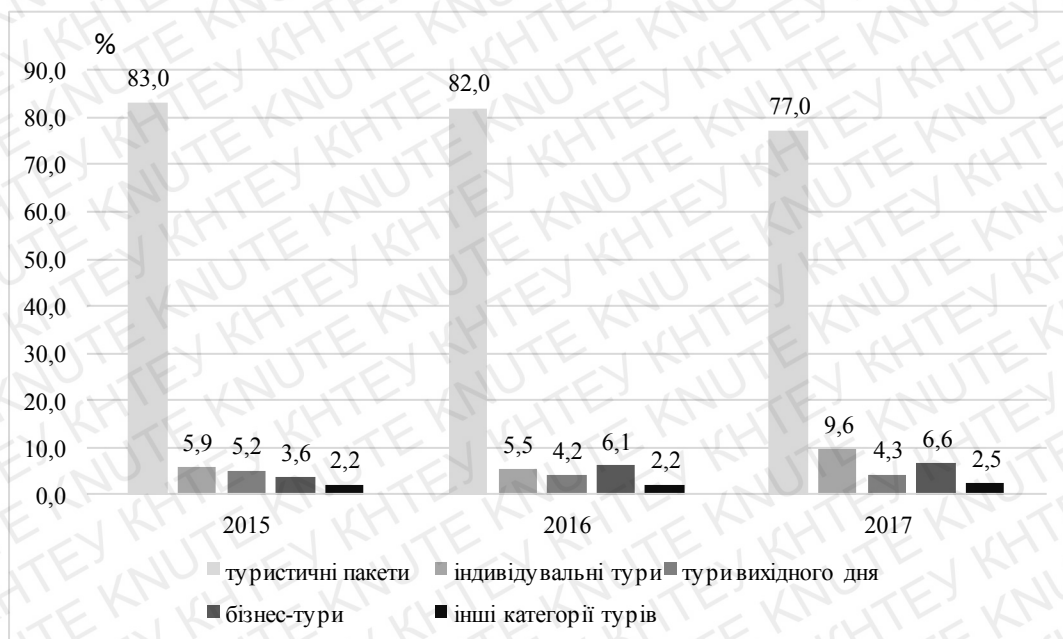


Рис. 2.2. Структура організованих та реалізованих турів туристичного оператора «TUI Україна», м. Київ за сегментами надання туристичних послуг упродовж 2015-2017 рр., %

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані рис. 2.2, у структурі організованих та реалізованих турів за усіма сегментами впродовж 2015-2017 рр. переважала частка пакетних турів,

на які припадало у 2015 році 83%, у 2016 році – 82%, у 2017 році – 77%. Також значною була частка індивідуальних турів, на які у 2015 році припадало 5,9%, у 2016 році – 5,5%, у 2017 році – 9,6%.

Також варто розглянути динаміку обсягу надання турів за туристичними напрямками (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів надання туристичних послуг туристичного оператора  
«TUI Україна», м. Київ за напрямками в  
2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту,%	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Туреччина	17 983	25 785	32 256	7801,4	6471,3	43,4	25,1
Єгипет	12 364	17 906	23 985	5542,5	6079,2	44,8	34,0
Греція	7 868	11 460	14 887	3592,2	3427,5	45,7	29,9
Туніс	2 248	3 581	3 308	1333,3	-272,9	59,3	-7,6
Інші країни ЄС	6 182	6 446	6 617	264,4	170,4	4,3	2,6
Інші напрямки	9 554	6 446	1 654	-3107,5	-4792,0	-32,5	-74,3
Разом	56 197,90	71 624,30	82 707,90	15426,4	11083,6	27,5	15,5

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані відділу бухгалтерії, в цілому, обсяги надання туристичних послуг у 2016 році зросли порівняно з 2015-м роком на 15426,4 тис. грн, або на 27,5%. У 2017 році порівняно з 2016-м роком спостерігалось зростання обсягу надання туристичних послуг на 11083,6 тис.грн. або на 15,5%. При цьому, тенденцію до зниження у 2016 році проти 2015-го року показували інші напрямки надання туристичних послуг (Болівія, мексика, Еквадор, Гоа, В'єтнам тощо). У 2017 році обсяг реалізації туристичних послуг збільшився за рахунок зростання реалізації турів до таких країн як Туреччина, Єгипет та Греція – відповідно на 25,1%, 34,0% та 29,9%. Однак, варто відмітити скорочення обсягу реалізації турів за іншими напрямками на 4792,0 тис.грн або



на 74,3%.

Розглянемо особливості формування асортименту турів за їх основними напрямками у відсотковому співвідношенні (рис. 2.3).

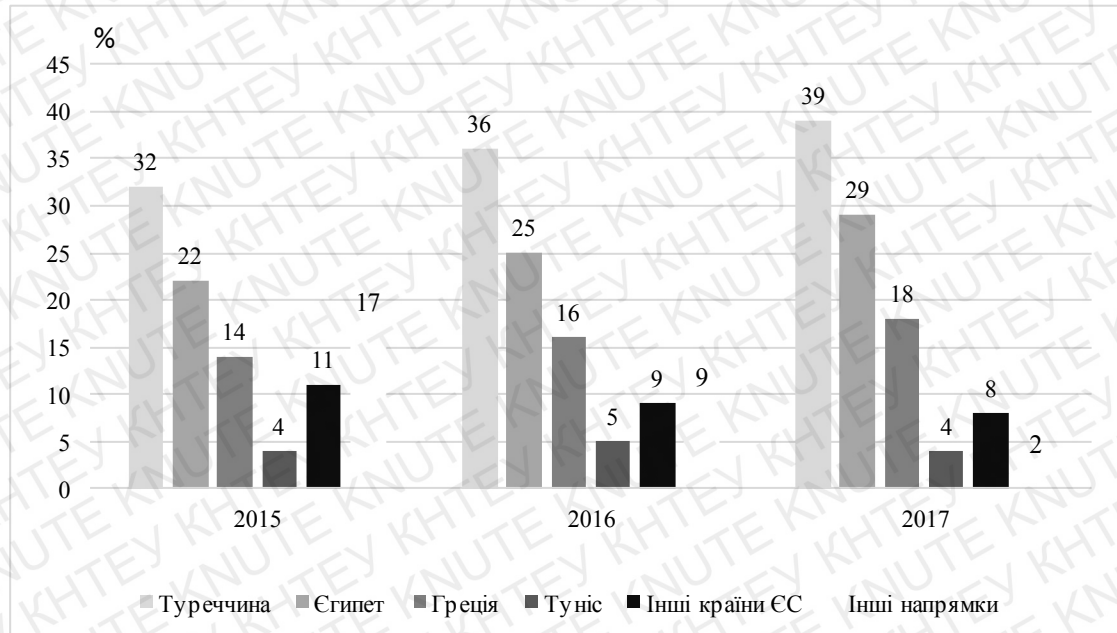


Рис. 2.3. Динаміка структури надання туристичних послуг туристичного оператора «TUI Україна», м. Київ за напрямками в 2015-2017 рр., %

\*складено за матеріалами [91]

У структурі реалізації туристичних продуктів переважали напрямки до Туреччини – 39%, Єгипту – 29%, Греції – 18%. Обсяги реалізації турів до даних країн особливо активізувалися з 2017 року. У 2015 році було характерним скорочення попиту на всі туристичні напрямки внаслідок фінансової кризи. Однак, з 2016 року платоспроможний попит населення почав відновлюватися.

Надалі варто розглянути основні показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. В табл. 2.3 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності туристичного оператора.

Таблиця 2.3

**Динаміка доходів туристичного оператора «TUI Україна», м. Київ у  
2015-2017 рр., тис.грн**

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56 197,9	71 624,3	82 707,9	15 426,4	27,5	11 083,6	15,5
Інші операційні доходи	462,0	1 562,0	1 080,2	1 100,0	238,1	-481,8	-30,8
Разом доходи підприємства	56 659,9	73 186,3	83 788,1	16 526,4	29,2	10 601,8	14,5

\*складено за матеріалами [91]

У 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяги сукупних доходів зросли на 16526,4 тис.грн (29,2%), а за 2016-2017 рр. – зросли на 10601,8 тис.грн (+14,5%). Структуру доходів підприємства наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура доходів ТО «TUI Україна», м. Київ у 2015-2017 рр., %

\*складено за матеріалами [91]

У тому числі обсяги чистого доходу підприємства у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшилися на 15426,4 тис.грн або на 27,5%, а у 2017 році порівняно з 2016-м роком – 11083,6 тис.грн або +15,5%. Доходи підприємства переважно складаються з доходів від реалізації туристичних послуг. На інші доходи припадає досить незначна частка (рис. 2.4).

Обсяги витрат туристичного оператора наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка витрат туристичного оператора ТО «TUI Україна» у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	37137,1	46734,6	53967,1	9 597,5	25,8	7 232,5	15,5
Інші операційні витрати	7 988,2	10323,5	10173,9	2 335,3	29,2	-149,6	-1,4
Інші витрати	412,5	1 449,8	576,4	1 037,3	251,5	-873,4	-60,2
Разом витрати	45537,8	58507,9	64717,4	12970,1	28,5	6 209,5	10,6

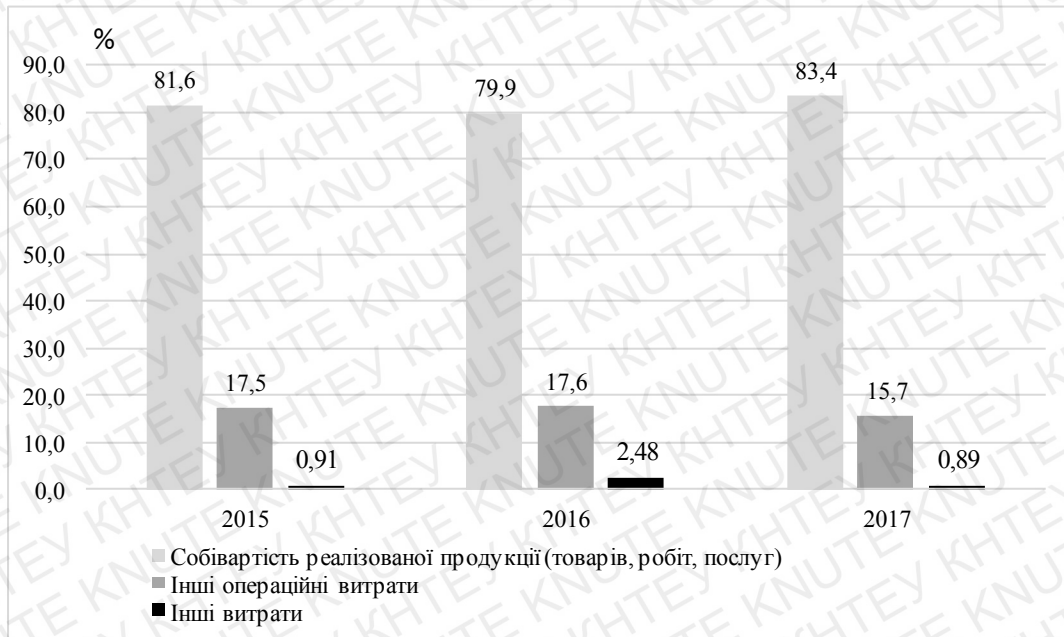
\*складено за матеріалами [91]

Обсяг сукупних поточних витрат підприємства у 2016 році становив 58507,9 тис.грн, що вище порівняно зі значення даного показника у 2015 році на 12970,1 тис.грн. У 2017 році обсяг сукупних поточних витрат збільшився на 6209,5 тис.грн. або на 10,6%.

Аналізуючи динаміку витрат зазначимо, що у 2015 році собівартість наданих туристичних послуг склала 3713,1 тис.грн., у 2016 році собівартість послуг підприємства склала 46734,6 тис.грн, а у 2017 році – 53967,1 тис.грн. Так, собівартість наданих туристичних послуг за 2015-2016 рр. зросла на 9597,5 тис.грн (25,8%), а інші операційні витрати – зросли на 2335,3 тис.грн (29,2%). Відповідно, зростання обсягів собівартості та операційних витрат можна вважати позитивною ознакою діяльності, оскільки вони супроводжувалися зростанням доходів підприємства. Інші витрати мали тенденцію до скорочення у 2016-2017 рр. – на 873,4 тис.грн або на 1,4%.

Розглянемо структуру витрат досліджуваного підприємства (рис. 2.5).





*Рис. 2.5. Динаміка структури витрат туристичного оператора ТО «ТUI Україна» у 2015-2017 рр., %*

\*складено за матеріалами [91]

У 2015 році частка собівартості реалізованих турів у сукупних поточних витратах підприємства становила 81,6%, у 2016 році – 79,9%, у 2017 році – 83,4%. Другою важливою статтею поточних витрат були інші операційні витрати, на які припадало у 2015 році 17,5%, у 2016 році – 17,6% та у 2017 році – 15,7%.

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка формування фінансових результатів. Відповідні показники наведено у табл. 2.5.

Обсяг чистого прибутку від реалізації туристичних послуг збільшився за 2015-2016 роки на 2916,2 тис.грн або на 32,0 %, а за 2016-2017 рр. - збільшився на 3601,7 тис.грн (+29,9%).

*Таблиця 2.5*

**Динаміка фінансових результатів туристичного оператора ТО «ТUI Україна» у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки	Відхилення за	Відхилення за
-----------	------	---------------	---------------

				2015-2016 pp.		2016-2017 pp.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Валовий прибуток (від надання тур.послуг)	19060,8	24889,7	28740,8	5828,9	30,6	3851,1	15,5
Прибуток від іншої операційної діяльності	-7526,2	-8761,5	-9093,7	-1235,3	16,4	-332,2	3,8
Прибуток від іншої діяльності	-412,5	-1449,8	-576,4	-1037,3	251,5	873,4	-60,2
Податок на прибуток	2002,0	2642,1	3432,7	640,1	32,0	790,6	29,9
Чистий прибуток	9120,1	12036,3	15638,0	2916,2	32,0	3601,7	29,9

\*складено за матеріалами [91]

У 2017 році порівняно з 2016-м роком валовий прибуток (від надання туристичних послуг) зріс на 5828,9 тис.грн (+30,6%), хоча у 2016 році проти 2015-го року зростання даного показника становило 3851,2 тис.грн. або 15,5%.

Проаналізуємо показники рентабельності діяльності підприємства (табл. 2.6).

