

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Бочинського Богдана Олексійовича

академічної групи 242-22м-1

спеціальності 242 Туризм

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

на тему: «Управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Теоретичний	Бондаренко Л.А.			
2. Дослідницький	Бондаренко Л.А.			
3. Проектний	Бондаренко Л.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер				
----------------	--	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувача кафедри туризму та
економіки підприємства

_____ Людмила БЕЗУГЛА
« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра

студенту Бочинському Б.О. академічної групи 242-22м-1

спеціальності 242 Туризм

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

на тему: «Управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади забезпечення інноваційної діяльності на туристичному підприємстві	29.09.2023
Дослідницький	Аналіз та оцінка механізму управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства	20.10.2023
Проектний	Розробка напрямів забезпечення інноваційної діяльності на туристичних підприємствах	27.11.2023
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		06.12.2023

Завдання видано _____ Бондаренко Л.А.

Дата видачі _____

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2023 р.

Прийнято до виконання _____ Бочинський Б.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Економічна сутність інноваційної діяльності туристичного підприємства.....	9
1.2. Особливості функціонування та впровадження інновацій на туристичному підприємстві.....	27
1.3. Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства.....	34
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА...	40
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ФОП Тараненко Марина Володимирівна.....	40
2.2. Оцінка інноваційної діяльності на ФОП Тараненко Марина Володимирівна.....	52
2.2. Розробка математичної моделі прогнозу показників інноваційної діяльності туристичного підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	68
3.1. Розробка організаційно-економічних складових управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства.....	68
3.2. Складання план-заходів щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко Марина Володимирівна.....	78
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 86, рис. 13, табл. 23, 59 літературних джерела.

В кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано діяльність ФОП Тараненко Марина Володимирівна, а також вивчено досвід застосування сучасних інноваційних технологій на туристичних підприємствах. Були сформульовані проєктні рекомендації щодо розробки організаційно-економічних складових управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства та складено план-заходи з метою удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко Марина Володимирівна.

Метою дослідження є вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю на туристичних підприємствах, а також розробка практичних заходів щодо її впровадження.

Об'єкт дослідження - процес розвитку інноваційної діяльності на туристичних підприємствах.

У процесі роботи були використані наступні методи дослідження: теоретичного узагальнення, класифікації, статистичний, індукції та дедукції (при формулюванні висновків проведеного дослідження), графічний (для візуалізації анкетних даних), SWOT-аналіз (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП Тараненко Марина Володимирівна, прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНТЕРНЕТ, ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВПРОВАДЖЕННЯ, ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний період інноваційного розвитку туристичного сектору супроводжується зростанням конкуренції і скороченням життєвого циклу. Це приводить до того, що компанії повинні швидко адаптуватися до нових умов та інтегрувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними. Завдяки новим технологіям та підходам до виробництва компанії можуть швидше і ефективніше випускати туристичну продукцію, що дозволяє їм скорочувати час, необхідний для введення продукту на ринок. Адже зростання глобальної конкуренції вимагає від компаній більшої гнучкості та інноваційності для того, щоб пристосовуватися до змін у світовому бізнес-середовищі.

З кожним роком споживачі туристичних продуктів стають більш вимогливими і швидше адаптуються до нових технологій та продуктів. Це стимулює компанії впроваджувати інновації, щоб задовольнити змінні потреби ринку, адже компанії, які активно ведуть дослідження та розробку, можуть ефективніше керувати своїм портфелем туристичних продуктів, вводячи нові продукти та витісняючи застарілі.

Наведені фактори в сукупності створюють ситуацію, де інновації стають ключовим фактором успіху для туристичних компаній, які мають бути готові до постійних змін та вдосконалень.

Таким чином, для ефективного розвитку туристичного бізнесу має бути розроблена дієва система управління інноваційним розвитком, яка б об'єднувала елементи інноваційної діяльності з урахуванням їх мікро- та макро-оточення, відображала характер та напрямки їх взаємовідносин у процесі досягнення підприємством стратегічних цілей.

Теоретичні та прикладні аспекти управління інноваційною діяльністю на туристичних підприємствах знайшли відображення у наукових публікаціях таких вітчизняних вчених, як: Бондаренко Л.А, Абалуєв Р.М., Біржаков М.Б., Бовтун І.В., Боголюбов В.С., Бозін В.П., Бордюг Т., Бистров

С.А., Гаєва Д.Д., Гвозденко А.А., Голубчиков Ю., Гольман І.А., Горшенін В.Ю., Гриценко О., Зонін М.А., Лінчевський Е.Е., Успенський І.В. тощо.

Метою і завданням роботи є вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю на туристичних підприємствах, а також розробка практичних заходів щодо її впровадження.

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- розглянути економічну сутність інноваційної діяльності туристичного підприємства;
- дослідити особливості функціонування та впровадження інновацій на туристичному підприємстві;
- визначити інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства;
- надати загальну техніко-економічну характеристику ФОП Тараненко Марина Володимирівна;
- провести оцінювання інноваційної діяльності на ФОП Тараненко Марина Володимирівна;
- розробити математичну модель прогнозу показників інноваційної діяльності туристичного підприємства;
- розробити організаційно-економічних складових управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства;
- скласти план-заходів щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко Марина Володимирівна.

Об'єктом дослідження є процес розвитку інноваційної діяльності на туристичних підприємствах.

Предметом дослідження є розробка системи управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, класифікації, статистичний, індукції та дедукції (при формулюванні висновків проведеного дослідження), графічний (для візуалізації анкетних даних), SWOT-аналіз (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ФОП Тараненко Марина

Володимирівна, прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом ФОП Тараненко Марина Володимирівна, а також іншими підприємствами, які працюють у сфері туризму у подальшій своїй діяльності.

Апробація результатів. Основні положення роботи і результати досліджень доповідались були оприлюднені у VI Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «ГЕОГРАФІЯ ТА ТУРИЗМ» яка проходила 01 березня 2023 р. у м. Харків (Бондаренко Л.А., Бочинський Б.О. Використання ІТ технологій в умовах сучасного розвитку туристичної індустрії), I всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення» яка проходила 26–27 вересня 2023 р. у м. Дніпро (Бочинський Б. Підвищення якості послуг за допомогою використання Vg та Ag технологій у сфері обслуговування) а також фаховій статті (Бондаренко Л.А., Бочинський Б.О. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, що містить 59 найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 86 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність інноваційної діяльності туристичного підприємства

Стан інноваційної діяльності може різнитися в залежності від країни, регіону, галузі та інших факторів, однак загалом інноваційна діяльність оцінюється за такими критеріями: витрати на дослідження і розробку (великі інвестиції в дослідження свідчать про високий рівень інноваційної активності, такі як витрати приватних компаній або державних інвестицій); кількість патентів та інтелектуальних власностей (кількість поданих патентів та отриманих патентів може свідчити про обсяг інноваційних розробок в країні чи туристичній компанії; наявність та розвиток інкубаторів і технопарків (інкубатори та технопарки сприяють розвитку стартапів і нових інноваційних проектів; участь у міжнародних дослідницьких програмах (співпраця з іншими країнами у сфері досліджень і розробок може вказувати на глобальну інтеграцію в інноваційному просторі; ефективність трансферу технологій (здатність перетворити дослідження в комерційно вигідні продукти і послуги є важливим показником стану інноваційної діяльності); рівень освіти і доступу до наукових ресурсів (високий рівень освіти та доступ до наукових знань сприяють розвитку інновацій); залученість бізнесу до інновацій(участь приватного сектору в інноваційних процесах є важливою для створення інноваційної екосистеми); підтримка держави (політика та програми держави щодо інновацій можуть значно впливати на стан інноваційної діяльності, включаючи фінансування досліджень та створення сприятливого регулюючого середовища).

Загалом, стан інноваційної діяльності оцінюється за різними параметрами, і його успішність може бути визначена різними способами в залежності від контексту та цілей оцінки.

Дослідження інноваційної діяльності туристичних компаній України свідчать, про те що темпи росту основних показників компаній всіх форм власності мають стійку тенденцію до зниження майже за всіма регіонами. Всі учасники туристичної сфери розуміють що впровадження інновацій є важливим елементом для її розвитку і утримання відповідної конкурентоспроможності.

