

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**  
**«Процесні інновації міжнародного туристичного**  
**оператора «AnimaTravel», м. Київ»**

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Голуб Вероніки  
Вячеславівни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Хлопак Сергій  
Васильович

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Ткаченко Тетяна  
Іванівна

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 242 «Туризм»

Спеціалізація «Міжнародний туристичний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Голуб Вероніці Вячеславівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Процесні інновації міжнародного туристичного оператора «AnimaTravel», м. Київ

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

2. Термін здачі студентом закінченої роботи – 01.11.2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретико-методологічних засад формування процесних інновацій в міжнародному туроперейтингу, а також їх аналіз та удосконалення в діяльності підприємства «Аніма Тревел», м. Київ.

*Об'єкт дослідження* – процесні інновації у зовнішньоекономічній діяльності туристичних підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні аспекти впровадження процесних інновацій в діяльність міжнародного туристичного оператора «Аніма Тревел», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

Табл. «Класифікація інновацій у туризмі за об'єктом застосування», рис. «Види процесних інновацій в діяльності туристичного оператора», рис. «Структура збалансованої системи показників», табл. «Показники фінансово-господарської

діяльності туристичного оператора «Аніма тревел», м. Київ.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Хлоп'як С.В.	21.12.2017	21.12.2017
2	Хлоп'як С.В.	21.12.2017	21.12.2017
3	Хлоп'як С.В.	21.12.2017	21.12.2017

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи управління процесними інноваціями в міжнародному туроперейтингу.

1.1. Сутність та складові інноваційної діяльності в міжнародному туроперейтингу.

1.2. Характеристика процесних інновацій в міжнародній туроператорській діяльності.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності управління процесними інноваціями в міжнародному туроперейтингу.

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Дослідження процесних інновацій та їх ефективність в діяльності туроператора «Аніма-Тревел», м. Київ.

2.1. Оцінка інноваційного потенціалу туристичного підприємства.

2.2. Реалізація інноваційних проектів підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

2.3. Ефективність процесних інновацій в діяльності туристичного оператора.

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Шляхи удосконалення процесних інновацій в діяльності туроператора «Аніма-Тревел», м. Київ.

3.1. Обґрунтування інноваційних підходів до управління бізнес-процесами туристичного підприємства.

3.2. Впровадження збалансованої системи показників (BSC) оцінки інноваційного розвитку міжнародного туроператора.

3.3. Прогнозування ефективності заходів з удосконалення процесних інновацій в діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

## Додатки

## 7. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017- 20.12.2017 р.	
2	Оформлення і затвердження Завдання на випускну кваліфікаційну роботу	21.12.2017- 15.01.2018 р.	
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.11.2017 - 11.05.2018 р.	
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2018 р.	
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	12.05.2018- 31.08.2018 р.	
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2018- 14.10.2018 р.	
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	15.10.2018- 22.10.2018 р.	
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи	23.10.2018- 31.10.2018 р.	
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру, отримання направлення на зовнішнє рецензування	01.11.2018 р.	
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи у екзаменаційній комісії	згідно з розкладом	

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

9. Науковий керівник  
випускної кваліфікаційної роботи

С.В. Хлопяк

(підпис)

10. Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми)

Т.І. Ткаченко

(підпис)

11.Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_ В.В. Голуб  
(підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Голуб Вероніка Вячеславівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі та у встановлені терміни відповідно до календарного плану та затвердженого індивідуального завдання.

Спираючись на підсумки проведеного узагальнення та систематизації теоретичних основ управління процесними інноваціями в міжнародній туроператорській діяльності та методичних підходів до аналізу його ефективності, у роботі здійснено дослідження структури та напрямів реалізації інноваційного потенціалу туристичного підприємства «Аніма-Тревел», м. Київ.

Відповідно до отриманих результатів автором обґрунтовані інноваційні підходи до управління бізнес-процесами туристичного оператора, запропонований механізм впровадження збалансованої системи показників (BSC) оцінки його інноваційного розвитку, здійснене прогнозування ефективності заходів з удосконалення процесних інновацій підприємства.

Основні висновки та положення роботи підкріплені посиланнями на достатньо широке коло використаних наукових, навчальних та періодичних джерел, мають необхідний рівень табличного та ілюстративного супроводження.

Поставлена мета та завдання дослідження досягнуті, вимоги до оформлення в цілому дотримані. Таким чином, випускна робота Голуб В.В. може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

Електронний варіант роботи отриманий для передання до депозитарію КНТЕУ.

Науковий керівник  
випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ С.В. Хлопак  
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

*Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.*

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

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Т.І. Ткаченко  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

## Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ.....	11
1.1. Сутність та складові інноваційної діяльності в міжнародному туроперейтингу.....	11
1.2. Характеристика процесних інновацій в міжнародній туроператорській діяльності.....	20
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності управління процесними інноваціями в міжнародному туроперейтингу.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСНИХ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «АНІМА-ТРЕВЕЛ» М. КИЇВ.....	38
2.1. Оцінка інноваційного потенціалу туристичного підприємства.....	38
2.2. Реалізація інноваційних проектів підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності.....	46
2.3. Ефективність процесних інновацій в діяльності туристичного оператора.....	51
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСНИХ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «АНІМА-ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ.....	67
3.1. Обґрунтування інноваційних підходів до управління бізнес-процесами туристичного підприємства.....	67
3.2. Впровадження збалансованої системи показників (BSC) оцінки інноваційного розвитку міжнародного туроператора.....	72
3.3. Прогнозування ефективності заходів з удосконалення процесних інновацій в діяльності підприємства.....	88
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

## ВСТУП

Туризм по праву вважається глобальним соціально-економічною явищем сучасного світу. Півмільярда туристів витрачають в поїздках більше однієї третини трильйона доларів.

Актуальність дослідження інноваційних процесів у туризмі диктується практичними та науковими міркуваннями. У практичному плані бурхливо розвивається індустрія туризму, використавши очевидні, що лежать на поверхні резерви розвитку, потребує нового імпульсу, в пошуку інновацій для обґрунтування своїх позицій у конкурентній боротьбі. Особливо великі ризики беруть на себе організації, реалізуючи стратегічні орієнтири. Туризм, формуючи власний шлях, потребує узагальнення накопичення досвіду.

У теоретичному плані розробка інноваційної проблематики привертає особливу увагу дослідників з ряду причин.

По-перше, концепція інноваційного суспільства, що обговорюється вченими, докорінно змінює наукове уявлення про економічний розвиток. Із збільшенням потоків інновацій, з поширенням інновацій на всі сфери життєдіяльності людини, з розвитком особливого типу мислення менеджера, у новому вигляді подається і пояснюється економічна поведінка керівника в сфері туризму.

По-друге, інновації зміцнюють позиції господарюючого суб'єкта, які повинні стати об'єктом ретельних розрахунків і оцінок. Здійснення системного, комплексного, технологічного підходів виступають обов'язковими вимогами до інноваційної діяльності в туризмі.

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

По-четверте, далеко не повністю активізований людський ресурс в туризмі. Зростає роль управлінців як каталізаторів прискорення інноваційних

перетворень. Інноваційний потенціал управління реалізується в діяльності, поведінці та його мотивації, методології менеджменту, стилі управління.

Роль інновацій в становленні туризму велика в силу значних трансформацій в цій сфері, пов'язаних з глобалізацією і появою нових викликів, а також активним розвитком в останнє десятиліття таких нових форм як, наприклад, геологічний і екологічний туризм. Пропонується нова типологія напрямів інноваційної діяльності. Актуальність її створення пов'язана з відсутністю в достатній мірі широкого розуміння останньої стосовно сфери туризму.

Інноваційний менеджмент, що здійснюється туристичними організаціями, включає, згідно з запропонованою типологією, управління інноваціями, що стосуються продуктів і послуг, розвиток інноваційних форм туризму і рекреації (наприклад, геологічного туризму), забезпечення залучення в інноваційні процеси, що протікають на регіональному, національному та/або міжнародному рівнях, інновації в управлінні, що розробляються в конкретній організації або засновані на новітніх універсальних ідеях. Звертається увага на широкий спектр управлінських дій для реалізації цих напрямків інноваційного менеджменту. Такі дії являють собою конкретні рішення, способи, підходи, які використовуються для проходження в одному або декількох напрямках інноваційної діяльності в конкретній організації.

Вихідні положення дослідження інноваційної проблематики впливають з праць вчених, що спеціалізуються в області менеджменту, і насамперед робіт: Виханського О. С., Глазьева С. Ю., Гончарова В. В., Гуніна В. М., Ильенкової С.Д., Пригожина А. І., Фатхутдінова Р. А., Ансоффа І., Гібсона Дж. Л., Іванцевича Д. М., Дракера П. Ф., Карлофф Б., Робсона М., Уллах Ф. та інших.

Поява робіт цих авторів внесла суттєвий внесок до розробки теорії інноваційного управління туризмом. Однак кількість публікацій щодо проблем розвитку та інновацій в туризмі обмежена.

На сьогоднішній день найбільш розробленими виявилися питання інформаційних систем в туризмі, окремі питання активізації людського



ресурсу. Частково висвітлені проблеми інноваційної стратегії. Більшість досліджень розглядає інновації як елемент цілком підлеглий глобальній економіці без приватних особливостей туристичної діяльності.

**Метою роботи** є дослідження теоретико-методологічних засад формування процесних інновацій в міжнародному туropolерейтингу, а також їх аналіз та удосконалення в діяльності підприємства «Аніма Тревел», м. Київ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі науково-практичні **завдання**:

1. Розкрити сутність процесних інновацій в міжнародному туropolерейтингу, підходи до їх визначення
2. Дати характеристику процесних інновацій в міжнародному туropolерейтингу
3. Дослідити процесні інновації та їх ефективність в діяльності туropolератора «Аніма-Тревел», м. Київ
4. Запропонувати шляхи удосконалення процесних інновацій в діяльності туropolератора «Аніма-Тревел», м. Київ

**Об'єктом дослідження** в роботі є процесні інновації у зовнішньоекономічній діяльності туристичних підприємств.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методологічні та практичні аспекти впровадження процесних інновацій в діяльність міжнародного туристичного оператора «Аніма Тревел», м. Київ.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, таких як системний підхід, аналіз, синтез, економіко-статистичні методи. На основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених.

**Інформаційне забезпечення.** Вихідними даними для виконання випускної кваліфікаційної роботи були законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна література з даної проблеми,

матеріали бухгалтерської та статистичної звітності туристичного оператора «Anima Travel» м. Київ, матеріали особистих досліджень.

**Наукова новизна** роботи полягає у поточненні сутності процесних інновацій в міжнародному туроперейтингу.

**Практичне значення** роботи полягає у розробці алгоритмів розробки та впровадження процесних інновацій в міжнародному туроперейтингу, а також пропозицій щодо використання збалансованої системи показників для оцінки їх ефективності.

В якості вторинних джерел використовувалися статистичні дані, інформація з сайтів, статей і довідників в пошукових системах.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості інноваційної діяльності у сфері туризму» (Додаток А) у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ, 2018 р.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, бібліографії, що налічує 62 джерела використаної літератури та 3 додатків. Робота містить 18 таблиць, 14 рисунків, додатків. Загальний обсяг роботи складає 113 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ

### 1.1 Сутність та складові інноваційної діяльності в міжнародному туropolерейтингу

Загальноприйнятого, єдиного трактування терміна «інновація» не існує. Однак варто відзначити зростання значущості впровадження інновацій на підприємствах, тому що інноваційна діяльність є найважливішим фактором зростання прибутковості, стійкості та ефективності підприємницьких організацій. При цьому не викликає сумнівів факт, що без науково обґрунтованого, загальноприйнятого і єдиного тлумачення терміна «інновація» на практиці його застосування буде не корисним і навіть збитковим.

Дослівний переклад слова «innovation» на українську мову означає: нововведення, новаторство, інновація, новинка, новація.

Найбільший інтерес представляють собою два перші варіанти перекладу, тому що саме «нововведення» та «новаторство» - найбільш часто вживані синоніми поняття «інновація»[10, с.160].

Багато вчених трактують його, спираючись на термін «нововведення». Наприклад, С. Н. Мазуренко вважає, що інновація – це нововведення, яке «... включає в себе розробку нової технології і в підсумку – створення нового продукту, який конкурентоспроможний на ринку».

На думку А.М. Камалова і М.А. Федотової «в інноваціях створюються радикально нові продукти і технології, покликані зробити революцію на ринку».

А. В. Костін і Г. Г. Азгальдов до інновацій відносять «не всяке нововведення, а тільки таке, яке серйозно збільшує ефективність діючої системи».

У сучасному економічному словнику під інновацією розуміється «нововведення в області технології, техніки, організації управління та праці,

яке засноване на використанні досягнень передового досвіду і науки, а також використання нововведень в самих різних сферах і галузях діяльності».

В принципі інновація є процесом, результатом процесу або, можливо, і тим, і іншим. Термін «інновація» вперше ввів в економічний «побут» австрійський вчений Йозеф Шумпетер. Спочатку (1912 р.) він його трактував виключно широко: як «засіб підприємництва для підвищення прибутку». У 1930-х рр. Шумпетер це трактування конкретизував: «інновація – зміна для використання і впровадження нових видів споживчих товарів, нових транспортних і виробничих засобів, форм організації та ринків в промисловості» [29, с.55].

В економічній сучасній літературі, як справедливо відзначають А.В.Костін і Г. Г. Азгальдов, зустрічаються три основні підходи до тлумачення терміну «інновація» з точки зору «процес – результат».

Перший підхід. Під цим терміном розуміється процес. Наприклад, С.Н.Мазуренко вважає, що «інновації – трьохетапний процес ...». Б.Є.Лужанський пропонує інновацію розглядати як «реалізацію і випуск конкурентоспроможної продукції».

Поширений підхід до інновацій як процесу і у західних вчених. Б. Твіст інновацію визначає як процес, де ідея винаходу отримує економічний зміст. Ф.Ніксон вважає, що інновація – сукупність комерційних, виробничих і технічних заходів, які призводять до появи на ринку поліпшених і нових промислових процесів і обладнання [7, с.114; 10, с.122].

Другий підхід. Термін «інновація» застосовується по відношенню до результату процесу. Цей підхід використаний при формуванні «офіційного визначення» інновації. «Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав реалізацію у вигляді вдосконаленого або нового продукту, що реалізується на ринку, вдосконаленого або нового технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності».

Третій підхід. Даним терміном позначають і процес, і результат цього процесу. Наприклад, саме так розглядають інновацію О.К. Абрамов, А.В.Костін

і Г. Г. Азгальдов, В.В. Лапшов. Інновація в широкому сенсі – єдність результату і процесу, яке втілено в якісно новому стані системи [5, 16, 22, 1].

Будь-яка діяльність являє собою процес, що складається з різних дій, заходів, а також будь-яка діяльність має результат. Отже, можна зробити висновок, що в інноваційній діяльності має значення як процес, так і результат, що мають інноваційний характер.

Інновація виконує три функції:

- 1) стимулюючу;
- 2) інвестиційну;
- 3) відтворювальну.

Відтворювальна функція означає, що інновація – важливе джерело фінансування відтворення.

Грошова виручка, яка отримана від продажу інновації на ринку, створює прибуток, який є джерелом фінансових ресурсів і мірою ефективності інноваційного процесу.

Прибуток, який отриманий за рахунок реалізації інновації, використовується за різними напрямками, в т.ч. і в якості капіталу, який можливо спрямовуватиметься на фінансування інвестицій. Тобто застосування прибутку від інновації для інвестування – це утримання інвестиційної функції інновації [5, с.145].

Отримання прибутку за рахунок реалізації інновації відповідає цільовій функції будь-якого господарюючого суб'єкта. Цей збіг є стимулом підприємця до нових інновацій; стимулює його вивчати попит, удосконалювати маркетингову діяльність, застосовувати сучасні прийоми управління фінансами (бренд-стратегія, реінжиніринг, фронтування, бенчмаркінг та ін.). Це становить зміст стимулюючої функції інновації.

Інноваційна діяльність в міжнародному туруперейтингу – тісно пов'язані між собою процеси по реалізації, формуванню, післяпродажного обслуговування і просуванню інноваційного туристичного продукту суб'єктами

інноваційної діяльності в туризмі, щодо фінансового забезпечення даних процесів, які призводять до отримання економічного ефекту.

Масштаби і динаміка змін в інноваційній діяльності визначили необхідність дослідження, систематизації та впорядкування наукових знань в даній області [22, с.16].

Наукових розробок, які присвячені проблемам інноваційного розвитку економічних систем, на сьогоднішній день не мало.

Напрями досліджень в інноваційній діяльності стосуються діяльності організацій різної галузевої приналежності.

В ході вивчення фундаментальних праць зарубіжних і вітчизняних вчених з управління інноваційними процесами, можна сказати, що напрямки досліджень в сфері інновацій в туризмі не розкриті.

В даний час в роботах зарубіжних і вітчизняних фахівців в галузі туризму, зокрема І. Балабановою, В.М. Аньшін, М.В. Єфремова, М.Н. Забаєвої, О.В. Федорова, А.А. Трифілової та ін. розглядалися: проблема управління туристичними конкурентоспроможними організаціями на підставі застосування інноваційних методів; механізми оцінки і забезпечення інноваційного розвитку туристичних організацій; характеристики розвитку і господарювання туристичних вітчизняних підприємств в сучасних умовах [10, с.78].

Розподіл міжнародного туроперейтингу на інноваційний і класичний зумовлює необхідність уточнення понятійного апарату, який відображає особливості розвитку моделі.

Таким чином, інновації в міжнародному туроперейтингу – створення, розробка нових туристичних проектів, маршрутів і т. д., впровадження яких дозволить збільшити зайнятість населення, зростання його доходів. Вивчення закономірностей і тенденцій комплексного освоєння інновацій, планування позитивних результатів і керування ними – це методологічно складна проблема в міжнародному туроперейтингу.

Інновації в міжнародному туropolерейтингу приносять нові ідеї, послуги та продукти на ринок, що дозволяє сервісу та рівню пропозиції переходити на вищий щабель розвитку.

Однак в посткризових умовах сукупність таких чинників, як несприятливий вплив макроекономічних шоків, посилення потоку фінансових ризиків, дефіцит власних фінансових ресурсів формує низьку інноваційну активність в сфері послуг.

Внаслідок цього виникає теоретична і практична проблема вибору оптимальних механізмів управління інноваційним розвитком сфери послуг, спрямованих на виробництво інновацій, тобто нових технічних розробок, нових технологій, нових рішень і нових методів управління, які протікають в економіці процесами [12, с.116].

Процес пристосування сервісу до нових умов попиту на підприємствах туризму і сервісу повинен бути динамічним. Це є найнеобхіднішим фактором для виживання в умовах глобальної конкуренції.

Особливий інтерес до проблем управління інноваційним розвитком виник в останні роки в зв'язку з переходом України до інноваційного типу економіки. Однак залишаються неопрацьованими багато проблем організації інноваційної діяльності на рівні підприємств, що пов'язано зі складністю інноваційної діяльності та посилюється специфікою сфери послуг, галузеві складові якої в силу орієнтації на фінансові та споживчі ринки чутливо реагують на зміну ринкової кон'юнктури.

Інновації в міжнародному туropolерейтингу необхідно розглядати як системні заходи, які мають якісну новизну і призводять до позитивних зрушень, які забезпечують сталий розвиток і функціонування галузі в регіоні. Так, реалізація та ідея створення туристичних проектів, які навіть не приносять спочатку прибутку, може дати поштовх розвитку туризму і активно сприяти зростанню доходів населення і створення додаткових робочих місць.

Для повного розуміння інновацій необхідно дати їх класифікацію. У літературі є різні підходи до класифікації інновацій [18, с.201].

Грунтуючись на положеннях, які викладені Новіковим В.С., інноваційна діяльність в туризмі розвивається за 3-ма напрямками:

- організаційні інновації впровадження нововведень;
- маркетингові інновації, які дозволяють охоплювати потреби споживачів або ж залучати не охоплених на даний період часу клієнтів;
- продуктові інновації (періодичні нововведення) .

Новіков В.С. провів класифікацію напрямків інноваційної діяльності в туризмі в залежності від технологічних параметрів (продуктова інновація), внутрішнього змісту (маркетингова і організаційна інновація), за принципом приналежності напрямку до якого-небудь виду інновації [19, с.122].

Класифікація, яка описана в працях А. І. Пригожина дозволяє досить широко описати напрями інноваційної діяльності в туризмі. Автор класифікацію розбив на 5 груп:

- за поширеністю: дифузні; поодинокі;
- за місцем у виробничому циклі: продуктові; зв'язуючі (забезпечуючі); сировинні;
- по етапам: що скасовують; заміщають; поворотні; ретровведення; відкриваючі;
- за охопленням очікуваної частки ринку: стратегічні; системні; локальні;
- за ступенем новизни і інноваційного потенціалу: вдосконалюючі; комбінаторні; радикальні [8, с.135].

Класифікація видів інновацій О.М. Кобишева – аналог класифікації, яка запропонована А.І. Пригожиним. В роботі А.Н. Кобишев розглядає результат інноваційної діяльності у вигляді маркетингової інновації, маючи на увазі додаток маркетингових зусиль в 2-х напрямках. У маркетингу інноваційної ідеї важливо визначення ступеня її інноваційного потенціалу. За даним критерієм інновації поділяються на 3 типи: модифікуючі, комбінаторні, радикальні [14, с.20].



Дещо інший підхід до визначення напрямів інноваційної діяльності в туризмі показав Яковлєв Г.А. З його точки зору, напрямами інноваційної діяльності туристичних підприємств виступають впровадження нових послуг з новими властивостями, використання нових технологій і техніки в наданні послуг, зміни в організації споживання і виробництва туристичних послуг, застосування нових туристичних ресурсів, які раніше не використовувалися, виявлення нових ринків збуту туристичних товарів і послуг. При цьому Яковлєвим Г.А. не вказано принцип класифікації [5, с.116].

Розглянувши варіанти, можна посилити і об'єднати підходи, беручи до уваги, дане раніше визначення економічної категорії «інноваційна діяльність в туризмі» і розглянути головні напрямки інноваційної діяльності в залежності від того до якого процесу вони відносяться (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

Основні напрями інноваційної діяльності в міжнародному туроперейтингу

Вид процесу інновації	Формування	Просування	Реалізація
Радикальні	Використання при виробництві інноваційних послуг і продуктів нових туристичних ресурсів, які раніше не використовувалися	Використання нових технологій і техніки при просування послуг	Появлення нового ринку збуту і нового споживача туристичних послуг
Комбіновані	Впровадження послуг з новими якостями в туристичний продукт	Просування традиційних туристичних послуг з використанням нових маркетингових ходів	Виявлення та використання нових ринків збуту туристичних послуг
Вдосконалюючі	Зміни в організації виробництва туристичних послуг	Покращення організації просування туристичних послуг	Посилення чи збереження ринкових позицій туристичних фірм

Управлінські інновації:

- нові методи реалізації маркетингового циклу в туризмі (в т.ч. комплексного вивчення туристичного ринку, вивчення попиту, оцінки кон'юнктури ринку, прогнозування конкурентоспроможності турпродукту,

розробки концепції турпродукту, стратегії стимулювання збуту, рекламної компанії і т.д.);

- нові методи управління персоналом туристичного підприємства з метою підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва турпослуг (впровадження НОТ, передових способів нормування праці, форм стимулювання якості обслуговування);

- обґрунтування оптимізації функціонально-ієрархічної і територіальної структури підприємств корпоративного типу (готельних і ресторанних мереж, великих туроператорів). Перспективні міжгалузеві управлінські структури.