Як свідчать дані табл. 2.6, рівень рентабельності діяльності туристичного оператора у 2016 році порівняно з 2015-м роком зріс по усім показникам. Так, рентабельність активів збільшилась на 30,39%, власного капіталу - на 76,77 %, реалізації туристичних послуг - на 0,58 витрат – на 0,54%. У 2017 році можна було спостерігати тенденцію до продовження збільшення рентабельності - рентабельність активів зросла на 69,87%, власного капіталу - на 48,09 %, реалізації туристичних послуг - на 2,10 витрат – на 3,59%.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності діяльності ТОО «ТUI Україна» за 2015-2017 pp.**

Показники	Роки	Відхилення абсолютне, %
-----------	------	-------------------------

	2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017
Рентабельність активів, %	109,50	139,90	209,76	30,39	69,87
Рентабельність власного капіталу, %	301,46	378,23	426,31	76,77	48,09
Рентабельність реалізації туристичних послуг, %	16,23	16,80	18,91	0,58	2,10
Рентабельність витрат, %	20,03	20,57	24,16	0,54	3,59

\*складено за матеріалами [91]

Таким чином, було розкрито особливості господарської діяльності туристичного оператора «TUI». TUI Україна заснована в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» і мережі туристичних агентств «Галопом по Європах». Місією підприємства є організація відпочинку, який робить людей щасливішими. Зміст місії підприємств може бути вираженим через такі напрямки: вибір клієнтів для якісного сімейного відпочинку; компанія, що відрізняється гнучким диференційованим продуктом; стійка і ефективна компанія, яка використовує передові технології; компанія, де кожен може реалізувати себе. У 2017 році відбулося зростання загального обсягу турів за усіма сегментами на 263 од. або на 14,0%, у т.ч. кількість пакетних турів зросла на 109 од, кількість індивідуальних турів зросла на 101 од, кількість турів вихідного дня зросла на 14 од., кількість бізнес-турів зросла на 26 од. Головним фактором збільшення кількості турів було поступове відновлення туристичного ринку після кризи 2014-2015 рр. Обсяги чистого доходу підприємства у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшилися на 15426,4 тис.грн або на 27,5%, а у 2017 році порівняно з 2016-м роком – 11083,6 тис.грн або +15,5%. Доходи підприємства переважно складаються з доходів від реалізації туристичних послуг. У 2017 році порівняно з 2016-м роком валовий прибуток (від надання туристичних послуг) зріс на 5828,9 тис.грн (+30,6%), хоча у 2016 році проти 2015-го року зростання даного показника становило 3851,2 тис.грн. або 15,5%. У 2017 році можна було спостерігати тенденцію до продовження збільшення рентабельності - рентабельність активів зросла на 69,87%, власного капіталу -



на 48,09 %, реалізації туристичних послуг - на 2,10 витрат – на 3,59%.

## 2.2. Діагностика складових процесу формування інноваційного туристичного продукту туристичним оператором

Інноваційний туристичний продукт туристичним оператором «TUI Україна» має певні особливості у процесі свого формування. Для розробки інновацій підприємство здійснює моніторинг ринку туристичних послуг, обираючи певні новинки та ноу-хау у процесі надання туристичних послуг.

Специфіка інноваційної діяльності в діяльності туристичного оператора «TUI Україна» визначається наступними напрямками:

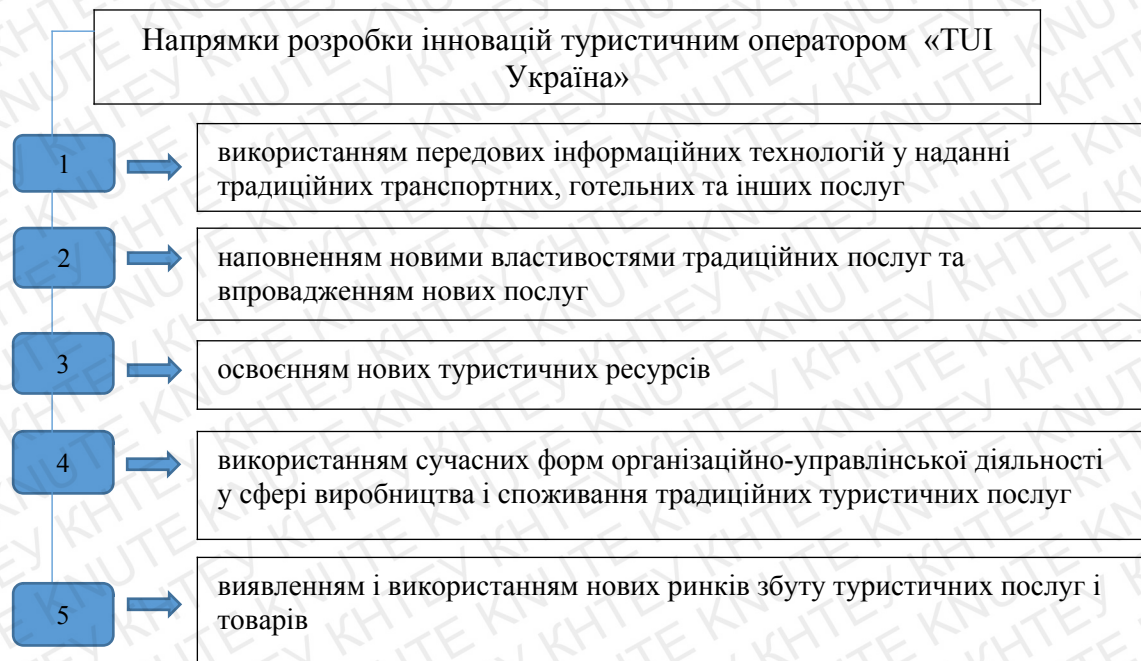


Рис. 2.6. Основні напрямки формування інновацій туристичним оператором «TUI Україна»

\*складено за матеріалами [91]

Для туристичного оператора «TUI Україна» характерними є наступні характерні риси формування інноваційного туристичного продукту:

- необхідність врахування діяльності туристичних операторів-конкурентів;

- важливість стимулювання туристів до придбання продуктів певного спрямування;
- важливість поєднання привабливих умов відпочинку та мандрівок для повного задоволення потреб найвибагливіших туристів;
- необхідність врахування попиту на туристичні продукти.

На сучасному етапі в міждержавних і національних системах управління туристичною діяльністю почали проходити інноваційні процеси; настав час освоєння та застосування нових технологій (електронна торгівля, створення віртуальних туристичних фірм); удосконалюються форми маркетингу та створення туристичного продукту. Інноваційну діяльність у сфері надання туристичних послуг на підприємстві «ТУІ Україна» можна охарактеризувати кількома напрямками.

Перший напрямок – це випуск нових видів туристичного продукту. До інноваційних туристичних продуктів на підприємстві можна віднести наступні категорії туристичних послуг:

- круїзи на катерах;
- тематичні тури (сюди також входить відвідування станцій підводного туризму на курортах Кемеру (Туреччина) та Шарм-Аль Шейху (Єгипет);
- розробка та підтримка спеціального електронного додатку «Електронний гід ТУІ».

Перші два види інновацій є прибутковими. Підприємство інвестувало в їх розвиток з метою отримання прибутку. Інновація «Розробка та підтримка спеціального електронного додатку «Електронний гід ТУІ» поки що не приносить прибутку, однак вона є іміджевим інструментом, який надає туроператору певні конкурентні переваги. Показники прибутковості за окремими видами інноваційних туристичних продуктів наведено у питанні 2.3.

Іншими напрямками є: використання нових туристичних ресурсів; зміна в організації виробництва і споживання (застосування передових принципів маркетингу і менеджменту); виявлення і використання нових ринків збуту



продукції, а також використання нової техніки і технології. Саме на останньому напрямку хотілося б зупинити увагу, тому що саме використання нових технологій приносить великий ефект для діяльності підприємств туристичної індустрії.

На сьогоднішній день ці технології в основному полягають в комп'ютеризації, глобалізації та переході на електроніку. Електронний бізнес відкриває великі можливості розвитку будь-якому підприємству. Це нова форма ринкових відносин, заснована на застосуванні новітніх телекомунікаційних технологій та Інтернету. Ця система торгівлі прийнятна і для покупця, і для продавця. Але головне, що туризм має важливу перевагу перед іншими секторами електронної торгівлі – його споживач отримує товар безпосередньо в місці його виробництва, в туристичному центрі. На сьогоднішній день в туристичній індустрії широкого використання набули інноваційні технології – програми електронного бронювання та складання турів. Поява нової програми даного виду дозволила не тільки здешевити засоби зв'язку, але й дала можливість працювати всім учасникам туристичного ринку як єдиного офісу.

Надалі проаналізуємо особливості формування основних напрямків інновацій на туристичному підприємстві.

У 2016-2017 рр. туристичний оператор впровадив у свою діяльність інноваційні туристичні продукти – круїзи на катерах та тематичні тури (наприклад, організації подорожей для невеликих груп туристів до визначних місць). Подорож на катері по річках і каналах Європи - новинка для активних туристів, які насолоджуються навколишньою красою в плаваючому готелі-катері. Основними етапами розробки інноваційного туристичного продукту «Круїзи на катерах» та «Тематичні тури» є такі:







Рис. 2.7. Основні етапи розробки інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI Україна»

\*складено за матеріалами [91]

Розглянемо кожен елемент більш детально.

Розробка туристичної програми створення та просування інноваційного продукту передбачає визначення основних напрямків розвитку інноваційного туристичного продукту. Зокрема відбувається формування концепції організації круїзного відпочинку. Також важливою складовою даного етапу є розробка заходів з просування турів-круїзів. Складність просування даного інноваційного туристичного продукту полягає в його новизні, відсутності у туристів практичного досвіду споживання цього виду туризму.

Після розробки програми інноваційних турів відбувається визначення потреби у туристичних ресурсах. Основними видами ресурсів для туристичного оператора «TUI Україна» є:

- катери-готелі, які придатні для здійснення міні-подорожей по річках та середземному морю (туристичний оператор здійснює пошук власників таких катерів-готелів та укладає угоди з ними);

- туристичне спорядження та обладнання – необхідні супутні туристичні товари для організації комфортного відпочинку.

Наступним етапом формування інноваційного туристичного продукту є розробка програми його просування.

Важлими завданням для формування інноваційних туристичних продуктів туристичним оператором «TUI» на ринку туристичних послуг є формування відповідного комплексу заходів з просування цих продуктів, встановленню зворотніх комунікацій з відпочиваючими та потенційними клієнтами (рис. 2.8)

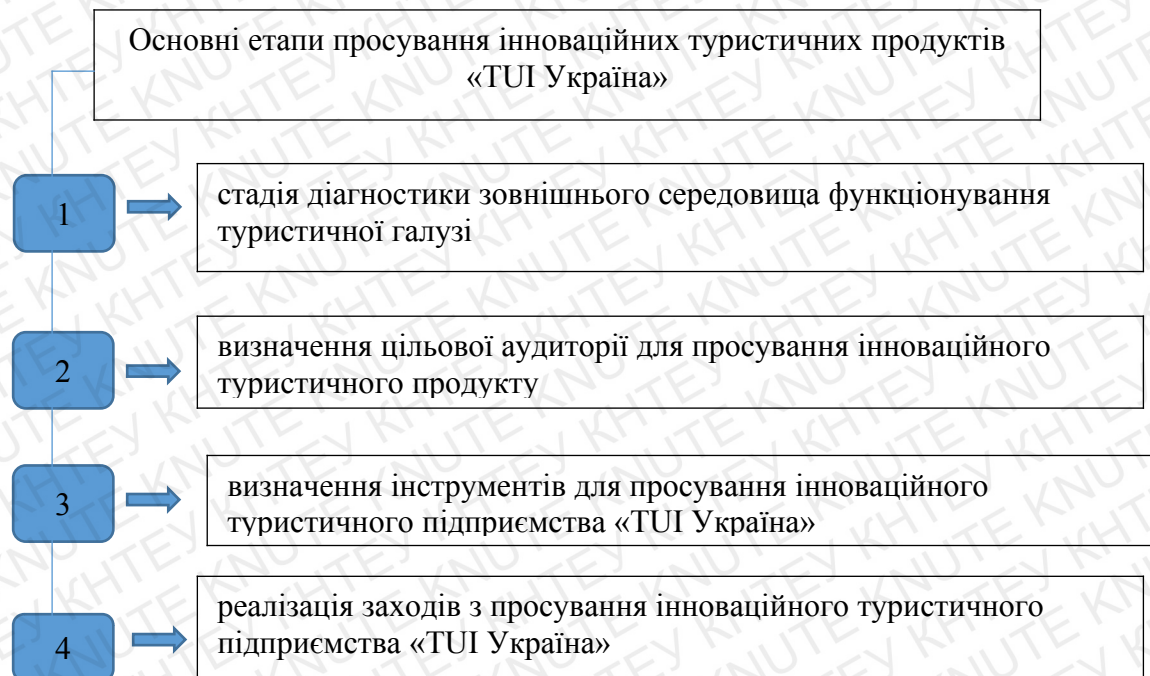


Рис. 2.8. Основні етапи просування інноваційних туристичних продуктів «TUI Україна»\*

складено за матеріалами [91]

У процесі розробки програми просування інноваційного туристичного продукту туристичний оператор здійснює діагностику зовнішнього середовища функціонування туристичної галузі, що дає змогу виявити фактори, які позитивно або негативно впливають на перспективи просування інновацій.

У процесі просування інноваційного туристичного продукту туристичний оператор «TUI» визначає основних конкурентів в межах України та на

світовому ринку, оцінює їх сильні і слабкі сторони за такими параметрами, як рекреаційний та історико-культурний потенціал, ступінь розвитку туристичної інфраструктури, інвестиційна привабливість для потенційних інвесторів, рекламно-інформаційна активність, екологічна і криміногенна ситуації та ін.). Завершальним етапом у процесі формування заходів просування інноваційного заходів збуту та зворотніх комунікацій і комунікативних з метою поширення інформації про інноваційний туристичний продукту на туристичному ринку. Основні види технологій просування інноваційного туристичного продукту наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Технології просування інноваційного туристичного продукту, які використовуються туристичним оператором «ТУІ»**

Вид технології просування	Характеристика технології просування	Інструменти просування	Результати, які туроператор отримав в ході використання інструмента просування
Технологія pull-маркетингу	Передбачає використання інструментів інформування про послуги івентивного туризму (пасивний маркетинг)	Реклама на сайті туристичного оператора; Реклама на радіо; Реклама на білбордах	Розширення рівня поінформованості цільової аудиторії про продукти івентивного туризму, що сприяє залученню нових клієнтів.
Інноваційна технологія push-маркетингу	Передбачає використання інструментів активного впливу на залучення цільової аудиторії та формування воронки продажів (активний маркетинг)	Участь у виставках, присвячених туристичним продуктам (проведення презентацій, знайомства та посередниками)	Розширення співпраці з посередниками задля поширення і просування послуг івентивного туризму посередниками і партнерами (агентами, іншими туристичними операторами, комерційними та громадськими організаціями, тощо).

\*складено за матеріалами [91]

Як бачимо з табл. 2.7, досліджуваний туристичний оператор використовує одночасно дві технології просування продуктів івентивного туризму – технології pull-маркетингу та push-маркетингу. Використання технології pull-маркетингу передбачає застосування інструментів



інформування інноваційні туристичні продукти (пасивний маркетинг), до яких відносяться реклама на сайті туристичного оператора, реклама на радіо та реклама на біл-бордах.

Дана технологія має опосередкований вплив на зростання потенційного попиту на продукти івентивного туризму за рахунок розширення рівня поінформованості цільової аудиторії про продукти івентивного туризму, що сприяє залученню нових клієнтів.