Дослідження показало, що інновації можуть охоплювати різні аспекти туристичної індустрії, від технологічних рішень до нових форматів обслуговування клієнтів і створення унікальних туристичних продуктів, які максимально будуть відповідати вимогам вибагливих споживачів. Розглянемо деякі аспекти стану інноваційної діяльності в туристичній сфері:

Технологічні інновації: Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, віртуальна реальність і інтернет речей, розширює можливості туристичної індустрії. Наприклад, додатки для мобільних пристроїв, які допомагають подорожуючим знайти готелі, ресторани і екскурсії, а також забронювати квитки онлайн, стають все більш популярними.

Споживчі звички і поведінка туристів: Інновації вивчають зміни вимог та очікування туристів. Туристи стають більш освіченими і вимогливими, і туристичні компанії повинні адаптуватися до цих змін, пропонуючи персоналізовані послуги та унікальні експерименти.

Сталість інновацій: Туристична галузь має стійку потребу в інноваціях для вирішення проблем, таких як екологічні питання та зменшення впливу на оточуюче середовище. Розвиток сталого туризму, включаючи екологічно чисті види транспорту і екологічно свідомі рішення, є важливим напрямком інновацій [31, 34].

Культурна і соціальна інновація: Виникають нові туристичні маршрути та послуги, спрямовані на вивчення культурних традицій і спадщини різних регіонів. Також виникають ініціативи для підтримки та розвитку місцевих спільнот, залучених до туристичної сфери.

Маркетинг і реклама: Інновації в маркетингу та рекламі допомагають туристичним компаніям залучати нових клієнтів і просувати свої послуги. Використання PR-технологій, соціальних медіа та інших інструментів дозволяє створювати привабливий імідж для будь-якої туристичної компанії.

Змішані форми туризму: Зростає популярність змішаних форм туризму, таких як екотуризм, культурний туризм, медичний, екстремальний туризм тощо. Ці форми туризму вимагають нових інновацій і підходів для задоволення потреб туристів [35, 38].

Загалом, інновації в туристичній сфері мають на меті поліпшити якість туристичних послуг, забезпечити більш ефективний управлінський процес і сприяти сталому розвитку туристичної галузі.

Отже, основу впровадження інноваційної діяльності складають теорія і практика управління життєвим циклом туристичного продукту, ринкова позиція і проведена нею науково-технічна політика. За модель, як правило, приймаються наступні типи інноваційної діяльності як стратегії:

1. Наступальна - це план або напрямок дій, спрямований на активний розвиток і впровадження нових інноваційних рішень, туристичних продуктів або послуг у діяльність туристичного підприємства. Вона передбачає активний пошук нових можливостей для вдосконалення туристичних продуктів, бізнес-процесів та бізнес-моделей з метою забезпечення конкурентних переваг туристичних підприємств на ринку. Основні елементи наступальної інноваційної діяльності можуть включати: - активний пошук і створення нових ідей та інноваційних рішень (науково-дослідну роботу, тестування та розробка нових туристичних продуктів або послуг); співпраця з іншими організаціями, стартапами або університетами для обміну знаннями, ресурсами та інноваційними ідеями; створення стимулюючого

середовища для співробітників туристичного підприємства, де їхні ідеї та творчість мотивуються та підтримуються; планування і діяльності для ефективного впровадження інновацій в робочі процеси та бізнес-операції; постійний аналіз результатів інноваційної діяльності та коригування діяльності відповідно до потреб і результатів; забезпечення необхідних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів.

2. Оборонна - це підхід, який використовується туристичними підприємствами для зміцнення свого конкурентного позиціонування на ринку через активний розвиток новаторських технологій та інноваційних рішень, спрямованих на активізацію «витрати – результат». Основні елементи оборонної інноваційної діяльності включають: створення та удосконалення комунікаційних технологій і систем контролю; розробка заходів для захисту від кіберзагроз і кібератак, що можуть загрожувати інфраструктурі туристичного підприємства; фінансування наукових досліджень і технологічних інновацій, спрямованих на створення нових технологій та підходів; взаємодія з приватними компаніями і стартапами для розробки і впровадження нових технологій в туристичну сферу.

3. Імітаційна - це підхід до інновацій, при якому компанія спеціалізується на копіюванні або наслідуванні існуючих інноваційних туристичних продуктів, процесів чи ідей, замість того, щоб розробляти щось абсолютно нове. Основна ідея полягає в тому, щоб реплікувати успіхи інших туристичних компаній, знижуючи ризики, пов'язані з розробкою та впровадженням нових інновацій [32]. Ця стратегія може мати певні переваги, такі як менший ризик і зниження витрат на дослідження та розробку, а також можливість вигідно ввести на ринок вже перевірені і популярні туристичні продукти або послуги. Проте, вона також може призвести до конкуренції і проблем із відзначенням компанії на ринку, оскільки імітатори часто змушені конкурувати на цінах. Імітаційні інновації можуть бути корисними для туристичних компаній, які не мають ресурсів або навичок для творчого розвитку, але все ж бажають залишитися конкурентоспроможними, однак

вони повинні бути обережними і не забувати про потребу в постійному вдосконаленні та адаптації, оскільки інновації постійно розвиваються.

Отже, впровадження інноваційної діяльності в галузь туризму повинна включати в ряд новаторських підходів та рішень для привертання та задоволення потенційних споживачів, покращення конкурентоспроможності туристичного напрямку і сприяння сталому розвитку. Проведене дослідження дозволило виокремити декілька ключових компонентів інноваційної діяльності для туристичних підприємств. Розглянемо їх докладніше:

1. Використання ІТ-технологій:

- розробка мобільних додатків та онлайн-платформ для зручного бронювання готелів, екскурсій, ресторанів;
- використання віртуальної реальності (VR) і розширеної реальності (AR) для створення інтерактивних туристичних дослідів;
- впровадження систем штучного інтелекту для покращення обслуговування та персоналізації послуг для туристів.

2. Розвиток сталого туризму:

- впровадження екологічних міжнародних стандартів і програми ефективного використання ресурсів у готелях та інших туристичних підприємствах;
- пропаганда збереження навколишнього середовища та культурної спадщини серед туристів і місцевого населення.

3. Залучення креативних рішень:

- сприяння розвитку мистецьких і культурних подій, які привернуть увагу творчих та креативних туристів.
- розробка нестандартних туристичних маршрутів або послуг, наприклад, відвідування сучасних мистецьких галерей, гастрономічні тури тощо.

4. Партнерства:

- співпраця з місцевими громадами, урядовими органами та іншими галузями (готелі, ресторани, транспортні компанії) для створення інтегрованих туристичних продуктів.

- залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та підтримки інновацій.

5. Маркетинг та брендинг:

- розробка унікального туристичного бренду та маркетингових заходів з метою привертання більшої уваги туристів з усього світу.

- використання соціальних медіа та цифрових каналів для просування туристичних послуг [36].

6. Оцінка результатів:

- постійний моніторинг і аналіз ефективності інноваційних заходів та їх вплив на розвиток туристичної галузі.

- інноваційна стратегія туризму повинна бути гнучкою і адаптованою до змін у попиті та тенденціях ринку.

Не менш важливим є врахування підтримки та участь всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеве населення з метою забезпечення взаємовигідного розвитку туризму в Україні [42, 43].

Відповідно до сучасної реінжинірингової науки, у кожен конкретний період часу конкурентноздатна одиниця (організація), що спеціалізується на випуску туристичної продукції для задоволення визначеної потреби, змушена працювати над товаром або послугою, що відноситься до трьох поколінь - що продається, пануючому і перспективному. Кожне покоління інновацій проходить у своєму розвитку відособлений життєвий цикл. Розглянемо приклад, нехай організація у відрізок часу від t_1 до t_3 працює над трьома поколіннями інноваційної техніки А, В, С, що послідовно переміняють один одного (рисунок 1.1).