- обґрунтування нових форм і методів контролю над діяльністю суб'єктів туристично-рекреаційної діяльності;

- геоінформаційне забезпечення регіонального управління туризмом, в т.ч. розробка концепцій регіонального розвитку туризму і оперативних управлінських рішень на основі ГІС – технологій і централізованих банків просторово-скоординованої інформації.

До інновацій в індустрії туризму і відпочинку ставляться такі вимоги:

- вони повинні бути науково обґрунтовані;
- туристична галузь в регіоні повинна розвиватися, враховуючи місцеві умови та можливості (економічні, природні та ін.);

- нововведення повинні задовольняти потребу споживачів у різних видах туризму і відпочинку;

- інноваційні проекти повинні бути безпечні не тільки для самих туристів і відпочиваючих, але і для стану навколишнього середовища (це особливо стосується екстремального туризму та відпочинку), тобто повинна враховуватися екологічна складова [16, с.180].

Організація туризму і відпочинку повинна використовувати інноваційні підходи та забезпечити послуги на вищому рівні, що підвищить її прибутковість і зробить більш привабливою для нових інвестицій.

З урахуванням сказаного можна виділити кілька основних напрямків інноваційного розвитку в сфері міжнародного туроперейтингу:

- розвиток мережі готелів і обслуговуючих комплексів, які поєднували б у собі світовий рівень комфорту і специфічні для кожного регіону риси;
- впровадження на ринку туристичних послуг новітніх технічних досягнень і розвиток існуючих проектів;
- залучення в туристичну індустрію нових ресурсів, підвищення рівня маркетингу і менеджменту;
- розробку і розвиток інноваційних рекламних стратегій, покликаних залучати до туризму і відпочинку максимальну кількість наших співвітчизників і громадян інших країн [21, с.48].

Серед проблем, які перешкоджають впровадженню інновацій в сфері міжнародному туроперейтингу, слід зазначити наступні:

- недооцінка муніципальними та регіональними органами влади значення туризму для економіки території;
- низька залученість органів влади в розвиток туризму;
- відсутність ефективної взаємодії між організаціями та підприємствами турбізнесу, органами влади, навчальними і науковими установами;
- старіння регіональних турпродуктів і т.д.

Один із шляхів підвищення ефективності функціонування міжнародного туроперейтингу, підвищення його вкладу в економіку регіону, можна вважати впровадження інноваційних методів в розвиток туризму. У цьому випадку роль органів влади регіону полягає в формуванні сприятливого клімату для інноваційної діяльності та у сприянні застосуванню нових технологій і знань для розвитку галузі. Інноваційна діяльність в міжнародному туроперейтингу спрямована на зміну існуючого або створення нового туристичного продукту і сьогодні розвивається за трьома напрямками [27, с.182].

1. Впровадження організаційних інновацій – нововведень, які пов’язані з розвитком туристичного бізнесу і підприємства, в структуру і систему управління на підставі передових технологій; в кадрову політику на підставі підвищення кваліфікації; в забезпечення розвитку підприємства на підставі раціональної фінансової та економічної діяльності.

2. Впровадження маркетингових інновацій, які дозволяють задовольняти і виявляти потреби цільових споживачів, залучати не охоплених клієнтів.

3. Здійснення нововведень, які спрямовані на зміну споживчих властивостей туристичного продукту і дають конкурентні переваги (впровадження інноваційних продуктів).

## **1.2. Характеристика процесних інновацій в міжнародній туроператорській діяльності**

Процесна інновація означає нові елементи, введені в виробничі, управлінські, організаційні, маркетингові та інші процеси. Якщо продуктові інновації мають ринкову орієнтацію і диктуються, головним чином, споживачем, то процесні інновації визначаються, в основному, внутрішніми факторами і диктуються міркуваннями ефективності.

Це найбільш широке і точне тлумачення процесних інновацій, тому що охоплює не тільки технологічні інновації (традиційний підхід), а й організаційно-управлінські.

Узагальнивши різні погляди на трактування процесних інновацій, була уточнена економічна сутність цієї категорії.

Процесні інновації – це нововведення, спрямовані на поступове вдосконалення і / або кардинальну зміну бізнес-процесів шляхом впровадження нових методів управління, що сприяють здійсненню клієнтоорієнтованої і соціально-відповідальної політики підприємства.

Поступові вдосконалення – це зміни в бізнес-процесі, які вимагають невеликих капіталовкладень або взагалі їх не вимагають. Кардинальні зміни –

це, як правило, капіталомісткі інновації, які характеризуються суттєвими змінами в організаційній структурі, переходом на нову технологію.

Неоднозначність трактування терміну «процесні інновації» зумовлює недосконалість статистичного обліку та звітності про інноваційну активність підприємств в Україні. Згідно методологічним положенням по статистиці інновацій, в даний час враховуються лише технологічні інновації. Вони визначаються як «діяльність підприємства, пов'язана з розробкою і впровадженням як технологічно нових, так і значно вдосконалених продуктів (продуктові інновації) і процесів (процесові інновації)» [5, 334]. З 2007 р. під інновацією стали розуміти впровадження в практику будь-якого нового або значно вдосконаленого продукту (товару, послуги), процесу, нового методу маркетингу або нового методу управління (організації робочих місць або зовнішніх зв'язків) [5, 334].

Як видно, поняття «процесові інновації» в Україні відображено тільки в статистичному обліку інноваційної діяльності та віднесено до технологічних, в науковій економічній літературі цей термін взагалі не зустрічається. Незважаючи на вдосконалення у 2007 р. визначення інновацій, воно не відображає їх класифікаційних ознак, оскільки, наприклад, нові методи маркетингу або організаційні методи до технологічних інновацій відносити неправомірно.

Питанню впровадження інновацій в туризм в науковій літературі останнім часом приділяється помітна увага. Вчені виділяють функції інновацій та фактори, які викликають необхідність розвитку інноваційного підприємництва, вимоги до інновацій і ступінь новизни, їх місце в діяльності підприємства [20, с.50].

Для інноваційного розвитку міжнародного туроперейтингу, для впровадження процесних інновацій необхідна наявність таких факторів, як:

- наявність нормативної та законодавчої бази в підтримку впровадження інновацій;
- ринкова конкуренція;

- підготовлені кадри (підприємці, фахівці, чиновники, менеджери) і ресурси (інфраструктурні, виробничі, фінансові).

Значний фактор, який викликає необхідність впровадження інновацій в туризм – туристична діяльність формує на території сферу послуг по організації подорожей, а також є джерелом доходів для регіону, викликає розвиток пов'язаних секторів економіки, дестинацій. Більшість держав створюють національні спеціальні організації для просування різного роду інновацій в туризмі, розуміючи, що тільки інноваційна активність – головний фактор економічного зростання [19, с.140].

Такі організації є в Польщі, Іспанії, Великобританії та інших країнах, але показовим виступає приклад Фінляндії, де Рада з туризму одною з перших почала використовувати інформаційні інноваційні технології в туризмі. З 2001 р. Фінляндія почала просувати національну базу даних як послугу. Дана база включає файли з інформацією про засоби розміщення, пам'ятки, події, екскурсіях і турах, номери телефонів туристичних бюро.

Інновації призвели до розвитку партнерських відносин, а також відкрили перспективи для поширення інформації по туристичним регіонам світу.

Організаційні інновації в туризмі пов'язані з інформатизацією та використанням комунікаційних нових технологій. За останні 10 років в світі обчислювальні глобальні потужності підвищилися в мільярд разів.

Цінність інформаційної технології обумовлена можливостями передачі, аналізу та збору інформації з мінімальними витратами, миттєво і куди завгодно.

Сучасні умови жорсткої конкуренції, економічної і політичної нестабільності в багатьох регіонах вимагають від туристських організацій постійної адаптації до швидко мінливих зовнішніх умов. Постійно зростаючі потреби і запити туристів, а також насиченість туристського ринку ставлять перед туристськими організаціями необхідність постійного пошуку нових видів туристської продукції, відкриття нових напрямків і т.д. Отже, можна стверджувати про необхідність впровадження інноваційного шляху розвитку міжнародного туроперейтингу.

Крім економічного ефекту впровадження процесних інновацій в сфері туризму має також і соціальну значимість, яку можна розглядати з двох позицій. З одного боку, процесні інновації для окремо взятої туристської організації сприяють поліпшення умов праці (організаційні інновації), більш повному використанню інтелектуальних і матеріальних можливостей (технологічні інновації), реалізації комерційного потенціалу (продуктові інновації) і т.д.

З іншого боку, процесні інновації в сфері туризму мають високу суспільну значимість, а саме сприяють подоланню фактора сезонності, сталого розвитку туризму, поліпшенню зайнятості населення та ін. [5, с.117]. За даними Всесвітньої туристської організації на одного туриста в середньому припадає 11 робочих місць, що, безсумнівно, говорить про високу соціальну значущість туристичної галузі.

Необхідність переходу на інноваційний шлях розвитку міжнародного туроперейтингу обумовлено низькими темпами розвитку туризму і відповідно невисокими показниками розвитку туристичної галузі в міжнародному порівнянні. Причин ситуації, що склалася безліч, серед яких можна виділити:

- нестабільність бюджетної та податкової політики;
- відсутність повної нормативно-правової бази в сфері туризму;
- невідповідність високої ціни і низького рівня якості послуг, що надаються;
- слабкий розвиток туристської інфраструктури;
- недостатня увага з боку держави до створення позитивного іміджу національного туристичного продукту та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринку та інші.

Безумовно, визнання сфери туризму стратегічно важливою і пріоритетною дає великі можливості для розвитку інноваційної діяльності в даній сфері. Адже процесні інновації є фактором підвищення конкурентоспроможності в усіх галузях господарювання, в тому числі і в міжнародному туроперейтингу.

Розглянемо фактори, які обумовлюють специфічність інноваційного процесу в сфері міжнародного туроперейтингу. Квартальнов В.А. призводить 7 специфічних властивостей туристського продукту [6, с.120]:

1. Туристські послуги, як і будь-які інші послуги, не підлягають зберіганню. Отже, менеджери туристичних фірм повинні реалізувати турпродукт в строго встановлені терміни, що змушує їх постійно шукати нові ринки збуту і нові способи просування туристичного продукту.

2. Обсяг продажів туристських послуг більшості напрямків схильний до сезонних коливань. В періоди міжсезоння необхідно додатково стимулювати попит за допомогою додаткових пропозицій, цінової політики, диверсифікації пропозиції і т.д. На мій погляд, необхідно відносити до особливостей туристичних послуг не тільки схильність сезонних коливань, але і політичні, економічні, екологічні та інші зовнішні фактори.

3. Послуги, в тому числі і туристські, невловимі. Споживач зможе оцінити якість продукту тільки після отримання послуги, отже, важливим фактором, що впливає на прийняття рішення про покупку споживачем, стає імідж і репутація туристської фірми.

4. Факти продажу і споживання туристських послуг не збігаються за часом. Споживачі набувають туристичного продукту в більшості випадків за кілька днів, тижнів або місяців до моменту початку надання туристичних послуг. Тому, на стадії продажу туристичного продукту велику роль відіграє рекламна друкарська продукція, наявність повної достовірної інформації про місце відпочинку.

5. Надання туристської послуги прив'язане до певного місця, наприклад, до аеропорту, готелю, об'єкту показу і ін.

6. Для отримання туристичної послуги споживачу необхідно подолати певну відстань, покинути місце постійного перебування.

7. Споживач і виробник туристських послуг територіально роз'єднані на туристському ринку, тому для виробника особливо актуальними стають рекламні заходи, що охоплюють широку аудиторію.



Всі перераховані особливості туристичних послуг зобов'язують як постачальників туристських послуг, так і туристичного підприємства постійно шукати нові шляхи і способи залучення споживачів, що обумовлює інноваційний характер туризму в цілому, тобто розвиток сфери туризму нерозривно пов'язано з постійним залученням різного роду інновацій.

Специфіку інноваційної діяльності в сфері міжнародного туроперейтингу визначають не тільки особливості туристичних послуг, а й специфічні особливості їх споживачів і виробників [11, с. 30].

Специфічною властивістю виробників туристських послуг є те, що в довгостроковому періоді всі вони є взаємодоповнюючими і залежать один від одного. Тобто, однією з основних умов успішності розвитку міжнародного туроперейтингу на муніципальному, регіональному або державному рівні є наявність системи, що координує дії всіх учасників процесу надання туристичних послуг.

До специфічних властивостей споживачів туристичних послуг можна віднести схильність до попиту на даний вид послуг різного роду, що відповідають внутрішнім і зовнішнім факторам, таким як рівень доходів, рівень освіти, реклама, мода, цінові фактори і багато інших. Ступінь задоволеності наданими послугами є суб'єктивним і також схильним до впливу різного роду зовнішніх і внутрішніх факторів (рис. 1.2.).

Як бачимо, туристська діяльність полягає в постійному пошуку нових шляхів і рішень, а, отже, інновацій. Для реалізації інноваційних ідей і розробок необхідно формування гнучкої, адаптивної багаторівневої системи управління, яка відповідала б сучасним вимогам ринку. На державному та регіональному рівнях необхідно формування стратегії інноваційного розвитку туризму, а також цільової програми з підтримки інноваційної активності в сфері міжнародного туроперейтингу.

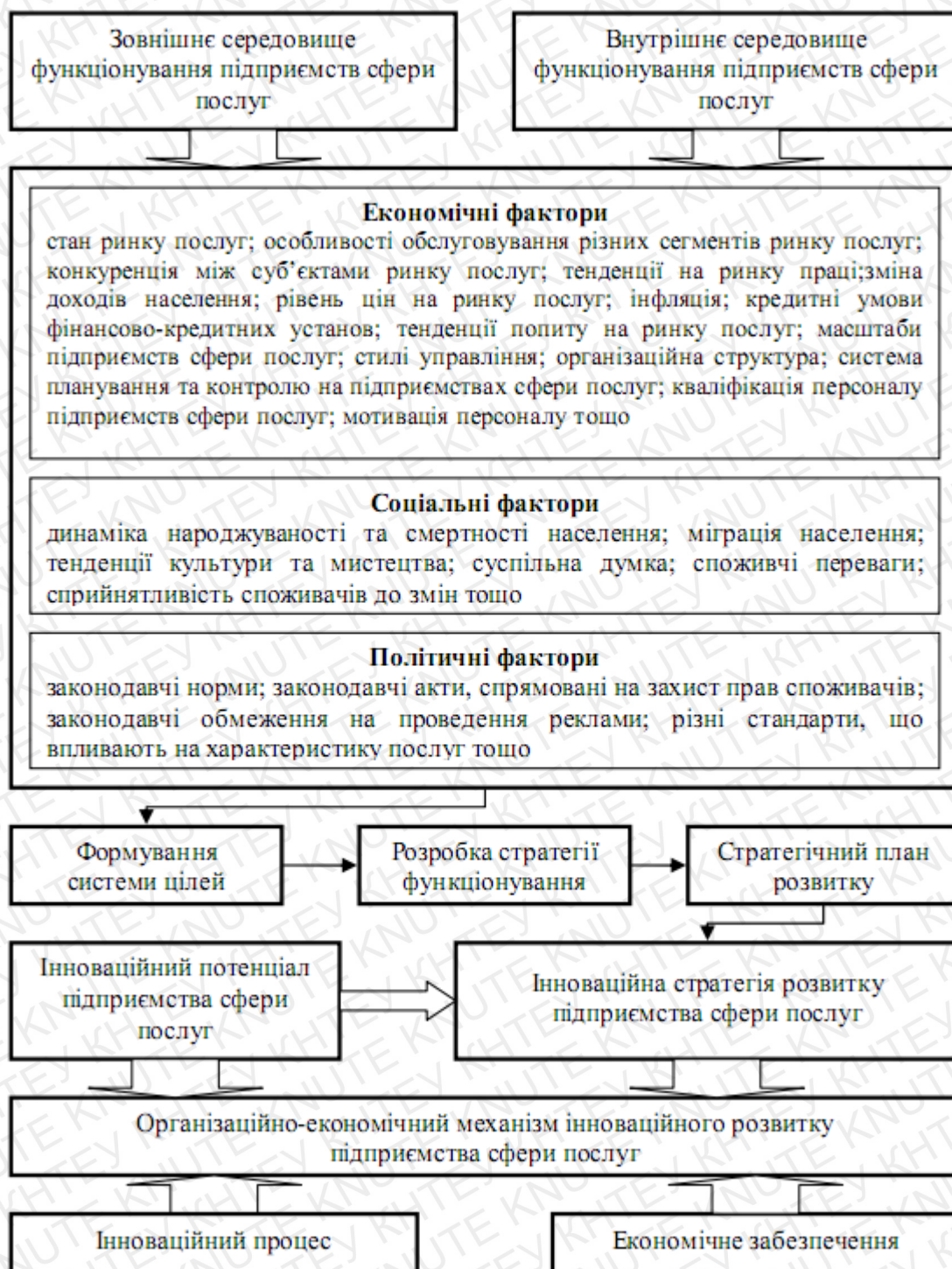


Рис. 1.1 Чинники та умови формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств сфери послуг

Система державного і регіонального управління інноваційною діяльністю повинна бути сформована з урахуванням принципів інноваційної діяльності в сфері міжнародного туропереїтингу [1, с. 244]:

1. Системність. Інноваційний розвиток здійснюється послідовно, зачіпаючи всі складові туристської системи відповідно, як з внутрішніми, так і з зовнішніми факторами.

2. Безпека. Процесні інновації в сфері туризму повинні бути спрямовані на підтримку і поліпшення рівня безпеки послуг, що надаються, збереження навколишнього середовища.

3. Актуальність. Процесні інновації створюються відповідно до потреб туристів і відповідають загальному рівню розвитку суспільства.

4. Науковість. Розробка процесних інновацій ведеться на підставі наукових знань і методів.

На рівні туристського підприємства основним інструментом управління інноваційними процесами має бути інноваційний менеджмент. Якість управління інноваційною діяльністю підприємства багато в чому позначається на ефективності роботи організації, дозволяє знизити частку неефективних проектів, а так само зменшити ступінь ризику [3, с.12].

При оцінці інновацій в матеріально-технічному оснащенні для туристських організацій необхідно враховувати, що більшість матеріально-технічних інновацій в даній сфері – це адаптація інноваційних розробок інших сфер: комп'ютерні та Інтернет технології, медичне та лікувально-оздоровче обладнання, пасажирські перевезення та багато інших.

Поряд з процесними інноваціями в методах дослідження ринку і збору інформації, інноваційними способами просування продукції і послуг, особливу важливість серед маркетингових інновацій для туристських організацій представляють ті, які пов'язані з поліпшенням якості і безпеки туристичних послуг.

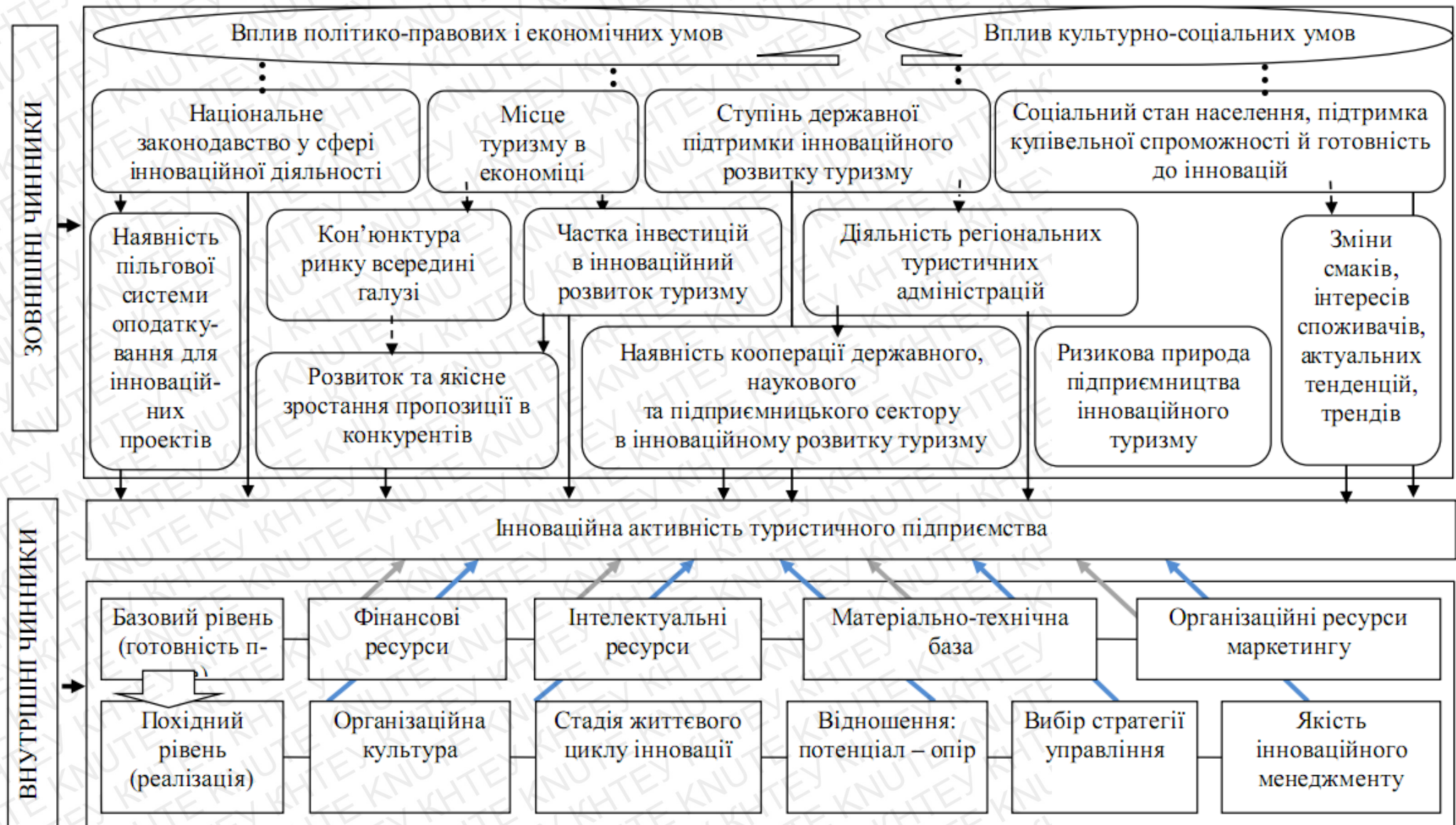


Рис. 1.2 Систематизація чинників, які впливають на інноваційну активність туристичного підприємства

Таким чином, розвиток сфери міжнародного туропереїтингу вимагає модернізації через впровадження процесних інновацій як в процесі виробництва туристських послуг і продуктів, так і в процес управління на всіх рівнях економічної системи. Для успішного переходу на інноваційний шлях розвитку необхідно враховувати виявлені особливості інноваційної діяльності в сфері туризму. Головними цілями переходу на інноваційний шлях розвитку сфери міжнародного туропереїтингу є [32, с. 230]:

- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в усіх профільних для туризму сферах;
- залучення інвестицій для реалізації інноваційних проектів в сфері туризму, а також для будівництва і відновлення об'єктів туристичної інфраструктури;
- розвиток транспортної доступності і підвищення якості послуг, транспортних послуг.

### **1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності управління процесними інноваціями в міжнародному туропереїтингу**

Особливості виробничого процесу туристичного підприємства, які в часі так і в місці збігаються. Тому вони вимагають окремих підходів до рівня розвитку й провідних властивостей інноваційного потенціалу організації, що не дає можливості виявити й оцінити сильні та слабкі сторони, оцінити резерви його реалізації, не є достатньо інформативними індикаторами ефективності інструментів управління інноваціями через повну або часткову відсутність відображення. Складові інноваційного потенціалу доповнюють одна одну, що формує відповідне поле для взаємопов'язаного розвитку в цілому.