Технологія push-маркетингу є інноваційною для туристичного оператора «TUI Україна». Вона передбачає використання інструментів активного впливу на залучення цільової аудиторії та формування воронки продажів (активний маркетинг), до яких відноситься підхід одночасного поєднання різних методів прямого впливу на посередників під час проведення презентацій та зустрічей з ними переважно на виставках. Саме виставки є головним джерелом підключення посередників, які забезпечують основний приріст попиту клієнтів (фізичних осіб) на продукти івентивного туризму.

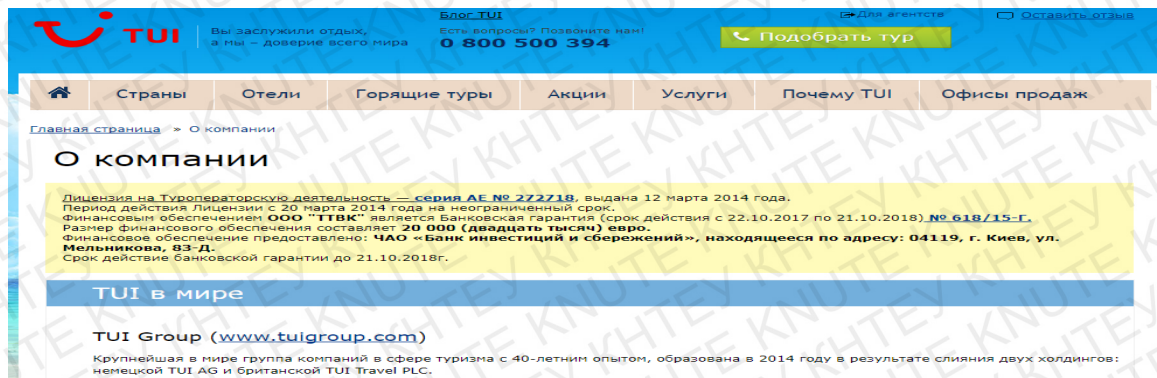


Рис. 2.9. Вигляд веб-сайту підприємства TUI Україна

\*складено за матеріалами [91]

Основним комунікаційним елементом підприємства для просування інноваційного туристичного продукту є веб-сайт, що також виконує і функції обличчя туристичного оператора ТОО «TUI Україна». Зовнішній вигляд та елементи веб-сайту наведено на рис. 2.9.

Структура веб-сайту виконана у сучасному дизайні. Всі графічні елементи та розділу сайту розміщені в межах однієї сторінки. Кожен елемент



сайту розвивається при його натисненні. Для руху по сайту використовується вертикальна полоса прокрутки.

Важливим елементом сайту є меню онлайн-бронювання туристичних послуг. При натисненні на кнопку меню відбувається його розкриття, після чого відвідувач може обрати певну опцію (рис. 2.10).

The screenshot displays the TUI website's tour booking interface. At the top, there is a header with the TUI logo, the slogan "Вы заслужили отдых, а мы – доверие всего мира", contact information "Блог TUI", "Есть вопросы? Позвоните нам! 0 800 500 394", and buttons for "Для агентств" and "Оставить отзыв". A prominent green button says "Подобрать тур".

Below the header is a search filter panel on the left with the following options:

- Города вылета: Киев (with a "Без перелёта" checkbox)
- Тип тура: Любой тур
- Страна: Любая страна
- Регион: Любой регион
- Количество ночей: 3 - 21
- Взрослые: 2, Дети: 0
- Город: Любой город
- Список отелей: Все
- Категория отеля: Любая категория
- Питание: (dropdown)

The main content area shows search results for "Город вылета: Киев. Страна: Любая страна. 3 - 21 ночей. 29 Июл - 12 Авг." A yellow banner states: "Цены указаны за 2 взрослых. Полный список услуг, включенных в тур, можно уточнить на первом шаге бронирования. Ребенка до 2-х лет можно добавить на 1-м шаге бронирования." Three tour options are listed:

- Zahabia Village Beach & Resort** (4 stars): Египет » Хургада » Хургада. Includes "на карте" and "Half Board". Price: 15 681 грн (7 ночей).
- Luna Sharm Hotel** (3 stars): Египет » Шарм-эль-Шейх » Шарм-эль-Шейх. Includes "на карте" and "Bed And Breakfast". Price: 18 404 грн (7 ночей).
- Magawish Hotel** (5 stars): Египет » Хургада » Хургада. Price: 7 ночей.

Each tour listing includes a small image, a "1 из X" indicator, and a "Все варианты" button.

Рис. 2.10. Вигляд меню бронювання турів підприємства «TUI Україна», м. Київ

\*складено за матеріалами [91]

У складі меню бронювання відображено основні елементи, за допомогою яких відвідувач сайту отримує всю вичерпну інформацію про наявність турів.

Веб-сайт туристичного оператора дає можливість одразу перейти до його сторінки у соціальних мережах. Це можна здійснити за допомогою гіперпосилань, що наведені на сторінці сайту:



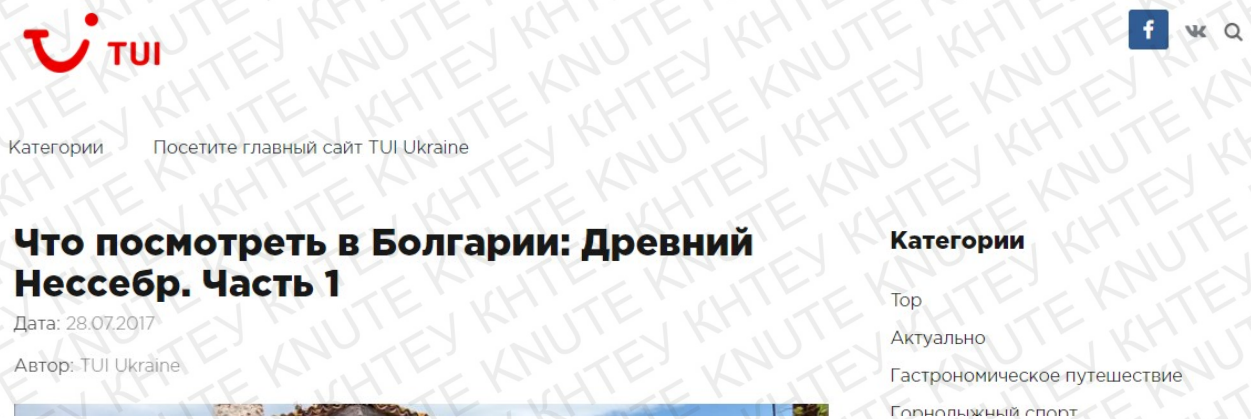


Рис. 2.11. Вигляд посилань на сторінки підприємства «TUI Україна» у соціальних мережах

\*складено за матеріалами [91]

Вигляд сторінки туристичного оператора у соціальній мережі Facebook наведено на рис. 2.12.

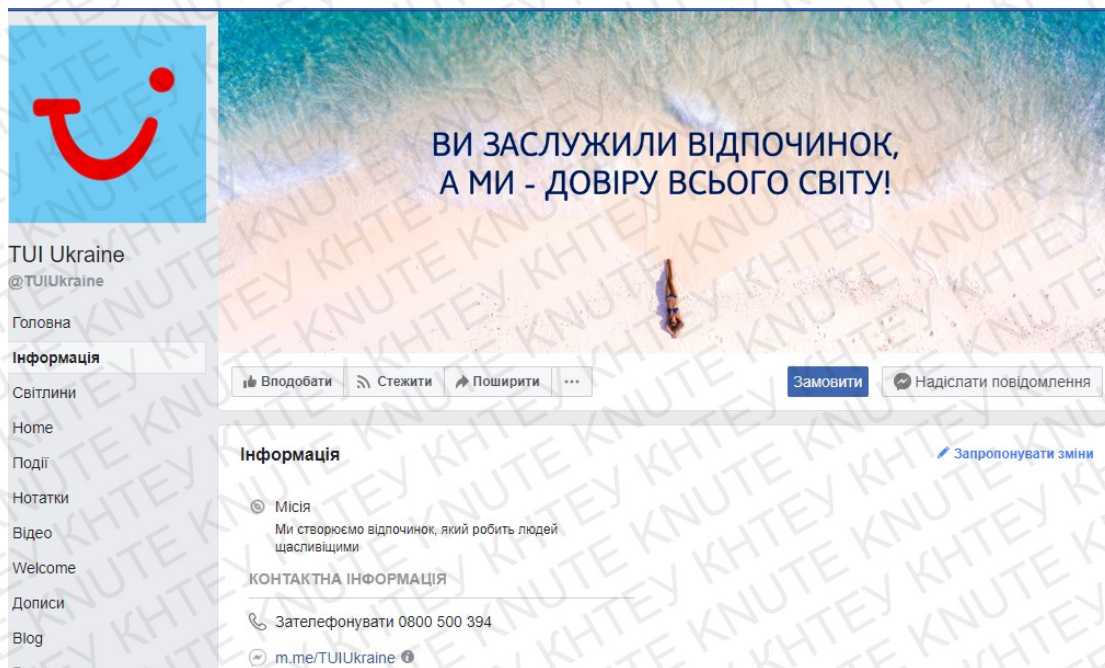


Рис. 2.12. Вигляд посилань на сторінки підприємства «TUI Україна» у соціальній мережі Facebook

\*складено за матеріалами [91]

Як бачимо, сторінка туристичного оператора у соціальній мережі Facebook дає можливість користувачу здійснити підписку та стати одним з



учасників групи «TUI Україна». При натисненні на кнопку «Вход» відбувається прив'язка сторінки відвідувача до сторінки туристичного оператора. Відвідувач на свою сторінку отримує посилання, яке він має підтвердити, аби зареєструватися в групі учасників «TUI Україна» на Facebook.

При натисненні «Создать новый аккаунт» у відвідувача створюється нова сторінка на Facebook, яка прив'язується до сторінки TUI Україна також за допомогою підтвердження посилання.

Розглянемо особливості здійснення витрат туристичним оператором на заходи з формування інноваційного туристичного продукту, пропонуємо проаналізувати показники витрат на інвестування у ці процеси за 2015-2017 рр., які наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту туристичним оператором «TUI Україна» за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту,%	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Витрати на пошук партнерів та укладення договорів з орендодавцями туристичних приміщень, транспортних засобів та обладнання	527,2	774,3	885,1	247,0	110,9	46,9	14,3
Придбання додаткового обладнання та створення інфраструктури	431,4	588,4	427,3	157,1	-161,1	36,4	-27,4
Витрати на маркетингові заходи з просування інноваційного продукту	862,7	991,1	1281,9	128,3	290,9	14,9	29,3
Інші операційні витрати (в т.ч комісійна винагорода посередникам)	575,2	650,4	518,9	75,2	-131,5	13,1	-20,2
<i>Разом</i>	<i>2396,5</i>	<i>3097,1</i>	<i>3052,2</i>	<i>700,6</i>	<i>-44,9</i>	<i>29,2</i>	<i>-1,4</i>

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані табл. 2.8, обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшився на 700,6 тис.грн або на 29,2%. У 2017 році обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту скоротився на 44,9 тис.грн або на 1,4%. Скорочення було незначним і зумовлювалося зниженням витрат у туристичного оператора на інвестиції у інфраструктуру для забезпечення надання інноваційних туристичних послуг. Натомість значно зросли витрати на маркетингові заходи з просування інноваційного продукту – на 290,9 тис.грн або на 29,3%.

Структуру інвестиційних витрат формування інноваційного туристичного продукту туристичного оператора наведено на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Структура витрат на заходи формування іміджу у соціальних мережах у 2014-2016 рр.

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані рис. 2.13, найбільша питома вага у витратах на інвестиції у формування інноваційного туристичного продукту припадала на

маркетингові заходи з просування. Наведені витрати включали стимулювання попиту у мережі Інтернет, заходи з SEO, розміщення реклами у ЗМІ, тощо.

Отже, у 2016-2017 рр. туристичний оператор впровадив у свою діяльність інноваційні туристичні продукти – круїзи на катерах та тематичні тури (наприклад, організації подорожей для невеликих груп туристів до визначних місць). Подорож на катері по річках і каналах Європи - новинка для активних туристів, які насолоджуються навколишньою красою в плаваючому готелі-катері. Розробка туристичної програми створення та просування інноваційного продукту передбачає визначення основних напрямків розвитку інноваційного туристичного продукту. Зокрема відбувається формування концепції організації круїзного відпочинку. Також важливою складовою даного етапу є розробка заходів з просування турів-круїзів. Складність просування даного інноваційного туристичного продукту полягає в його новизні, відсутності у туристів практичного досвіду споживання цього виду туризму. Основними видами ресурсів, які задіяні туристичним оператором «TUI Україна» для формування інноваційного туристичного продукту, є: катери-готелі, які придатні для здійснення міні-подорожей по річкам та середземному морю (туристичний оператор здійснює пошук власників таких катерів-готелів та укладає угоди з ними); туристичне спорядження та обладнання – необхідні супутні туристичні товари для організації комфортного відпочинку. У процесі просування інноваційного туристичного продукту туристичний оператор «TUI» визначає основних конкурентів в межах України та на світовому ринку, оцінює їх сильні і слабкі сторони за такими параметрами, як рекреаційний та історико-культурний потенціал, ступінь розвитку туристичної інфраструктури, інвестиційна привабливість для потенційних інвесторів, рекламно-інформаційна активність, екологічна і криміногенна ситуації та ін.). Обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшився на 700,6 тис.грн або на 29,2%. У 2017 році обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного



туристичного продукту скоротився на 44,9 тис.грн або на 1,4%. Скорочення було незначним і зумовлювалося зниженням витрат у туристичного оператора на інвестиції у інфраструктуру для забезпечення надання інноваційних туристичних послуг. Натомість значно зросли витрати на маркетингові заходи з просування інноваційного продукту – на 290,9 тис.грн або на 29,3%.

### 2.3. Оцінка ефективності інноваційних процесів туроператора

З метою оцінювання ефективності інноваційних процесів туроператора пропонуємо скористатися методикою, яка була описана у питанні 1.3 розділу 1. Варто зауважити, що методика оцінювання ефективності інноваційних процесів туристичного оператора «TUI Україна» базується насамперед на визначенні ефекту та коефіцієнтів ефективності від формування та реалізації інноваційних туристичних продуктів на ринку туристичних послуг.

Спочатку пропонуємо розглянути показники доходів, витрат та фінансових результатів від формування та реалізації інноваційних туристичних продуктів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів від формування та реалізації інноваційних туристичних продуктів туристичного оператора «TUI Україна»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Доходи від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів, тис.грн	2 981	3 792	3 590	811,3	-201,9	27,2	-5,3
Витрати на інноваційні туристичні продукти, тис.грн	2 396	3 097	3 052	700,6	-44,9	29,2	-1,4

продовження табл. 2.9							
Прибуток від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів, тис.грн	584	695	538	110,7	-157,0	18,9	-22,6

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані табл. 2.9, обсяг доходів від формування та реалізації інноваційних туристичних продуктів у 2016 році збільшився порівняно з аналогічним показником 2015-го року на 811,3 тис.грн або на 27,2%. При цьому зростання витрат на інновації туристичного оператора складало 700,6 тис.грн або на 29,2%. За рахунок того, що доходи на формування інноваційних туристичних продуктів випереджали за своїми темпами випереджали зростання витрат, то відбулося зростання прибутку від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів на 110,7 тис.грн або на 18,9%.