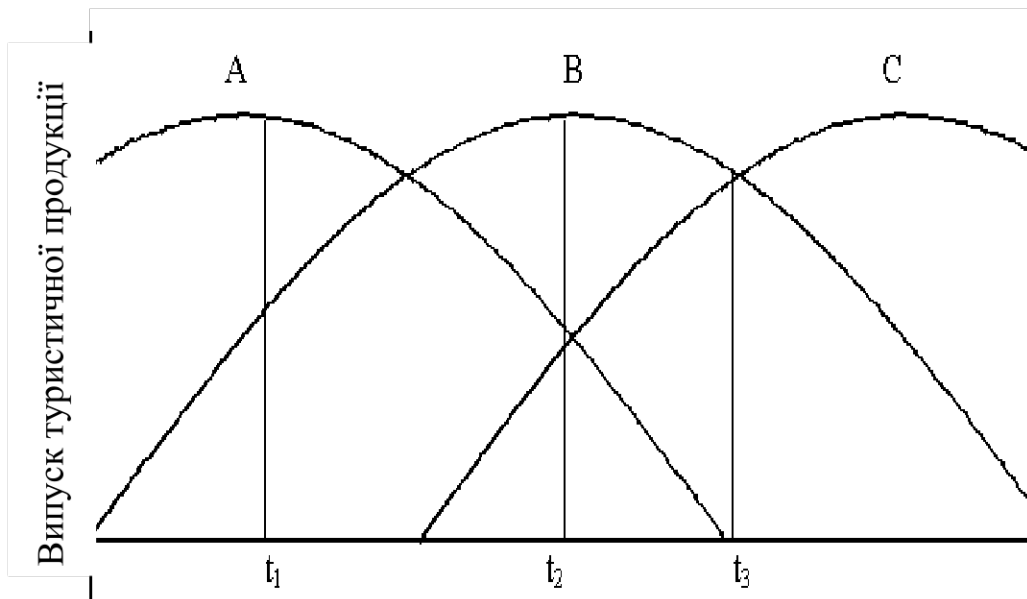


Рисунок 1.1 – Цикли випуску змінюючих один одного туристичних продуктів (А, В, С)

Джерело: складено автором на основі [2, 10]

На рис. 1.1 видно, що стабільна величина сукупного доходу туристичного компанії забезпечується правильним розподілом зусиль між замінюючими один одного туристичними продуктами. Досягнення такого розподілу і є метою формування і здійснення науково-технічної політики туристичних компаній. Оптимізація цієї політики вимагає знань про інноваційні та технологічні можливості кожного зі змінюючих один одного (і конкуруючих між собою) туристичних продуктів. В міру освоєння того або іншого інноваційного рішення його реальна здатність до задоволення відповідних потреб споживачів й економічних характеристик змінюються, що, власне, і обумовлює циклічний характер інноваційного розвитку.

На стадії зародження і початку росту випуску туристичної продукції В (відрізок t_1) ресурси на її створення є значно великими а попит малий, така ситуація обмежує економічно виправданий обсяг реалізації. У цей момент обсяг випуску туристичного пакету А (попереднього покоління) значно великий, а продукт В ще взагалі не випускається (діаграма "а", рисунок 1.2).

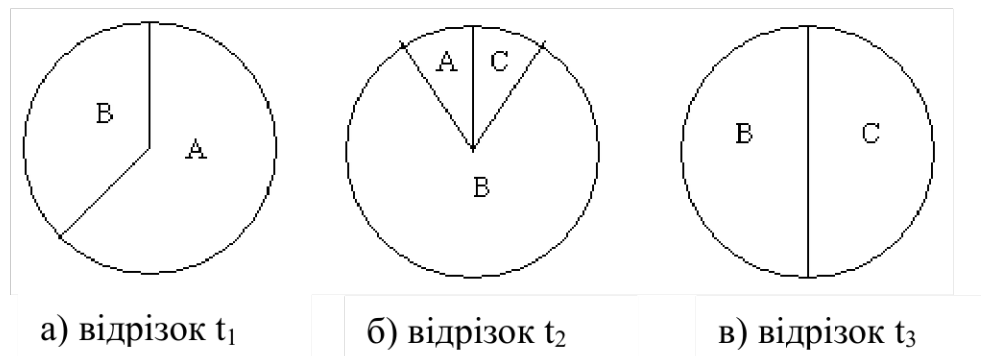


Рисунок 1.2 – Діаграми структури випуску туристичної продукції в різні проміжки часу

Джерело: складено автором на основі [2, 10]

Як видно з рисунка 1.2., на етапі стабілізації випуску туристичної продукції В (відрізок t_2 , етапи насичення, зрілості і стагнації) її технологія цілком освоєна, а попит є великий. Це період максимального обсягу випуску і найбільшої сукупної прибутковості туристичного продукту. Випуск продукту А знизився і продовжує знижуватися (діаграма Б). З появою і розвитком інноваційної складової (продукту В), що забезпечує ще більш ефективне виконання тієї ж функції, починається падіння попиту на туристичний продукт С (відрізок t_3) - обсяг його створення і прибуток скорочуються (діаграма В), покоління туристичного продукту А взагалі існує лише як релікт.

Визначальною обставиною у формуванні креативної інноваційної політики є те, що у розвиток і освоєння туристичного продукту потрібно вкладати значно раніш, ніж буде отриманий реальний ефект у виді завоювань міцних позицій на ринку. Тому стратегічне планування інноваційного потенціалу вимагає достовірного виявлення і прогнозування тенденцій. Інновації є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств в сучасному світі. Щоб ефективно планувати і використовувати інноваційний потенціал, необхідно бути свідомими щодо актуальних тенденцій і передбачити майбутні зміни в життєвому циклу туристичного продукту або послуги.

В свою чергу життєвий цикл туристичного продукту або послуги (від перших наукових розробок до зняття з реалізації), як правило, формується різнонаправленими зусиллями багатьох підрозділів компанії. Цикл охоплює як мінімум три частки циклу: науковий, винахідницький і реалізацію. Названі цикли протягом існування туристичного продукту змінюють один одного з деяким взаємним накладенням у часі.

Проведене дослідження доводить, що між зазначеними циклами є статистичний зв'язок через часовий лаг, рівний визначеному середньомовірному проміжкові часу. Цей лаг розташовується між моментом появи інноваційного рішення (або між моментом оформлення, реєстрації ідеї, проекту і т.д. і моментом максимального обсягу використання цієї ідеї або туристичного проекту. У зв'язку з цим у рамках своєї діяльності корпоративний інноваційний центр повинний добросовісно проводити моніторинг та аналіз вітчизняних і світових тенденцій розвитку науки і техніки у сфері туризму. Щоб успішно вирішити цю задачу, потрібно вміти аналізувати потоки інформації [45, 46].

Існуючий методичний апарат виявлення світових і вітчизняних тенденцій розвитку інновацій на базі аналізу масивів документів, у кінцевому рахунку, можна звести до наступних п'яти методів:

1. Метод структурно-морфологічного аналізу. Цей метод є одним із способів аналізу об'єктів, процесів або систем, що базується на вивченні їх структури та морфології. У контексті туризму цей метод може бути використаний для аналізу структури туристичної галузі, туристичних продуктів, об'єктів та інфраструктури.

Основні етапи методу структурно-морфологічного аналізу в туризмі можуть включати: визначення, що саме планується аналізувати (наприклад, обраний туристичний продукт, туристичний ринок або регіон, туристичну компанію або туристичний об'єкт); розгляд об'єкту аналізу та ідентифікація всіх його складових елементів, компонентів або аспектів (наприклад, у разі аналізу туристичного продукту дослідження може включати в себе транспорт,

проживання, екскурсії, харчування); дослідження складових частин, які взаємодіють між собою і як вони впливають на кінцевий результат (наприклад, розуміння, які аспекти є ключовими з обраних для покращення туристичного продукту або галузі в цілому); розгляд різних можливих варіантів впливу на структуру або функціонування туристичного об'єкта і обрання найбільш ефективних з них); розробка рекомендації для покращення туристичного об'єкта (наприклад, стратегічні кроки, які допоможуть покращити туристичну послугу або збільшити її конкурентоспроможність).

Отже, метод структурно-морфологічного аналізу може бути корисним інструментом для розробки стратегій інноваційного розвитку туристичних підприємств, оптимізації туристичних продуктів та покращення управління туристичними інноваційними проектами. Також він допомагає систематично розглядати складові частини та їх взаємозв'язки, щоб зрозуміти, як можна покращити ефективність туристичного бізнесу та задоволення потреб споживачів [47].