Фінансові ризики туристичних компаній дуже високі, бо хиткий і вразливий попит може призвести до недоотримання належного рівня прибутку від реалізації турів у певних напрямках, на які було зосереджено весь наявний потенціал підприємства, включаючи інвестування у готельний консамент та

польотну програму авіачартерів. Висока залежність від дій партнерів, сумлінності виконання зобов'язань разом з важкопрогнозованою ринковою кон'юнктурою призводять до фінансових втрат, які позначаються на іміджу підприємства.

Тому наявність на ринку незалежної оцінки процесних інновацій туроператорів, передусім, є зручним інструментом для вибору партнерів туристичними компаніями, сприятиме правильному позиціонуванню туроператорів на ринку і буде інструментом їх економічного PR. Для органів державного регулювання результати незалежного рейтингу надають додаткові можливості контролю й аналізу ситуації в туристичній сфері і розроблення системи заходів щодо поліпшення систем держрегулювання.

Модель комплексної оцінки ефективності процесних інновацій у діяльності туристичного підприємства наведена на рис. 1.3.

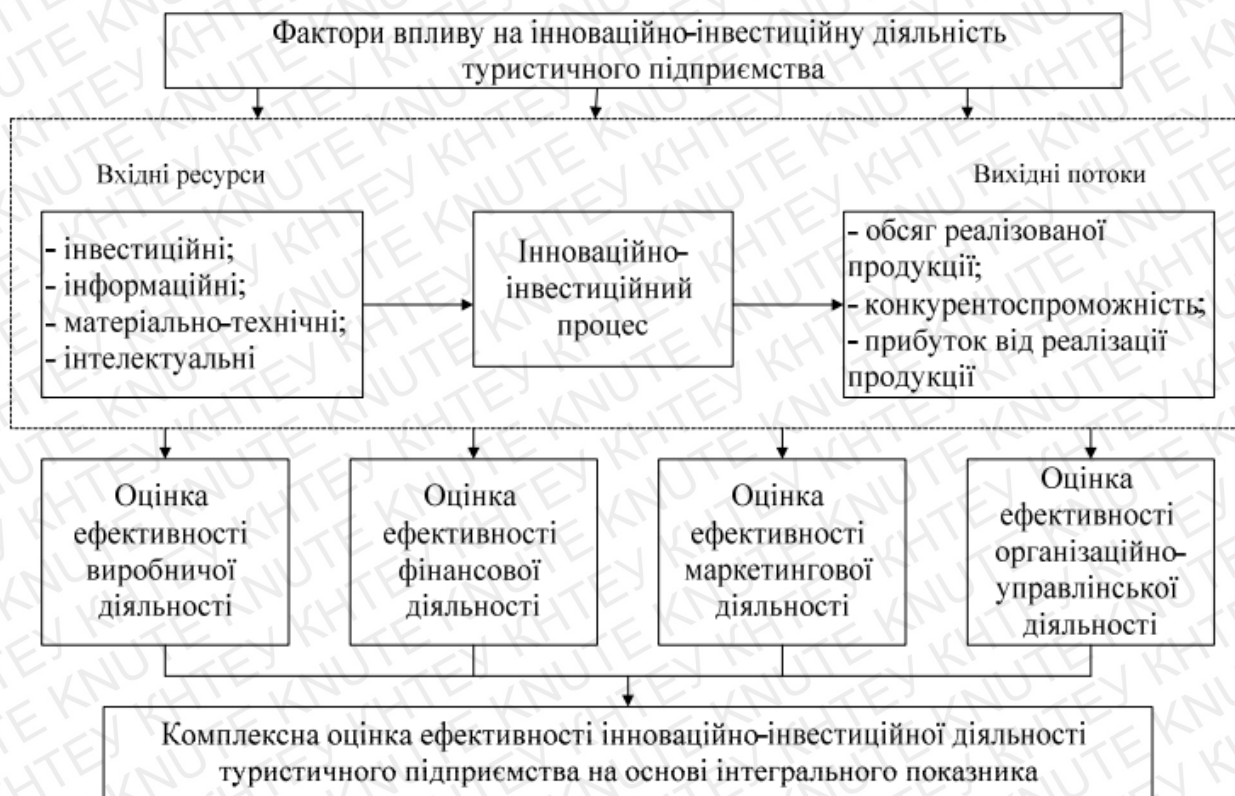


Рис. 1.3 Модель комплексної оцінки ефективності процесних інновацій у діяльності туристичного підприємства

Оцінка ефективності управління процес ними інноваціями здійснюється за такими підходами:

- підхід альтернативної вартості розглядає ефективність як відношення того, що підприємство дійсно виробляє (реалізує), до того, що дане підприємство могло б виробляти (реалізувати) при наявних ресурсах, знаннях та здібностях;

- оптимальний підхід – такий стан економіки, при якому неможливо поліпшити становище хоча б одного суб'єкта, не погіршуючи при цьому становища інших;

- підхід «продуктивності факторів виробництва» - як використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва даного обсягу продукції, виробництво даного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах;

- ресурсний підхід – отримання певного результату на одиницю використовуваних ресурсів;

- витратний підхід – як результативність роботи підприємства відносно або величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі виробництва;

- результативний підхід – як результативність тобто співвідношення результатів діяльності та ресурсів, які витрачено для досягнення цих результатів;

- цільовий підхід – як здатність системи досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових;

- потребнісний підхід – як відношення цілей до потреб, ідеалів або норм;

- статико-динамічний підхід базується на розгляді ефективності у часі. В даному підході визначається статична й динамічна ефективність.

Окремі види ефективності, пов'язані зі специфікою мети визначення ефективності:

- за об'єктами визначення: діючого виробництва, капітальних вкладень, розвитку науки і техніки, зовнішньоекономічних зв'язків, охорони навколишнього середовища;

- за об'єктами визначення: діючого виробництва, капітальних вкладень, розвитку науки і техніки, зовнішньоекономічних зв'язків, охорони навколишнього середовища;
- залежно від витрачених ресурсів: ресурсну та витратну;
- з погляду часу: статичну та динамічну. Статична ефективність оцінюється на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні й тактичні питання. Динамічна ефективність припускає досягнення більш високих результатів шляхом гнучкого варіювання ресурсами і зміни технології в довгостроковому періоді;
- залежно від цілі: потребнісну, результативну, витратну. Потребнісна ефективність визначається відношенням цілей до потреб, ідеалів і норм; результативна – відношенням досягнутого результату до намічених цілей; витратна виявляється у вигляді відношення досягнутих результатів до витрат.



Рис. 1.4 Комплексна система оцінки економічної ефективності процесних інновацій в міжнародному туроперейтингу



- залежно від виду результату: проміжну, кінцеву та змішану. Проміжна ефективність формується на основі проміжних результатів і витрат, кінцева ефективність або просто ефективність, розраховується на основі кінцевих показників ефективності результатів і витрат, а змішана ефективність – це синтез показників перших двох видів ефективності.

Туристичні оператори України почали активно створювати підрозділи по зв'язках з громадськістю, головне завдання яких – формування сприятливого іміджу організації, заснованого на високій діловій репутації. Діловий імідж, репутація, торгова марка, брендингова концепція відносяться до пріоритетних маркетингових інновацій підприємств. При оцінці роботи все частіше оцінюються нематеріальні активи, які у формулі результативності виглядають так: «вартість компанії (вартість її матеріальних активів) плюс (чи мінус) вартість її репутації».

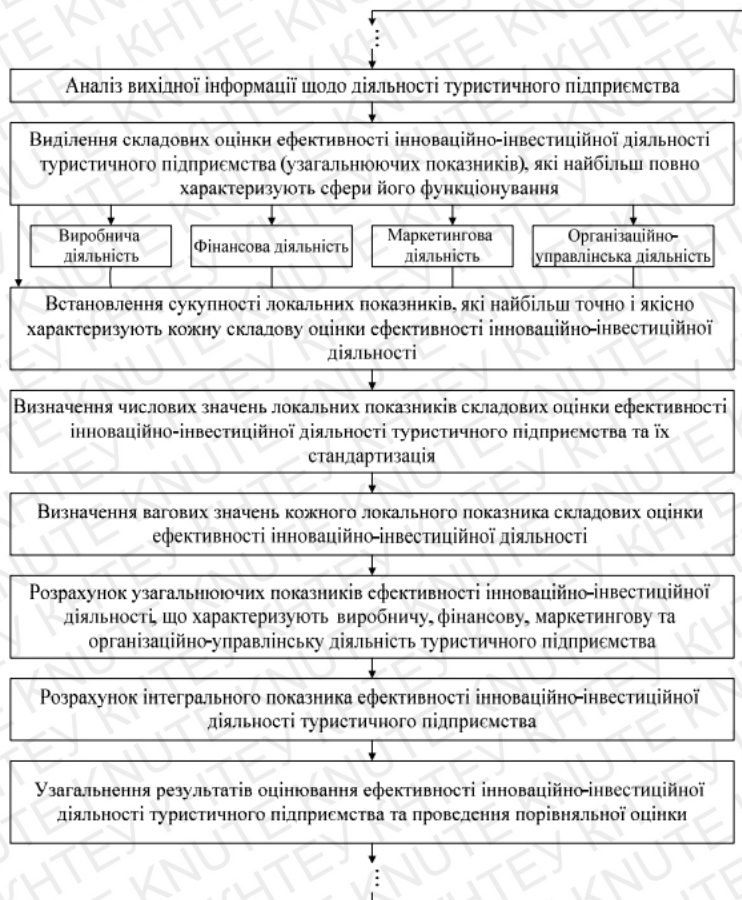


Рис. 1.5 Алгоритм оцінювання ефективності процесних інновацій у діяльності підприємств туристичної сфери

Високий рівень репутації стає необхідною умовою досягнення підприємством стійкого і тривалого ділового успіху, а також є головним чинником конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Туризм є багатовекторною та мультигалузеву сферою і тому складною для запровадження радикальних інновацій. У структурі сфери послуг є галузі, інноваційність яких не викликає сумнівів, тому що вони мають власну базу досліджень і розробок і пропонують ринку нові високі технології. Наприклад, сфера інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ), має за мети 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 2015 року сектор ІТ формуватиме 8% ВВП. ІТ-індустрія дійсно перспективна, інвестиційно та інтелектуально ємна сфера економічної діяльності, яка прискорює інвестиції в людину, як основне джерело інноваційних зрушень і, дозволить вирішити проблему економічної та грошової стабільності в державі в майбутньому.

І хоч туристичний бізнес переживає бум інформатизації, враховуючи широкий інформаційний сектор, потужність та масовість інформаційних повідомлень та віртуальний сектор подорожей в глобальних мережах, фахівці-туризмознавці зауважують, що туризм є більше «споживачем інформаційних інновацій», аніж продуцентом. За попередніми підрахунками витрати ініціативних туроператорів – консолідаторів в Україні на утримання системи on-line-бронювання складають близько 2% від вартості послуг, що реалізуються, що за умови продажу турів на рекреацію, розваги і оздоровлення, це приблизно 3,3 млн. дол. США щорічно, які витрачено на

розроблення, підтримку, наповнення і обслуговування системи інформаційної підтримки.

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.

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.

Сьогодні здатність до створення і використання інновацій (інноваційність) визнається як найважливіший чинник формування конкурентної переваги підприємства. Пріоритетне зростання значення інновацій зумовлює необхідність реструктуризації багатьох підприємств, основним елементом якої є зміна існуючої стратегії дій з одночасним спрямуванням на зростання потенціалу інноваційності [2] (у кризових умовах – це також потенціал гнучкості, здатності до швидких змін).

Серед видів інновацій малим туристичним підприємствам в сучасних умовах доступні, перш за все, інновації, які користуються попитом – стимульовані потребами, які проявляються на ринку або поза ним, та імітуючі (наслідувальні) інновації, що полягають у відтворенні оригінальних змін, які в конкретному часі і місці ефективні.

Формування системи якості на підприємствах туристичної індустрії повинно базуватися на таких принципах:

- для забезпечення високоякісного туристичного обслуговування керівництву компанії необхідно розробити спеціалізовані правила та стандарти,

які передбачають систематичну підготовку персоналу, забезпечують відповідний рівень обслуговування на усіх етапах технологічного процесу та є обов'язковими для виконання;

- головною умовою забезпечення якості послуги є повномірне задоволення наявних потреб споживачів шляхом індивідуального підходу та максимальної віддачі;

- технологічний процес туристичного обслуговування необхідно поділити на низку послідовних дій, і на кожній встановлювати відповідні вимоги до якості;

- туристичному підприємству необхідно створити власну корпоративну культуру, яка б демонструвала високий рівень обслуговування, мотивувала та стимулювала персонал на якісну роботу в процесі комунікації з клієнтами;

- висока якість туристичного обслуговування забезпечує компанію постійними клієнтами.

Серед інноваційних методів управління важливе місце займають сучасні інформаційні технології. Результати досліджень доводять, що ефективність управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери безпосередньо залежать від активного впровадження і використання різноманітних сучасних засобів автоматизації (спеціалізованих програмних продуктів, туристичних Інтернет-порталів, засобів управління взаємодією з покупцем, зокрема CRM-систем (Customer Relationship Management) тощо.

Дослідженнями визначено наступні основні напрями підвищення ефективності функціонування підприємств сфери туризму за умов активного використання інформаційних технологій: підвищення оперативності розміщення та пошуку інформації, активізації просування та збуту туристичних послуг, підвищення рентабельності роботи з клієнтами, рівня якості їх обслуговування.

Підприємства індустрії туризму в Україні потребують інноваційних методів та підходів до управління, спрямованих водночас як на ефективну діяльність та формування конкурентних переваг на ринку, так і на запобігання

кризових явищ, викликаних несприятливими змінами середовища, на оздоровлення економічного становища туристичних підприємств, зміцнення їх фінансів, виявлення нових, конкурентоспроможних моделей ведення бізнесу.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, інновації в міжнародному туропереїтингу – це створення, розробка нових туристичних проектів, маршрутів і т. д., впровадження яких дозволить збільшити зайнятість населення, зростання його доходів. Вивчення закономірностей і тенденцій комплексного освоєння інновацій, планування позитивних результатів і керування ними – це методологічно складна проблема в міжнародному туропереїтингу.

Інновації в міжнародному туропереїтингу приносять нові ідеї, послуги та продукти на ринок, що дозволяє сервісу та рівню пропозиції переходити на вищий шабель розвитку.

Виділені і проаналізовані функції інновації визначають її роль в будь-якій сфері діяльності, в тому числі і в туристичній галузі. Роль інновації така, що вона дає можливість підприємству розвиватися як в плані капіталу, так і в закріпленні на туристичному ринку.

Процесні інновації – це нововведення, спрямовані на поступове вдосконалення і / або кардинальну зміну бізнес-процесів шляхом впровадження нових методів управління, що сприяють здійсненню клієнтоорієнтованої і соціально-відповідальної політики підприємства.

На сьогоднішній день інноваційна діяльність є необхідною у багатьох сферах підприємництва. Винятком не є і туристична галузь. Стрімко розвивається індустрія туризму, використовуючи очевидні, що лежать на поверхні резерви розвитку. Вона потребує нового імпульсу в пошуку інновацій для обґрунтування своїх позицій в конкурентній боротьбі.

Таким чином, інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нових або зміни, покращення існуючих туристичних продуктів,

удосконалення готельних, транспортних і інших послуг, освоєння нових ринків, застосування сучасних інформаційних технологій та передових технологій організаційно-управлінської діяльності. Широке впровадження у діяльність туристичних підприємств інноваційних технологій і продуктів, а також нестандартних способів обслуговування клієнтів стає ключовим фактором їх економічного розвитку.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСНИХ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «АНІМА-ТРЕВЕЛ» М. КИЇВ**

### **2.1. Оцінка інноваційного потенціалу туристичного підприємства**

Туроператор «Аніма-Тревел» стрімко розвивається на ринку туристичних послуг вже більше 5-и років, пропонуючи нові цікаві маршрути для подорожей. Туроператор пропонує своїм клієнтам унікальний доступ до вражень, використовуючи новітні технології та індивідуальний підхід до побажань мандрівників.

Ліцензія: Серія АГ № 580775 від 25.12.2012

Працівники Аніма-Тревел люблять свою роботу і вивчають маршрути самі перед тим, як їх запропонувати туристам. Вони зроблять все можливе, щоб відпочинок клієнта був наповнений лише приємними враженнями.

Спектр послуг туроператора Аніма-Тревел:

- чартерні рейси від провідних авіакомпаній України;
- резервація готелів та авіаквитків по всьому світу;
- організація як групових, так і індивідуальних турів;
- організація активного відпочинку;
- екскурсії для школярів;
- організація і церемонії весілля на різний смак;
- автобусні і екскурсійні тури, візова підтримка.

Туроператор «Аніма-Тревел» співпрацює з іншими туроператорами, а також має своїх партнерів за кордоном.

Проведений фінансовий аналіз дав наступні результати. [Додаток Б]

За показниками таблиці 2.1 можна зробити висновок, що господарська діяльність на підприємстві «Аніма-Тревел» ведеться досить успішно. Нетто-оборот до 2017 року в порівнянні з 2017 роком збільшився на 33718 тис грн. Прибуток у 2015 році мав негативний показник, але в 2016 році він різко збільшився на 3271 тис грн, що свідчить про успішність діяльності. У 2017 році

обсяг чистого прибутку збільшувався, хоча темп приросту знизився в порівнянні з 2016 роком. З огляду на факт збільшення оборотних коштів у 2016 році на 4357 тис грн в порівнянні з 2015 року і на 14111 тис грн в 2017 в порівнянні з 2016 роком, можна сказати, що підприємство працює «Аніма-Тревел» успішно і у нього є кошти для розширення спектра послуг.

Таблиця 2.1

**Показники ефективності діяльності туроператора «Аніма-Тревел»  
за період 2015-2017 рр., тис грн**

Рік	2015	2016	Відхилення	2017	Відхилення
Оборот нетто	15018	32761	17743	48736	15975
Чистий прибуток	-1240	4511	3271	4634	123
Оборотні засоби	16381	20738	4357	34849	14111

Проведений аналіз коефіцієнтів показав наявність досить сильної залежності підприємства від позикових коштів. Власних коштів недостатньо для погашення довгострокових зобов'язань. Проте, короткострокові зобов'язання за рахунок власних коштів підприємство здатне погашати.

Власні фінансові кошти туристичного підприємства прямо пов'язані з розрахунками клієнтів. Це оплата подорожей і проводиться вона в досить короткі терміни, що посилює фінансовий стан підприємства. Аналіз показників рентабельності на підприємстві «Аніма-Тревел» в 2017 році показав, що рентабельність продажів збільшилася в порівнянні з 2016 роком на 15,23%, що свідчить про ефективну господарську діяльність.

Рентабельність всього капіталу всіх активів показує, скільки чистого прибутку без урахування вартості позикового капіталу припадає на гривню вкладеного в підприємство капіталу. У 2016 і 2017 роках цей показник становив 11,53% і 19,33% відповідно.

Аналіз показників оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей свідчить про те, що активи використовуються досить ефективно, розрахунки з клієнтами теж здійснюються своєчасно, але спостерігається повільна оборотність кредиторських боргів. Це означає залежність підприємства від позикового капіталу.



При цьому прибуток, принесений кожною гривнею, вкладеною в активи низька, коефіцієнт фондівдачі становить всього 0,05. Керівництву підприємства необхідно подумати про більш ефективне вкладення власних фінансових коштів. Одним з варіантів таких вкладень може бути розробка та впровадження нового туристичного продукту.

Складові інтелектуального потенціалу туроператора «Аніма-Тревел» наведені на рис. 2.1



Рис. 2.1 Складові інтелектуального потенціалу туроператора «Аніма-Тревел»

Знання сильних та слабких сторін туристичного підприємства доцільно використати в процесі розробки стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, вони дають можливість поліпшити його положення відносно конкурентів у довгостроковій перспективі.

При цьому аналіз стану підприємства здійснюється в процесі оцінки ефективності діючої стратегії розвитку, сили та слабкості, можливостей та загроз, конкурентоспроможності витрат, конкурентних позицій та виявлення стратегічних проблем, з якими зіштовхується підприємство на ринку. Результати такого аналізу дають можливість встановлювати переваги та недоліки стратегії, оцінювати спроможність підприємства захищати свої конкурентні позиції в умовах жорсткої конкуренції.

Сильні сторони підприємства – це фундамент, на який підприємству необхідно спиратися в конкурентній боротьбі. У підприємства «Аніма-Тревел» є досить переваг, таких, як широкий спектр послуг, якісне обслуговування, які

дозволяють фірмі займати стійке положення на ринку туристичних послуг Києва. Проте, у підприємства є і слабкі сторони, яким необхідно приділяти увагу. У підприємства широкий спектр послуг, але нові послуги впроваджуються рідко. Керівництву варто подумати про розширення списку пропозицій. Складна економічна ситуація в країні обмежує коло платоспроможних клієнтів усередині країни.

У літній сезон клієнти можуть дозволити собі придбати недорогий тур в Туреччину, Грецію, Болгарію. Взимку відкриваються тури на Кубу, Мексику, Шрі-Ланка, Арабські Емірати і т. д. Це дорогі подорожі і знайти потрібну кількість платоспроможних клієнтів досить складно. Тому варто було б звернути увагу на клієнтів в інших країнах і розробити нову послугу, пов'язану з в'їзним туризмом (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз туроператора «Аніма-Тревел»

Сильні сторони	Можливості
Договори на узгодження з відомими та надійними партнерами Широкий спектр надання послуг Широка ресурсна база Відповідність ціни якості Місцезнаходження, транспортне сполучення Чистота офісу Знання працівниками туроператора іноземних мов Швидкість обслуговування Реклама	Поліпшення рівня обслуговування Зниження цін на авіа білети Позитивні зміни у візовому режимі Реставрація архітектурних пам'яток в Україні як аргумент для розвитку в'їзного туризму Поліпшення економічної ситуації в країні
Слабкі сторони	Загрози
Недостатня кількість нових послуг Недостатня кількість платоспроможних клієнтів для реалізації високовартісних турів Зниження глибини продажу тур продуктів, що посилюють попит на last minute («гарячі») тури Поява ринку більш сильних конкурентів	Зниження кількості платоспроможних споживачів Складна політична ситуація у відносинах з Росією Погіршення економічної ситуації в країні Посилення позицій компаній-конкурентів

Аналіз портфеля послуг (рис. 2.2) показав, що у даного підприємства є великий попит на чартерні рейси (25%), автобусні тури (13%) і індивідуальні тури з Литви (15%). Індивідуальні тури по екзотиці (9%), також користуються попитом, але недостатньо великим, так як індивідуальні тури мають на увазі під

собою досить високі ціни. Однаковий відсоток мають гірськолижні курорти (10%) і круїзи (10%). Круїзи входять в новинку туристичних послуг в Києві, тому поки потенційні клієнти не повністю ознайомилися з даною послугою.

Низький відсоток прибутковості становить бронювання готелів по всьому світу (2%) бронювання авіаквитків (5%), шопінг тури (2%), весільні церемонії за кордоном (2%). Дані послуги, виключаючи весільні церемонії, потенційні клієнти можуть придбати самі, не звертаючись до туроператора. Вхідний туризм, становить лише (2%), що ще раз говорить про те, що його потрібно розвивати.