У 2017 році обсяг доходів від формування та реалізації інноваційних туристичних продуктів зменшився порівняно з 2016-м роком на 201,9 тис.грн або на 5,3%. При цьому зниження витрат на інновації туристичного оператора складало 44,9 тис.грн або на 1,4%. За рахунок того, що доходи на формування інноваційних туристичних продуктів за темпами падіння випереджали зниження витрат, то відбулося зменшення прибутку від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів на 157,0 тис.грн або на 22,6%.

Також у даному питанні проаналізуємо прибутковість коремих видів інноваційних туристичних продуктів (табл. 2.10).

Як видно з даних табл. 2.10, в цілому інноваційні туристичні продукти у 2017 році були прибутковими. Лише продукт «Електронний гід» у 2015-2016 рр. демонстрував свою збитковість внаслідок того, що у ці 2 роки він був додатційним і перебував в статусі звичайного ІТ-стартапу.

Таблиця 2.10

**Динаміка прибутковості інноваційних туристичних продуктів  
туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Доходи від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів:	2 981	3 792	3 590	811,3	-201,9	27,2	-5,3
- круїзи на катерах	1 452	1 931	2 274	479,0	343,0	33,0	17,8
- тематичні тури	1 427	1 698	1 208	271,4	-489,9	19,0	-28,8
- додаток "Електронний гід"	102	163	108	60,9	-55,0	59,6	-33,7
Витрати на інноваційні туристичні продукти, тис.грн	2 396	3 097	3 052	700,6	-44,9	29,2	-1,4
- круїзи на катерах	1 167	1 420	2 018	252,6	598,0	21,6	42,1
- тематичні тури	1 107	1 502	936	395,0	-565,9	35,7	-37,7
- додаток "Електронний гід"	122	175	98	53,0	-77,0	43,4	-44,0
Прибуток від реалізації інноваційних продуктів тис.грн	584	695	538	110,7	-157,0	18,9	-22,6
- круїзи на катерах	285	511	256	226,4	-255,0	79,5	-49,9
- тематичні тури	320	196	272	-123,6	76,0	-38,7	38,8
- додаток "Електронний гід"	-20	-12	10	7,9	22,0	-39,7	183,3

\*складено за матеріалами [91]

Надалі варто проаналізувати ступень інноваційності діяльності туристичного оператора «TUI Україна». З ією метою варто скористатися формулою 1.1 з питання 1.3.

Результати розрахунків наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11



**Оцінка рівня інноваційності діяльності туристичного оператора «ТУІ  
Україна» у 2015-2017 рр.**

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту,%	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Доходи від інновацій, тис.грн	Ді	2981	3792	3590	811,3	-201,9	27,2	-5,3
Витрати на інновації, тис.грн	Ві	2396	3097	3052	700,6	-44,9	29,2	-1,4
Загальні доходи туристичного оператора, тис.грн.	ДЗ	56198	71624	82708	15426,4	11083,6	27,5	15,5
Сукупні операційні витрати туристичного оператора, тис.грн.	ВЗ	37137	46735	53967	9597,5	7232,5	25,8	15,5
Коефіцієнт інноваційності за доходами, пунктів	Кід = Ді / ДЗ	0,05	0,05	0,04	0,00	-0,01	-0,2	-18,0
Коефіцієнт інноваційності за витратами, пунктів	Ків = Ві / ВЗ	0,06	0,07	0,06	0,00	-0,01	2,7	-14,7

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані табл. 2.11, рівень інноваційності діяльності туристичного оператора в цілому мав тенденцію до підвищення у 2015-2016 рр., у тому числі коефіцієнт інноваційності за доходами не зазнав змін і склав 0,05 пунктів, а коефіцієнт інноваційності за витратами збільшився на 0,01 пункт і склав 0,07 пункти.



Рис. 2.14. Динаміка рівня інноваційності діяльності туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр., %

\*складено за матеріалами [91]

Рівень інноваційності діяльності туристичного оператора в цілому мав тенденцію до підвищення у 2016-2017 рр., у тому числі коефіцієнт інноваційності за доходами зменшився на 0,01 пункт і склав 0,04 пункти, а коефіцієнт інноваційності за витратами збільшився також на 0,01 пунктів і склав 0,06 пунктів.

Надалі доцільно проаналізувати коефіцієнт Тобіна, який характеризує вплив інновацій на загальні результати діяльності туристичного оператора (формула 1.2 з питання 1.3). Результати розрахунків подано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка коефіцієнту Тобіна від здійснення інноваційності діяльності туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр.**

Показники	Формула	Роки	Абсолютне відхилення, тис.грн	Темп приросту,%

		2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017	2015- 2016	2016- 2017
Доходи від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів, тис.грн	Ді	2 981	3 792	3 590	811,3	-201,9	27,2	-5,3
Продовження табл. 2.12								
Приріст доходів від інновації, тис.грн	ΔДі	х	811	-202	х	-1013,2	х	-124,9
Витрати на інноваційні туристичні продукти, тис.грн	Ві	2 396	3 097	3 052	700,6	-44,9	29,2	-1,4
Приріст витрат від інновації, тис.грн	ΔВі	х	701	-45	х	-745,5	х	-106,4
Загальні доходи туристичного оператора, тис.грн.	ДЗ	56 198	71 624	82 708	15426,4	11083,6	27,5	15,5
Приріст загальних доходів туристичного оператора, тис.грн	ΔДЗ	х	15 426	11 084	х	-4342,8	х	-28,2
Коефіцієнт Тобіна за доходами, пунктів	$K_{Тд} = \Delta Ді / \Delta ДЗ * 100\%$	х	5,26	-1,82	5,21	-7,1	9815,3	-134,6
Коефіцієнт Тобіна за витратами, пунктів	$K_{Тв} = \Delta Ві / \Delta ДЗ * 100\%$	х	4,54	-0,40	х	-4,9	х	-108,9

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані табл. 2.12, значення коефіцієнту Тобіна у 2016 році склало 5,26% за доходами та 4,24% за витратами. Тобто, можна сказати, що в даному періоді зростання рівня інноваційності діяльності туристичного оператора, яке виражене у збільшенні доходів від інновацій, сприяло зростанню рівня загальних доходів підприємства на 5,26%. А зростання інноваційних витрат сприяло зростанню доходів від туроперейтингової діяльності на 4,54% (рис. 2.14).

У 2017 році значення коефіцієнту Тобіна мало тенденцію до скорочення і склало -1,82% за доходами та -0,40% за витратами. Це пояснювалось динамікою зниження обсягу доходів від інновацій та витрат на їх реалізацію.



Тобто, внаслідок скорочення доходів від інновацій загальні доходи підприємства знизилися на 1,82%, а внаслідок скорочення витрат на інновації відбулося зниження витрат на інновації на 0,40%.



Рис. 2.14. Динаміка рівня інноваційності діяльності туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр., %

\*складено за матеріалами [91]

Проаналізуємо коефіцієнт віддачі від інновації, який характеризує рівень їх прибутковості (формула 1.3, питання 1.3). Результати розрахунків наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка коефіцієнту Тобіна від здійснення інноваційності діяльності туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр.**

Показники	Формула	Роки	Абсолютне відхилення, тис.грн	Темп приросту, %

		2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017	2015- 2016	2016- 2017
Прибуток від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів, тис.грн	ПРi	584	695	538	110,7	-157,0	18,9	-22,6
Приріст прибутку від інновації, тис.грн	ΔПРi	x	111	-157	x	-267,7	x	-241,8
Витрати на інноваційні туристичні продукти, тис.грн	Вi	2396	3097	3052	700,6	-44,9	29,2	-1,4
Продовження табл. 2.13								
Приріст витрат від інновації, тис.грн	ΔВi	x	701	-45	x	-745,5	x	-106,4
Статичний коефіцієнт віддачі від інновацій, %	$K_{вi} = \frac{ПРi}{Вi}$	24	22	18	-1,9	-4,8	-8,0	-21,5
Динамічний коефіцієнт віддачі від інновацій, %	$K_{двi} = \frac{ΔПРi}{ΔВi * 100\%}$	x	16	-350	x	-365,6	x	-2313,9

\*складено за матеріалами [91]

Як свідчать дані табл. 2.13, у 2016 році значення статичного коефіцієнта віддачі від інновацій склало 22%, що на 1,9% було меншим порівняно зі значенням даного показника у 2015 році. Значення динамічного коефіцієнта віддачі від інновацій у вказаному періоді становило 16%, тобто зростання витрат на інновації в обсязі 1 грн приносило додатковий прибуток від інновацій в обсязі 0,16 грн (рис. 2.15).

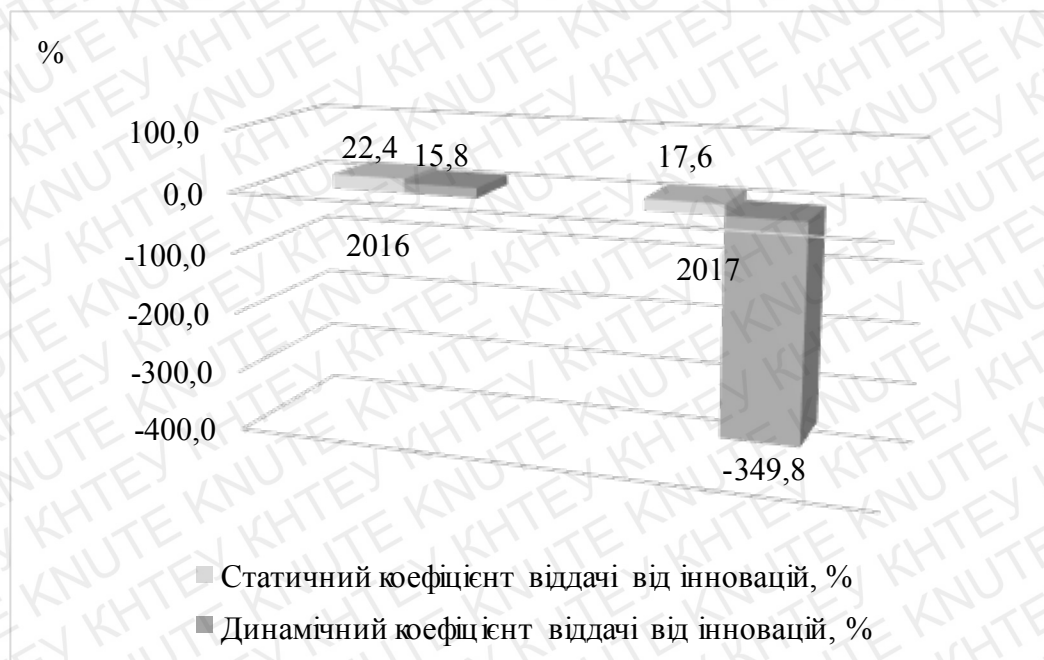


Рис. 2.15. Динаміка статичного та динамічного коефіцієнтів віддачі інновацій туристичного оператора «TUI Україна» у 2015-2017 рр., %

\*складено за матеріалами [91]

У 2017 році рівень віддачі від інновацій туристичного оператора зазнав скорочення, що було викликане зниженням обсягів реалізації інноваційних туристичних продуктів. Значення статичного коефіцієнту віддачі від інновацій у 2016 році становило 17,6%, а динамічного коефіцієнту – 349,8%.

В подальшому, можна відмітити, що вироблення альтернативних варіантів вирішення проблем в процесі розвитку інноваційних туристичних продуктів та їх подальшого інноваційного розвитку для туристичного оператора «TUI» потребує спочатку дослідження формування інноваційного розвитку діяльності підприємства. Інноваційна стратегія містить в собі підходи до діяльності та ініціативи, які використовуються для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення позицій на ринку послуг івентивного туризму. Наявність конкурентної стратегії діяльності підприємства є одним з найважливіших факторів, який забезпечує конкурентну перевагу підприємства на ринку стосовно конкурентів та формування його сталої конкурентної позиції.



Таким чином, підсумовуючи наведене питання можна сказати, що обсяг доходів від формування та реалізації інноваційних туристичних продуктів у 2016 році збільшився порівняно з аналогічним показником 2015-го року на 811,3 тис.грн або на 27,2%. При цьому зростання витрат на інновації туристичного оператора складало 700,6 тис.грн або на 29,2%. За рахунок того, що доходи на формування інноваційних туристичних продуктів випереджали за своїми темпами випереджали зростання витрат, то відбулося зростання прибутку від формування та реалізацію інноваційних туристичних продуктів на 110,7 тис.грн або на 18,9%. У 2017 році значення коефіцієнту Тобіна мало тенденцію до скорочення і склало -1,82% за доходами та -0,40% за витратами. Це пояснювалось динамікою зниження обсягу доходів від інновацій та витрат на їх реалізацію. Тобто, внаслідок скорочення доходів від інновацій загальні доходи підприємства знизилися на 1,82%, а внаслідок скорочення витрат на інновації відбулося зниження витрат на інновації на 0,40%. У 2017 році рівень віддачі від інновацій туристичного оператора зазнав скорочення, що було викликане зниженням обсягів реалізації інноваційних туристичних продуктів. Значення статичного коефіцієнту віддачі від інновацій у 2016 році становило 17,6%, а динамічного коефіцієнту – 349,8%. Проведена оцінка ефективності формування інновацій туристичного оператора свідчить в цілому про наявність загальної тенденції до зниження ефективності та віддачі інновацій. Це потребує вироблення відповідних напрямків подальшого інноваційного розвитку, зокрема зростання стимулювання продажу інноваційних туристичних продуктів.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

У другому розділі було розкрито особливості господарської діяльності

туристичного оператора «TUI». Зміст місії підприємства може бути вираженим через такі напрямки: вибір клієнтів для якісного сімейного відпочинку; компанія, що відрізняється гнучким диференційованим продуктом; стійка і ефективна компанія, яка використовує передові технології; компанія, де кожен може реалізувати себе. У 2017 році відбулося зростання загального обсягу турів за усіма сегментами на 263 од. або на 14,0%, у т.ч. кількість пакетних турів зросла на 109 од, кількість індивідуальних турів зросла на 101 од, кількість турів вихідного дня зросла на 14 од., кількість бізнес-турів зросла на 26 од. Головним фактором збільшення кількості турів було поступове відновлення туристичного ринку після кризи 2014-2015 рр. Обсяги чистого доходу підприємства у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшилися на 15426,4 тис.грн або на 27,5%, а у 2017 році порівняно з 2016-м роком – 11083,6 тис.грн або +15,5%. Доходи підприємства переважно складаються з доходів від реалізації туристичних послуг. У 2017 році порівняно з 2016-м роком валовий прибуток (від надання туристичних послуг) зріс на 5828,9 тис.грн (+30,6%), хоча у 2016 році проти 2015-го року зростання даного показника становило 3851,2 тис.грн. або 15,5%. У 2017 році можна було спостерігати тенденцію до продовження збільшення рентабельності - рентабельність активів зросла на 69,87%, власного капіталу - на 48,09 %, реалізації туристичних послуг - на 2,10 витрат – на 3,59%.