2. *Метод визначення характеристик публікаційної активності.* В туризмі публікаційні активності можуть варіюватися в залежності від конкретних завдань і досліджень, а також доступності даних. Однак існують загальні методи, які можуть використовуватися для визначення публікаційної активності саме в туризмі: бібліометричний аналіз, цей метод дозволяє визначити кількість публікацій та цитувань що спеціалізуються на туризмі. Можна використовувати такі інструменти, як Web of Science, Scopus або Google Scholar для аналізу публікацій; аналіз наукових баз даних, цей метод дозволяє вивчати наукові бази даних для пошуку і аналізу наукових статей, які стосуються туризму; аналіз соціальних медіа, цей метод дозволяє вивчати активності та популярності публікацій в соціальних мережах, таких як Twitter, Facebook або Instagram [48, 49]. У дослідження можна включати аналіз кількості лайків, репостів, коментарів тощо; спеціалізовані дослідження, цей метод дозволяє використовувати спеціалізовані агентства, які вивчають звіти із статистичними даними та аналізом публікацій;

опитування та інтерв'ю, цей метод дозволяє проводити опитування або інтерв'ю з вченими, дослідниками і фахівцями в галузі туризму, з метою отримання думок щодо актуальних питань та публікаційної активності в туристичній області.

На нашу думку, для більш точного аналізу публікаційної активності в галузі туризму, краще використовувати комбінацію зазначених методів, адже кожен метод має свої переваги і недоліки, і їх вибір залежить від конкретних завдань і можливостей доступу до необхідних даних [50].

3. Метод термінологічного і лексичного аналізу. Даний метод не часто використовується сучасними туристичними підприємствами, але він є важливим інструментом для розуміння та дослідження специфіки туристичної галузі та розробки спеціалізованого словника, термінологічної бази даних чи глосарію. Цей метод дозволяє аналізувати та класифікувати терміни та лексичні одиниці, які використовуються в туристичній сфері. До найважливіших етапів цього методу можна віднести: збір термінів, слів і фраз, які характеризують туристичну галузь для створення словників, рекламних брошур, інтернет-ресурсів; систематизація і класифікація з метою розділення термінів за видами туризму (екологічний, спортивний, культурний, релігійних), видами подорожей (туризм масового та індивідуального характеру) та іншими параметрами; розробка термінологічного словника або глосарію, який містить терміни та їх визначення в туристичній галузі. Це корисний інструмент для фахівців, які працюють з туристичним текстом, з метою відображення нових тенденції та інновації у сфері туризму [54].

Використання даного методу дасть можливість розуміння та комунікації між усіма учасниками туристичного бізнесу.

5. Метод показників ґрунтується на системі вимірюваних параметрів, які використовуються для аналізу і оцінки різних аспектів туристичної діяльності. Ці показники допомагають ТОП-менеджменту зрозуміти наскільки ефективно функціонує галузь туризму, як вона впливає на

економіку та суспільство, і допомагають приймати рішення щодо розвитку туристичного бізнесу та туристичної інфраструктури.

Розглянемо основні групи показників, які доцільно застосовувати у туризмі [51]:

1. Показники руху туристів, до яких можна віднести: кількість туристів, які відвідали певний регіон або об'єкт, середні витрати туристів під час поїздки, тривалість перебування туристів, показники економічного впливу;

2. Валовий дохід від туризму, до них можна віднести: кількість робочих місць, створених завдяки туризму, вклад туризму у ВВП регіону або України загалом;

3. Показники інфраструктури і об'єктів, до яких можна віднести: кількість готелів, ресторанів, аеропортів, туристичних атракцій, рівень доступності транспортних засобів та інших служб для туристів;

4. Показники задоволення туристів, до них можна віднести: оцінки якості обслуговування і задоволеності туристів а також кількість повторних візитів;

5. Показники сталого розвитку, до них можна віднести: споживання природних ресурсів і вплив на навколишнє середовище та заходи щодо збереження культурної спадщини та підтримки місцевого населення;

6. Показники маркетингу та просування, до них можна віднести: результативність рекламних кампаній та популярність туристичного напрямку на міжнародному ринку;

7. Показники безпеки та стабільності, до яких можна віднести: рівень злочинності та безпеки для туристів та стабільність політичної та соціальної ситуації в регіоні.

Слід зазначити, що використання зазначених показників допоможе ТОП-менеджменту туристичних підприємств приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення щодо інноваційної діяльності та покращення якості туристичних продуктів або послуг [52].

Отже, проведені дослідження й отримані результати дозволяють виявити етапи розвитку і зміни туристичних пропозицій, визначити намічені тенденції, прогнозувати подальші зміни в технологію розробки турів з метою оптимізації інноваційної політики. Усе це є основою для розробки рекомендацій щодо інноваційної діяльності і планування вкладень додаткових ресурсів (рисунк 1.3).

Р И Н К О В А П О З И Ц І Я	Сильна	Купівля іншим підприємством	Стратегія слідування за лідером	Інтенсивні НДДКР, технологічне лідерство
	Сприятлива	Раціоналізація	?	Пошук вигідних сфер застосування технології
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Раціоналізація	Організація „ризикового” проекту
		Слабка	Сприятлива	Сильна
Технологічна позиція				

Рисунок 1.3 – Напрями вибору інноваційної діяльності туристичними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [3, 17, 56]

Вибір інноваційної діяльності повинен здійснюватися по кожному бізнес-процесу при постановці бізнес-мети відповідно до моделі вибору інноваційної діяльності в залежності від частки туристичного ринку та темпів росту (рисунк 1.4).

Відповідно до цієї моделі компанії, що завоювали великі частки ринку в туристичній галузі, повинні вибирати стратегію росту. Компанії, які мають вагомні частки росту ("дійні корови"), вибирають стратегію обмеженого росту. Головна мета таких компаній це утримання стійких позицій і одержання

максимального прибутку для виплати стабільних дивідендів. Компанії, частка яких не є значною, так звані "собаки", обирають стратегію відсікання зайвого і реструктуризації бізнесу.

		Доля ринку	
		Висока	Низька
Темпи росту	Високі	Зірка	?
	Низькі	Корова	Собака

Рисунок 1.4 – Матриця вибору інноваційної діяльності туристичними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [13, 18, 57]

Для організацій, що слабо закріпилися в швидкозростаючій туристичній галузі, ситуація вимагає додаткового аналізу. Вибираючи варіанти інноваційної діяльності, туристичні підприємства можуть скористатися матрицею продукція/ринок (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця продукція/ринок

Найменування	Продукція, що випускається	Нова продукція пов'язана з тією, що випускається	Досконало нова продукція
Наявний ринок	90%	60%	30%
Новий ринок, не пов'язаний з наявним	60%	40%	20%
Досконало новий ринок	30%	20%	10%

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 8, 9]

Приймаючи ту або іншу інноваційну стратегію, керівництво туристичного підприємства повинно враховувати 4 фактори:

1. Рівень ризику, який туристична компанія вважає прийнятним для кожного з прийнятих рішень, може варіюватися в залежності від багатьох факторів, таких як стратегічні цілі, вид діяльності, фінансові можливості тощо. Немає загального стандарту для визначення прийнятного рівня ризику, оскільки це суб'єктивна оцінка, яка може різнитися від однієї туристичної компанії до іншої. Загалом, рівень ризику повинен бути обговорений і визначений внутрішньо в межах туристичної компанії, з урахуванням конкретних обставин і завдань.

2. Досвід відпрацьованих стратегій та практичні результати, які дозволять туристичній компанії більш успішно розробляти нові туристичні продукти [53].

3. Фактор часу, який впливає на різні аспекти подорожей і туристичної індустрії. Розглянемо деякі способи, які показують важливість часу в туризмі: сезонність (коли подорожі популярні лише в певний період року), ціни (на готелі, або авіаквитки можуть змінюватися в залежності від часу року), погода (туристи можуть вибирати сезон, коли погода найбільш сприятлива для їхніх планів), туристичні події та свята, які відбуваються у різний час року (можуть додати особливого шарму до вашої подорожі), туристичний сезон та туристична маса (вибір менш популярного часу для подорожі може допомогти уникнути туристичних натовпів і довгих черг), відпочинок і релаксація (обрання правильного часу дозволяє відпочивати і насолоджуватися подорожжю без зайвого стресу) [59].