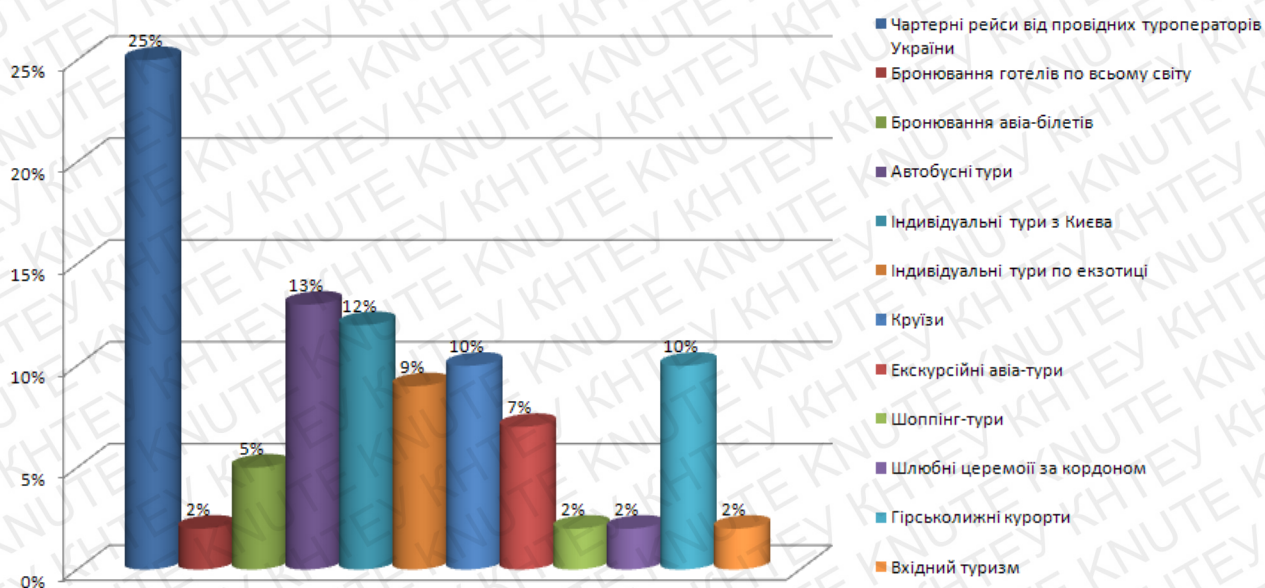


Рис. 2.2 Послуги, що надаються туроператором «Аніма-Тревел»

Існуючий пакет послуг туроператора «Аніма-Тревел» досить різноманітний, робота проводиться успішно, але інтерес клієнтів до деяких напрямків, таких як Туреччина, Греція, Болгарія, значно знизився. Тому розробка і впровадження нової послуги, пов'язаної з в'їзним туризмом, буде своєчасною, приверне нових клієнтів і тим самим дасть можливість збільшити прибуток підприємства.

У 2017 році іноземні мандрівники перетинали кордон України 5.04 млн. раз, що на 6,7% більше, ніж в 2016 році. Із загальної кількості іноземних гостей 73% перебували в Україні менш ніж 24 години.

За даними статистики, число клієнтів, які приїжджають до України, збільшилася на 49 відсотків, порівняно з 2015 роком. Також потрібно сказати що, найпопулярніша послуга, яку туристи запитують в тур агентствах – це ночівля в готелі на одну або дві ночі (70% туристів). Активний туризм запитують 42%; будь-які святкування – 41%; інші послуги – 40%.

Найменше людей цікавить – семінари і послуги СПА.

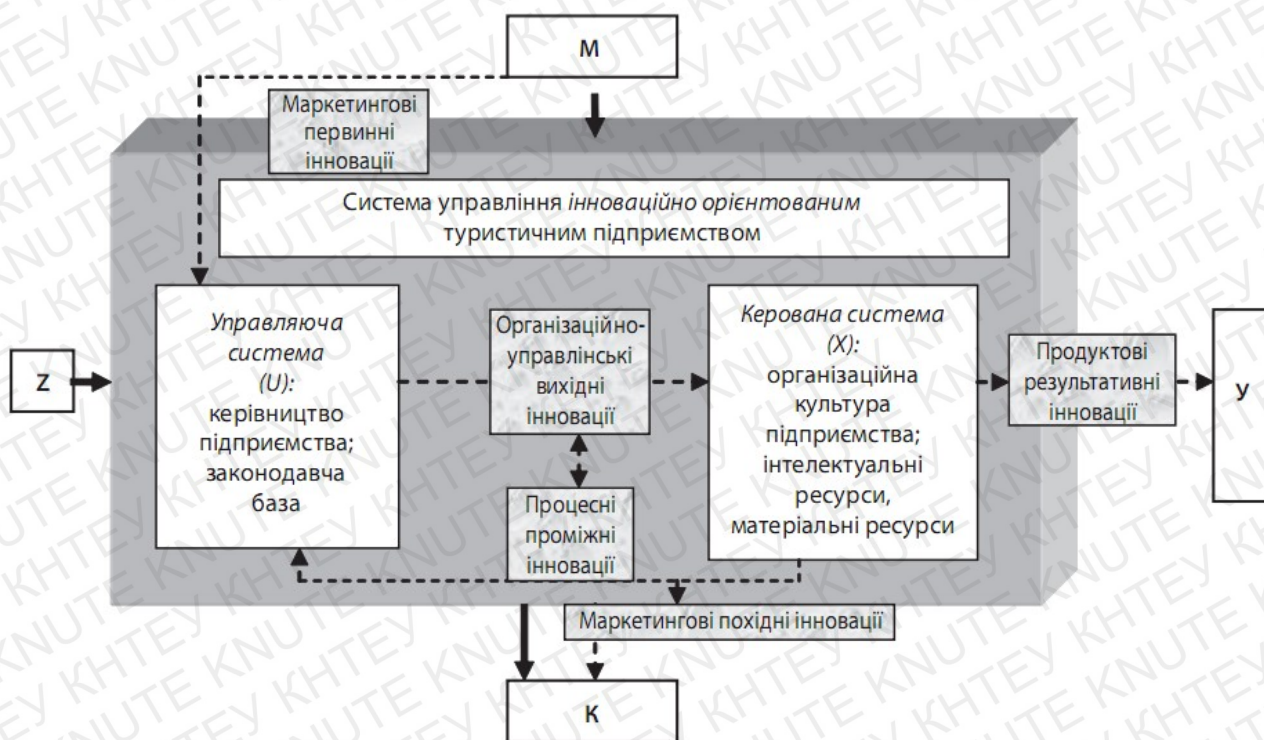


Рис. 2.3 Модель управління інноваціями туроператора «Аніма-Тревел»

Умовні позначки: Z – Вхід 1 моделі – можливості, обмеження, вимоги ринку; М – Вхід 2 моделі – маркетингові первинні інновації; К – Вихід 1 моделі – маркетингові похідні інновації; У – Вихід 2 моделі – продуктові результативні інновації.

У даній моделі управління і інноваціями туроператора «Аніма-Тревел» різна природа інновацій відзначена на різних стадіях:

- на початковій стадії, у проміжному впливі зовнішнього середовища – маркетингові первинні інновації на рівні відкритості підприємства до зовнішнього середовища;

- всередині підприємства – вихідні організаційно-управлінські та проміжні процесні інновації, що безпосередньо пов'язані з інтелектуальною складовою персоналу та інноваційністю маркетингу;
- у кінцевій стадії – інноваційна продукція (послуги), що характеризує результативність інноваційної діяльності на завершальному етапі функціонування моделі.

Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері, також являється головною ознакою інноваційного потенціалу підприємства.

Загальними особливостями ІТ-туристичних підприємств є автоматизація процесів планування, обліку і управління основних напрямків діяльності. На даний час формування туристичного продукту передбачає використання глобальних розподільних систем GDS (Global Distribution System), які забезпечують швидке і зручне бронювання квитків на транспорт, резервування місць в готелях, прокат автомобілів, обмін валюти, замовлення квитків на розважальні і спортивні заходи тощо [5]. Серед таких систем, туроператор *«Аніма-Тревел»* користується системою бронювання *Amadeus*.

В даний час *Amadeus* – провідна комп'ютерна система бронювання в Європі. *Amadeus* надає найрізноманітний сервіс, що включає взаємодію з авіакомпаніями, залізничними і поромними перевезеннями, прокатом автомобілів, готелями, а також надає додаткові послуги, наприклад страхування туристів та ін.

Підключення до системи *Amadeus* здійснюється по різних варіантах.

1. Стаціонарне підключення через виділені лінії зв'язку.
2. Телефонна версія Dial-Up.
3. Підключення через Інтернет, яке забезпечує доступ до центрального серверу *Amadeus*; відкриття на сайті туристичного підприємства власної

системи бронювання; доступ до системи через термінали «Сирена-2.3»; бездротове підключення до системи за допомогою мобільного телефону.

Туристичний оператор «Аніма-Тревел» використовує третій варіант підключення, який представлений наступними продуктами:

- Pro Web – це повний функціональний аналог системи Pro Tempo, що використовує доступ до центрального серверу Amadeus через Інтернет; при цьому підключенні відсутня сегментна норма бронювання; приблизна вартість підключення на сьогоднішній день становить 120 дол за півріччя або 200 дол на рік;
- Pro Client Server забезпечує доступ до київського сервера Amadeus через Інтернет, разова плата – 200 дол на рік, щомісячна норма – 100 сегментів на 15 терміналів;
- IA-Res дає можливість відкриття на сайті турагентства власної системи бронювання авіаквитків, готелів, резервування автомобілів.

Для управління взаєминами з клієнтами туристичне підприємство «Аніма-Тревел» використовує сучасні інтегровані CRM-системи (Customer Relationship Management), що дозволяють одержувати максимальну інформацію про клієнта у момент спілкування з ним. Основна ідея CRM-систем: турбота про кожного клієнта індивідуально. Інформаційні технології забезпечують значний ріст продуктивності у сфері послуг, а також у туризмі. Туристичний оператор «Аніма-Тревел» використовує систему Бітрікс24.

CRM-система Бітрікс24 – комплексний набір інструментів для того, щоб кошти і сили, витрачені на залучення клієнта, даремно не втрапилися.

- Автоматичне заведення «ліда» (або потенційного клієнта) з будь-якої точки контакту – телефон, e-mail, особиста зустріч.
- Дзвінки клієнтам на мобільні або стаціонарні телефони з CRM без відриву від повсякденних завдань. IP-телефонія в Бітрікс24 вже налаштована і обходиться дешевше, ніж більшість аналогічних сервісів. Всі вхідні та вихідні телефонні розмови записуються і зберігаються у картці клієнта.

- Інформація по кожному клієнту завжди під рукою: листування, замовлені тури, примітки та побажання клієнта. З такими можливостями підбирати тури клієнту дуже зручно, передбачаючи побажання.
- Робота з CRM дуже зручна для сфери туризму: нагадує менеджерам про необхідність зателефонувати клієнтові, попередити про знижки та акції, надіслати документи або рахунок, забронювати готель чи екскурсію.
- Якщо менеджер звільнився, можливо передати клієнта іншому співробітникові – адже у нього є вся інформація для роботи, можна підключитися на будь-якому етапі продажу.

CRM (Customer Relationship Management) – це концепція управління взаємовідносинами з клієнтами. Сучасна CRM спрямована на вивчення ринку й конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги й таким способом туристичне підприємство досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник. Це клас інформаційних систем, центром філософії якої є клієнт, а основні напрями діяльності – підтримка ефективного маркетингу, продаж, обслуговування покупців. Слід зазначити, що CRM-система є інструментом і повноцінно реалізується лише при побудові загальної маркетингової стратегії підприємства.

Також до інноваційних проектів туристичного підприємства «Аніма-Тревел» можна віднести *співпрацю з Bodo Travel*, які займаються організацією незвичайних турів і подорожей. Всі авторські тури від Bodo Travel більш схожі на експедиції. Спочатку експерт ретельно вивчає країну, її культуру, особливості, знайомитися з місцевими жителями, природою і її мешканцями. Експерт випробує на собі всі можливі розваги та туристичні маршрути, і обирає тільки найкраще. Кожен тур включає, як активний відпочинок та екстремальні пригоди, так і можливість насолодитися сонячними пляжами, заплутаними джунглями або вражаючими водоспадами. Програма туру максимально насичена враженнями. «Аніма Тревел» несе відповідальність за безпечне перебування туристів в подорожі, авіапереліт та проживання в країні.

Також туристичне підприємство «Аніма-Тревел» має свій власний сайт: [www.anima-travel.com.ua](http://www.anima-travel.com.ua) – в цьому одна з головних його переваг.

Сайт має кілька розділів:

- 1) Інформація про підприємство «Аніма Тревел»;
- 2) Пошукова система готелів, країн, види відпочинку;
- 3) Спецпропозиції (гарячі тури);
- 4) Інформація для клієнтів;
- 5) Розділ «Запитання-відповідь» та Контакти;

Сайт підприємства «Аніма-Тревел» є недостатньо популяризованим, тому необхідно розмістити банерну рекламу на більшій частині київських серверів і на найбільш відвідуваних інтернет-ресурсах. Це необхідно для підвищення популярності самого сайту, щоб потенційні клієнти могли легко виявити сайт компанії.

## **2.2. Реалізація інноваційних проектів підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності**

Інновації є інструментом втілення і застосування досягнень наукової думки. З цієї точки зору туризм є виключно широким полем для інноваційної діяльності, так як є складною міжгалузевий соціально-економічною системою. Туризм не тільки створює новий продукт або послугу, він так само використовує інновації, впроваджені в інших сферах господарювання.

До основних факторів, що впливають на інноваційний розвиток міжнародного туроперейтингу, відносяться [7, с. 183]:

- рівень науково-технічного розвитку, економічна і політична стабільність, наявність актуальної законодавчої бази і інші умови навколишнього середовища;
- наявність необхідного обсягу природних, фінансових та інших ресурсів;



- рівень розвитку туристкою інфраструктури;
- кон'юнктура туристичного ринку, а також ступінь і вид конкуренції;
- забезпеченість висококваліфікованими кадрами у всіх сферах туристської діяльності.

Відзначимо, що найважливішим фактором, що впливає на інноваційний потенціал соціально-економічної системи, є не тільки наявність необхідного обсягу всіх видів ресурсів, але і їх якість, структура, збалансованість і раціональність використання. Поліпшення цих показників здатне збільшити ресурсний потенціал без збільшення обсягу використовуваних ресурсів [11, с. 53].

Виділимо основні напрями інноваційної діяльності в сфері міжнародного туроперейтингу [11, с. 30-31]:

- впровадження нових туристських маршрутів, випуск нового туристичного та ресторанного продукту, надання нових готельних послуг і т.д.;
- застосування нової техніки і технологій;
- використання нових туристських ресурсів;
- застосування нових способів і методів організації бізнес-процесу;
- відкриття нових напрямків і нових ринків збуту та ін.

Інноваційна діяльність в будь-якій галузі господарювання має свої специфічні особливості і туристська галузь не виняток. Це обумовлено специфікою туристичних послуг, пропозиції і попиту на них.

Сучасні умови розвитку міжнародного туроперейтингу можна охарактеризувати наступними положеннями [10, с.88]:

- ускладнення виникаючих проблем через їх міждисциплінарності внаслідок інтеграції наукових знань;
- глобалізація виробництва, конкуренції, кооперації і т.д.;
- висока динамічність змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- необхідність комплексного вирішення проблем;

- високий рівень невизначеності і ін.

З огляду на дані умови, найбільш доцільним є застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю туроператора «Аніма-Тревел».

Інноваційний менеджмент у сфері міжнародного туроперейтингу туроператора «Аніма-Тревел» – це вид культурно-економічної та підприємницької діяльності для досягнення цілей туроператора на основі ефективної організації інноваційних процесів.

Контроль і оцінка є одними з основних функцій інноваційного менеджменту туроператора «Аніма-Тревел». Інформація, отримана в ході оцінки результатів інноваційної діяльності, є не тільки індикатором ефективності, а й базою для розробки стратегії подальшого розвитку, оперативного та поточного планування.

Для ефективного здійснення інноваційного менеджменту туроператора «Аніма-Тревел» вирішальне значення має кваліфікація як управлінців, так і рядових співробітників. По-перше, вони повинні усвідомлювати необхідність інноваційного розвитку організації в сучасних умовах.

По-друге, вони повинні мати уявлення про напрямки інноваційного менеджменту та відповідних дійх.

По-третє, необхідна висока професійна кваліфікація означає також готовність до нестандартних дій (в т. ч. на довготривалій і навіть постійній основі), «широту» погляду, прагнення до постійного професійного вдосконалення і самоосвіти.

Зокрема, менеджери туроператора «Аніма-Тревел» мають здатність до критичного мислення, креативністю і т. д. [28, с.222]. Це означає, з одного боку, необхідність свого роду перепідготовки персоналу існуючих організацій (в т. ч. за рахунок участі в тренінгах), а з іншого – зміна вимог до кваліфікації співробітників (особливо нових). При навчанні майбутніх працівників туроператора Аніма-Тревел важливу роль відіграє компетентний підхід. Його використання дозволяє здобувати знання, вміння і навички, що перешкоджають

управлінським помилкам і забезпечують «широту» поглядів на власну професійну діяльність [29, с.168].

Пропонована в даній роботі типологія інноваційного менеджменту *sensu lato* є в достатній мірі емпіричною і, безумовно, вимагає подальших обговорення (в академічному і професійному співтовариствах) і доопрацювання. Проте вона дозволяє проілюструвати потенційне розмаїття підходів до ведення туристичними організаціями своєї діяльності в інноваційному ключі. Це важливо для додання гнучкості прийнятою в них рішень і залучення інвестицій. Практична значимість подібного роду типологій здається нам очевидною. Менеджери туроператора Аніма-Тревел можуть бути більш-менш обізнані про можливості впровадження інновацій, що стосуються продуктів і послуг, а також прийняття нестандартних рішень.

Однак для того щоб успішно керувати організаціями в сучасних умовах цього недостатньо. У відповідність з пропонованою типологією інновації полягають також у розвитку принципово нових, нестандартних форм туризму і рекреації, «підключенні» до надорганізаційного інноваційного середовища, а також використанні новітніх інструментів організаційного менеджменту. На думку автора, створення моделей, що описують як загальну спрямованість дій щодо впровадження інновацій в туризмі, так і відповідні управлінські рішення, дозволяє в подальшому формулювати практичні вимоги безпосередньо для управлінців туроператора «Аніма-Тревел».

### **2.3. Ефективність процесних інновацій в діяльності туристичного оператора**

Ефективність процесних інновацій в діяльності туристичного оператора «Аніма-Тревел» реалізується динамікою основних показників розвитку підприємства, яка представлена далі в таблиці. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності ТОВ «Аніма-Тревел»

Показник	2016	2017	Темп приросту, %
Загальний обсяг продажів / надання послуг, тис. грн.	12 668,00	17 335,00	136,8
Обсяг продажів на 1 працюючого, тис. грн.	2 533,60	2 476,43	114,29
Загальна величина валового доходу, тис.грн.	1 265,00	1 654,00	1 654,00
Величина валового доходу на 1 працюючого, тис. грн.	210,83	236,28	112,08

Загальна величина валового доходу збільшилася відповідно до зростання обсягу продажів на 30,07%, а величина валового доходу на 1 працюючого збільшилася на 12,08%.

Обсяг продажів на одного працюючого зріс на 14,29%, що обумовлено зростанням обсягом реалізації поряд зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників на 1-ну людину. Даний показник (обсяг продажів на одного працюючого) відображає також і продуктивність. І можна сказати, що продуктивність туроператора «Аніма-Тревел» збільшилася не настільки, наскільки могла б збільшитися (кількість співробітників збільшилася на 16,6%, а продуктивність всього на 14,29%). А значить, необхідно приділити увагу мотивації персоналу.

Спосіб розрахунку і значення показників платоспроможності представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Коефіцієнти платоспроможності

Показники	Розрахунок	На початок 2017 року	На кінець 2017 року	На 01.11.2018 року
Коефіцієнт власності, %	Власний капітал/Баланс	-2,20	-3,39	-3,31
Коефіцієнт фінансової залежності, %	Залучений капітал/Баланс	3,20	4,39	4,31
Коефіцієнт фінансової незалежності, грн.	Залучений капітал/Власний капітал	-1,46	-1,29	-1,30

Коефіцієнт власності показує частку власного капіталу в активах туроператора «Аніма-Тревел» в цілому. У західній практиці прийнято вважати стан підприємства досить стабільним якщо коефіцієнт власності знаходиться на рівні 60%. Для туроператора «Аніма-Тревел» на кінець 2016 і 2017 рр. цей показник значно нижче рекомендованого і свідчить про позикову структуру капіталу.

Коефіцієнт заборгованості показує частку позикового капіталу в активах туроператора «Аніма-Тревел». Сума коефіцієнтів власності та заборгованості дорівнює одиниці.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залежність туроператора «Аніма-Тревел» від зовнішніх позик. Чим вище коефіцієнт фінансової залежності, тим більше позик у компанії, і тим ризикованіша ситуація, яка може призвести до банкрутства підприємства. Вважається, що коефіцієнт фінансової залежності в умовах ринкової економіки не повинен перевищувати одиницю, тобто величина позикових коштів не повинна перевищувати величину власних коштів. Туроператором «Аніма-Тревел» ця умова не дотримується.

Аналіз фінансової стійкості туроператора «Аніма-Тревел». Як відомо, фінансова стійкість підприємства – це стабільність фінансового становища підприємства, яка забезпечується достатньою часткою власного капіталу в складі джерел фінансування. Фінансова стійкість є відображенням стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування грошовими коштами підприємства.

Визначимо тип фінансової стійкості туроператора «Аніма-Тревел» за 2016-2017 роки. Всі необхідні розрахунки представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз фінансової стійкості за 2016 – 2017 рр.

тис. грн.

Показник	На початок 2017 року	На кінець 2017 року	На 01.11.2018 року
Джерела власних коштів	25	50	50
Необоротні активи	104	70	39
Чистий оборотний капітал	25	50	50
Довгострокові кредити і позикові кошти	0	0	0
Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат	25	50	50
Короткострокові кредити і позикові кошти	1792	2908	1792
Наявність власних, довгострокових і короткострокових позикових джерел формування запасів і витрат	1817	2958	1817
Загальна величина запасів і витрат	539	912	834
Надлишок / недолік власних оборотних коштів	-514	-862	-784
Надлишок / недолік власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів	-514	-862	-784
Надлишок / недолік власних оборотних коштів, довгострокових і короткострокових позикових коштів	+1278	+2046	+983
Тип фінансової стійкості	(-;+)	(-;+)	(-;+)

Аналіз показує, що туроператор «Аніма-Тревел» на 2016-2017 рр. знаходився в критичному фінансовому стані, оскільки запаси і витрати перевищували планове джерело їх формування.

Для оцінки фінансової стабільності туроператора «Аніма-Тревел» розрахуємо характеризуючи її коефіцієнти, відповідні співвідношення та результати розрахунку представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти фінансової стійкості,%

Показники	Формула для розрахунку	На початок 2017 року	На кінець 2017 року	На 01.11.2018 року
Коефіцієнт автономії (КА)	$Ка=ВК/А$	3	9	3
Коефіцієнт дострокового залучення коштів (КДЗ)	$КДЗ=ДЗ/(ВК+ДЗ)$	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності (КМ)	$Км=(ВК+ДЗ-НА)/ВК$	94	98	99
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (КПК)	$КПК=ЗК/Б$	320	439	431

Розшифруємо значення, представлені у формулі для розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості: ВК – власний капітал, А – разом активів, ДЗ – довгострокові зобов'язання, НА – разом необоротні активи, ЗК – разом короткострокові і довгострокові зобов'язання, Б – підсумок балансу.