Розробка туристичної програми створення та просування інноваційного продукту передбачає визначення основних напрямків розвитку інноваційного туристичного продукту. Зокрема відбувається формування концепції організації круїзного відпочинку. Також важливою складовою даного етапу є розробка заходів з просування турів-круїзів. Складність просування даного інноваційного туристичного продукту полягає в його новизні, відсутності у туристів практичного досвіду споживання цього виду туризму. Основними видами ресурсів, які задіяні туристичним оператором «TUI Україна» для формування інноваційного туристичного продукту, є: катери-готелі, які

придатні для здійснення міні-подорожей по річкам та середземному морю (туристичний оператор здійснює пошук власників таких катерів-готелів та укладає угоди з ними); туристичне спорядження та обладнання – необхідні супутні туристичні товари для організації комфортного відпочинку. У процесі просування інноваційного туристичного продукту туристичний оператор «ТУІ» визначає основних конкурентів в межах України та на світовому ринку, оцінює їх сильні і слабкі сторони за такими параметрами, як рекреаційний та історико-культурний потенціал, ступінь розвитку туристичної інфраструктури, інвестиційна привабливість для потенційних інвесторів, рекламно-інформаційна активність, екологічна і криміногенна ситуації та ін.). Обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшився на 700,6 тис.грн або на 29,2%. У 2017 році обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту скоротився на 44,9 тис.грн або на 1,4%. Скорочення було незначним і зумовлювалося зниженням витрат туристичного оператора на інвестиції у інфраструктуру для забезпечення надання інноваційних туристичних послуг. Натомість значно зросли витрати на маркетингові заходи з просування інноваційного продукту – на 290,9 тис.грн або на 29,3%.

За результатами аналізу ефективності інновацій встановлено, що у 2017 році значення коефіцієнту Тобіна мало тенденцію до скорочення і склало - 1,82% за доходами та -0,40% за витратами. Це пояснювалось динамікою зниження обсягу доходів від інновацій та витрат на їх реалізацію. Тобто, внаслідок скорочення доходів від інновацій загальні доходи підприємства знизилися на 1,82%, а внаслідок скорочення витрат на інновації відбулося зниження витрат на інновації на 0,40%. У 2016 році значення статичного коефіцієнта віддачі від інновацій склало 22%, що на 1,9% було меншим порівняно зі значенням даного показника у 2015 році. Значення динамічного коефіцієнта віддачі від інновацій у вказаному періоді становило 16%, тобто зростання витрат на інновації в обсязі 1 грн приносило додатковий прибуток



від інновацій в обсязі 0,16 грнУ 2017 році рівень віддачі від інновацій туристичного оператора зазнав скорочення, що було викликане зниженням обсягів реалізації інноваційних туристичних продуктів. Значення статичного коефіцієнту віддачі від інновацій у 2016 році становило 17,6%, а динамічного коефіцієнту – 349,8%. Проведена оцінка ефективності формування інновацій туристичного оператора свідчить в цілому про наявність загальної тенденції до зниження ефективності та віддачі інновацій. Це потребує вироблення відповідних напрямків подальшого інноваційного розвитку, зокрема зростання стимулювання продажу інноваційних туристичних продуктів.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ «TUI», М. КИЇВ

### 3.1. Обґрунтування заходів удосконалення процесу управління інноваціями в сервісних процесах туристичного оператора

Формування механізму управління інноваційним розвитком туристичного оператора «TUI» визначається ресурсними передумовами та можливостями розвитку. Відповідно до таких умов визначають модель інноваційного розвитку.

Основою розвитку процесів управління інноваціями туроператора «TUI» має стати визначення напрямків удосконалення сервісного обслуговування клієнтів туристичного оператора. Цільовим орієнтиром даного процесу якої є визначення стратегічної позиції туристичного оператора на ринку та формування механізму керування нею. Тому розробка ефективного механізму управління інноваціями в сервісі туристичного підприємства є основою моделі стратегічного управління туристичним оператором.

Недоліками поточного управління інноваційними змінами на досліджуваному підприємстві є такі:

- відсутність чітко сформованої групи (відділу), які могли б відповідати за впровадження інноваційних туристичних продуктів та сервісів;
- відсутність системи контролю за впровадженням інновацій на підприємстві;
- слабка система мотивації персоналу, що не стимулює його роботу в напрямку інноваційних змін.

Тому основні напрямки удосконалення управління інноваціями туристичного оператора «TUI» мають включати подолання визначених вище недоліків (рис. 3.1).

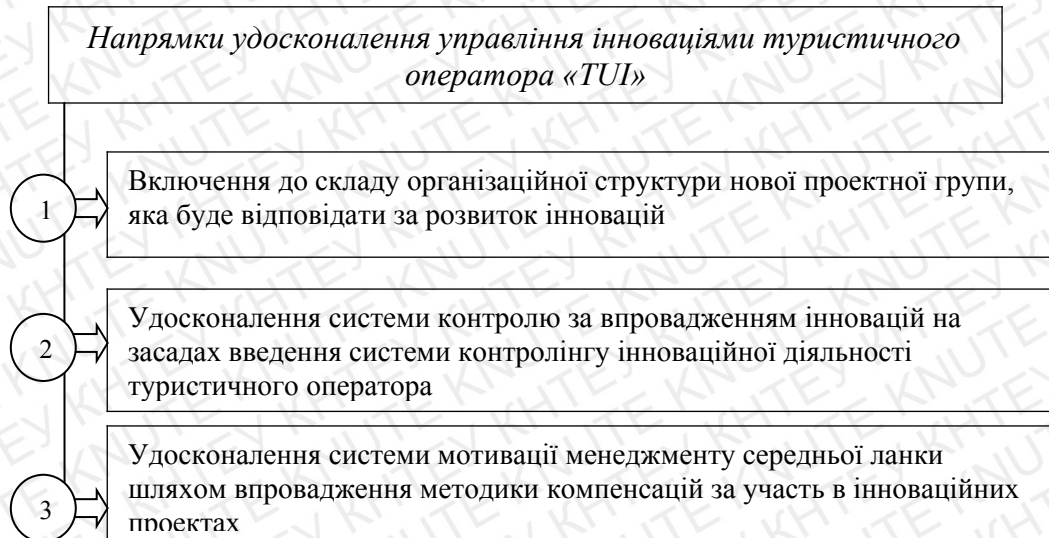


Рис. 3.1. Напрямки удосконалення управління інноваціями туристичного оператора «TUI»

\*складено за матеріалами[91]

Розглянемо вказані напрямки більш детально.

1. Включення до складу організаційної структури нової проектної групи, яка буде відповідати за розвиток інновацій

Для удосконалення наявної організаційної структури туристичного оператора в напрямку управління інноваціями пропонуємо включити до штату підприємства окрему посаду – «менеджер з інновацій». Він буде підпорядковуватися директору з розвитку.

Основними функціями менеджера з інновацій будуть наступні:

- моніторинг ринку туристичних послуг та виявлення інноваційних трендів і тенденцій;
- підготовка пропозицій стосовно напрямків інноваційного розвитку;
- комунікації з контрагентами та клієнтами підприємства з метою виявлення можливостей розвитку сервісних інновацій;
- складання та подача керівництву планів розвитку інноваційної активності туристичного оператора.



Паралельно з введенням нової посади на підприємстві варто запровадити проектну групу з розвитку інновацій під керівництвом директора з розвитку. Удосконалену організаційну структуру туристичного оператора «TUI» з урахуванням вказаних пропозицій наведено на рис. 3.2.



Рис. 2.1. Схема удосконаленої організаційної структури туристичного підприємства «TUI Україна» з урахуванням створенням проектної групи з розвитку інновацій

\* складено за матеріалами [91]

Основні посадові обов'язки менеджера з інновацій в межах нової організаційної структури туристичного оператора має бути конкретизовано в нормативній - посадових інструкціях, наказах.

2. Удосконалення системи контролю за впровадженням інновацій на засадах введення системи контролінгу інноваційної діяльності туристичного оператора. Можемо відобразити наступні елементи та напрямки контролінгу за розвитком інновацій (рис. 3.3).

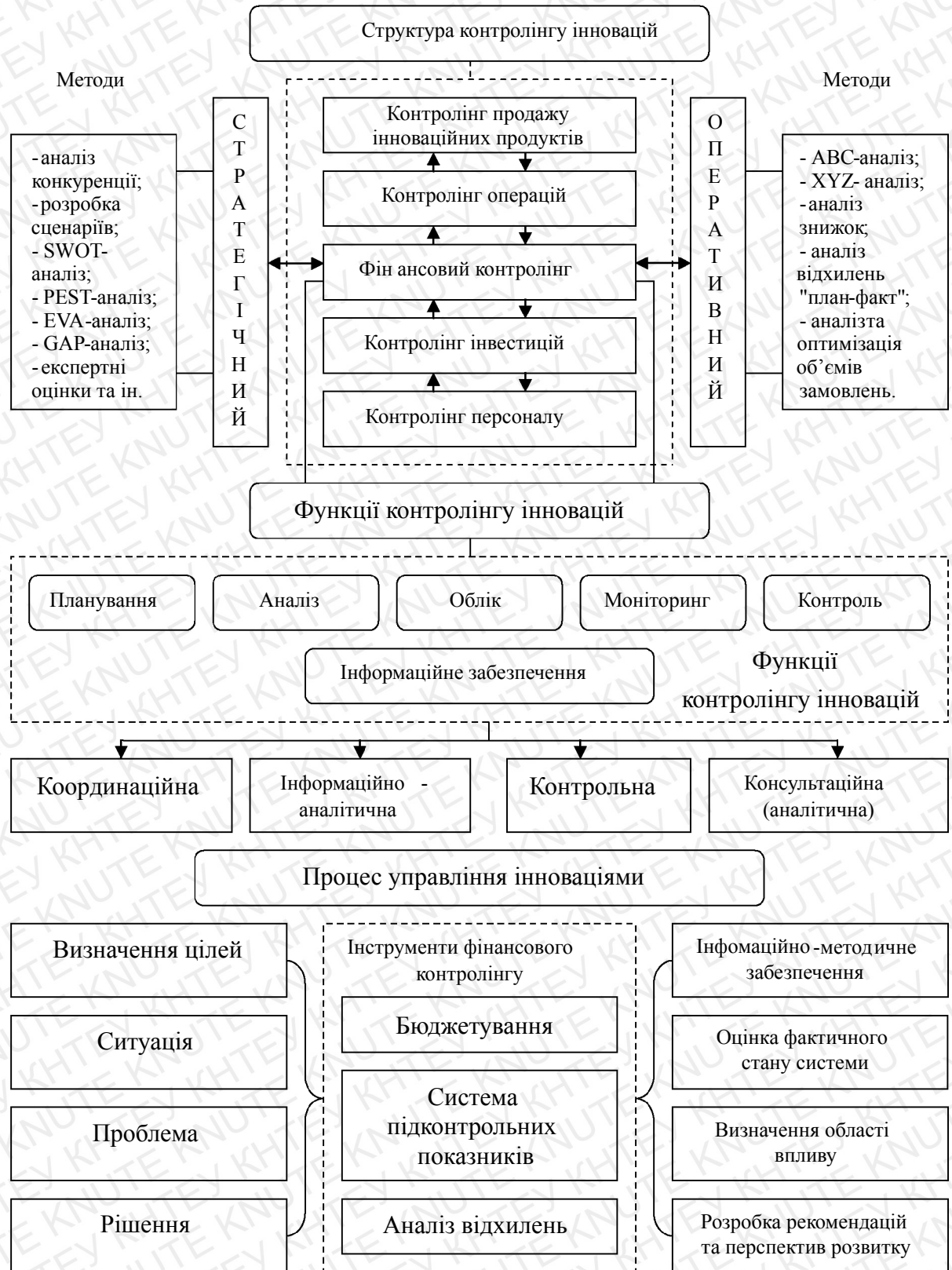


Рис. 3.3. Схема впровадження механізму контролінгу інновацій туристичного оператора «TUI»

\* складено за матеріалами: [24, 35, 40]

\* складено за матеріалами: [24, 35, 40]

Контролінг здійснення інновацій має бути закладено як постійний процес, який буде забезпечуватися проектною групою з інноваційного розвитку.

В процесі розробки та впровадження системи контролінгу інновацій туристичного оператора ми пропонуємо враховувати наступні ключові моменти стосовно роботи проектної групи з розвитку інновацій:

- проектна група повинна мати можливість безперешкодно отримувати необхідну інформацію від усіх служб підприємства (бухгалтерії, планово-економічної служби, служби збуту), а також швидко доводити інформацію до вищого керівництва;
- повинна мати можливість та повноваження організувати з допомогою інших служб збір інформації, яка не міститься в існуючих звітах;
- повинна мати можливість впроваджувати нові процедури та методи збору та обробки інформації;
- має бути повністю незалежною від тої чи іншої служби підприємства та звітувати безпосередньо вищому керівництву.

3. Удосконалення системи мотивації менеджменту середньої ланки шляхом впровадження методики компенсацій за участь в інноваційних проектах

Врахування елемента інноваційного розвитку при формуванні системи мотивації персоналу може бути реалізоване шляхом впровадження системи компенсацій (системи стимулювання). Вона формує рамки системи компенсацій, завдяки яким стає можливою розробка різного роду процедур і механізмів: формування мотивації працівників, яких можна залучати до роботи на умовах лояльності персоналу персоналу.

З метою впровадження нової системи мотивації персоналу в напрямку розвитку інноваційної активності туристичного оператора на досліджуваному підприємстві варто запропонувати розробити положення «Про компенсаційну політику»



**Мета формування компенсаційної політики** - забезпечення зростання продуктивності праці персоналу за умов залучення його до робочого процесу розробки нових інноваційних продуктів та сервісів туристичного оператора

**Завдання формування компенсаційної політики:**

- стимулювання працівників до участі у процесах інноваційної активності;
- залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів;
- створення умов для максимальної реалізації потенціалу співробітників;
- створення системи єдиних корпоративних стандартів системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- зростання уніфікованості систем матеріального та нематеріального стимулювання, приведення їх у відповідність з цілями підприємства.

Рис. 3.4. Мета та цілі формування системи мотивації персоналу до його участі в інноваційній активності туристичного оператора

\* складено за матеріалами [91]

Реалізація основних засад системи мотивації в напрямку підвищення інноваційної активності має регулюватися відповідним «Положенням про компенсаційну політику». Дане положення має бути документом, що має регламентувати формування системи доплат та мотивацій за певну участь чи досягнення в сфері інноваційноо розвитку турфірми її конкретним співробітником.