Таким чином, слід розуміти, що час грає ключову роль в плануванні і проведенні подорожей. Вибір правильного часу для подорожі залежить також від індивідуальних потреб і пріоритетів.

Туристична компанія може скористатися і послугами консультантів для її дослідження і вироблення діяльності.

Вибір пріоритетних напрямків досліджень і розробок відіграє важливу роль у корпоративній інноваційній діяльності. Пріоритетні напрямки досліджень і розробок реалізуються у виді великих дослідницьких проектів по створенню, освоєнню і поширенню технологій, що сприяють кардинальним змінам у оснащенні бізнес-процесів, а також по розвитку фундаментальних досліджень, науково-технічному забезпеченню різних інвестиційних програм, зміцненню міжнародних зав'язків.

Конкретні пріоритетні напрямки досліджень в області туристичних технологій деталізуються в переліку критичних інноваційних. При доборі критичних інноваційних керівництво туристичної компанії повинне враховувати їхній вплив на конкурентоздатність туристичної продукції і послуг та ефективність діяльності. Пріоритетні напрямки розвитку туристичних продуктів, а також перелік критичних інновацій корпоративного рівня може затверджуватися на загальних зборах акціонерів організації або Радою директорів по представленню керівництва корпоративного інноваційного центра [58].

Фінансування робіт і інноваційних програм може бути спрямовано не тільки на поглиблення досліджень в області високих технологій і ефективних товарів, але і на підвищення внутрішньо корпоративної ефективності, посилення ефекту синергизма. Можна також виділити програми створення туристичних кіберкомплексів, перспективних інформаційних технологій.

Як правило, інноваційна програма містить ув'язаний по ресурсам, виконавцям і термінам виконання комплекс наукових досліджень і розробок, а також заходів щодо їх здійснення.

Керівництво програмою здійснює інноваційний центр (ІЦ), що відповідає за вибір науково-технічних рішень, рівень їхньої реалізації, повноту і комплексність заходів щодо досягнення програмних цілей. ІЦ також організує конкурсний добір виконавців і експертизу отриманих результатів.

Ефективність інноваційної діяльності можна оцінити за допомогою різноманітних показників і методів. Визначення ефективності інновацій може бути складним завданням, оскільки воно вимагає оцінки не тільки результатів, але і процесу впровадження інновацій. Розглянемо найуживаніші способи оцінки ефективності інновацій:

1. Фінансові показники: прибуток і прибутковість (оцінювання змін у прибутку після впровадження інновації), витрати на інновації (визначення витрат, пов'язаних з розробкою та впровадженням інновацій), ринкові показники:

2. Ринкова частка: перевірка, чи вдалося інноваціям здобути більшу частку ринку, зростання обсягів продажів (визначення, наскільки інновації вплинули на збільшення обсягів продажів), задоволення клієнтів:

3. Опитування клієнтів: оцінка задоволення клієнтів від інноваційних продуктів або послуг, зворотній зв'язок (аналіз відгуків і скарг клієнтів),

4. Показники продуктивності: покращення процесів (визначення, чи знизилися витрати і збільшилася продуктивність завдяки інноваціям).

5. Якість інновацій: оцінка якості впроваджених інновацій і їх вплив на продуктивність.

6. Лояльність персоналу: заробітна плата та винагорода, визнання та заохочення, Баланс між роботою та особистим життям, участь у прийнятті рішень.

7. Задоволення співробітників: визначення, чи задоволені співробітники роботою в компанії після впровадження інновацій.

8. Збереження та набір персоналу: оцінка, чи зміни в інноваційній діяльності вплинули на збереження та набір нових працівників.

9. Показники ризику: ризики інновацій (оцінка ризиків, пов'язаних з інноваціями, і їх управління).

10. Патенти та інтелектуальна власність: аналіз здатності інноваційних продуктів або технологій бути захищеними патентами.

Загалом, оцінка ефективності інновацій у туристичній сфері вимагає комплексного підходу і враховує різні аспекти, включаючи фінансові, ринкові, організаційні.

Не менш важливим є визначення економічного ефекту. В залежності від результатів, що враховуються, і витрат розрізняють наступні види ефекту (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Види ефекту від реалізації інноваційної діяльності на туристичних підприємствах

Види ефекту	Фактори
Економічний	Показники враховують у вартісному вираженні усі види результатів і витрат, обумовлених реалізацією інновацій
Науково-технологічні	Новизна, простота, корисність, естетичність, компактність
Фінансовий	Розрахунок показників базується на фінансових показниках
Ресурсний	Показники відображають вплив інновації на обсяг реалізації туристичного продукту
Соціальний	Показники враховують соціальні результати реалізації інновацій
Екологічний	Показники враховують вплив інновацій на навколишнє середовище

Джерело: складено автором на основі [5, 12, 58]

У цілому проблема визначення економічного ефекту та вибору найкращих варіантів реалізації інновацій є важливою для туристичного бізнесу, який прагнить вдосконалити туристичні продукти або послуги. Загальна ідея полягає в тому, щоб зрозуміти, як інновація вплине на фінансові показники і бізнес-процеси, і порівняти її з альтернативними варіантами. Тільки після цього можна приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження інновації. Особливо гостро виникає необхідність швидкої оцінки і правильного вибору варіанту, застосування прискореної амортизації, при якій терміни заміни діючих турпродуктів на нові істотно скорочуються.

Для освоєння інноваційних технологій у тризмі, запровадження інноваційної моделі, безумовно, необхідне стабільне і достатнє фінансування.

Водночас не можна забувати й про малі туристичні компанії, які працюють на інновації. Тож для становлення інноваційної моделі туристичного компанії слід:

- використання цифрових інструментів і технологій, таких як мобільні додатки, веб-сервіси, геолокація та інтернет-резервації, для поліпшення якості обслуговування туристів та створення зручних умов для подорожуючих;

- сформулювати концептуальні положення щодо економічного стимулювання інноваційної діяльності на туристичних компаніях;

- виконати дослідження окремих інноваційних складових структурної перебудови туристичних компаній.

Отже, інноваційна модель економічного зростання спрямована на створення стійкої конкурентоспроможності туристичного підприємства, збільшення доходів та поліпшення якості життя населення регіонів, які розвивають туризм.

1.2 Особливості функціонування та впровадження інновацій на туристичному підприємстві

Туризм є однією з важливих галузей економіки України: він забезпечує близько 343 тис. робочих місць, створює попит на туристичну продукцію і є сферою застосування наукових досягнень. Аналіз галузі за 2019-2021 роки свідчить, що у 2019 р. спостерігається збільшення загального обсягу нарощування прямих іноземних інвестицій удвічі; збільшення обсягу у 2,7 рази та зростання продуктивності праці у 2,3 рази. Обсяг збутової діяльності протягом 2019-2020 рр. з кожним роком зростав. Обсяг реалізації туристичної продукції збільшився майже втричі. Чисельність працівників туристичної галузі збільшується. За 2019-2020 рр. чисельність найманих працівників збільшилась 15 %.

Інноваційна активність у туристичній галузі недостатня. Українські туристичні компанії здатні реалізовувати продукцію, яка стане візитною карткою країни. На території держави працює значна кількість наукових і конструкторських організацій, але лише близько 14% компаній впроваджують інноваційну діяльність. Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності у 2019 р. становив 6148043,1 тис.грн., 78 % фінансування здійснювалося за рахунок власних коштів компаній, з державного бюджету було виділено лише 1,4 %.

Оцінка діяльності туристичної галузі за січень – серпень 2019 р. показує, що, за попередніми даними Держкомстату України, показники приросту становили 107,3 % до відповідного періоду минулого року. Треба звернути особливу увагу на інноваційний процес управління на туристичних компаніях. Взагалі під інноваційним процесом розуміють інноваційну діяльність туристичної компанії. Він полягає у розробці й реалізації результатів науково-технічних досліджень у вигляді нового туристичного продукту або нового бізнес-процесу.

Зазвичай, інноваційний процес у туризмі можна розглядати як взаємозв'язаний і послідовний комплекс дій або етапів, спрямованих на перетворення ідеї в інноваційний туристичний продукт або послугу. Цей процес може включати:

1. Створення та відбір ідеї для нового туристичного продукту. Ця ідея може виникнути внаслідок різних факторів, таких як ринкові потреби, зміни в попиті, технологічні можливості тощо.