Коефіцієнт автономії (КА) показує загальну суму власного капіталу в загальній сумі коштів. Даний показник до кінця 2016 року збільшився на 6 процентних пункту і склав 9% це означає, що фінансова незалежність підприємства збільшилася, але до кінця 2017 року даний показник знизився до значення початку 2016 року і склав 3%.

Коефіцієнт дострокового залучення коштів (КДЗ) – аналіз довгострокових кредитів здійснюється з метою визначення терміну, протягом якого вони можуть бути погашені. Туроператор «Аніма-Тревел» не використовує ці кошти для розширення своєї діяльності, тому показник дорівнює нулю.

Аналіз динаміки коефіцієнта маневреності (КМ) показує, що власні джерела коштів туроператора «Аніма-Тревел» досить мобільні з фінансової точки зору і існує тенденція зростання. На досліджуваному підприємстві цей показник змінюється і на кінець 2016 р. збільшився на 4 процентних пункту і склав 98%, на кінець 2017 р склав 99%.

Представлені значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу (КПК) свідчать про те, що частка позикових і засобів в загальній сумі капіталу туроператора «Аніма-Тревел» зростає.

Проаналізувавши коефіцієнти, можна сказати, що в цілому у підприємства нормальна фінансова стійкість, яка характеризується забезпеченістю їх власними коштами в розмірі половини всіх джерел коштів. Про стійкий фінансовий стан свідчить його здатність повністю і в строк здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі, без серйозних наслідків переносити непередбачені потрясіння і підтримувати свою платоспроможність.

Мета аналізу рентабельності туроператора «Аніма-Тревел» - оцінити здатність підприємства приносити дохід на вкладений в підприємство капітал. Для оцінки ефективності роботи підприємства прибуток зіставляється з витратами або використовуваними ресурсами. Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибуткова діяльність туроператора «Аніма-Тревел» і розраховуються як відношення отриманого прибутку до витрачених коштів, або як відношення отриманого прибутку до виручки від реалізованої продукції.

Види коефіцієнтів рентабельності, способи їх розрахунку і значення показників для туроператора «Аніма-Тревел» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Коефіцієнти рентабельності

Показник	Розрахунок	2016	2017
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	2,42	0,37
Рентабельність реалізації	Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації	0,50	0,16
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,68	0,11

Даний показник для туроператора «Аніма-Тревел» має тенденцію до зниження, тому чистий прибуток не забезпечує повною мірою окупність вкладених у підприємство коштів засновників. На кінець 2017 року він склав 0,37 процентних пункту.

Коефіцієнт рентабельності реалізації розраховується діленням чистого прибутку на обсяг виручки від реалізації. Цей коефіцієнт показує, скільки чистого прибутку приносить одну гривню реалізованої продукції.

Тут також відбувається зниження в 2017 р в порівнянні з 2016 р на 0,34 процентних пункту. Негативна динаміка коефіцієнта свідчить про необхідність перегляду цін і посилення контролю за величиною витрат на підприємстві.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу дозволяє визначити ефективність використання капіталу, інвестованого власниками, і порівняти цей показник з можливим одержанням доходу від вкладення цих коштів в інші цінні папери. Значення цього показника для туроператора «Аніма-Тревел» досить невисоке, і має тенденцію падіння в 2017 р. Зниження даного показника



в динаміці говорить про недостатньо ефективне використання власного капіталу підприємства.

Аналіз ділової активності туроператора «Аніма-Тревел» дозволяє виявити, наскільки ефективно він використовує свої кошти. Крім того, з оборотністю пов'язана відносна величина умовно-постійних витрат: чим швидше оборот, тим менше на кожен оборот доводиться витрат. Дані показники для туроператора «Аніма-Тревел» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти ділової активності

Показник	Розрахунок	2016	2017
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна сума активів	4,64	5,57
Оборотність дебіторської заборгованості, дні (тільки покупцям)	Виручка від реалізації / чиста середньорічна дебіторська заборгованість покупців	26,27	32,81
Оборотність кредиторської заборгованості, дні (тільки по постачальникам)	Собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості постачальниками	0,27	0,25

Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації). Збільшення коефіцієнта трансформації без втрат в комерційній маржі прямо призводить до збільшення економічної рентабельності. Швидкість обороту активів туроператора «Аніма-Тревел» зростає, що з позитивного боку характеризує ефективність використання грошових коштів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості може трактуватися як величина, що показує скільки разів в середньому дебіторська заборгованість перетворювалася в кошти за аналізований період. На уже згадуваному підприємстві ця величина змінилася 26 раз в 2016 р.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує скільки разів за аналізований період кредиторська заборгованість зверталася в грошові кошти. Значення цього показника залишилася практично незмінною.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку туроператора «Аніма-Тревел» необхідно розглядати як багаторівневу

ієрархічну систему, що вимагає відповідного регулювання їх інноваційної діяльності.

Тому він вимагає взаємодії всіх його систем на макро- та мікрорівнях управління туроператора «Аніма-Тревел» (рисунок 2.4).

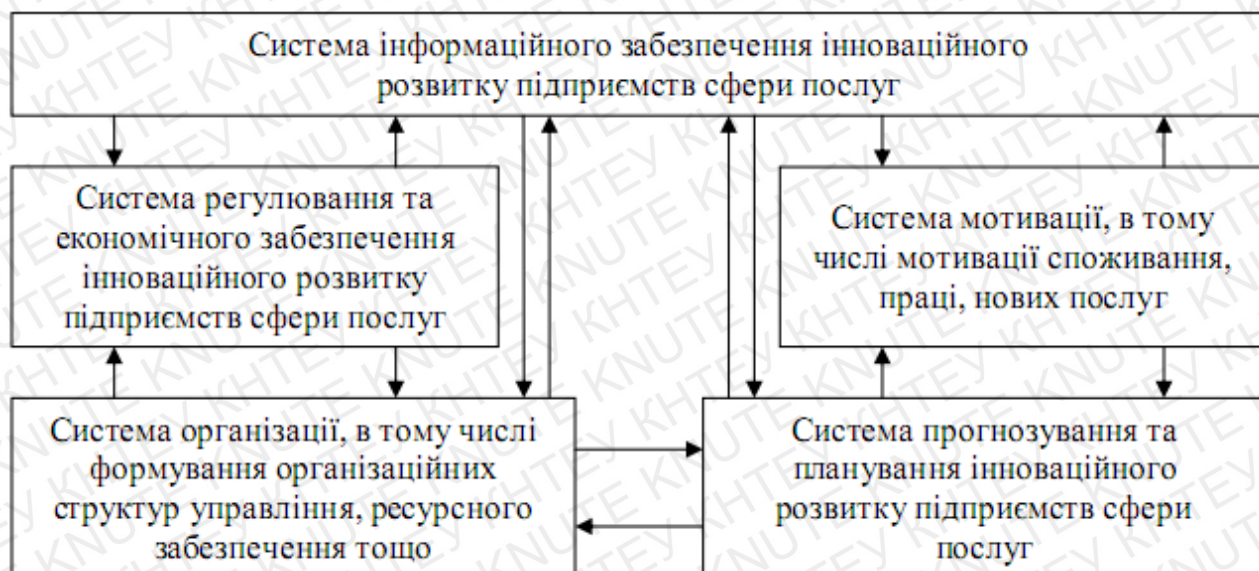


Рис. 2.4 Схема взаємодії систем забезпечення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку туроператора Аніма-Тревел на макро- та мікрорівнях

Дія верхнього рівня організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку туроператора «Аніма-Тревел» проявляється опосередковано через дію механізмів державного регулювання та стимулювання. Ці механізми є зовнішніми стосовно мікрорівня, а тому туроператор «Аніма-Тревел» вплинути на них не в змозі. Вони як елементи регулювальних систем, певною мірою злагоджують і регулюють дії ринкових механізмів. А також створюють сприятливе або несприятливе середовище для інноваційного розвитку туроператора «Аніма-Тревел».

Система прогнозування та планування інноваційного розвитку туроператора «Аніма-Тревел» визначає стратегію та тактику їх розвитку з напрямками його діяльності: науково-технічною, виробничо-господарською збутовою, матеріально-технічною, інвестиційною та інноваційною діяльністю тощо. Ця система реалізує наступні функції:

- аналіз структури виробництва та споживання, що сформована на ринку;
- аналіз конкурентів, споживачів, системи збуту, системи стимулювання тощо;
- аналіз чинників, що впливають на інноваційний розвиток туроператора «Аніма-Тревел»;
- прогнозування тенденцій розвитку ринку під дією науково-технічних, соціально-політичних, демографічних, технологічних, економічних, організаційно-правових, екологічних та інших чинників;
- аналіз ринкових можливостей і загроз, що стимулюють або уповільнюють реалізацію можливих альтернатив інноваційного розвитку туроператора «Аніма-Тревел»;
- аналіз сильних і слабких сторін діяльності туроператора «Аніма-Тревел»;
- оцінка і добір оптимальних варіантів інноваційного розвитку з точки зору реалізації можливостей підприємства сфери послуг і зовнішніх умов вибір позицій на ринку і конкурентних позицій;
- планування діяльності туроператора «Аніма-Тревел» у відповідності до
- сформованих варіантів розвитку.

Система мотивації туроператора «Аніма-Тревел» реалізує такий набір функцій:

- мотивація підприємництва;
- мотивація розвитку самого підприємства;
- мотивація праці;
- мотивація споживання нових послуг.

Система організації виконує наступні функції:

- виділення переваг і недоліків у діяльності туроператора «Аніма-Тревел»;

- реалізацію пріоритетних напрямків інноваційного розвитку туроператора «Аніма-Тревел» через формування та перебудову організаційних структур управління та організаційно-економічних зв'язків;
- ресурсне забезпечення інноваційного розвитку пі туроператора «Аніма-Тревел», у тому числі пошук джерел і механізмів забезпечення та формування їх оптимальної структури;
- контроль процесів інноваційного розвитку в умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригування процесів розвитку і, за потреби, зміни пріоритетів інноваційного розвитку.

Отже, організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку туроператора «Аніма-Тревел» є одним із основних елементів системи їх до змінних умов зовнішнього середовища, забезпечуючи їх тривале виживання та постійний розвиток. А тому організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є підсистемою традиційного організаційно-економічного механізму підприємства і певним чином реалізується через форми і методи управління всією його господарською діяльністю.

Здійснення туроператором «Аніма-Тревел» інноваційного менеджменту в системному напрямку необхідно перш за все для збільшення потенціалу його розвитку за рахунок вже існуючих поза межами цих організацій механізмів. Це дозволяє туроператору «Аніма-Тревел» залучати інвестиції (в т. ч. венчурний капітал), легше долати адміністративні та інші бар'єри на шляху власного інноваційного розвитку і т. д.

Забезпечення зв'язку між діяльністю туроператора «Аніма-Тревел» та інноваційними процесами, що протікають на позаорганізаційному рівні, набуває особливого значення, коли туризм є важливою складовою економіки. Більш того, не можна виключати, що в деяких випадках саме сфера туризму сама по собі може стати для останньої джерелом інновацією, тобто саме туристичні організації визначатимуть регіональну інноваційну активність і відповідну сприятливість регіонального середовища для інновацій.

Додатковою причиною для інноваційного менеджменту туроператора «Аніма-Тревел» в рамках пропонованого системного напрямку є те, що навіть в межах однієї країни регіони можуть дуже сильно відрізнятись за інноваційної активності у відповідних їм економічних системах [22, с.144].

У зв'язку з цим актуальним стає питання про конкуренцію між туроператором «Аніма-Тревел» та іншими туристичними організаціями за доступ до системи (середовища), яка забезпечує найбільш сприятливі умови для використання ними інновацій. З урахуванням того, наскільки значна зовнішня підтримка потрібна для останнього, менеджери туроператора «Аніма-Тревел» зобов'язані постійно розглядати можливість прийняття рішень, спрямованих на зв'язок керованих ними організацій з регіональною (як мінімум) середовищем для забезпечення їх належної конкурентоспроможності.

Питання підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу сьогодні є актуальними, і вирішувати їх необхідно системно, комплексно, враховуючи внутрішні можливості підприємств, особливості ринку, на якому вони функціонують, а також за допомогою механізму управління, який є цілісною і відносно самостійною системою з чітко вираженою структурою.

Діяльність щодо управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу повинна диференціюватись й адаптуватись залежно від змін зовнішнього середовища, а також враховувати результати підприємницької діяльності з прогностичними розрахунками (див. рисунок 2.5).

Функціональна спрямованість управління повинна посилюватись у напрямку аналізу й контролю інформаційного забезпечення, адже більшість сучасних туристичних підприємств мало уваги приділяють даному аспекту діяльності [7; 8]. Націленість на максимально швидше одержання прибутків у короткому періоді часу позбавляє підприємців стратегічного бачення перспектив їх подальшої діяльності, що безумовно позначається на їх конкурентоспроможності.

Таким чином, здійснення управління потенціалом туристичних підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності неможливо без інформації як ключового ресурсу для перебігу відповідних процесів (планування, організації, мотивації, контролю) в компанії.

Сучасний бізнес вирішує триєдине завдання: по-перше, необхідно встановлювати більш тісні відносини з постачальниками, партнерами по бізнесу та споживачами продукту і послуг; по-друге, підвищувати рівень власної операційної ефективності; по-третє, підвищувати конкурентоспроможність послуг, що надаються. Виконання першого завдання забезпечується системами підтримки відносин (зокрема SCM і CRM), які одержують все більше поширення. Для виконання другого завдання – підвищення рівня операційної ефективності зростаючої популярності набувають системи ERP. А от завдання підвищення конкурентоспроможності послуг туристичних підприємств поки не має достатнього комплексного інформаційного забезпечення. Це пов'язане, в першу чергу із надзвичайною складністю та комплексністю проблем щодо врахування та охоплення попиту на туристичні послуги: високий ступінь комплексності відповідних рішень, поліваріантність досягнення цілей, відсутність єдиних підходів до стандартів якості різних послуг і продуктів тощо.

З одного боку на ринку інформаційних послуг існує безліч програмних продуктів, які в значній мірі здатні заповнити прогалини в інформаційних технологіях підприємств. Але впровадження програмного забезпечення не дасть позитивних результатів без попередньої підготовки й налаштування організаційної системи, її узгодження з конфігурацією бізнес-процесів і організаційною структурою підприємства. Отже постає проблема інтегрування програмних продуктів у систему управління. Ця задача залишається особливо складною щодо забезпечення діяльності підприємств туристичної сфери.

## **Висновки до 2 розділу**

Туроператор «Аніма-Тревел» стрімко розвивається на ринку туристичних послуг вже більше 5-и років, пропонуючи нові цікаві маршрути для подорожей. Туроператор пропонує своїм клієнтам унікальний доступ до вражень, використовуючи новітні технології та індивідуальний підхід до побажань мандрівників.

Спектр послуг туроператора Аніма-Тревел:

- Чартерні рейси від провідних авіакомпаній України
- Резервація готелів та авіаквитків по всьому світу
- Організація як групових, так і індивідуальних турів
- Організація активного відпочинку
- Екскурсії для школярів
- Організація і церемонії весіль на різний смак
- Автобусні і екскурсійні тури Візова підтримка

Туроператор Аніма-Тревел співпрацює з іншими туроператорами на ринку Києва, а також має своїх партнерів за кордоном.

Аналіз показників рентабельності на підприємстві Аніма-Тревел в 2017 році показав, що рентабельність продажів збільшилася в порівнянні з 2016 роком на 15,23%, що свідчить про ефективну господарську діяльність.

Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері.

Для управління взаєминами з клієнтами туристичне підприємство «Аніма-Тревел» використовує сучасну інтегровану CRM-систему *Bitriкс24* (Customer Relationship Management), що дозволяє одержувати максимальну інформацію про клієнта у момент спілкування з ним., а також використовує глобальну розподільну систему GDS (Global Distribution System) – *Amadeus*.

Також до інноваційних проектів туристичного підприємства «Аніма-Тревел» можна віднести *співпрацю з Bodo Travel*, які займаються організацією незвичайних турів і подорожей.

Сучасний туристичний бізнес вирішує триєдине завдання: по-перше, необхідно встановлювати більш тісні відносини з постачальниками, партнерами по бізнесу та споживачами продукту і послуг; по-друге, підвищувати рівень власної операційної ефективності; по-третє, підвищувати конкурентоспроможність послуг, що надаються.

Враховуючи, що ідеальних систем чи ідеальних методів управління витратами підприємства, собівартістю й цінами поки що не знайдено, а у кожній системі й у кожного методу є свої переваги й недоліки, головне завдання — зрозуміти особливості систем і методів, які широко використовуються у міжнародній практиці, щоб, нівелюючи їхні негативні сторони, максимально ефективно реалізувати закладені в них переваги.

Таким чином, проаналізувавши коефіцієнти ефективності діяльності туроператора «Аніма-Тревел» за 2016-2017 рр. можна сказати, що в цілому у підприємства нормальна фінансова стійкість, яка характеризується забезпеченістю їх власними коштами в розмірі половини всіх джерел коштів. Про стійкий фінансовий стан свідчить його здатність повністю і в строк здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі, без серйозних наслідків переносити непередбачені потрясіння і підтримувати свою платоспроможність.

Інноваційна діяльність туроператора «Аніма-Тревел» – це системна діяльність, що включає наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, що спрямовані на реалізацію інновацій, це діяльність, що базується на інвестиціях та надає економічний, соціальний та ін. ефекти.



## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСНИХ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «АНІМА-ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ**

### **3.1 Обґрунтування інноваційних підходів до управління бізнес процесами туристичного підприємства**

Туризм, будучи в даний час глобальним соціально-економічним явищем, що функціонує в умовах деколи досить жорсткої конкуренції, характеризується великим ступенем схильності інноваційним процесам. У туризмі щодня впроваджуються інновації найрізноманітнішого характеру під впливом, як науково-технічного прогресу, так і інтелектуального розвитку людства. Саме ці чинники є резервами активізації інноваційного розвитку туристичної сфери, адже вони спонукають до певних змін у галузі.

Впровадження сучасних інноваційних технологій в роботу туристичних підприємств дозволить:

1. збільшити кількість замовлень; підвищити продуктивність праці персоналу;
2. покращити обслуговування; знизити окремі категорії витрат (на зв'язок, надсилання пошти);
3. підвищити конкурентоспроможність підприємства та його турпродуктів та посилити економічну безпеку організації;
4. покращити імідж організації.

Основним засобом просування свого туристичного продукту компанія вибирає різного роду рекламу в друкованих ЗМІ, нехтуючи менш витратними в більшості випадків інструментами PR – просування.

«Аніма-Тревел» розміщує рекламні оголошення стосовно своїх напрямків в друкованих виданнях, також розміщує довідкову інформацію в спеціалізованих рубрикатор по туристським компаніям у всесвітній мережі Internet.

Значну роль в постійному потоці нових клієнтів грає заслужена роками репутація та участь в незалежних оцінках роботи.

Слабкою стороною PR діяльності підприємства є те, що імідж «Аніма-Тревел» не позиціонується серед споживачів Інтернет і мало позиціонується серед партнерів.

Загрози формуються із специфіки галузі туризму: великий конкурентний ринок створює складності для проведення компанії по просуванню послуг.

Для ефективного впровадження нового туристичного продукту на регіональному ринку туристичних послуг для керівництва «Аніма-Тревел» розроблені пропозиції щодо оптимізації PR-супроводу здійснюваної діяльності, представлені нижче.

Великого значення набуває реклама через Інтернет, онлайн мережі та спеціалізовані сайти. «Паблік Рілейшнз» як вид спілкування зі споживачами також набуває нових пріоритетів та форм, зокрема і через соціальні мережі.

*Розробка нового проекту сайту [www.intour.ua](http://www.intour.ua) і його просування в мережі Internet.*

Мета проекту – сайт [www.intour.ua](http://www.intour.ua) забезпечення користувачів мережі Інтернет своєчасною, достовірною інформацією про діяльність компанії «Аніма-Тревел».

Аудиторія сайту [www.intour.ua](http://www.intour.ua): туристичні фірми, партнери, споживачі, а також всі ті, кому просто цікава тематика. До останніх можна віднести досить широку групу громадськості, так як на сайті представлена величезна кількість специфічних і вузько рубрик, які можуть бути цікаві і корисні широкої аудиторії.

Коротка характеристика розділів на сайті [www.intour.ua](http://www.intour.ua):

«Головна» - розділ, що включає в себе новини компанії; знижки, акції; готові пропозиції; відпочинок для різних категорій клієнтів: подорож з сім'єю, відпочинок на двох, пропозиції для молоді, індивідуальні туристичні пакети (екстремальний туризм, шопінг туризм, VIP туризм). Звісно ж необхідним присутність на головній сторінці сайту інформації про статистику його популярності – загальна кількість відвідувань, дані про відвідувачів з інших міст України та з інших країн).

«Про нас (про компанії)» - історія компанії; Наші партнери; наші досягнення і нагороди; керівництво компанії; контакти, адреси офісів, режим роботи, схема проїзду.

«Країни та напрямки» - країни; корисна інформація для туриста про кожну країну; календар заходів в світі; готелі; кемпінги; допомога туристу (правила перебування закордоном, правила проживання в готелі, короткий список розмовних фраз); погода.

«Спеціальні пропозиції» - гарячі тури; вітрина турів; пошук туру; акції.

«Оформлення документів» - віза; страхування; авіаквитки; трансфер; правила і оформлення оренди закордоном.

«Он-лайн консультант» - он-лайн заявка на підбір туру; пошук, підбір і оформлення туру і авіаквитків самостійно; Зворотній зв'язок.

Після закінчення розробки сайту постає питання про його розкрутці в мережі. У цій процедурі можна виділити три головні компоненти: пряма реклама ресурсу (в термінології рекламистів – ATL), різні промо-акції і заходи (BTL), набір PR-рішень в Інтернеті. Для цього будуть залучені фахівці галузі PR-технологій в Інтернеті.

Сайт туристичної компанії повинен бути взаємопов'язаний з її сторінкою в соціальних мережах, яскравим прикладом є Facebook. Відсутність сторінки в соціальних мережах може негативно позначитися на іміджевої політики «Аніма-Тревел». По-перше, реєстрація аккаунта в них – безкоштовна. По-друге користувачі зможуть спостерігати в режимі он-лайн за діяльністю компанії, обмінюватися враженнями, фотоматеріалами про поїздки, в які вони вирушили за допомогою «Аніма-Тревел». Також соціальні мережі – простір для конкурсів і розіграшів пам'ятних сувенірів з логотипами туристичної компанії «Аніма-Тревел».

Тому наступним способом просування нового турпродукту «Аніма-Тревел» в області PR пов'язано з реєстрацією компанії в різних соціальних мережах.

Соціальні мережі охоплюють багатомільйонну аудиторію. Середньостатистичний користувач соціальної мережі витрачає щодня близько 2 годин на перегляд останніх новин своїх друзів, спільнот і відвідування додатків. Це означає, що щодня не менше двох годин він знаходиться в зоні інформаційного впливу соціальних мереж.

Друзі, учасники спільнот діляться між собою інформацією, яка може нести приховану рекламу або бути відвертим вірусним маркетингом. Крім того, сьогодні соціальні мережі дозволяють компаніям розміщувати на сторінках і в додатках банери та статті. І найголовніше: вони дають можливість проводити маркетингову кампанію безпосередньо для цільової аудиторії.