Основними принципами системи мотивації за участь у інноваційних активностях мають бути:

- Інформація про діючу тарифну сітку, базові оклади, умови зростання базового окладу та фактори, що впливають на визначення положення в «вилці» окладу конкретного працівника є відкритою;
- Уточнення і коригування діючої в компанії тарифної сітки здійснюється не рідше одного разу на рік (після завершення сезону) в рамках щорічного «ревізії» чинної системи компенсацій;

- Основою встановлення базового окладу нової посади є функціональні особливості роботи працівника та його роль на підприємстві;
- На період випробувального терміну будь-якому працівникові виплачується мінімальний рівень його базового окладу;
- Тарифний розряд, позиція у «вилці» і базовий оклад працівників компанії може змінюватися тільки на основі оцінки результатів їхньої праці;
- Співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати в базовому окладі визначається в залежності від приналежності посади до категорії РСiС і приналежності до конкретного підрозділу;
- Показники ефективності діяльності посади для розрахунку змінної частини заробітної плати можуть переглядатися за поданням керівників підрозділів і в рамках щорічного «ревізії» чинної системи компенсацій
- Основою розробки показників для розрахунку змінної частини заробітної плати є єдина для підприємства система цілей і завдань на майбутній рік;
- Базові рівні оціночних показників для розрахунку змінної частини заробітної плати визначаються двічі на рік, з урахуванням чинника сезонності;
- Преміювання здійснюється за досягнення;
- Постійні пільги надаються всім працівникам компанії, включаючи працівників, що перебувають на випробувальному терміні.

Основні етапи удосконалення мотивації працівників на засадах інноваційного розвитку з урахуванням компенсаційної політики «ТУІ» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Етапи удосконалення мотивації працівників на засадах інноваційного розвитку з урахуванням компенсаційної політики «ТУІ»**

№	Етапи	Працівники підприємства, що залучаються	Обсяг роботи
1.	Діагностика існуючої системи заробітної плати	Керівники відділів, працівники (вибірково, або через анкетування)	2 - 3 тижні

2.	Формування основ компенсаційної політики	Директор і керівники відділів компанії	2 - 3 тижні
2.	Попередня класифікація і групування посад	Проектна група	1-2 місяці
продовження табл. 3.1			
3.	Збір і обробка інформації для опису робочих місць	Проектна група, представники всіх посад	1-2 місяці
4.	Розробка та затвердження внутрішньофірмового класифікатора посад та створення банку описів робочих місць працівників компанії.	Проектна група, відділ кадрів	1-2 місяці
5.	Ранжування (оцінка посад) та формування груп балів за рівнями ієрархії.	Відділ кадрів, проектна група	0.5 місяці і більше
6.	Визначення коефіцієнтів з оплати праці та «вилوک» коефіцієнтів.	Проектна група	1 тиждень
7.	Визначення співвідношення змінної і постійної частин заробітної плати та механізму їх формування.	Проектна група	2 - 3 тижні
8.	Формування оціночних показників по кожній посаді і визначення їх рангів.	Проектна група, відділ кадрів	2 - 3 тижні
9.	Визначення поточного рівня кожного показника.	Проектна група	1-2 місяці
10.	Формування і затвердження комплексу документів, що регламентують роботу внутрішньофірмової системи заробітної плати.	Проектна група, директор, відділ кадрів	1-2 місяці
11.	Моніторинг роботи системи оплати праці та коригування її елементів при необхідності	Проектна група	1-2 місяці

\*складено за матеріалами [91]

Для впровадження запропонованих вище напрямків удосконалення управління інноваціями було розроблено відповідний план-графік заходів, що передбачає визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Організаційний план реалізації заходів з удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «ТУІ» у 2019 році**

№	Основні завдання	Період впровадження, днів					Тривалість робіт, днів
		Січень 2019	Лютий 2019	Березень 2019	Квітень 2019	Травень 2019	
1	Удосконалення	22	0	0	0	0	22



	<i>організаційної структури</i>						
<i>продовження табл. 3.2</i>							
1.1	Пошук менеджера з інновацій	15					15
1.2	Формування проектної групи з розвитку інновацій	7					7
<b>2</b>	<b>Створення системи контролю інновацій</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
2.1	Формування проектної групи	5					5
2.2	Формування нової орг.структури підприємства		3				3
2.3	Формування системи інформаційного забезпечення контролю		10	10			20
2.4	Економічна оцінка впроваджуваних заходів	0	10	30	20	4	64
<b>3</b>	<b>Удосконалення системи мотивації персоналу в напрямку стимулювання їх інноваційної активності</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>32</b>
3.1	Формування завдань мотивації та її критеріїв		5	5			10
3.2	Розробка положення про політику компенсацій і доплат			10	10		20
3.3	Доведення нової системи до працівників					2	2
	<b>РАЗОМ</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>82</b>

\* складено за матеріалами [91]

Як видно з даних табл. 3.2, на впровадження заходів з удосконалення управління інноваціями в сервісних процесах туристичного оператора потрібно буде в цілому 82 дні, у тому числі:

- удосконалення організаційної структури – 22 дні;

- створення системи контролінгу інновацій;
- удосконалення системи мотивації персоналу в напрямку стимулювання їх інноваційної активності.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано основні напрямки удосконалення управління інноваціями в сервісних процесах туристичного оператора. Для удосконалення наявної організаційної структури туристичного оператора в напрямку управління інноваціями пропонуємо включити до штату підприємства окрему посаду – «менеджер з інновацій». Він буде підпорядковуватися директору з розвитку. Основні посадові обов'язки менеджера з інновацій в межах нової організаційної структури туристичного оператора має бути конкретизовано в нормативній - посадових інструкціях, наказах. Контролінг здійснення інновацій має бути закладено як постійний процес, який буде забезпечуватися проектною групою з інноваційного розвитку. Реалізація основних засад системи мотивації в напрямку підвищення інноваційної активності має регулюватися відповідним «Положенням про компенсаційну політику». Дане положення має бути документом, що має регламентувати формування системи доплат та мотивацій за певну участь чи досягнення в сфері інноваційноо розвитку турфірми її конкретним співробітником.

### **3.2. Розробка інноваційних напрямків вдосконалення туристичного продукту туристичного оператора**

Розробка інноваційних напрямків формування туристичного продукту туристичного оператора передбачає окреслення основних інновацій, які можна впровадити у його діяльність в найближчій перспективі.

Провівши аналіз особливостей господарської та іноваційної діяльності туристичного оператора, дійшли висновку, що він досить гостро потребує сервісних та маркетингових інновацій. Відповідні основні інноваційні

напрямки удосконалення туристичного продукту ТО «ТУІ» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні інноваційні напрямки удосконалення туристичного продукту ТО «ТУІ»**

<b>Тип інновацій</b>	<b>Назва інновації</b>	<b>Характеристика інновації</b>
Сервісна інновація	Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт», який дозволить туристичному оператору одночасно взаємодіяти з багатьма системами бронювання та майданчика продажу турів в режимі онлайн	Дана інновація надає істотну конкурентну перевагу, оскільки туристичний оператор зможе взаємодіяти одночасно з більшістю систем бронювання та майданчиками багатьох турганетів-посередників
Сервісна інновація	Впровадження CRM-системи взаємодії з клієнтами та контрагентами	Поточна CRM-система є дуже примітивною та малофункціональною. Впровадження повнофункціональної системи дасть змогу оптимізувати багато бізнес-процесів туроператора та покращити рівень туристичного обслуговування
Маркетингова інновація	Формування інтегрованого електронного веб-майданчика для замовлення турів, на якому будуть розміщені пропозиції усіх турагентів-партнерів туроператора	Створення власного веб-майданчика, підключення до нього модуля «Веб-гейт» та нової CRM-системи дасть можливість значно підвищити ефективність надання туристичних послуг, покращити збут туристичних продуктів

\* складено за матеріалами [91]

Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт» дозволить туристичному оператору одночасно взаємодіяти з багатьма системами бронювання та майданчика продажу турів в режимі онлайн. Розробка має відбуватися за принципом взаємодії з API різних сервісів бронювання. Інноваційним



елементом даного рішення має стати використання нової технології обміну даними за принципом створення черг за пакетів інформації. Дана технологія реалізується на основі сервісної платформи Kafka.

З точки зору покращення туристичної діяльності модуль «Веб-гейт» надає істотну конкурентну перевагу, оскільки туристичний оператор зможе взаємодіяти одночасно з більшістю систем бронювання та майданчиками багатьох турганетів-посередників.

Пропонується на туристичному підприємстві перевести всю роботу з клієнтами виключно в системі CRM (управління взаєминами з клієнтами (CRM, CRM-система, скорочення від англ. Customer Relationship Management) - прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів).

Найбільш вигідною альтернативою впровадження CRM-системи на туристичному підприємстві є використання програмної оболонки 1С: Підприємство 8.2. Це зумовлено тим, що «ТУІ» вже використовує програму 1С для ведення бухгалтерського обліку, розрахунків з клієнтами. Водночас відомо, що дана програма має можливість встановлення спеціального CRM-модуля, на базі якого буде здійснюватися програмування інтерфейсу CRM-системи. Орієнтовна вартість CRM-модуля, як показують опитування фірм-постачальників ПО, коливається в межах 2-3 тис.грн. Вартість робіт по розробці інтерфейсу CRM-системи та проведення початкових тренінгів з навчання персоналу по роботі з системою становить приблизно 5-7 тис.грн.

Для поліпшення та систематизації навчання персоналу в системі CRM буде створено особистий кабінет у кожного менеджера, де він зможе знайти навчальні

матеріали за всіма напрямками і в кінці кожного курсу проходитиме тест, що оцінюватиме рівень його знань.

Впровадження CRM-системи дасть можливість збільшити оперативність процесу обслуговування клієнтів. Зросте чисельність фізичних осіб в базі турфірми, які можуть стати потенційними споживачами послуг. Будуть фіксуватися їх здійснюватися розлика гарячих пропозицій. Наведені заходи дадуть можливість додатково збільшити чисельність замовлень мінімум на 5% (експертно, виходячи з вивчення спеціальної літератури в галузі туризму).

Створення інтегрованого веб-майданчику зумовлено тим, що поточний сайт та онлайн-система бронювання турів туристичного оператора мають такі недоліки:

- неможливість формування двосторонньої системи комунікацій з використанням CRM-систем;
- неможливість надсилання покупцями push-нотифікацій та повідомлень маркетингового характеру;
- необхідність нести витрати (комісійні) на користь сторонніх систем бронювання при здійсненні замовлень турів через їх сервіси.

Тому для подолання наведених недоліків та удосконалення формування туристичних продуктів на інноваційних засадах для ТОО «TUI» пропонується розробити власний новий веб-майданчик з продажу турів. Створення власного веб-майданчика, підключення до нього модуля «Веб-гейт» та нової CRM-системи дасть можливість значно підвищити ефективність надання туристичних послуг, покращити збут туристичних продуктів.

Розглянемо основні принципи роботи системи електронних сервісів ТОО «TUI», які пропонується впровадити у 2019 році.

1) Відвідувач веб-майданчику ТОО «TUI» повинен мати змогу переглядати перелік пропонованих йому турів, вибирати необхідну позицію або напрямок. Партнери туристичного оператора повинні мати змогу додавати свої пропозиції на веб-майданчик.





<b>1</b>	<b>Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт»</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>67</b>
1.1	Проведення бізнес-аналізу	6	-	-	-	-	6
продовження табл. 3.4							
1.2	Формування проекту впровадження нового модуля	7	5	-	-	-	12
1.3	Збір вимог до функціональних характеристик	-	5	10	-	-	15
1.4	Розробка модуля	-	-	-	15	-	15
1.5	Тестування модуля	-	-	-	15	-	15
1.6	Запуск в роботу модуля	-	-	-	-	4	4
<b>2</b>	<b>Впровадження CRM-системи взаємодії з клієнтами та контрагентами</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>72</b>
2.1	Створення проектної групи	5	-	-	-	-	5
2.2	Формування структури нової системи	-	3	-	-	-	3
2.3	Збір вимог до функціональних характеристик	-	5	10	-	-	15
2.4	Впровадження CRM-системи	5	10	10	20	4	49
<b>3</b>	<b>Формування інтегрованого електронного веб-майданчика для замовлення турів</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>32</b>
3.1	Формування бек-енду веб-майданчика	-	5	5	-	-	10
3.2	Формування фронт-енду	-	-	2	10	-	12
3.3	Верстка та веб-дизайн сторінок веб-майданчика, запуск його в роботу	-	-	-	-	10	10
<b>РАЗОМ</b>		<b>23</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>60</b>	<b>18</b>	<b>171</b>

\* складено за матеріалами [91]

Як видно з даних табл. 3.4, для впровадження інноваційних напрямків розвитку туристичних продуктів та послуг туристичному оператору потрібно буде в цілому 171 день, у тому числі:

- Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт» – 67 днів;
- Впровадження CRM-системи взаємодії з клієнтами та контрагентами – 72 дні;
- Формування інтегрованого електронного веб-майданчика для замовлення турів – 32 дні.

Наступним етапом є формування плану розвитку персоналу, який буде здійснювати обслуговування веб-майданчику. Доцільно підібрати людей таких посад: адміністратор, бухгалтер, менеджер по роботі з клієнтами, по роботі із замовленнями, адміністратор системи, менеджер по рекламі. Ці люди безпосередньо полегшать роботу у плані технічної, фізичної, інтелектуальної, моральної підтримки.

Приблизні терміни розробки системи веб-майданчику «TUI» залежатимуть від дій, які замовляються у фірми-розробника. Орієнтовно, повний комплекс виконання послуг займе чотири місяці – січень - березень. Наприклад, налаштування процедури оформлення замовлень та фільтрації по характеристиках, систем скидок, мультивалютності, підключення системи оплати замовлення, інтеграція системи веб-майданчику з бухгалтерією), налаштування адміністративної панелі, синхронізація роботи, налаштування пошуку, все це може зайняти 2 місяця.

Також варто врахувати деякі труднощі, які можуть виникнути при створенні системи веб-майданчику «TUI». Перша проблема на етапі створення – це створення платформи в системі управління сайтом, постановка дизайну; друга проблема на етапі розкрутки полягатиме в тому, що знайти людину, яка візьметься за це, організує недорого рекламу та реалізує веб-майданчик поза межами інтернету, буде нелегко; третя проблема полягатиме у підборі

кваліфікованих працівників, особливо менеджерів та бухгалтерів. Дійсно, найскладніше буде знайти людей, що допоможуть у роботі з магазином.

Формування окремих секторів системи збуту веб-майданчику передбачає виникення відповідних доходів та витрат, які необхідно буде спрогнозувати.

Тому визначимо планові показники програми збуту через систему веб-майданчику за кожним з наведених секторів операційної діяльності.

Структура бізнес-процесів системи веб-майданчику передбачає перелік та логічну послідовність окремих господарських операцій. Ці операції структуруються відповідно до функцій окремих центрів відповідальності (бізнес-центри).

Спочатку виділимо ці центри, а потім на основі їх структури побудуємо структурно-логічну модель бізнес-процесів.

Операційну структуру бізнес-процесів наведено на рис. 3.5.