2. Проведення докладного аналізу ідеї, включаючи оцінку її потенційного успіху на ринку та конкурентну обстановку.

3. Створення концепції інноваційного туристичного продукту, включаючи опис цільової аудиторії, основних переваг та особливостей продукту.

4. Проведення наукових та дослідницьких робіт, необхідних для розробки інноваційного туристичного продукту. Це може включати в себе

розробку нових технологій, створення контенту, планування маршрутів тощо.

5. Виробництво та розробка фінального туристичного продукту на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.

6. Розробка діяльності маркетингу та продажів для нового продукту, включаючи його позиціонування на ринку та комунікацію зі споживачами.

7. Постійний моніторинг продукту після виходу на ринок, збір зворотного зв'язку та внесення необхідних змін для покращення продукту та його успішності.

Інноваційний процес може бути досить складним і вимагати співпраці різних фахівців, включаючи маркетологів, дизайнерів, інженерів та інших. Важливо також враховувати зміни в сучасних технологіях і потребах ринку, щоб забезпечити успіх інноваційного туристичного продукту. Розглянемо структуру інноваційного процесу який складається з елементів об'єднаних в ланцюг (рисунок 1.5).

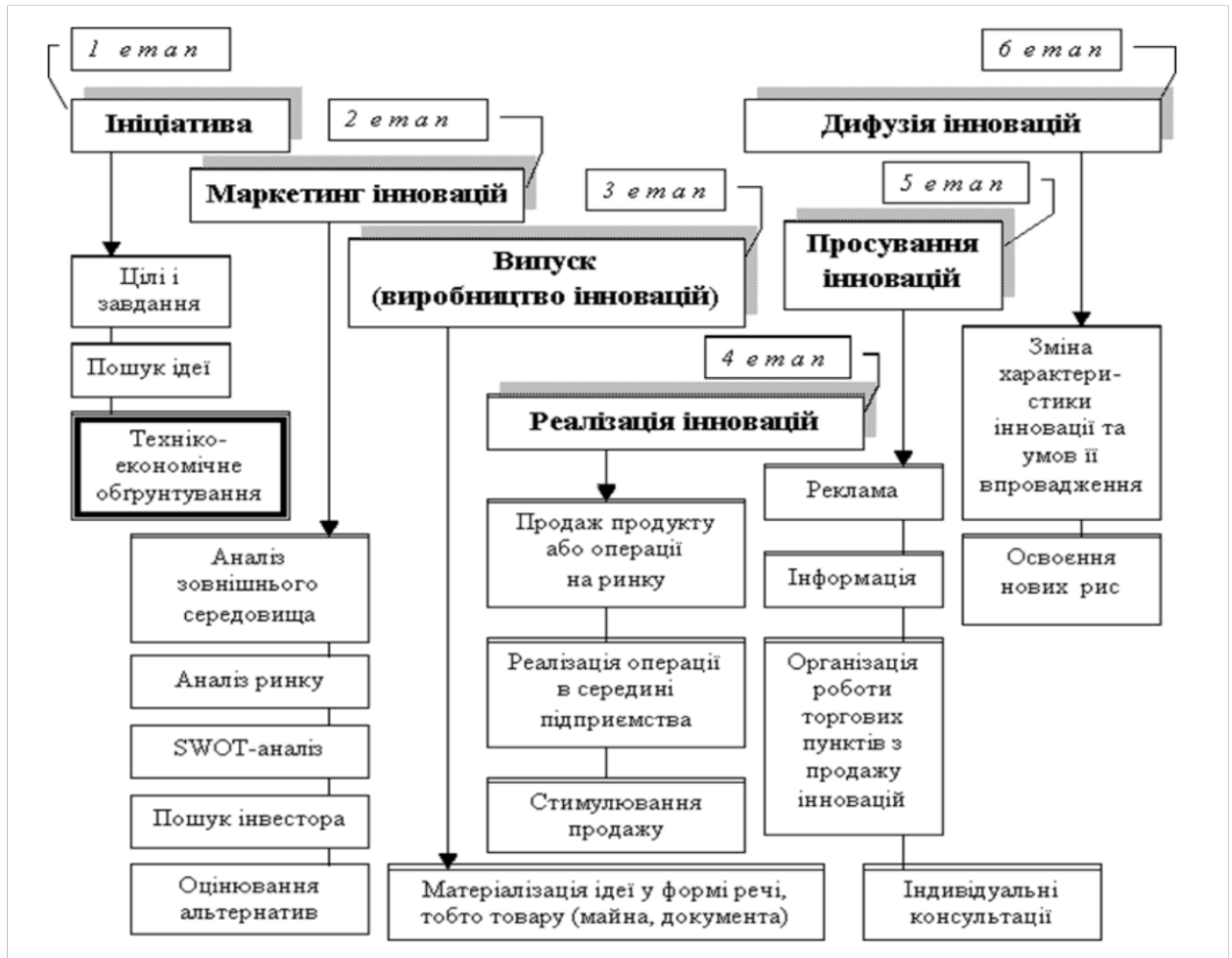


Рисунок 1.5 – Структура інноваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [16, 20, 21, 28]

Починається інноваційний процес із ініціативи, тобто діяльності, яка визначає цілі та мету впровадження інновацій, обґрунтуванні які завдання і яким чином можна буде вирішити інноваційним процесом. При цьому саме техніко-економічне обґрунтування займає важливе місце у цьому процесі. Якщо аналізувати туристичну галузь, то цей аспект є одним з найважливіших, адже будь-яке нововведення вимагає значних капітальних вкладень, великих витрат матеріальних ресурсів. Варто зважати на те, що продукція туристичної галузі, зокрема туристичні пакети різних класів, є специфічним товаром, тому у більшості випадків наголос на збуті і популяризації продукції у споживачів не матиме такого ефекту, як якісно проведене економічне оцінювання тих чи інших інновацій.

Наступним етапом після того як відбулося обґрунтування нового туристичного пакету, процесу, є маркетингові дослідження. Під час їх здійснення оцінюється попит на новий туристичний продукт, визначається приблизний обсяг його реалізації, досліджуються запити споживачів щодо властивостей та характеристик туристичного пакету, що виходить на ринок. Під час маркетингового дослідження обов'язковим є дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища компанії. Вагомим елементом є здійснення SWOT-аналізу, який дозволяє вивчити та прийняти до уваги сильні і слабкі сторони компанії, можливості і загрози. Крім цього до етапу входить процес пошуку інвестора, а у разі знайдення декількох джерел фінансування – обирається оптимальний варіант [55].

Після закінчення попереднього етапу настає інший, який полягає у формуванні інноваційного туристичного пакету. Цей процес містить систематичні роботи, що засновані на знаннях, які отримані в результаті наукових досліджень і практичного досвіду. До таких робіт відносяться:

- розробка ідей і комбінацій нового туристичного пакета, у тому числі на рівні проектів (проектні роботи);
- розробка технологічних процесів (технологічні роботи), якщо такі мають.

По завершенню цієї стадії відбувається продаж інновацій. Це важливий етап для туристичних підприємств, які бажають вигідно використовувати сучасні технології та ідеї для поліпшення якості подорожей для туристів. Під просуванням на ринку мається на увазі комплекс дій, який включає в себе розробку мобільних додатків для туристів, які надають інформацію про місця, події, готелі, ресторани та інші послуги, встановлення розумних систем у готелях, таких як автоматизовані системи керування освітленням та клімат-контролем, чи використання чат-ботів для обслуговування гостей, використання соціальних медіа та відеомаркетингу для привертання уваги до туристичних послуг і створення привабливого образу, використання аналітики для розуміння потреб та побажань туристів, а також розробка

інноваційних методів для персоналізації подорожей та пропозицій для кожного клієнта. Завершується інноваційний процес дифузією інновацій, яка включає в себе поширення нових ідей, туристичних продуктів або інновацій на ринку або серед споживачів. Дифузія відбувається через різні канали та взаємодії між різними групами людей.

Інший підхід до пояснення схеми інноваційного процесу спрямований на соціальний аспект, який розглядаються як взаємодоповнюючі показники, адже удосконалення тих чи інших характеристик завжди потребує перегляду та покращання впливу змін на потенційних споживачів. Інноваційний процес можна вважати засобом задоволення суспільних потреб на основі впровадження досягнень науки і технології. Таким чином, важливим є виокремлення у інноваційному процесі саме цих двох аспектів.