*Реклама в соціальних мережах має ряд унікальних переваг.*

1. Можливість демонстрації інформації безпосередньо зацікавленої цільової аудиторії – таргетинг;

2. У соціальних мережах можна працювати з групами користувачів, об'єднаних за такими параметрами, як тема, вік, географія, стать, соціальний стан (студент, місце роботи);

3. Соціальні мережі дозволяють проводити приховану маркетингову компанію. Як правило, у digital-агентств вже є «свої люди» в найбільш популярних спільнотах. Це авторитетні учасники, які користуються довірою у аудиторії. Навіть просте згадування таким учасником того чи іншого бренду в позитивному ключі – вже потужний маркетинговий інструмент. Нерідко для проведення рекламної кампанії в соціальній мережі профіль створюється спеціально. Він напрацьовує собі авторитет в спільнотах цільової аудиторії і потім просуває приховану рекламу від свого обличчя: публікує відгуки, огляди, бере участь в обговореннях і т.д.;

4. Важливу роль сьогодні також грають відгуки користувачів про бренд. Однак просту генерацію позитивних згадок продукту або послуги не можна назвати ефективною рекламою, якщо паралельно не ведеться моніторинг всіх згадувань про бренд в мережі. Оперативний відповідь на негативні коментарі і

лояльні згадки про продукт або послугу – це обов’язкова частина грамотного просування в соціальних мережах;

5. Можливість створення власного майданчика. Досить ефективним способом просування в соціальній мережі є створення власного співтовариства компанії з зацікавлених учасників, готових співпрацювати з іншими спільнотами. Завдяки активному інформуванню зацікавлених учасників спільноти про послуги, що реалізуються ЗАТ «Інтурцентр», і їх переваги у компанії з’являється можливість відстежувати відносини своїх споживачів до бренду і просувати його в мережі.

На відміну від реклами в друкованих ЗМІ або на телебаченні реклама в соціальних мережах, по-перше, проводиться за двома напрямками: внутрішня розкрутка (передбачає активні дії з боку рекламодавця всередині соціальної мережі) і зовнішня розкрутка (робота рекламодавця по оптимізації просувається ресурсу під майданчики). При цьому слід мати на увазі, що сайт і соціальна мережа повинні бути пов’язані.

По-друге, при розміщенні реклами в соціальних мережах необхідне правильне визначення цільової аудиторії в інтернеті. Для цього проводяться маркетингові та соціологічні дослідження, виявляються потреби і очікування цільової аудиторії.

#### *Створення хештег в Instagram і Foursquare.*

Instagram – додаток для моментального обміну фотографіями, відеозаписами і коментарями. Таким чином можна обмінюватися не тільки інформацією про турах, акції та знижки, а й в режимі реального часу спостерігати за відпочинком клієнтів туристичної фірми.

Foursquare – кращий спосіб отримання персональних рекомендацій про яке-небудь місце або закладі в залежності від того, де побували ви і ваші друзі. Таким чином, якщо ви «зачекінілись» в офісі туристичної фірми це бачать ваші друзі, також вони бачать вашу оцінку, адреса офісу. А ви маєте можливість отримати додатковий бонус при покупці туру.

*Створення програми для Iphone та Android.* Цей додаток працює в разі наявності картки постійного клієнта, яку можна буде отримати в офісі компанії при покупці першого туру, а також оформити при завантаженні програми. Цей додаток необхідно для отримання бонусних балів, за накопичені бали можна отримати приємні подарунки: доставка документів додому до клієнта; знижка на трансфер у напрямку, оформлення медичної страховки, бронювання автомобіля за місцем прибуття. Також, дана програма потрібно використовувати спільно з соціальними мережами. Наприклад, при вступі в групу в «Фейсбук», клієнт отримує додаткові бали на бонусну карту. Популярність програми буде визначатися його унікальністю і корисністю, а так само тим, наскільки воно веселе і цікаве. Знижкові сервіси - «Купонатор» (Групон, вигода, Бігліон, бігбаззі, купікупон).

Даний вид реклами необхідний для залучення якомога більшої кількості клієнтів, за рахунок надання великих знижок на тури.

Цільова аудиторія – молоді люди, активні користувачі всесвітньої павутини. Таким чином, туристична путівка повинна бути дешевою за рахунок: пропозиції вільоту протягом тижня, тобто використання чартерних рейсів, низька зірковість готелю, відсутність додаткових опцій в туристичному пакеті.

*Активізація благодійної та спонсорської діяльності Аніма-Тревел.* Такої великої компанії необхідно брати активну участь в соціальних програмах, тому що дані заходи є не тільки приводом для публікації в ЗМІ, але і є одним з найбільш дієвих способів прояву соціальної та громадянської відповідальності бізнесу та його конкретних представників.

Можна також укласти договір з одним з пабів міста Київ (наприклад, з «Pilsner», «ProRock Pub» і ін.) про розіграші під час переглядів матчів в закладі грошових сертифікатів на придбання турів в Аніма-Тревел, головним призом стане путівка на фінальну гру Чемпіонату на двох. На захід такого рівня можна запросити фотографів для зйомки і розміщення фотографій в соціальних мережах, на сайті Аніма-Тревел, а також опублікування фотоматеріалів події в пресі. У даній ситуації туристська компанія виступить в якості спонсора.

*Укладення договору з одним з кращих готелів м. Києві (наприклад, «Hyatt Regency Kiev») про розміщення в холі відео-стійки Аніма-Тревел з інформацією про дану туристичну компанію. Переваги даного виду реклами:*

- доступна ціна на відеорекламу;
- рекламна інформація демонструється в анімаційному або відео форматі відмінної якості;
- ролик транслюється без перерв і вихідних;
- розташування в місцях максимального трафіку людей;
- реклама не залишиться непоміченою завдяки стильному зовнішньому вигляду стійки, широкому куту огляду, яскравому екрану, розташованому на рівні очей.

Даний вид реклами є принципово новим у м. Києві і буде свідчити про високий статус Аніма-Тревел, гнучкому і креативний підхід його керівництва до реклами.

Також, необхідно буде розмістити в холі друковану продукцію (барвисті буклети і каталоги) про нові послуги Аніма-Тревел.

Постояльцям готелю можуть бути запропоновані в якості бонусів:

- безкоштовні запрошення на семінар чи конференцію за участю туроператора;
- запрошення до участі в VIP – екскурсіях.

*Залучення відомих (публічних) людей до реклами послуг, що надаються Аніма-Тревел. Така реклама, як правило, викликає довіру до високої якості продукту, що рекламується медійним обличчям.*

Використання даної PR- технології свідчить про вміння компанії працювати з VIP – клієнтами і наявності широкого спектра послуг, які задовольняють їх вишукані переваги.

Таким чином, виникає необхідність складання медіакарти для Аніма-Тревел. Для цього необхідне налагодження особистих контактів з представниками ЗМІ, а також своєчасний моніторинг інформаційних каналів для поновлення медіакарти.

### **3.2 Впровадження збалансованої системи показників (BSC) оцінки інноваційного розвитку міжнародного туроператора**

Збалансована система показників (BSC) була розроблена і запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем ще у 1992 році [98]. Їх дослідження ґрунтуються на гіпотезі про необхідність застосування збалансованого підходу для забезпечення успішного управління сучасним підприємством і недостатності лише фінансових даних для цих цілей.

Система BSC враховує чотири «перспективи» (Perspectives) підприємства:

- фактори і показники традиційного фінансового аналізу (Financial) – фінансова перспектива;
- успішність роботи з клієнтами (Customer) – клієнтська перспектива;
- перспектива (оптимальність) внутрішніх бізнес-процесів (Internal Business Process);
- загальна компетентність персоналу компанії у своїй галузі (Learning & Growth) – перспектива навчання та зростання.

Зібрані воедино ці перспективи взаємодіють між собою і дають цілісну картину поточної стратегії підприємства та її динаміки, яку варто застосувати в діяльності туристичного оператора «Аніма-Тревел» (рис. 3.2.).

BSC охоплює зв'язки між різними сторонами діяльності підприємства: монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і оперативним управлінням, минулими і майбутніми результатами, зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства.

Даний метод управління ефективністю дозволяє перевести бачення розвитку підприємства і його стратегію в набір узгоджених і взаємопов'язаних показників ефективності, який відображає загальне уявлення про майбутнє підприємства.



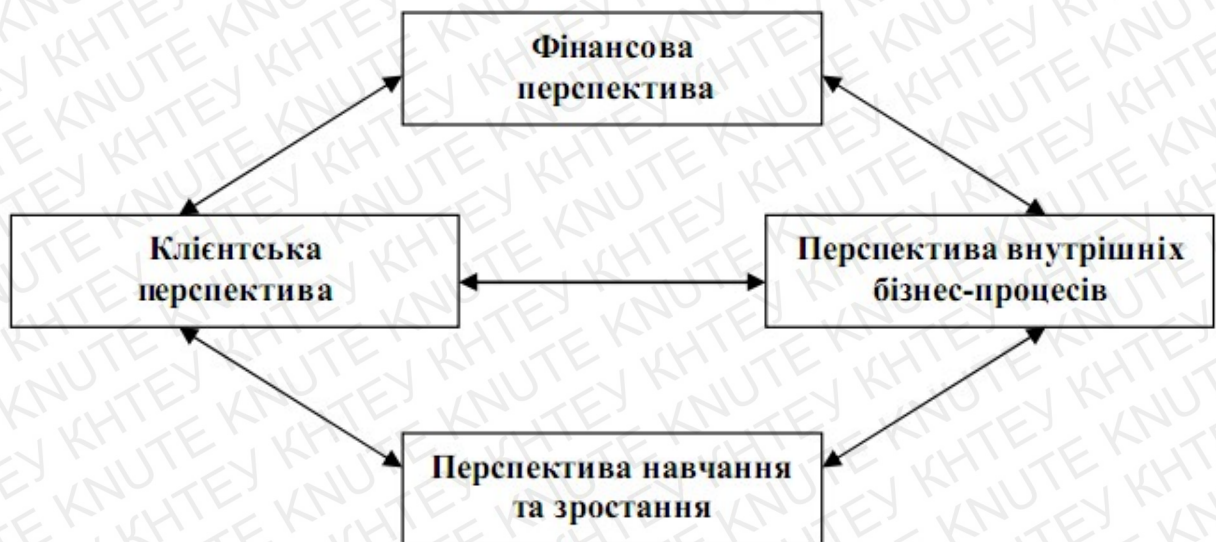


Рис. 3.2. Перспективи збалансованої системи показників

Збалансована система показників допомагає узгодити інтереси співробітників на різних рівнях всередині підприємства, направляючи їх увагу на один і той же набір індикаторів. У деяких випадках, таке узгодження виконується явно, шляхом розробки BSC для окремих підрозділів або співробітників на основі корпоративної системи збалансованих показників. В ідеалі, BSC показує, чи є в компанії підготовлені та зацікавлені співробітники (напрямок розвитку та навчання), чи ефективні процеси (операційний напрямок), чи задоволені клієнти (клієнтське напрямок). Позитивні випереджальні індикатори призводять до високої фінансової ефективності в довгостроковій перспективі.

Суть BSC полягає у формуванні стратегії в декількох перспективах (їх чотири: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та навчання і кар'єрне зростання), постановці стратегічних цілей і вимірювань ступеня досягнення даних цілей, через так звані ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

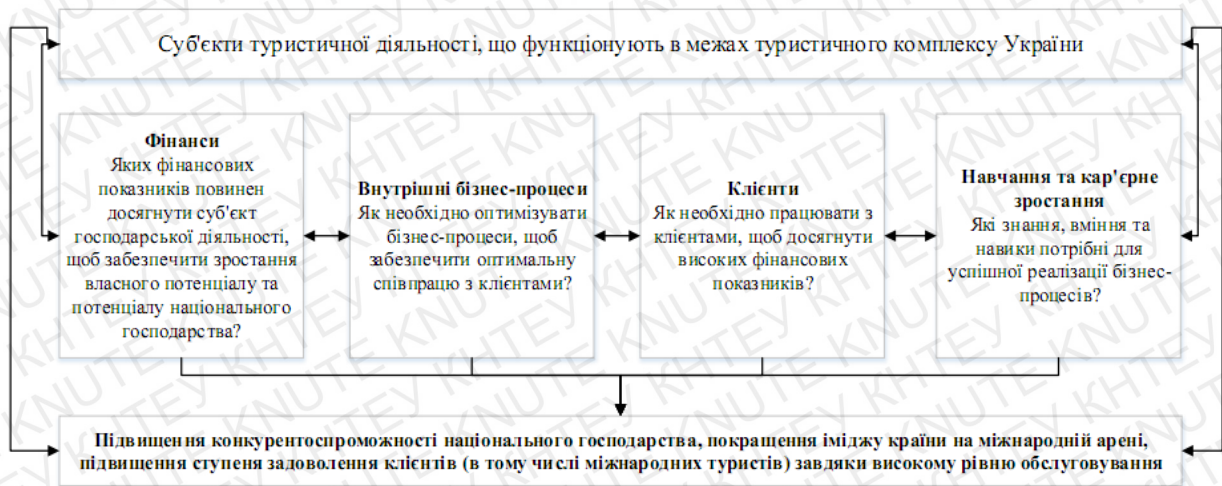


Рис. 3.3. Збалансована система показників (BSC) в розрізі розвитку туристичного підприємства

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators – KPI) – система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і допомагає в оцінці реалізації стратегії.

В збалансованій системі показників (BSC) фінансові KPI можуть бути загальними для всіх суб'єктів господарської діяльності в системі національного господарства (рентабельність інвестицій – Return on investment – ROI; рентабельність використання капіталу – Return on capital employed, ROCE; економічна додана вартість – Economic Value Added, EVA) або можуть бути пов'язані зі специфікою виду економічної діяльності (наприклад, для туристичного комплексу, дохід з 1 готельного номеру (RevPAR), середня вартість 1 номеру (ADR); прибуток від операційної діяльності з 1 номеру (GovPAR) [2].

Кількість індикаторів KPI може бути будь-якою, а також важливо, щоб вони дійсно характеризували виконання проміжних і кінцевих цілей. Для оцінки ефективності та результативності підприємств в системі туристичного комплексу можна виділити наступні:

а) Обсяг продажів – оцінюється надходження грошових коштів від реалізації, наприклад, за місяць;

б) Плинність персоналу, у % – відношення числа звільнених працівників до середньооблікової чисельності;

в) Дотримання стандартів обслуговування – вимірюється також у відсотках, виходячи з даних таємних покупців.

Розроблено кілька методик з визначення оптимальної кількості показників КРІ. Але досвід говорить, що краще дотримуватися правила «10/80/10». Воно свідчить, що ключових показників результату повинно бути 10, індикаторів операційної (виробничої) діяльності – 80 і близько 10 показників ефективності [4].

Таблиця 3.1

**Збалансована система показників для підприємств туристичного комплексу в системі економіки та управління національним господарством**

Фінанси	Валові надходження від туризму (загальний обсяг туристичного споживання) Частка туризму у формуванні ВВП Частка туризму у формуванні ВНД
Внутрішні бізнес-процеси	Число зайнятих на підприємствах ТКУ Продуктивність праці Якість постановки цілей Застосування нових інноваційних технологій
Клієнти	Коефіцієнт загального враження клієнта, споживача і апарату управління ТКУ Туристичний баланс країни Коефіцієнт завантаження готельних підприємств Загальна кількість обслуговуваних туристів Загальний обсяг туристичних послуг
Навчання та кар'єрне зростання	Рівень кваліфікації працівників Витрати на навчання працівників Рівень задоволеності працівників

З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне сформувати та ідентифікувати багаторівневу систему показників розвитку туристичного комплексу України. Так, зокрема, вважаємо, що до системи показників із оцінювання та прогнозування результативності та ефективності розвитку туристичного комплексу необхідно залучити наступні виміри, які характеризують:

1) Економічні функції туристичного комплексу, як виробнича, створення доходу, сприяння зайнятості населення, згладжування, нівелювання платіжного балансу, відносяться: частка туризму у складі національного доходу, частка доходів від туризму в загальному експорті країни, частка витрат на туризм в загальному імпорті країни, кількість та якість робочих місць в туризмі;

2) Масштаби і обсяги туристичного потоку, відносяться: загальна кількість туристів, в тому числі організованих та самодіяльних; кількість туроднів (кількість ночівель); середня тривалість перебування туристів в регіоні;

3) Визначають потужність матеріально-технічної бази туризму в регіоні, зокрема: ліжковий фонд будинків відпочинку, пансіонатів, туристичних баз, готелів, санаторіїв тощо, а також кількість ліжок (місць), що надаються місцевими жителями, кількість місць в торгових залах підприємств харчування для туристів і їхнього обслуговування іншими комунітарними заходами;

4) Результативність фінансово-економічної діяльності туристичних фірм містять: виручку від реалізації послуг туризму, показники використання робочої сили (продуктивність праці, рівень видатків на оплату праці та ін.), показники використання виробничих фондів (фондовіддача, обертання оборотних засобів та ін.), собівартість послуг туризму, прибуток, рентабельність, показники фінансового стану туристичних фірм тощо.

5) Розвиненість потенційно-факторної детермінанти функціонування і розвитку національного туристичного комплексу в контексті розбудови на теренах держави міжнародного туризму: кількість туристів, що відвідали зарубіжні країни; сумарні грошові витрати, здійснені туристами за час поїздок (у відносних і абсолютних значеннях);

6) Рівень розвиненості сучасного українського туристичного комплексу: частка ринку з питомою вагою товарів та послуг як зовнішньому, так і на внутрішньому ринках; частка сертифікованих на відповідність міжнародним стандартам видів продукції і послуг туристичного комплексу; індекс цінової конкурентоспроможності; виміри наукоємності випуску продукції та послуг;

рівень задоволення потреб ринку; інтегральний вимір оцінювання інвестиційної привабливості туристичного комплексу та масштабів розвиненості його стратегічного потенціалу тощо;

На етапі підготовки до побудови системи збалансованих показників BSC для туроператора «Аніма-Тревел» необхідно розробити стратегію розвитку підприємства, визначити його перспективи і прийняти рішення, для яких організаційних одиниць і рівнів господарюючого суб'єкта слід розробити збалансовану систему показників. Методологія BSC включає чотири перспективи, відповідно до яких підприємству слід давати відповіді на такі питання:

- фінансова перспектива: яку думку про себе компанія повинна створити у своїх акціонерів, щоб досягти фінансових успіхів;
- клієнтська перспектива: яку думку про себе компанія повинна створити у своїх клієнтів, щоб реалізувати своє бачення майбутнього;
- перспектива внутрішніх бізнес-процесів: у яких бізнес-процесах компанія повинна досягти досконалості, щоб задовольнити запити своїх акціонерів і замовників;
- перспектива навчання та розвитку: яким чином компанія повинна підтримувати здатність змінюватися і удосконалюватися, щоб реалізувати своє бачення майбутнього.

На другому етапі проводиться побудова збалансованої системи показників. Нижче наведено стратегічну карту для туроператора «Аніма-Тревел» у розрізі перспектив (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічна карта туроператора «Аніма-Тревел»

Напрямки (перспективи)	Цілі	Показники досягнення цілей	Завдання досягнення цілей
Фінанси	Зростання прибутку	Прибуток	Збільшення на 30 тис. грн. (за два місяці)
	Зростання частки ринку	Частка ринку	Збільшення на 3%
Замовники	Утримання існуючих	Кількість замовників	Підтримання

	замовників		показника – 30 компаній
	Підписання контрактів з новими замовниками	Кількість нових залучених замовників	Підписати не менше 5 нових контрактів
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення якості надання послуг	Відсоток скарг замовників	0%
	Розширення асортименту надання послуг	Кількість замовників	Кількість замовників – не менше 15 тис.
Навчання персоналу та інновації	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованих працівників	100%
	Підвищення мотивації персоналу	Кількість замовників	Кількість замовників – не менше 15 тис.
	Покращення взаємовідносин із замовниками	Кількість замовників	Кількість замовників – не менше 15 тис.
	Удосконалення системи управління та ведення обліку	Відсоток порушень	0%

Стратегічну карту туроператора Аніма-Тревел у розрізі перспективи щодо навчання персоналу та інновацій, що відповідає специфічному спрямуванню нашого дослідження, наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічна карта туроператора «Аніма-Тревел» у розрізі навчання персоналу та інновацій

Напрямки (перспективи)	Цілі	Показники/індикатори досягнення цілей	Завдання досягнення цілей	Заходи досягнення цілей
Навчання персоналу та інновації	Підвищення мотивації персоналу Плинність кадрів	Кількість мотивованих працівників Відсоток плинності кадрів	Кількість мотивованих працівників – 100% 0%	Управління персоналом та здійснення мотивації за допомогою програмної системи «Key Performance Objectives»
	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованих працівників Час роботи менеджера проекту з одним замовником (переговори, погодження контракту,	100% 1-1,5 тижня	Формування програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу Розробка ефективної схеми роботи із замовниками, налагоджена робота усіх підрозділів

	підписання контракту, виконання умов контракту)		компанії, що приймають участь в роботі з клієнтами: менеджер проекту, головний бухгалтер, юрист, тощо
Удосконалення системи управління підприємством, його матеріалами, запасами та ведення обліку	Відсоток порушень Відсоток ефективності	0% 100%	Застосування технологій потужної СУБД Oracle та FMS (Field Management System – розроблена з метою здійснення різних транзакцій, таких як: продаж, створення рахунків, контроль за активами та основними засобами і т.д.)

Керівництво туроператора «Аніма-Тревел» приділяє багато уваги підвищенню кваліфікації працівників, виділяючи значні кошти на проведення різноманітних тренінгів, курсів перекваліфікації, навчанню персоналу в різних країнах.

Це дає можливість сформувати потужну, об'єднану, кваліфіковану команду, яка здатна ефективно вирішувати складні завдання в короткі терміни та забезпечити в майбутньому туроператору «Аніма-Тревел» лідируючі позиції на ринку.

Управління персоналом в діяльності туроператора «Аніма-Тревел» здійснюється за допомогою програмної системи «Key Performance Objectives». Цей інноваційний інструмент був спеціально розроблений для ефективного та легкого управління персоналом та стимулювання його діяльності, система допомагає ставити і досягати цілі персоналу, що веде як до професійного зростання співробітників, так і до досягнення цілей усієї компанії. Для цього розроблений ряд інструментів:

- портал Career Center;
- система цілей Performance Appraisals – SLP3;
- система грейдів;
- щорічний Merit Increase.

Портал Career Center – це спеціалізований корпоративний Web-сайт, що як інструмент управління надає можливість співробітникам компанії будувати і розвивати свою кар'єру, а менеджерам – управляти своїми співробітниками, мотивувати їх, розвивати та шукати нових.

Оцінка професійної діяльності співробітника в компанії Schlumberger здійснюється за допомогою інструмента – системи цілей SLP3. Цілі в SLP3 мають бути конкретними, вимірними, знаходитися в зоні компетенції людини. Цей інноваційний інструмент являє собою базу даних, яка дозволяє будь-якому співробітнику компанії ставити цілі на квартал, півріччя, рік, які потім продивляються його менеджером та затверджуються ними [6, с. 1-8].

У туроператора «Аніма-Тревел» передбачене щорічне підвищення заробітної плати – Merit Increase. Якщо співробітник успішно виконує цілі в програмі SLP3, він отримує бонус у грошовому еквіваленті. Не отримують бонуси:

- співробітники, прийняті в поточному році;
- співробітники, яким вже підвищували рівень заробітної плати;
- співробітники, які отримали оцінку D в SLP3.