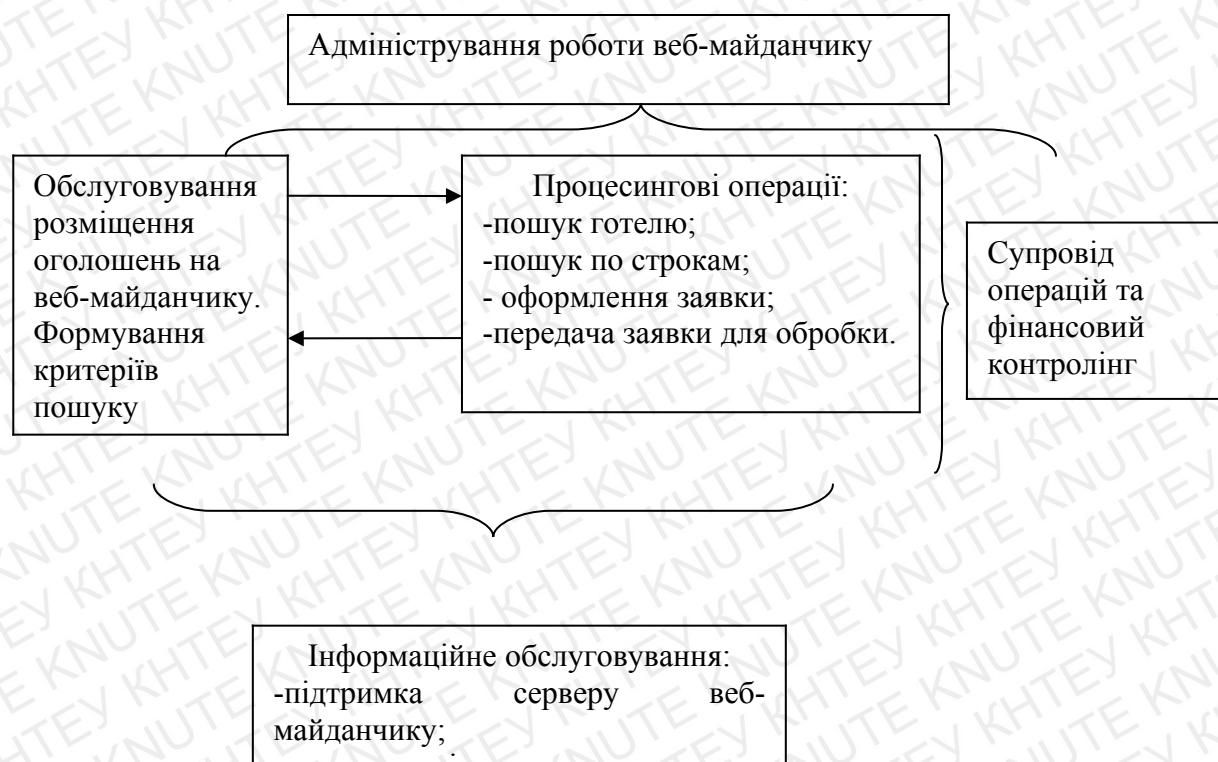


Рис. 3.3. Операційна структура бізнес-процесів системи веб-майданчику ТО «ТУІ»

\* складено за матеріалами [91]



До операційної структури системи веб-майданчику ТОО «ТУІ» входять такі бізнес-процеси:

- адміністрування роботи системи веб-майданчику;
- процесинг оплат;
- обслуговування розміщення оголошень на веб-майданчику;
- інформаційне обслуговування;
- супровід та фінансовий контролінг.

Основні види витрат на обслуговування збутової діяльності через систему веб-майданчику та середньомісячні їх обсяги наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Характеристика витрат на обслуговування веб-майданчику ТОО  
«ТУІ» у 2019 році**

Стаття витрат	Характеристика витрат	Середньомісячний обсяг
Послуги юридичного супроводу	Оформлення договорів з організаціями стосовно утримання серверів, апаратної частини, послуг телекомунікацій	4 тис.грн/міс
Витрати на діловодство	Ведення документації по роботі веб-майданчику	2,5 тис.грн/міс
Послуги телекомунікацій	Організація мережевого зв'язку на умовах розширеного доступу. Формування аналогових маршрутів онлайн-трафіку	5-10 тис.грн / міс
Витрати на утримання офісного приміщення	Прибирання офісу, доставка питної води, придбання чаю та кави	4,5 тис.грн / міс.
Адміністрування серверів	Аренда серверів у Дата-центрі «Парковий», м. Київ	6,5 тис.грн / міс.
Інші витрати	-	10 тис.грн / міс.

\* складено за матеріалами [91]

Отже, у даному питанні було обґрунтовано основні інноваційні напрямки удосконалення туристичного продукту туристичного оператора. Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт» дозволить туристичному оператору одночасно взаємодіяти з багатьма системами бронювання та майданчиками продажу турів в режимі онлайн. Дана інновація надає істотну конкурентну

перевагу, оскільки туристичний оператор зможе взаємодіяти одночасно з більшістю систем бронювання та майданчиками багатьох турганетів-посередників. Запропоновано впровадження CRM-системи взаємодії з клієнтами та контрагентами. Поточна CRM-система є дуже примітивною та малофункціональною. Впровадження повнофункціональної системи дасть змогу оптимізувати багато бізнес-процесів туроператора та покращити рівень туристичного обслуговування. Обгрунтовано також пропозицію формування інтегрованого електронного веб-майданчика для замовлення турів, на якому будуть розміщені пропозиції усіх турагентів-партнерів туроператора. Створення власного веб-майданчика, підключення до нього модуля «Веб-гейт» та нової CRM-системи дасть можливість значно підвищити ефективність надання туристичних послуг, покращити збут туристичних продуктів.

### **3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів**

На даному етапі варто визначити прогнозні доходи, витрати та фінансові результати від впровадження запропонованих заходів.

Спочатку обгрунтуємо прогнозний бюджет витрат на інноваційні напрямки удосконалення туристичного продукту туристичного оператора. Розрахунок бюджету витрат визначається з вказано у питанні 3.2 графіку заходів, а також врахування того, що одна година потраченого часу на виконання робіт ІТ-компаніями тарифікується на рівні:

- 20 євро / год – за роботи, пов'язані з розробкою та впровадження програмного забезпечення;
- 15 євро / год – за роботи, пов'язані з бізнес-аналізом, формуванням робочої документації та тестування.

Вартість тарифікації послуг ІТ-компаній взято з інформації, розміщеній на офіційному ресурсі ІТ-консалтингу DOU.UA.

Бюджет реалізації заходів зі створення веб-майданчику з продажу турів для ТОВ «ТУІ» у 2019 році наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Бюджет реалізації заходів зі створення веб-майданчику з продажу турів для ТОВ «ТУІ» у 2019 році**

№	Основні завдання	Період впровадження, днів					Тривалість робіт, днів
		Січень 2019	Лютий 2019	Березень 2019	Квітень 2019	Травень 2019	
<b>1</b>	<b>Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт»</b>	<b>49,9</b>	<b>38,4</b>	<b>38,4</b>	<b>153,6</b>	<b>20,5</b>	<b>300,8</b>
1.1	Проведення бізнес-аналізу	23,0	-	-	-	-	23,0
1.2	Формування проекту впровадження нового модуля	26,9	19,2	-	-	-	46,1
1.3	Збір вимог до функціональних характеристик	-	19,2	38,4	-	-	57,6
1.4	Розробка модуля	-	-	-	76,8	-	76,8
1.5	Тестування модуля	-	-	-	76,8	-	76,8
1.6	Запуск в роботу модуля	-	-	-	-	20,5	20,5
<b>2</b>	<b>Впровадження CRM-системи взаємодії з клієнтами та контрагентами</b>	<b>44,8</b>	<b>81,9</b>	<b>89,6</b>	<b>102,4</b>	<b>20,5</b>	<b>339,2</b>
2.1	Створення проектної групи	19,2	-	-	-	-	19,2
2.2	Формування структури нової системи	-	11,5	-	-	-	11,5
2.3	Збір вимог до функціональних характеристик	-	19,2	38,4	-	-	57,6
2.4	Впровадження CRM-системи	25,6	51,2	51,2	102,4	20,5	250,9
<b>3</b>	<b>Формування інтегрованого електронного веб-майданчика</b>	<b>0,0</b>	<b>25,6</b>	<b>35,8</b>	<b>51,2</b>	<b>51,2</b>	<b>163,8</b>
3.1	Формування бек-енду веб-майданчика	-	25,6	25,6	-	-	51,2
3.2	Формування фронт-енду	-	-	10,2	51,2	-	61,4



3.3	Верстка та веб-дизайн сторінок веб-майданчика	-	-	-	-	51,2	51,2
	<b>РАЗОМ</b>	<b>94,7</b>	<b>145,9</b>	<b>163,8</b>	<b>307,2</b>	<b>92,2</b>	<b>803,8</b>

\* складено за матеріалами [91]

Прогнозування витрат на обслуговування операційного процесу збутової діяльності на 2018-2019 роки здійснюється на основі даних табл. 3.5. Результати прогнозування наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз витрат на обслуговування збутової діяльності в системі веб-майданчику ТОВ «ТУІ» у 2019-2022 рр., (тис.грн)**

Стаття витрат	Середньо-місячний обсяг	Прогноз на 2019 рік
Послуги юридичного супроводу	4	48
Витрати на діловодство	2,5	30
Послуги телекомунікацій	5	60
Витрати на утримання офісного приміщення	4,5	54
Адміністрування серверів	6,5	78
Інші витрати	10	120
Разом	x	390

\* складено за матеріалами [91]

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

- Визначити прогнозні 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 2019 рік. Для визначення економічного ефекту необхідно:

- Визначити прогнозні показники чистого прибутку турфірми до оподаткування враховуючи наведені заходи;

- Знайти різницю між препсективними та ретроспективними показниками.

При цьому варто, поряд з витратами, визначити прогнозні показники можливого зростання доходів туристичного оператора. Для оцінки можливих

результатів по кожному заходу було проведено опитування керівництва туристичного оператора (експертний метод).

З метою прогнозування пропонуємо згрупувати можливі витрати та доходи у розрізі різних напрямків у табл. 3.8

Таблиця 3.8

**Очікувані прогнозні витрати та результати від впровадження заходів з покращення стратегії розвитку «ТУІ» на 2014-2016 роки**

Заходи	Очікувані витрати	Можливі результати*
Впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами	339,2 тис.грн	Збільшення продажу турів на 5%
Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт»	300,8 тис.грн	
Формування інтегрованого електронного веб-майданчика	163,8 тис.грн	Збільшення продажу турів на 10%
Впровадження системи контролінгу інноваційної діяльності	180 тис.грн (фонд оплати праці та мотивації персоналу за участь в інноваційних проектах)	Обсяг продажу турів зросте на 5%

\* складено за матеріалами [91]

Тепер на основі наведених даних можемо здійснити прогнозування показників розвитку туристичного оператора у 2019 році. Прогнозні показники Форми №2 без врахування поліпшень наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Прогноз чистого прибутку «ТУІ» на 2018-2019 роки (без врахування заходів інноваційного розвитку)**

Показники	Темп росту за 2015-2017 рр.	ФАКТ	Прогноз	
		2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,21	82 707,9	100 336,8	121 723,4
Інші операційні доходи	1,53	1 080,2	1 651,7	2 525,6
Разом доходи	-	83 788,1	101 988,6	124 249,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1,21	53 967,1	65 056,3	78 424,2

Інші операційні витрати	1,13	10 173,9	11 481,7	12 957,6
Інші витрати	1,18	576,4	681,4	805,4
Разом витрати	-	64 717,4	77 219,4	92 187,3
Фінансовий результат до оподаткування	1,31	19 070,7	24 769,2	32 061,7
Податок на прибуток	як 0,18	3 432,7	4 458,4	5 771,1
Чистий прибуток (збиток)	1,31	15 638,0	20 310,7	26 290,6

\* складено за матеріалами [91]

Як видно з табл. 3.9, якщо не впроваджувати зміни щодо удосконалення інновацій, то обсяг чистого прибутку у 2018 становитиме 20310,7 тис.грн, у 2019 році – 26920,6 тис.грн.

У табл. 3.10 наведено прогноз чистого прибутку з урахуванням обґрунтованих пропозицій.

Таблиця 3.10

**Прогноз чистого прибутку «ТUI» на 2018-2019 роки (з урахуванням заходів інноваційного розвитку)**

Показники	Темп росту за 2015- 2017 рр.	ФАКТ	Прогноз	
		2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,21	82 707,9	100 336,8	146 068,0
Інші операційні доходи	1,53	1 080,2	1 651,7	2 525,6
Разом доходи	-	83 788,1	101988,6	148593,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1,21	53 967,1	65 056,3	94 707,5
Інші операційні витрати	1,13	10 173,9	11 481,7	12 957,6
Інші витрати	1,18	576,4	681,4	805,4
Разом витрати	-	64 717,4	77 219,4	108 470,6
Додаткові витрати на впровадження заходів	-	-	-	1 193,8
Фінансовий результат до оподаткування	-	19 070,7	24 769,2	38 929,2
Податок на прибуток	як 0,18	15 638,0	4 458,4	7 007,3
Чистий прибуток (збиток)	-	3 432,7	20 310,7	31 922,0

\* складено за матеріалами [91]



Таким чином, якщо впроваджувати зміни щодо удосконалення інновацій, то обсяг чистого прибутку у 2019 році складе 31922 тис.грн.

На основі даних табл. 3.2 та 3.3 ми можемо знайти різницю між значенням показників чистого прибутку з урахуванням та без урахування обґрунтованих пропозицій. Ця різниця і буде економічний ефектом запропонованих заходів (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у 2019 році

\* складено за матеріалами [91]

В результаті реалізації наведених заходів у 2019 році економічний ефект становитиме 5631,4 тис.грн.

Отже, у даному питанні було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення інноваційного розвитку туристичного оператора. Якщо не впроваджувати зміни щодо удосконалення інновацій, то обсяг чистого прибутку у 2018 становитиме 20310,7 тис.грн, у 2019 році – 26290,6 тис.грн. Впровадження змін щодо удосконалення інновацій може забезпечити обсяг чистого прибутку у 2019 році на рівні 31922 тис.грн. В результаті реалізації наведених заходів у 2019 році економічний ефект становитиме 5631,4 тис.грн.

### Висновки до розділу 3

Таким чином, за результатами дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Визначено основні напрямки удосконалення управління інноваціями в сервісних процесах туристичного оператора. Для удосконалення наявної організаційної структури туристичного оператора в напрямку управління інноваціями пропонуємо включити до штату підприємства окрему посаду – «менеджер з інновацій». Він буде підпорядковуватися директору з розвитку. Основні посадові обов'язки менеджера з інновацій в межах нової організаційної структури туристичного оператора має бути конкретизовано в нормативній - посадових інструкціях, наказах. Контролінг здійснення інновацій має бути закладено як постійний процес, який буде забезпечуватися проектною групою з інноваційного розвитку. Реалізація основних засад системи мотивації в напрямку підвищення інноваційної активності має регулюватися відповідним «Положенням про компенсаційну політику».

Обгрунтовано основні інноваційні напрямки удосконалення туристичного продукту туристичного оператора. Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт» дозволить туристичному оператору одночасно взаємодіяти з багатьма системами бронювання та майданчиками продажу турів в режимі онлайн. Запропоновано впровадження CRM-системи взаємодії з клієнтами та контрагентами. Обгрунтовано також пропозицію формування інтегрованого електронного веб-майданчика для замовлення турів, на якому будуть розміщені пропозиції усіх турагентів-партнерів туроператора. Створення власного веб-майданчика, підключення до нього модуля «Веб-гейт» та нової CRM-системи дасть можливість значно підвищити ефективність надання туристичних послуг, покращити збут туристичних продуктів.