На рисунку 1.6 представлена загальна схема життєвого циклу інноваційного процесу, яка дозволяє виділити вищезазначені аспекти. Важливий аспект у дослідженні життєвого циклу інноваційного процесу туристичної компанії полягає у розрізненні трьох логічних форм інноваційних процесів. Ці три форми допомагають краще розуміти та аналізувати інновації в галузі туризму. Розглянемо їх докладніше:

Інновації в туристичних продуктах та послугах. Ця форма інновацій фокусується на зародженні нових туристичних продуктів або послуг, а також на удосконаленні існуючих, наприклад може включати розробку нових турів, екскурсій, готельних послуг, ресторанних концепцій, розробка щось нового або унікального для клієнтів.

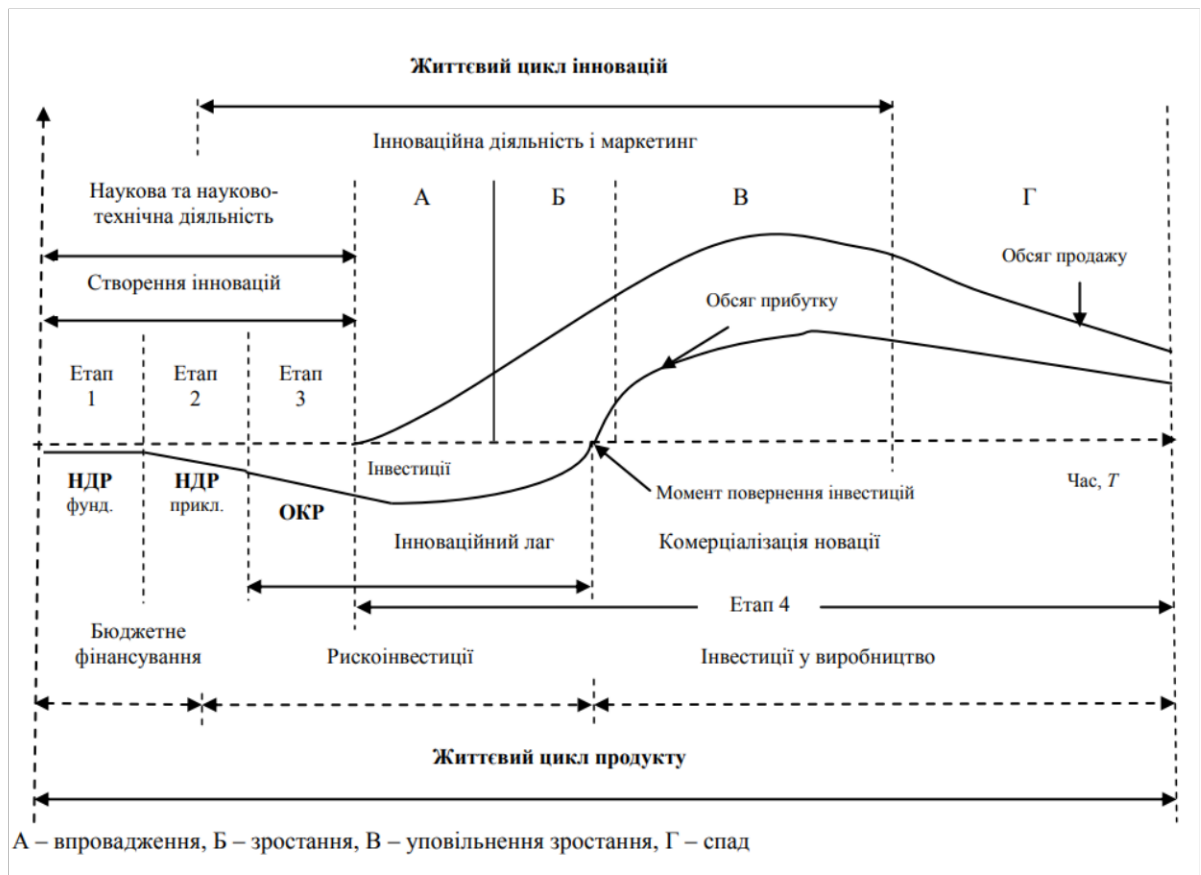


Рисунок 1.6 – Схема життєвого циклу інноваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [19, 23, 27, 40]

Інновації в процесах. Ця форма інновацій стосується оптимізації операційних процесів туристичної компанії. Вона включає в себе впровадження нових технологій, методів управління, аналізу даних тощо для поліпшення якості обслуговування, зниження витрат та підвищення продуктивності.

Інновації в маркетингу та PR. Ця форма інновацій стосується стратегій маркетингу та способів взаємодії з клієнтами та громадськістю. Вона включає в себе розробку нових методів реклами, залучення клієнтів через соціальні мережі, використання впливових осіб тощо. Маркетингові інновації можуть допомогти збільшити обсяги продажів і підвищити свідомість споживачів туристичного продукту про бренд.

Розрізнення трьох форм інноваційних процесів допоможе туристичним компаніям краще спрямовувати свої зусилля та ресурси на досягнення конкретних цілей і відповідати на зміни в галузі туризму.

Витрати на розробку нововведення на початковій стадії його життєвого циклу дають низьку віддачу, тобто приріст результату незначний. Потім відбувається випереджальне збільшення результату, порівняно з витратами. Коли крута середня частина кривої стає пологою, це означає, що з цього моменту подальші вкладення ресурсів у вдосконалення діючої технології не приносять належного ефекту і технологія починає «прагнути» природній межі – завершення життєвого циклу. Це визначає межу ефективного використання того чи іншого продукту чи технології (рисунок 1.7).

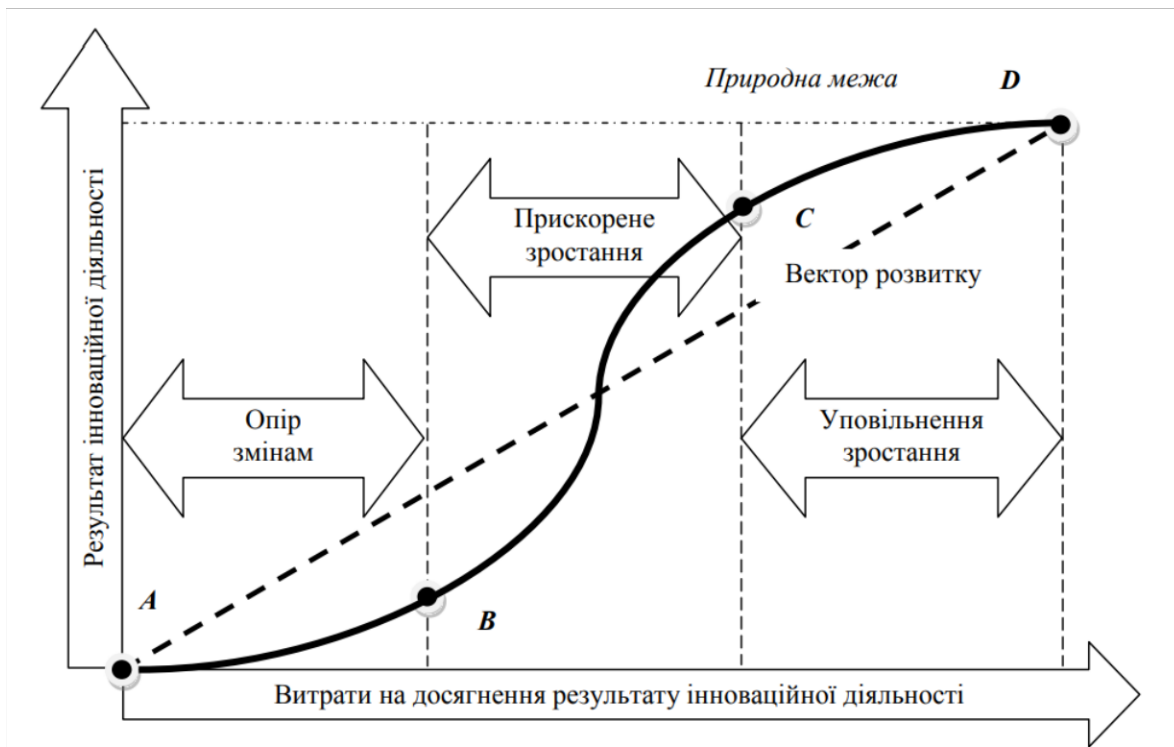


Рисунок 1.7 – S-образна крива життєвого циклу інноваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [15, 29, 44]

Таким чином, S-подібна крива життєвого циклу інноваційного процесу набуває функції прогнозування. За допомогою аналізу можна відповісти на питання, наскільки глибокі можливі зміни, коли вони відбудуться і яка їх вартість.