При визначенні заробітної плати (merit) в туроператора Аніма-Тревел враховуються два основні фактори:

- ситуація на ринку;
- позиціонування заробітної плати відносно до ринкового становища компанії.

Розглянемо приклад розподілу заробітної плати (merit) для двох співробітників компанії. Припустимо, що для компанії вважається доцільним 8%-ве підвищення заробітної плати. Шкала “ринок” – це діапазон, в якому знаходиться заробітна плата співробітника у процентному співвідношенні до її середньоринкового рівня у відсотках (50% – середньоринкова, 75% – вище ринкової, 25% – нижче ринкової). Шкала SLP Performance – це оцінка співробітника при досягненні цілей в програмі SLP, де її оцінки означають таке: A – outstanding performance, з англ. «outstanding performance» - це «безперечне



виконання»; B – beyond expectations, з англ. «beyond expectations» - це «вище очікуваного»; C – meet expectations, з англ. «meet expectations» - це «відповідає очікуванням»; D – development needed, з англ. «development needed» - це «потребує розвитку» (рис. 3.3.).

		SLP Performance			
		A	B	C	D
		%			
Ринок	0-25	Співробітник 1 15%			x
	25-50				x
	50-75				x
	>75			Співробітник 2 3%	x

15% – max збільшення заробітної плати  
3% – min збільшення заробітної плати

Рис. 3.3. Схема розподілу заробітної плати (merit) для двох співробітників туроператора «Аніма-Тревел»

На даній схемі бачимо, що співробітник 1 виконав успішно свої цілі в SLP (з найвищою оцінкою A), і зважаючи на те, що його заробітна плата знаходиться набагато нижче від середнього рівня, він отримує найвищу надбавку – 15% до своєї заробітної плати, а співробітник 2, який виконав свої цілі на оцінку C, має 3% підвищення заробітної плати, тим більше, що рівень його заробітної плати доволі високий (більше 75).

У туроператора «Аніма-Тревел» постійно та послідовно відбувається інвестування значних коштів на підтримку і розвиток своєї діяльності, навчання персоналу та розробку і застосування новітніх методів управління, що відбивається у її широкому застосуванні технологій потужної СУБД Oracle, функціональні рішення якої охоплюють усі бізнес-процеси підприємства – від планування і розробки до контролю якості і фінансового аналізу. На сьогоднішній день туроператор «Аніма-Тревел» активно використовує одне з рішень Oracle, E-Business Suite – повний інтегрований комплекс прикладних програм для електронного бізнесу, працюючий як у корпоративній внутрішній мережі Інтранет, так і в глобальному Інтернеті. Цей програмний комплекс

призначений для створення корпоративних ERP-систем управління ресурсами підприємства (Enterprise Resource Planning), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) та електронних торгівельних площадок.

Як вже зазначалося, збалансована система показників має базуватись на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків, факторів досягнення успіху та взаємозв'язку з фінансовими результатами підприємства. Зв'язок між показниками BSC створюється шляхом їх підбору з відповіддю на питання «якщо-то». Наприклад: якщо збільшиться обсяг реалізації продукції чи послуг, то збільшиться прибуток; якщо зменшаться витрати, то збільшиться прибуток; якщо підвищиться якість продукції, товарів, робот, послуг, то покращиться задоволеність клієнтів. Причинно-наслідкові зв'язки між індикаторами напрямку навчання персоналу та інновацій туроператора «Аніма-Тревел» можна подати у вигляді такої схеми (рис.3.4.).

Каскадування BSC, що є наступним етапом, полягає у підвищенні якості стратегічного управління в організаційних одиницях, залучених до побудови збалансованої системи показників, оскільки цілі і стратегічні заходи з керівних підрозділів можуть бути послідовно передані в BSC в підлеглі організаційні одиниці, що являє собою вертикальну інтеграцію цілей.

При каскадуванні стратегія, вказана в корпоративній Balanced ScoreCard, поширюється на усі рівні управління. Потім стратегічні цілі, показники, цільові значення і дії з вдосконалення конкретизуються і адаптуються в підрозділах і командах. Тобто корпоративна збалансована система показників має бути пов'язана з BSC підрозділів, відділів і з індивідуальними планами роботи співробітників.



Рис. 3.4. Причинно-наслідкові зв'язки між індикаторами напрямку навчання персоналу та інновацій туроператора «Аніма-Тревел»

На основі BSC свого підрозділу кожен відділ розробляє власну BSC, яка має бути погоджена з корпоративною BSC. Потім за участю начальника відділу кожен співробітник розробляє свій індивідуальний план роботи. Цей план більше орієнтований на досягнення реальних результатів на робочому місці, а не на завдання або дії з удосконалення.

Контроль виконання стратегії – останній етап запровадження BSC в компанії. Для поліпшення збалансованої системи показників вище керівництво і відповідальні повинні постійно проводити аналіз і оцінку діяльності підприємства. Стратегічні цілі характеризуються високим ступенем актуальності для компанії, і ця актуальність повинна оцінюватися щонайменше щорічно. При цьому необхідно оцінювати:

- придатність вибраних показників для оцінки міри досягнення вироблених цілей;

- простоту розрахунку значень показників;
- ступінь досягнення структурним підрозділом цільових значень обраних показників;
- ступінь досягнення цільових значень показників керівними підрозділами;
- масштаб внеску певного структурного підрозділу в досягнення цілей верхніх рівнів.

*Коефіцієнт освоєння нової техніки.* Загальна вартість основних засобів на кінець 2017 року 404,3 тис.грн. Однак, при розрахунку даного коефіцієнта враховується середньорічна вартість основних засобів. Використовуємо найбільш просту формулу:

$$З\text{ ср} = (С\text{ перший (п.р.)} + С\text{ перший (к.р.)}) / 2 = (541,3 + 404,3) / 2 = 472,8$$

У 2017 році прибуло нового обладнання на суму 271 тис.грн.

Так, коефіцієнт складе  $271/472,8 = 0,048$

*Коефіцієнт впровадження нових послуг.*

Загальна виручка від продажу загальної діяльності склала 91694,7 млн.грн.

Виручка від продажів нових видів послуг, склала близько 150 тис.грн.

Таким чином, коефіцієнт склав 0,000168

*Коефіцієнт інноваційного зростання.*

Витрати на здійснення процесних інновацій в діяльності туроператора Аніма-Тревел 2017 р за рахунок власних коштів компанії склали: 117 тис.грн.

Загальний обсяг інвестицій склав 4,5 млн.грн

Коефіцієнт за підрахунками дорівнює 0,000026.

Економія наведених витрат від інноваційної діяльності:

$$\Delta Z = \Delta I - WACC (K_{\text{інн}} - \Delta K),$$

Середньозважена вартість капіталу:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1-T)$$

$K_s$  – вартість власного капіталу

$W_s$  – частка власного капіталу

$K_d$  – вартість позикового капіталу

$W_d$  – частка позикового капіталу

$T$  – ставка податку на прибуток

Для туроператора Аніма-Тревел  $WACC = 1,4 * 0,75 + 0,15 * 0,25 * 0,8 = 1,05 + 0,03 = 1,08$

$\Delta Z = -6\,140\,615 - 1,08 * (1\,820\,000 + 6\,145\,615) = -14\,743\,479$  тис.грн.

Модифікована додана економічна вартість від процесних інновацій:

$EVAM = (ПП + A + П + T) - K_{інн} * WACC$

$EVAM = (14\,117\,962 + 3\,438\,414 + 6\,160 + 3\,529\,490) - 182\,000 * 1,08 = 36\,825\,246$  тис.грн.

Ставлення економії приведених витрат до інвестицій в інновації  $P = \Delta Z / (K_{інн} - \Delta K)$  складе

$P = -14\,743\,479 / (1\,820\,000 + 6\,145\,615) = -1,85$

Показник свідчить про те, що економія наведених витрат практично в 2 рази перевищила інвестиції в інновації. Економія має велике значення по модулю. Негативним воно є тому, що витрата ресурсу знизився разом зі збільшенням виручки.

Отже, сучасне конкурентне середовище вимагає нового підходу до ведення бізнесу, в основі якого – необхідність безперервного, обґрунтованого спостереження за поточними процесами на підприємстві, їх оцінка, прогнозування змін і відхилення від заданих параметрів з метою підвищення ефективності управління. Дана проблема може бути вирішена за допомогою формування збалансованої системи показників, що забезпечує ціленаправлений моніторинг діяльності підприємства, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднуючи стратегічне і оперативне управління. BSC здатна урівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних сьогоdnішніми факторами економічного успіху, і таким чином забезпечити втілення стратегії у життя. Тому впровадження BSC та використання KPI у сфері туризму забезпечить її надійним інструментарієм системного розвитку.

### **3.3. Прогнозування ефективності заходів з удосконалення процесних інновацій в діяльності підприємства**

На удосконалення діяльності туроператора потрібно затратити кошти. Цю суму можна взяти з реалізації продукції, з прибутку підприємства. За незначні витрати, спрямовані на підвищення ефективності роботи туроператора «Аніма-Тревел», можна підняти конкурентоспроможність, впізнаваність на туристичному ринку, залучити нових клієнтів і підвищити довіру до туроператора вже постійних клієнтів, тим самим підвищити обсяг збуту туристичного продукту – підвищити прибуток.

Головними туристичними трендами є зростання внутрішнього туризму, створення пакетних турів, що включають перевезення, розміщення та екскурсійну програму, а також підвищення якості послуг, що надаються. З огляду на зростання внутрішнього ринку туризму і усвідомлення браку фахівця з маркетингу і комунікацій, рекомендується.

Введення посади фахівця з маркетингу, тим самим провести впровадження нових функцій маркетингу в бізнес-процеси компанії. Присвоїти відділу маркетингу статус центру інформації підприємства про ринок і підсумки функціонування.

Переглянути підходи до планування, залучення відділу маркетингу в процес планування.

З огляду на, що реклама є однією з основних складових маркетингу. Ведення активної рекламної компанії з урахуванням розробок відділу маркетингу. Реклама – найважливіший засіб просування товарів на ринку від підприємця до покупця.

Реклама – це один із засобів підтримки бренду, також вона повинна зміцнювати образ бренду, який вже склався у свідомості споживачів. Однак для більшості людей найкращим є те, що вважають таким інші. Тут великий вплив можуть надати засоби масової інформації, які грають роль своєрідного сполучної ланки, яке доводить до нашого відома будь-які факти.

Стимулювання збуту включає визначення каналів, форм і методів доведення туристського продукту до споживача. Стимулювання споживачів: поширення купонів, пропозиції про повернення грошей, премії, конкурси, залікові талони, демонстрації. Стимулювання сфери торгівлі: заліки за покупку, додаткові послуги безкоштовно, спільна реклама, премії штовхачі, конкурси представникам. Стимулювання персоналу фірми: премії, конкурси, конференції, оплата навчання. Найчастіше використання нового унікального пропозиції провокує звернення уваги. Якщо запропонувати споживачам щось нове, унікальне, високоякісне, чутки про це моментально рознесуться. Можливо, про вас заговорять і ЗМІ.

Персональні продажі кількох чи одному потенційному покупцеві з зворотною реакцією у вигляді питань, заперечень, зацікавленості або покупки, причому остання реакція є найбільш бажаною для продавця. Тут дуже важливо врахувати питання кадрів. Співробітники повинні бути прихильниками компанії і при будь-якому зручному випадку гідно представляти свою організацію потенційним покупцям, переводячи їх в число клієнтів, підвищуючи їх лояльність по відношенню до організації в цілому.

Особливість індивідуальних продажів як інструменту маркетингового комунікаційного комплексу полягає в об'єднанні інформаційного забезпечення процесу торгівлі з процедурою збуту товарів.

Поставлених цілей домагаються шляхом доведення своїх фірмових інтересів до громадської думки, чесного завоювання репутації, грамотного створення позитивного іміджу організації.

Інноваційний розвиток туроператора «Аніма-Тревел» припускає проектування нововведень, нових послуг і продуктів, які зможуть забезпечити нові можливості для збуту, а також повніше задовольнити потреби туристів. В якості основного заходу щодо вдосконалення маркетингової діяльності туроператора «Аніма-Тревел» рекомендується скласти план стратегічного маркетингового розвитку компанії.

Головними туристичними трендами є зростання внутрішнього туризму, створення пакетних турів, що включають перевезення, розміщення та екскурсійну програму, а також підвищення якості послуг, що надаються. З огляду на зростання внутрішнього ринку туризму і усвідомлення браку фахівця з маркетингу і комунікацій, рекомендується введення посади фахівця з маркетингу, тим самим провести впровадження нових функцій маркетингу в бізнес-процеси туроператора «Аніма-Тревел». Присвоїти відділу маркетингу статус центру інформації підприємства про ринок і підсумки функціонування.

Стимулювання збуту включає визначення каналів, форм і методів доведення туристського продукту до споживача. Стимулювання споживачів: поширення купонів, пропозиції про повернення грошей, премії, конкурси, залікові талони, демонстрації. Стимулювання сфери торгівлі: заліки за покупку, додаткові послуги безкоштовно, спільна реклама, премії штовхачі, конкурси представникам.

З метою стимулювання персоналу туроператора «Аніма-Тревел» пропонується застосовувати премії, конкурси, конференції, оплата навчання. Найчастіше використання нового унікального пропозиції провокує звернення уваги. Якщо запропонувати споживачам щось нове, унікальне, високоякісне, чутки про це моментально рознесуться. Можливо, про туроператора «Аніма-Тревел» заговорять і ЗМІ.

Персональні продажі кількох чи одному потенційному покупцеві з зворотною реакцією у вигляді питань, заперечень, зацікавленості або покупки, причому остання реакція є найбільш бажаної для туроператора «Аніма-Тревел». Тут дуже важливо врахувати питання кадрів. Співробітники повинні бути прихильниками компанії і при будь-якому зручному випадку гідно представляти свою організацію потенційним покупцям, переводячи їх в число клієнтів, підвищуючи їх лояльність по відношенню до організації в цілому. Особливість індивідуальних продажів як інструменту маркетингового комунікаційного комплексу полягає в об'єднанні інформаційного забезпечення процесу торгівлі з процедурою збуту товарів.



Активне використання «Паблік Рілейшнз» - це допоможе встановлювати і підтримувати тісну комунікацію, взаєморозуміння і співробітництво щодо організації і щодо її продукції. Робота по організації зв'язків з громадськістю, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу фірми, на переконання громадськості в необхідності діяльності фірми і її благодотворний вплив на життя суспільства. Досягнення взаєморозуміння, виявлення і формування загальних уявлень, цінностей, інтересів і переваг на основі достовірної та достатньої інформації.

Поставлених цілей домагаються шляхом доведення своїх фірмових інтересів до громадської думки, чесного завоювання репутації, грамотного створення позитивного іміджу організації.

Пропаганда – будь-яка безкоштовна, добровільна особиста форма інформаційного впливу на громадськість з метою її інформування про фірму, її діяльність і товари, що вона випускає. Сюди можна віднести участь в різних виставках і ярмарках, які на сьогоднішній день проводяться досить часто.

Директ-Маркетинг – будь-яка платна форма особистого інформаційного впливу на споживача і партнерів через адресні звернення з метою формування мотивів купівлі певних товарів, довгострокових взаємовигідних партнерських відносин і залучення їх до діалогового режиму. Величезним кроком вперед не тільки для бізнесу туроператора «Аніма-Тревел», але і для всього людства в цілому є Інтернет. Завдяки мережі Інтернет бурхливий розвиток отримали торгіві інтернет-майданчики, дропшіппінг, системи електронних платежів, а також посилкової торгівлі.

Електронні торгіві майданчики надають унікальну можливість здійснення операцій по купівлі-продажу в єдиному інформаційному і торговому просторі. Електронні торгіві майданчики мають ряд переваг:

- економія часу як для покупця, так і для продавця.
- економія коштів на проведення закупівель.
- чесна конкуренція, що виключає посередництво зі «своїми» фірмами-постачальниками.

- швидкий пошук потрібного товару.
- економія коштів на рекламу.
- доступність для малого бізнесу та ін.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для туроператора "Аніма-Тревел». Вихідні дані:

- плановане збільшення продажів після впровадження заходів на 55%;
- постійні щомісячні витрати на утримання фахівця з маркетингу 10 тис. грн плюс витрати на маркетингові заходи 5 тис. грн.;
- розрахунковий час виходу на 100% показники 1 рік;
- щомісячний очікуваний приріст 5%;
- середній валовий обсяг продажів на місяць 1 444,58 тис. грн.;
- середній валовий дохід в місяць 137,83;
- середні змінні витрати 1 306,75 тис. грн;
- постійні витрати 78,3 тис. грн.

Ставка дисконтування прирівняна до ставки рефінансування і з 02.05.2017 року дорівнює 9,25%.

У таблицях 3.4., 3.5 представлений помісячний план витрат і доходів туроператора «Аніма-Тревел».

Таблиця 3.4

### План продажів на півроку

тис. грн.

Показники	Дата					
	01.2019	02.2019	03.2019	04.2019	05.2019	06.2019
Постійні витрати	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
Додаткові витрати на спеціаліста	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Додаткові витрати на заходи	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Постійні витрати з урахуванням додаткових	93,30	93,30	93,30	93,30	93,30	93,30
Змінні витрати	1306,75	1372,09	1437,43	1502,76	1568,10	1633,44
Виручка	1444,58	1516,25	1589,04	1660,65	1732,86	1805,06
Сума змінних і постійних витрат	1330,05	1465,39	1530,73	1596,06	1661,40	1726,74
Маржинальний прибуток	137,83	144,60	151,61	157,89	164,76	171,62
Прибуток	44,53	50,86	58,31	64,59	71,46	78,32
Накопичений прибуток	44,53	95,39	153,7	218,29	289,75	368,07

Таблиця 3.5

## План продажів на наступні півроку

тис.грн.

Показники	Дата					
	07.2019	08.2019	09.2019	10.2019	11.2019	12.2019
Постійні витрати	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
Додаткові витрати на спеціаліста	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Додаткові витрати на заходи	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Постійні витрати з урахуванням додаткових	93,30	93,30	93,30	93,30	93,30	93,30
Змінні витрати	1 698,78	1 764,11	1 829,45	1 894,79	1960,13	2025,46
Виручка	1 877,27	1 949,47	2 021,67	2 093,87	2 166,08	2 238,28
Сума змінних і постійних витрат	1 792,08	1 857,41	1 922,75	1 988,09	2 053,43	2 118,76
Маржинальний прибуток	178,49	185,36	192,22	199,08	205,95	212,82
Прибуток	85,19	92,06	98,92	105,78	112,65	119,52
Накопичений прибуток	453,26	545,32	644,24	750,02	862,67	982,19

Приріст грошових потоків:

$$\Delta ГП = ГП_1 - ГП_0 = 22095,08 - 17335,00 = 4760,08 \text{ тис. грн.}$$

Приріст валового доходу:

$$\Delta ВД = ВД_1 - ВД_0 = 210,23 - 1654,00 = 448,23 \text{ тис. грн.}$$

Точка беззбитковості (поріг рентабельності). Точка беззбитковості є важливим економічним показником прийняття управлінських рішень для підприємства індустрії туризму.

$$П_{р0} = 78,30 / (137,83 - 1444,58) = 820,65 \text{ тис. грн.}$$

Для того щоб бути беззбитковим туроператору «Аніма-Тревел» досить було підтримувати обсяг продажів на рівні 820,65 тис. грн.

$$П_{р1} = 93,30 / (212,82 - 2238,28) = 981,26 \text{ тис. грн.}$$

В умовах впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності туроператора «Аніма-Тревел» мінімальний обсяг продажів, що дозволяє організації залишатися беззбитковою 981,26 тис.грн.

Чистий дисконтований дохід ЧДД, показує приріст капіталу в результаті реалізації проекту, з урахуванням його сьогоднішньої вартості. Тимчасовий показник  $t$  дорівнюватиме 1, оскільки розрахунки проводяться за один рік.

Ставка дисконтування і прирівняна до ставки рефінансування і з 02.05.2017 року дорівнює 9,25%.

$$\text{ЧДД} = 982,19 / (1 + 0,0925) = 896,98 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дисконтований дохід величина позитивна, це говорить про те, що проект буде прибутковий. Показник економічної ефективності функціонування визначається у вигляді відношення результату до витрат, необхідним для досягнення цього результату.

$$E = 267,79 / 180,00 = 1,49.$$

Це говорить про те, що на кожну додатково витрачену гривню припадає 1 гривня 49 копійок додаткового прибутку. Проект вважається прибутковим.

У таблиці 3.6. представлені порівняльні дані.

Таблиця 3.6

### Порівняльна таблиця результатів

тис.грн.

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміни
Об'єм продажів	17 335,00	22 095,08	4760,08
Валовий дохід	1 654,00	2 102,23	448,23
Постійні витрати за рік	939,60	1119,60	180,00
Змінні витрати за рік	15681,00	16987,76	1306,76
Прибуток за рік	714,40	982,19	267,79
Точка беззбитковості	820,65	981,26	160,61
ЧДД	-	896,98	-
Економічна ефективність, коеф.	-	1,49	-

Після аналізу проведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності туроператора «Аніма-Тревел» показують високу ефективність, тим самим, підтверджуючи необхідність стратегічного маркетингового планування та планування маркетингових заходів у ході впровадження процесних інновацій на підприємстві.

Порівняльний аналіз показників діяльності туроператора «Аніма-Тревел» до впровадження і після впровадження розроблених заходів показує зростання,

трохи збільшаться витрати, але і відповідно збільшиться виручка і прибуток підприємства, з'являться додаткові клієнти.

### **Висновки до 3 розділу**

Мета будь-якої комерційної організації полягає в отриманні результату своєї діяльності – максимального прибутку. Звідси випливає основне завдання менеджменту підприємства забезпечення в довгостроковій перспективі з урахуванням технічного прогресу і конкуренції умов для стабільного зростання прибутку. Підвищення ефективності діяльності туристського підприємства, його розширення і технічне переозброєння, вдосконалення системи управління і збільшенні номенклатури продукції, робіт і послуг є необхідними передумовами при досягненні цієї цільової установки.

Добре продумана рекламна політика, значні кошти, що витрачаються на неї, принесуть позитивний ефект, фірма стане більш відома на ринку туристичних послуг, що спричинить за собою залучення нових клієнтів, обсяг збуту туристського продукту фірми буде збільшується. Підвищення кваліфікації співробітників фірми забезпечить якісне обслуговування клієнтів, кількість продажів збільшиться.

Активне використання «Паблік Рілейшнз» - це допоможе встановлювати і підтримувати тісну комунікацію, взаєморозуміння і співробітництво щодо організації і щодо її продукції. Робота по організації зв'язків з громадськістю, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу фірми, на переконання громадськості в необхідності діяльності фірми і її благотворний вплив на життя суспільства. Досягнення взаєморозуміння, виявлення і формування загальних уявлень, цінностей, інтересів і переваг на основі достовірної та достатньої інформації.

Отже, сучасне конкурентне середовище вимагає нового підходу до ведення бізнесу, в основі якого – необхідність безперервного, обґрунтованого спостереження за поточними процесами на підприємстві, їх оцінка,

прогнозування змін і відхилення від заданих параметрів з метою підвищення ефективності управління. Дана проблема може бути вирішена за допомогою формування збалансованої системи показників, що забезпечує ціленаправлений моніторинг діяльності підприємства, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднуючи стратегічне і оперативне управління.

BSC здатна урівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних сьогоdnішніми факторами економічного успіху, і таким чином забезпечити втілення стратегії у життя. Тому впровадження BSC та використання KPI у сфері туризму забезпечить її надійним інструментарієм системного розвитку.