За результатами пропозицій було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення інноваційного розвитку туристичного

оператора. Якщо не впроваджувати зміни щодо удосконалення інновацій, то обсяг чистого прибутку у 2018 становитиме 20310,7 тис.грн, у 2019 році – 26920,6 тис.грн. Впровадження змін щодо удосконалення інновацій може забезпечити обсяг чистого прибутку у 2019 році на рівні 31922 тис.грн. В результаті реалізації наведених заходів у 2019 році економічний ефект становитиме 5631,4 тис.грн.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

Під інноваціями в широкому змісті розуміється прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру. Період часу від зародження ідеї, створення і поширення нововведення і до його використання прийнято називати життєвим циклом інновації. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновації розглядається як інноваційний процес. В сучасному світі інновації стають стратегічним фактором і головною рушійною силою розвитку підприємств туристичного бізнесу, забезпечуючи підприємцям конкурентних переваг і лідируючі положення на ринку. Інноваційно-орієнтована економіка має ряд важливих переваг, що надають їй великий динамізм та формують стійкий високий рівень конкурентоспроможності. Універсальним фактором, що стимулює інноваційну діяльність є нові вимоги до товарів та послуг, до їх якості, безпеки, а також глобалізація конкуренції.

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.

Обґрунтовано методику оцінки інновацій у процесах туроперейтингу, яка являє собою систему підходів до визначення та розрахунку основних показників, які відображають досягнення критеріїв вибору оптимальної стратегії управління інноваційними змінами в туристичному обслуговуванні. Запропоновані методи дослідження ефективності впровадження інновацій у систему сервісного обслуговування мають свої переваги і недоліки. Вдосконалення методів оцінки інновацій в процесах туроперейтингу має передбачати врахування стандартів якості обслуговування клієнтів на туристичних підприємствах; розробці програми навчання персоналу, підвищення його кваліфікації і професіоналізму; формуванні системи мотивації персоналу, зайнятого в обслуговуванні клієнтів, на більш якісне і сумлінне виконання своїх посадових обов'язків.

У другому розділі було розкрито особливості господарської діяльності туристичного оператора «ТУІ». Зміст місії підприємства може бути вираженим через такі напрямки: вибір клієнтів для якісного сімейного відпочинку; компанія, що відрізняється гнучким диференційованим продуктом; стійка і ефективна компанія, яка використовує передові технології; компанія, де кожен може реалізувати себе. У 2017 році відбулося зростання загального обсягу турів за усіма сегментами на 263 од. або на 14,0%, у т.ч. кількість пакетних турів зросла на 109 од, кількість індивідуальних турів зросла на 101 од, кількість турів вихідного дня зросла на 14 од., кількість бізнес-турів зросла на 26 од. Головним фактором збільшення кількості турів було поступове відновлення туристичного ринку після кризи 2014-2015 рр. Обсяги чистого доходу підприємства у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшилися на 15426,4 тис.грн або на 27,5%, а у 2017 році порівняно з 2016-м роком – 11083,6 тис.грн або +15,5%. Доходи підприємства переважно складаються з доходів від реалізації туристичних послуг. У 2017 році порівняно з 2016-м роком валовий прибуток (від надання туристичних послуг) зріс на 5828,9 тис.грн (+30,6%), хоча у 2016 році проти 2015-го року зростання даного показника становило

3851,2 тис.грн. або 15,5%. У 2017 році можна було спостерігати тенденцію до продовження збільшення рентабельності - рентабельність активів зростає на 69,87%, власного капіталу - на 48,09 %, реалізації туристичних послуг - на 2,10 витрат – на 3,59%.

Розробка туристичної програми створення та просування інноваційного продукту передбачає визначення основних напрямків розвитку інноваційного туристичного продукту. Зокрема відбувається формування концепції організації круїзного відпочинку. Також важливою складовою даного етапу є розробка заходів з просування турів-круїзів. Складність просування даного інноваційного туристичного продукту полягає в його новизні, відсутності у туристів практичного досвіду споживання цього виду туризму. Основними видами ресурсів, які задіяні туристичним оператором «TUI Україна» для формування інноваційного туристичного продукту, є: катери-готелі, які придатні для здійснення міні-подорожей по річкам та середземному морю (туристичний оператор здійснює пошук власників таких катерів-готелів та укладає угоди з ними); туристичне спорядження та обладнання – необхідні супутні туристичні товари для організації комфортного відпочинку. У процесі просування інноваційного туристичного продукту туристичний оператор «TUI» визначає основних конкурентів в межах України та на світовому ринку, оцінює їх сильні і слабкі сторони за такими параметрами, як рекреаційний та історико-культурний потенціал, ступінь розвитку туристичної інфраструктури, інвестиційна привабливість для потенційних інвесторів, рекламно-інформаційна активність, екологічна і криміногенна ситуації та ін.). Обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту у 2016 році порівняно з 2015-м роком збільшився на 700,6 тис.грн або на 29,2%. У 2017 році обсяг інвестиційних витрат на формування інноваційного туристичного продукту скоротився на 44,9 тис.грн або на 1,4%. Скорочення було незначним і зумовлювалося зниженням витрат туристичного оператора на інвестиції у інфраструктуру для забезпечення надання інноваційних



туристичних послуг. Натомість значно зросли витрати на маркетингові заходи з просування інноваційного продукту – на 290,9 тис.грн або на 29,3%.

За результатами аналізу ефективності інновацій встановлено, що у 2017 році значення коефіцієнту Тобіна мало тенденцію до скорочення і склало - 1,82% за доходами та -0,40% за витратами. Це пояснювалось динамікою зниження обсягу доходів від інновацій та витрат на їх реалізацію. Тобто, внаслідок скорочення доходів від інновацій загальні доходи підприємства знизилися на 1,82%, а внаслідок скорочення витрат на інновації відбулося зниження витрат на інновації на 0,40%. У 2016 році значення статичного коефіцієнта віддачі від інновацій склало 22%, що на 1,9% було меншим порівняно зі значенням даного показника у 2015 році. Значення динамічного коефіцієнта віддачі від інновацій у вказаному періоді становило 16%, тобто зростання витрат на інновації в обсязі 1 грн приносило додатковий прибуток від інновацій в обсязі 0,16 грн. У 2017 році рівень віддачі від інновацій туристичного оператора зазнав скорочення, що було викликане зниженням обсягів реалізації інноваційних туристичних продуктів. Значення статичного коефіцієнту віддачі від інновацій у 2016 році становило 17,6%, а динамічного коефіцієнту – 349,8%. Проведена оцінка ефективності формування інновацій туристичного оператора свідчить в цілому про наявність загальної тенденції до зниження ефективності та віддачі інновацій. Це потребує вироблення відповідних напрямків подальшого інноваційного розвитку, зокрема зростання стимулювання продажу інноваційних туристичних продуктів.

Визначено основні напрямки удосконалення управління інноваціями в сервісних процесах туристичного оператора. Для удосконалення наявної організаційної структури туристичного оператора в напрямку управління інноваціями пропонуємо включити до штату підприємства окрему посаду – «менеджер з інновацій». Він буде підпорядковуватися директору з розвитку. Основні посадові обов'язки менеджера з інновацій в межах нової організаційної структури туристичного оператора має бути конкретизовано в нормативній -

посадових інструкціях, наказах. Контролінг здійснення інновацій має бути закладено як постійний процес, який буде забезпечуватися проектною групою з інноваційного розвитку. Реалізація основних засад системи мотивації в напрямку підвищення інноваційної активності має регулюватися відповідним «Положенням про компенсаційну політику».

Обґрунтовано основні інноваційні напрямки удосконалення туристичного продукту туристичного оператора. Розробка спеціального веб-модуля «Веб-гейт» дозволить туристичному оператору одночасно взаємодіяти з багатьма системами бронювання та майданчиками продажу турів в режимі онлайн. Запропоновано впровадження CRM-системи взаємодії з клієнтами та контрагентами. Обґрунтовано також пропозицію формування інтегрованого електронного веб-майданчика для замовлення турів, на якому будуть розміщені пропозиції усіх турагентів-партнерів туроператора. Створення власного веб-майданчика, підключення до нього модуля «Веб-гейт» та нової CRM-системи дасть можливість значно підвищити ефективність надання туристичних послуг, покращити збут туристичних продуктів.

За результатами пропозицій було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення інноваційного розвитку туристичного оператора. Якщо не впроваджувати зміни щодо удосконалення інновацій, то обсяг чистого прибутку у 2018 становитиме 20310,7 тис.грн, у 2019 році – 26920,6 тис.грн. Впровадження змін щодо удосконалення інновацій може забезпечити обсяг чистого прибутку у 2019 році на рівні 31922 тис.грн. В результаті реалізації наведених заходів у 2019 році економічний ефект становитиме 5631,4 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., Селезнєва Г.О. Стратегія підприємства: Навч.-метод. Посібник / М.В.Афанасьєв, Г.О. Селезнєва. – 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-vartistyju-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 дестинацій 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.nayka.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., Третьяков 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 дестинацій / 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 дестинацій / 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.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009\\_1/zmist.html](http://www.nbu.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. Матеріали туристичного оператора «TUI Україна»



**ДОДАТОК А**

Показники реалізованих турів туроператором «ТUI Україна», м. Київ у  
за 2015-2017 рр.

Напрямки івентивного туризму	Роки		
	2015	2016	2017
туристичні пакети	1298	1543	1652
індивідувальні тури	92	104	205
тури вихідного дня	81	79	93
бізнес-тури	57	115	141
інші категорії турів	35	41	54
Разом	1563	1882	2145

Показники	Роки		
	2015	2016	2017
Туреччина	17 983	25 785	32 256
Єгипет	12 364	17 906	23 985
Греція	7 868	11 460	14 887
Туніс	2 248	3 581	3 308
Інші країни ЄС	6 182	6 446	6 617
Інші напрямки	9 554	6 446	1 654
Разом	56 197,90	71 624,30	82 707,90

\*за даними туристичного відділу (головного менеджера)

## ДОДАТОК Б.1

<b>ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ</b>			
суб'єкта малого підприємства			
Дата (рік, місяць, число)			КОДИ
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ТТБК, туроператора TUI Україна"			01.01.2016
Територія: Україна		за ЄДРПОУ	36285831
Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності: туризм		за КОПФГ	32.58
Середня кількість працівників, осіб: 38		за КВЕД	79.12
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих			
Адреса, телефон: 03110, м.Київ, вул. Пироговського, будинок 19, корпус 6			
1801006			
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД
на 31 грудня 2015 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	1754,3	2205,6
первісна вартість	1011	4336,0	5020,0
знос	1012	2509,0	2814,4
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	65,1	252,3
Усього за розділом I	1095	1819,4	2457,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1720,0	2040,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	140	160





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	56 197,9	68 026,2
Інші операційні доходи	2120	462,0	391,6
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	56 659,9	68 417,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	37 137,1	42 232,9
Інші операційні витрати	2180	7 988,2	9 874,7
Інші витрати	2270	412,5	886,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	45 537,8	52 994,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11 122,1	15 423,6
Податок на прибуток	2300	2 002,0	2 776,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9 120,1	12 647,3
Керівник		Чалі Нурхан	
Головний бухгалтер		Відищева Ірина Вікторівна	

## ДОДАТОК Б.2

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ			
суб'єкта малого підприємництва			

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ТТБК, туроператора ТУІ Україна"			01.01.2017
Територія: Україна	за ЄДРПОУ		36285831
Організаційно-правова	за КОАТУУ		
форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		32.58
Вид економічної діяльності: туризм	за КВЕД		79.12
Середня кількість працівників, осіб: 42			
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих			
Адреса, телефон: 03110, м.Київ, вул. Пироговського, будинок 19, корпус 6			
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
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	2205,6	1777,4
первісна вартість	1011	5020,0	5020,0
знос	1012	2814,4	3242,6
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	252,3	114,4
Усього за розділом I	1095	2457,9	1891,8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2040,0	1889,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	160	120,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	640,0	1475,1
Витрати майбутніх періодів	1170	2840,0	1823,6
Інші оборотні активи	1190	840,0	1030,1

Усього за розділом II	1195	6 520,0	6 337,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 977,9	8229,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1880,0	1880,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1152,3	1452,3
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	3032,3	3332,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2440,0	3 120,0
розрахунками з бюджетом	1620	840,0	440,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	340,0	100,0
розрахунками з оплати праці	1630	980,0	320,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1345,6	917,4
Усього за розділом III	1695	5945,6	4 897,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8977,9	8 229,7
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	71 624,3	56 197,9
Інші операційні доходи	2120	1 562,0	462,0
Інші доходи	2240	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73 186,3	56 659,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46 734,6	37 137,1
Інші операційні витрати	2180	10 323,5	7 988,2
Інші витрати	2270	1 449,8	412,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	58 507,9	45 537,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14 678,4	11 122,1
Податок на прибуток	2300	2 642,1	2 002,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	12 036,3	9 120,1
Керівник		Чалі Нурхан	
Головний бухгалтер		Відищева Ірина Вікторівна	

### ДОДАТОК Б.3

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ			
суб'єкта малого підприємства			
Дата (рік, місяць, число)			КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ТТБК, туроператора TUI Україна"			01.01.2018
Територія: Україна		за ЄДРПОУ	36285831
Організаційно-правова		за КОАТУУ	
форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	32.58
Вид економічної діяльності: туризм		за КВЕД	79.12
Середня кількість працівників, осіб: 44			
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих			
Адреса, телефон: 03057, г. Київ, ул. Вадима Гетьмана, 1-В, офіс 1 027			
1801006			
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД
на 31 грудня 2017 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1777,4	1639,4
первісна вартість	1011	5020,0	5280,0
знос	1012	3242,6	3640,6
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	114,4	2021,6
Усього за розділом I	1095	1891,8	3661,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1889,1	1462,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	120,0	305,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1475,1	360,0
Витрати майбутніх періодів	1170	1823,6	660,0
Інші оборотні активи	1190	1030,1	231,6
Усього за розділом II	1195	6 337,9	3 019,5

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8229,7	6680,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1880,0	1880,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1452,3	2124,1
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	3332,3	4004,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання		-	-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 120,0	2 385,4
розрахунками з бюджетом	1620	440,0	80,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	100,0	60,0
розрахунками з оплати праці	1630	320,0	100,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	917,4	51,0
Усього за розділом III	1695	4 897,4	2 676,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 229,7	6 680,5
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



1	2	3	року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82 707,9	71 624,3
Інші операційні доходи	2120	1 080,2	1 562,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 788,1	73 186,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	53 967,1	46 734,6
Інші операційні витрати	2180	10 173,9	10 323,5
Інші витрати	2270	576,4	1 449,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	64 717,4	58 507,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	19 070,7	14 678,4
Податок на прибуток	2300	3 432,7	2 642,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	15 638,0	12 036,3
Керівник		Чалі Нурхан	
Головний бухгалтер		Відищева Ірина Вікторівна	