Після аналізу проведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності туроператора «Аніма-Тревел» показують високу ефективність, тим самим, підтверджуючи необхідність стратегічного маркетингового планування та планування маркетингових заходів у ході впровадження процесних інновацій на підприємстві.

Порівняльний аналіз показників діяльності туроператора «Аніма-Тревел» до впровадження і після впровадження розроблених заходів показує зростання, трохи збільшаться витрати, але і відповідно збільшиться виручка і прибуток підприємства, з'являться додаткові клієнти.

Поставлених цілей домагаються шляхом доведення своїх фірмових інтересів до громадської думки, чесного завоювання репутації, грамотного створення позитивного іміджу організації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день здатність до створення і використання інновацій (інноваційність) визнається як найважливіший чинник формування конкурентної переваги підприємства. Пріоритетне зростання значення інновацій зумовлює необхідність реструктуризації багатьох підприємств, основним елементом якої є зміна існуючої стратегії дій з одночасним спрямуванням на зростання потенціалу інноваційності (у кризових умовах – це також потенціал гнучкості, здатності до швидких змін).

Таким чином, інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нових або зміни, покращення існуючих туристичних продуктів, удосконалення готельних, транспортних і інших послуг, освоєння нових ринків, застосування сучасних інформаційних технологій та передових технологій організаційно-управлінської діяльності. Широке впровадження у діяльність туристичних підприємств інноваційних технологій і продуктів, а також нестандартних способів обслуговування клієнтів стає ключовим фактором їх економічного розвитку.

Результати досліджень доводять, що ефективність управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери безпосередньо залежать від активного впровадження і використання різноманітних сучасних засобів автоматизації (спеціалізованих програмних продуктів, туристичних Інтернет-порталів, засобів управління взаємодією з покупцем, зокрема CRM-систем (Customer Relationship Management) тощо.

Для інноваційного розвитку міжнародного туроперейтингу, для впровадження процесних інновацій необхідна наявність таких факторів, як:

- наявність нормативної та законодавчої бази в підтримку впровадження інновацій;
- ринкова конкуренція;
- підготовлені кадри (підприємці, фахівці, чиновники, менеджери) і ресурси (інфраструктурні, виробничі, фінансові).

Туроператор «Аніма-Тревел» стрімко розвивається на ринку туристичних послуг вже більше 5-и років, пропонуючи нові цікаві маршрути для подорожей. Туроператор пропонує своїм клієнтам унікальний доступ до вражень, використовуючи новітні технології та індивідуальний підхід до побажань мандрівників.

Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері.

Для управління взаєминами з клієнтами туристичне підприємство «Аніма-Тревел» використовує сучасну інтегровану CRM-систему *Bitriкс24* (Customer Relationship Management), що дозволяє одержувати максимальну інформацію про клієнта у момент спілкування з ним., а також використовує глобальну розподільну систему GDS (Global Distribution System) – *Amadeus*.

Також до інноваційних проектів туристичного підприємства «Аніма-Тревел» можна віднести *співпрацю з Bodo Travel*, які займаються організацією незвичайних турів і подорожей.

Сучасний туристичний бізнес вирішує триєдине завдання: по-перше, необхідно встановлювати більш тісні відносини з постачальниками, партнерами по бізнесу та споживачами продукту і послуг; по-друге, підвищувати рівень власної операційної ефективності; по-третє, підвищувати конкурентоспроможність послуг, що надаються.

Активне використання «Паблік Рілейшнз» - це допоможе встановлювати і підтримувати тісну комунікацію, взаєморозуміння і співробітництво щодо організації і щодо її продукції. Робота по організації зв'язків з громадськістю, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу фірми, на переконання громадськості в необхідності діяльності фірми і її благодотворний вплив на життя суспільства. Досягнення взаєморозуміння, виявлення і формування загальних уявлень, цінностей, інтересів і переваг на основі достовірної та достатньої інформації.



Електронні торгові майданчики надають унікальну можливість здійснення операцій по купівлі-продажу в єдиному інформаційному і торговому просторі. Електронні торгові майданчики мають ряд переваг:

- економія часу як для покупця, так і для продавця.
- економія коштів на проведення закупівель.
- чесна конкуренція, що виключає посередництво зі «своїми» фірмами-постачальниками.
- швидкий пошук потрібного товару.
- економія коштів на рекламу.
- доступність для малого бізнесу та ін.

Після аналізу проведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності туроператора «Аніма-Тревел» показують високу ефективність, тим самим, підтверджуючи необхідність стратегічного маркетингового планування та планування маркетингових заходів у ході впровадження процесних інновацій на підприємстві.

Порівняльний аналіз показників діяльності туроператора «Аніма-Тревел» до впровадження і після впровадження розроблених заходів показує зростання, трохи збільшаться витрати, але і відповідно збільшиться виручка і прибуток підприємства, з'являться додаткові клієнти.

Поставлених цілей домагаються шляхом доведення своїх фірмових інтересів до громадської думки, чесного завоювання репутації, грамотного створення позитивного іміджу організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В'їзний туризм // Все о туризме. – Режим доступа: [http://tourhb.net/books\\_ukr/vt5-1.htm](http://tourhb.net/books_ukr/vt5-1.htm)
2. Ведмідь Н.І. Тривимірна структура системи туроперейтингу санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами / Н. І. Ведмідь // Ефективна економіка, 2013. - №5 [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2029>
3. Височан О.С. Використання GDS-систем діяльності туристичних підприємств / О.С. Височан // Бізнес Інформ. – 2011. - № 6. – С. 78-82.
4. В'їзний туризм : [навч. Посіб.] / П.Ф. Коваль, Н.О. Алешугіна [та ін.]. – Ніжин : Лук'яненко В.В. – 2010. – 304 с.
5. География туризма: Учеб. Пособие. / М.В. Асташкина, О.Н. Козырева, А.С. Кусков, А.А. Санинская.– М.: Альфа – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432с.
6. Глебова А.О. Інноваційні технології в туризмі //Економіка. Управління. Інновації. – 2012. - № 2 (8).
7. Глебова А.О. Інформаційно-інноваційні технології в процесах туристичного обслуговування / А.О. Глебова // Економіка та управління підприємствами, 2016. - №13. – С. 230-237
8. Головчан А.І. Обґрунтування механізмів логістизації розвитку туризму в туристичних дестинаціях / А.І. Головчан // Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства: зб. Наук. Пр. – Донецьк: ДІРСП, 2010. – Вип. 2. – С. 18-26.
9. Головчан А.І. Особливості механізму формування кластерних утворень туристичних дестинацій / А.І. Головчан // Сучасні тенденції економічної теорії і практики: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали міжнар. Наук.-практ. Конф. (Херсон, 18-19 листопада 2010 р.). – Херсон, 2010. – С. 124-127.
10. Головчан А.І. Роль політики кластеризації туризму у реалізації політики підвищення якості життя місцевого населення туристичної

- дестинації / А.І. Головчан // Якість життя: проблеми, пріоритети і перспективи: матеріали Четвертої загальноукр. Наук.-практ. Конф. (Донецьк, 8 грудня 2010 р.). – Донецьк, 2010. – С. 77-82.
1. Готинян В. С. Можливості ІТ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко // Портал [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gotynyan.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gotynyan.htm). - Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2015.
  11. Готинян В. С. Можливості WEB та ПС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко // Портал : [tourlib.net](http://tourlib.net). — Режим доступу \www/ URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gotynyan.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gotynyan.htm). — Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2015.
  12. Гудзовата О.О. Автоматизовані системи управління готелями / О.О. Гудзовата // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 94-98.
  13. Гудзь П.В. Механізм розвитку курортно-рекреаційних територій у сучасних умовах: дис. ... д-ра екон. Наук: 08.10.01 / Гудзь Петро Васильович. – Донецьк, 2003. – 395 с.
  14. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І.Волков, М.П. Денисенко, А.П.Гречан та ін. ; під ред. О.І. Волкова, М.П.Денисенка. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
  15. Застосування інформаційних технологій у туризмі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://it-tehnolog.com>.
  16. Заячківська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація / Г.А. Заячківська // Інноваційна економіка, 2015. - №1. – С. 153-155
  1. Інновації в гостиничному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://digitalsignage.ua/ru/2014/02/innovation-in-hotel-business/>.
  17. Інновації в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2013/02/restaurant-innovation/>.
  18. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. І доп./ С.М.Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324с.

19. Колодійчук А.В. Кластерна модель організації туристичної діяльності – чинник виходу та закріплення туристичних фірм на зовнішніх ринках / А.В. Колодійчук, В.М. Черторижський // Науковий вісник НЛТУ України: зб. Наук.-техн. Пр. – Львів: Національний лісотехнічний університет України, 2009. – Вип. 19. – С. 75-81.
20. Корпан О.С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень / О.С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. - № 3. – С. 100-105
21. Кузик С.П. Географія туризму : навч. Посіб. / С. П. Кузик; Львів. Нац. Ун-т ім. І. Франка. – К. : Знання, 2011. – 271 с.
22. Кучеренко К. Розвиток інформаційних технологій та їх запровадження у діяльність підприємств туристичної сфери / К. Кучеренко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2014. – Вип. 10. – С. 31-35
23. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для туристичних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.
24. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг // Все о туризме. – Режим доступа: [http://tou.rlib.net/books\\_ukr/lubiceva\\_rtp12.htm](http://tou.rlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp12.htm)
25. Любіцева О.О. Туристичні ресурси України: навчальний посібник. / О.О. Любіцева, Є.В. Панкова, В.І. Стафійчук. – К.: Альтерпрес, , 2007. – 369с.
26. Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / А. Мазаракі, Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2014. - №1. – С. 188-195
27. Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / Макар О. П., Дулин І. С., Чорненька Н. В. // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. - № 2. – С. 160-164
28. Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / О. П. Макар, І. С. Дулин, Н. В. Чорненька // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 160-164.

29. Макар О. П., та ін. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / О. П. Макар, І. С. Дулин, Н. В. Чорненька // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. - № 2. – С. 160-165
30. Максимюк Н. В. Сравнительный анализ финансовых КРІ для средств размещения индустрии туризма [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.readera.org/thesis/sravnyetelnyj-analyez-fyenansovykh-kri-dlja-sredstv-razmeshchenyeja-yendustryeye-10191607.html>
31. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. -Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615с.
32. Мельник Л.Г., Корінцева О./., Старченко Л. В. Маркетингова цінова політика: Навч. Посіб. Для студ. Виш. Навч. Закл. – Суми: Університетська книга, 2007.-240 с.
33. Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / С.В. Мельниченко // Вісник Запорізького національного університету, 2010. - №2(6). – С.129–138.
34. Меркулов Н.Н. Использование кластерного подхода при формировании промышленной политики / Н.Н. Меркулов // Економіка промисловості: зб. Наук. Пр. – Донецьк, 2006. – № 1(32). – С. 81-86.
35. Местні Л. Зміна орієнтирів міжнародного туризму / Л.Местні // Стан світу 2002. – К.: Інтелсфера, 2002. – С. 110-134.
36. Мороз О. В. Системні фактори ефективності сервісної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2007. – 165 с.
37. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. - № 5. – С. 264-269.
38. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму: Навч. Посібник для студ. Виш. Навч. Закладів: У 2 ч. / Європейський ун-т. – К.: Видавництво Європейського університету, 2006. – 1 ч. – 324 с.
39. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму: Навч. Посібник для студ. Нищ. Навч. Закладів: У 2 ч. /

- Європейський ун-т. – К.: Видавництво Європейського університету, 2006. – 2 ч. – 427 с.
40. Набієва А. Е. Розвиток інформаційних технологій в туризмі / Набієва А. Е., Орлик О. В. // Інформатика та інформаційні технології: студ. Наук, конф., 20 квітня 2015 р.: матер. Конф. —Одеса, ОНЕУ. — С. 84-87.
41. Набієва А. Е. Розвиток інформаційних технологій в туризмі [Текст] / А. Е. Набієва, О. В. Орлик // Інформатика та інформаційні технології: студ. Наук. Конф., 20 квітня 2015 р. : матер. Конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 84-87.
42. Набієва А.Е., та ін. Розвиток інформаційних технологій в туризмі / А.Е. Набієва, О.В. Орлик // Вісник ОНЕУ, 2015. - №1. – С. 84-88
43. Опалько М.С., та ін. Автоматизація управління туристичним підприємством як засіб підвищення ефективності його діяльності / М.С. Опалько, Т.Ю. Примак // Молодий вчений. – 2016. - №5(32). – С.585-588
44. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
45. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. Посіб. – Вид. 2-ге, без змін./ І.А.Павленко – К.:КНЕУ, 2006. – 204с.
46. Парфіненко А.Ю. Туристичне країнознавство. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) / А.Ю.Парфіненко – Х. Бурун Книга, 2009.- 288с.
47. Пінчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу [Текст] / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузинський, Н. С. Орленко. – К.: КНЕУ, 2005. – 352 с.
48. Про туризм: Закон України від від 15.09.1995 № 324/95-ВР [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/32>
49. Резниченко Е.Н. Инновации в туристическом бизнесе / Е.Н.Резниченко // Возможности и перспективы туристического бизнеса. Сб. ст. – Симферополь: ООО «НУПЦ «Образовательные технологии», 2004. – С. 19-25.
50. Русьический бизнес: Практическое пособие для турфирм и их клиентов –М.: Интер, 2011. – с. 386
51. Рутинський М.Й. Географія туризму України: навчально-методичний

- посібник. / М.Й. Рутинський – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 160 с.
52. Савченко В. Формування кластерів у регіонах на сучасному етапі / В. Савченко // Сіверянський літопис. – 2008. – № 4. – С. 170-175.
53. Скопа О. О. Інформаційні технології у професійній діяльності фахівця [Текст] / О. О. Скопа // Наукові праці УДАЗ. – 2010. - № 1. – С. 103-106.
54. Слепцова О.Я. Використання інформаційних технологій для підтримки прийняття рішень в туризмі / О.Я. Слепцова, В.Я. Данилов // Наукові праці. – Миколаїв : ЧДУ, 2011.- Вип. 173. – Т 161. Комп'ютерні технології. – С. 47
55. Смаль І.В Туристичні ресурси світу./ І.В. Смаль – Ніжин: Видавництво ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, 2010. – 336с.
56. Соколенко С. Проблеми і перспективи посилення конкурентоспроможності економіки України на основі кластерів / С. Соколенко // Економіст: наук. Журн. – К., 2008. – №10. – С. 31-35.
57. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку: навч. Посібник / Д.М. Стеченко. – К.: Вища школа, 2002. – 254 с.
58. Тарасюк Г. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 223 – 231. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13thmlsp.pdf>.
59. Татаринцева А. С., та ін. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій / Татаринцева А. С., Олійник С. М. // Вісник Запорізького національного університету: наук. Журн. ЗНУ, 2014. - № 1 (9). – С. 54-59
60. Топольник В.Г., та ін. Моделювання процесів туристичного бізнесу на прикладі турпідприємства «Централь» м. Донецька / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ, 2014. - № 1(61). – С. 144-162

**ДОДАТКИ**



## Додаток Б

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

## суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2017	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аніма тревел»	за ЄДРПОУ	35334861		
Територія	Голосіївський район	за КОАТУУ	8025100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	310		
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	79.12		
Середня кількість працівників, осіб	23				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон: вулиця Тарасівська, 18, Київ, 02000					

## 1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	541,3	404,3
первісна вартість	1011	1 164,5	1 240,9
знос	1012	( 623,2 )	( 836,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>541,3</b>	<b>404,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	-	0,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	270,9	1 533,0

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	547,1	172,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	189,0	67,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 212,1	12 638,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	98,1	678,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,1
Інші оборотні активи	1190	3 738,6	3 280,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>14 866,8</b>	<b>18 304,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>15 408,1</b>	<b>18 709,0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 967,4	2 692,3
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6 007,4</b>	<b>2 732,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>10,4</b>	<b>6,5</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 475,1	3 207,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 107,8	2 008,9
розрахунками з бюджетом	1620	-	31,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	25,8	26,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	33,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 781,6	10 662,4

<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	9 390,3	15 970,2
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	15 408,1	18 709,0

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2017 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	91694,7	84817,5
Інші операційні доходи	2120	2527,4	2080,05
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>94222,1</b>	86897,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 89800,1 )	( 83783,4 )
Інші витрати	2270	( 438 )	( 553 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 90283,1 )</b>	( 84336,4 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>3939</b>	<b>2561,1</b>
Податок на прибуток	2300	( 709 )	( 461 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	3230	2100,1

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Кушнірук Анна Сергіївна  
(ініціали, прізвище)

Берестенко Аліна Адріївна  
(ініціали, прізвище)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	3	5	3	3	4	8	6	1
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

**Державне статистичне спостереження**

**Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"**

**Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення**

**ЗВІТ  
ПРО ТУРИСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ  
ЗА 2017 РІК**

Подають:	Термін подання
юридичні особи – суб'єкти туристичної діяльності – територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 1- туризм  
(річна)  
**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Наказ Держстату України  
30.11.2012р. № 498 (зі змінами)

**Респондент:**

Найменування: **Товариство з обмеженою відповідальністю «Аніма Тревел»**

Місцезнаходження (юридична адреса): **вулиця Тарасівська, 18, Київ, 02000**

---

*(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,*

---

*№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):  
**вулиця Тарасівська, 18, Київ, 02000**

---

*(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,*

---

*№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

**Розділ А. Вид туристичної діяльності суб'єкта  
(обведіть колом номер відповіді)**

01	02	03
організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг (туроператор)	посередницька діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницька діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг (турагент)	тільки екскурсійна діяльність

**Розділ І. Загальні економічні показники**

Назви показників	№ рядка	Одиниці виміру*	За звітний період
1	2	3	4
Середньооблікова кількість штатних працівників	04	осіб	23
З рядка 04 мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	05	осіб	-
жінки	06	осіб	-
особи до 30 років	07	осіб	-
Доход від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів)	08	тис. грн.	74 055,0
у тому числі від екскурсійної діяльності	09	тис. грн.	-
Сума комісійних, агентських та інших винагород	10	тис. грн.	-
Операційні витрати, зроблені суб'єктом туристичної діяльності на надання туристичних послуг (сума рядків з 12 по 16) - усього	11	тис. грн.	7 161,0
у тому числі:			
матеріальні витрати	12	тис. грн.	4 441,0
витрати на оплату праці	13	тис. грн.	1 758,5
відрахування на соціальні заходи	14	тис. грн.	713,5
суми нарахованої амортизації	15	тис. грн.	255,2

Назви показників	№ рядка	Одиниці виміру*	За звітний період
1	2	3	4
інші операційні витрати	16	тис. грн.	-
Витрати на утримання власних турагентів (з рядка 11)	17	тис. грн.	-
Обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди	18	тис. грн.	2 745,0

\* Рядки 08-18 заповнюються з одним десятковим знаком

## Розділ II. Витрати на послуги сторонніх організацій, що використовуються при виробництві туристичного продукту\*

Назви показників	№ рядка	Усього	у тому числі послуги	
			резидентів	нерезидентів
1	2	3	4	5
Усього (сума рядків. 20, 23, 30-35), тис. грн.	19	<b>58 934,3</b>	<b>55 234,2</b>	<b>2 729,0</b>
у тому числі				
на розміщення і проживання	20	<b>11 341,0</b>	<b>8 644,0</b>	<b>2 727,0</b>
готелі та аналогічні засоби розміщення	21	<b>11 341,0</b>	<b>8 644,0</b>	<b>2 727,0</b>
приватний сектор	22	-	-	-
на транспортне обслуговування	23	<b>47 032,0</b>	<b>47 032,0</b>	-
залізничний транспорт	24	<b>1 955,0</b>	<b>1 955,0</b>	-
повітряний транспорт	25	<b>44 075,0</b>	<b>44 075,0</b>	-
водний транспорт	26	-	-	-
міський транспорт	27	-	-	-
екскурсійні автобуси	28	-	-	-
оренда автомобілів	29	-	-	-
на харчування	30	<b>1 977,3</b>	<b>1 977,3</b>	-
на медичне обслуговування	31	-	-	-
на екскурсійне обслуговування (без транспортних послуг)	32	-	-	-
на візове обслуговування (включаючи витрати на оформлення поїздки)	33	<b>614,0</b>	<b>614,0</b>	-
на послуги культурно-освітнього, культурно-дозвільного характеру, організаціям культури	34	-	-	--
на інші послуги, що використовуються при виробництві туристичного продукту	35	-	-	-

\* Рядки 19-35 по всіх графах заповнюються з одним десятковим знаком.

**Розділ III. Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів) (заповнюють суб'єкти туристичної діяльності, що обвели код 01, 02)**

Назви показників	№ рядка	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок*, тис. грн.	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками
1	2	3	4	5
Реалізовано туристичних путівок - усього	36	-	-	-
у тому числі іншим організаціям	37	-	-	-
безпосередньо населенню	38	-	-	-
з них		-	-	-
громадянам України для подорожі в межах України	39	-	-	-
громадянам України для подорожі за кордон	40	-	-	-
з них по країнах СНД	41	-	-	-
іноземцям для подорожі в межах України	42	-	-	--
з них громадянам країн СНД	43	-	-	

\* Графа 4 по рядках 36-43 заповнюється з одним десятковим знаком.

**Розділ IV. Кількість обслугованих туристів (без екскурсантів) (заповнюють суб'єкти туристичної діяльності, що обвели код 01, 02)**

Назви показників	№ рядка	У тому числі	
		громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)
1	2	3	4
Кількість обслугованих туристів, усього осіб	44	4410	-
у тому числі подорожуючих у межах території України	45	3250	X
подорожуючих за кордоном	46	1160	X



## Додаток до розділу IV

**З рядка 46 – розподіл громадян України по країнах відправлення та з рядка 44 іноземців по країнах світу, з яких вони прибули (згідно з Класифікацією країн світу)**

Назва країни	Код країни*	Громадяни України (вибуття), осіб	Громадяни інших країн (прибуття), осіб	Назва країни	Код країни*	Громадяни України (вибуття), осіб	Громадяни інших країн (прибуття), осіб
1	2	3	4	1	2	3	4
ГРУЗІЯ	268	420	-	ВІРМЕНІЯ	051	20	-
ІТАЛІЯ	380	85	-	ЛАТВІЯ	428	111	-
ОБ'ЄДНАНІ АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ	784	24	-	ФРАНЦІЯ	250	280	-
РОСІЙСЬКА ФЕДЕРАЦІЯ	643	220	-	-	-	-	-

\*Заповнюють органи державної статистики.

Довідково:

Число обслугованих екскурсантів (47) \_\_\_\_\_ осіб  
з них іноземні громадяни (48) \_\_\_\_\_ осіб

**Розділ V. Розподіл туристів за метою поїздки (заповнюють суб'єкти туристичної діяльності, що обвели код 01, 02)**

Назви показників	№ рядка	Усього туристів, осіб (сума гр.4-9)	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
			службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізо- ваний туризм	інші	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість туристів, усього (сума рядків 50 - 52)	49	4410	4410	-	-	-	-	-	-
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	50	-	-	-	-	-	-	-	-
виїзних туристів	51	1160	1160	-	-	-	-	-	-
внутрішніх туристів	52	3250	3250	-	-	-	-	-	-

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

Кішнірук Анна Сергіївна  
(ПІБ)  
Берестенко Аліна Адріївна

телефон: \_\_\_\_\_ 5302217 факс: 5302217

(ПІБ)  
електронна пошта: berestenkoaanima@gmail.com