Щодо структури інноваційного процесу, то вона є складною і залежить від специфіки кожного окремої компанії; при цьому у туристичній сфері є свої особливості. Оскільки інноваційний процес є складовою інноваційної діяльності компанії загалом, то від його організації залежатиме здійснення всього комплексу інноваційних досліджень.

Отже, проведення комплексної інноваційної діяльності є вагомим фактором успішної підприємницької ініціативи, в тому числі і у туристичних компаніях. Адже саме інноваційне удосконалення дозволяє вітчизняним туристичним компаніям завоювати своє місце на ринку.

1.3 Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства

Інноваційна активність туристичного підприємства є важливою передумовою для формування конкурентних стратегій та збереження його конкурентоспроможності на туристичному ринку, адже інновації включають в себе впровадження нових ідей, технологій, туристичних продуктів або послуг, процесів у діяльність підприємства з метою поліпшення продуктивності, зниження витрат, покращення якості туристичної продукції та задоволення потреб споживачів.

Основними причинами, чому інновації є ключовим елементом конкурентоспроможності туристичного підприємства є те, що вони дозволяють створювати нові продукти та послуги, які можуть відкривати нові туристичні ринки та розширювати сферу впливу, також інновації можуть допомогти зацікавити нових клієнтів та утримувати існуючих, надаючи їм нові та цікаві туристичні продукти та послуги. Інновації дозволяють оптимізувати внутрішні процеси туристичного підприємства, що призводить до підвищення продуктивності та зниження витрат, а також реагуючи на швидкі зміни у технологіях та туристичних ринкових вимагають від підприємств постійного їх вдосконалення та адаптації.

Таким чином, інноваційна активність є необхідною умовою для того, щоб туристичне підприємство могло розвиватися, змагатися на ринку та досягати успіху у довгостроковій перспективі, залишатися в курсі останніх тенденцій та відповідати на зміни, що відбуваються у світі бізнесу, що визначає необхідність формування дієвих інструментів оцінки, які б дали змогу оцінити основні складові інноваційного потенціалу туристичного підприємства, їх динаміку та взаємозв'язок, а також врахувати вплив факторів зовнішнього середовища на рівень використання інноваційного потенціалу підприємств та організаційного забезпечення процесу впровадження інновацій [22].

Зрозуміло, що інновації можуть грати важливу роль у виведенні туристичного підприємства з кризової ситуації та забезпечувати йому фінансову стійкість. Розглянемо кілька способів, завдяки яким інновації можуть бути корисними:

- розробка веб-сайту, додатків для мобільних пристроїв і систем онлайн-бронювання може збільшити доступність туристичного підприємства для клієнтів і покращити їхній досвід користувача. Це може призвести до збільшення продажів і прибутку.

- розробка нових продуктів і послуг завдяки розширенню асортименту і додаткових пропозиції для клієнтів. Наприклад, запропонувати тематичні тури або додаткові послуги, які б відповідали потребам сучасних туристів.

- збір і аналіз даних про клієнтів, їхні вподобання та звички допоможе створити персоналізовані пропозиції і збільшити лояльність клієнтів.

- впровадження сталої та екологічної ініціативи, адже сучасні туристи все більше обертають увагу на сталість і екологічність своїх подорожей.

- креативний маркетинг, який поєднує класичні та інноваційні методи маркетингу, таких як відеомаркетинг, соціальні мережі та віртуальна реальність.

Слід зауважити, що складна та багатофункціональна структура, яка спрямована на тісну взаємодію із ринковим та регулюючим механізмом

вимагає формування відповідного організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства або його адаптації до сучасних побажань потенційних споживачів.

Структура організаційно-економічного забезпечення інноваційною діяльністю туристичного підприємства наведена на рисунку 1.8.

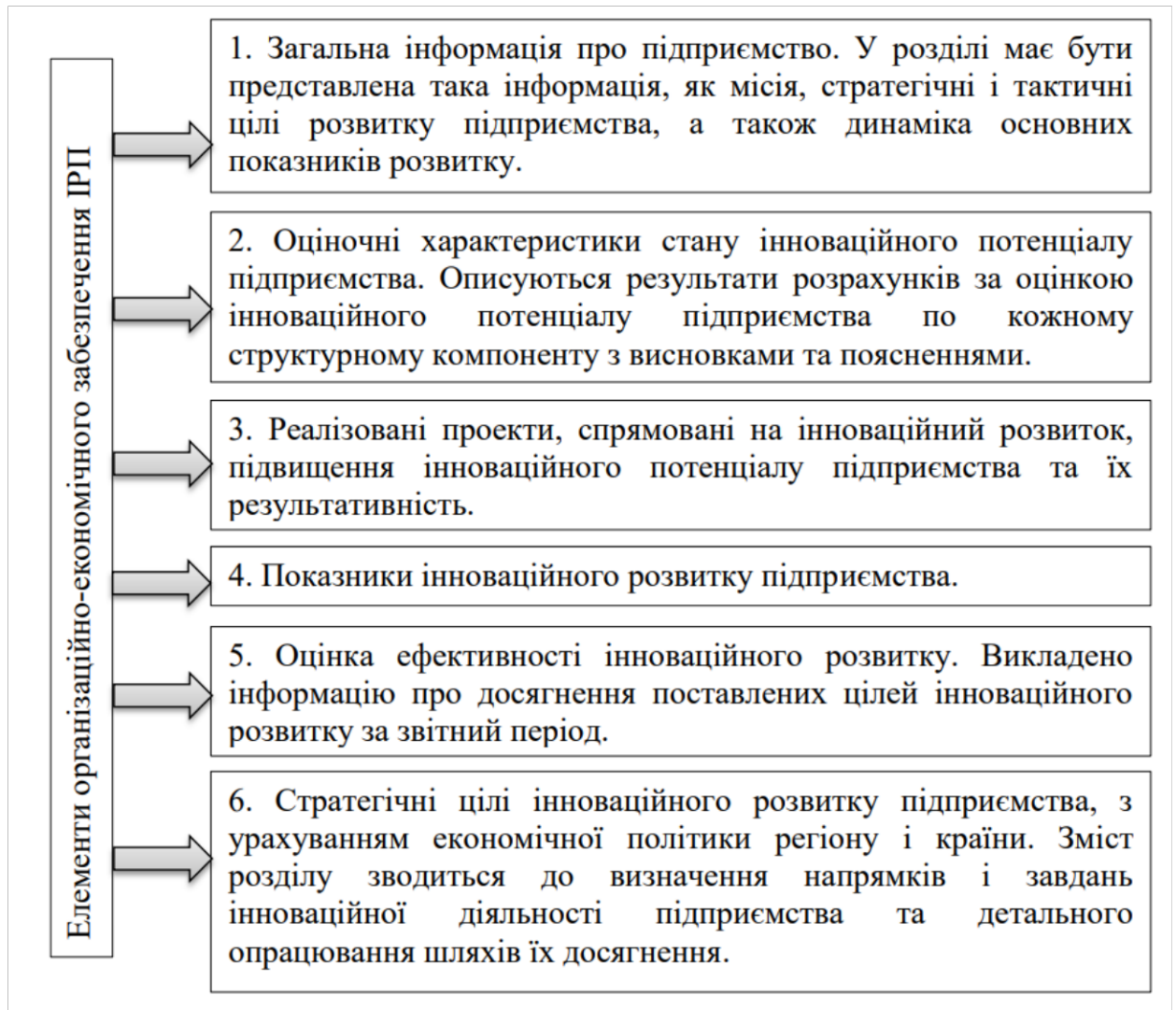


Рисунок 1.8 – Структура організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, 24, 26]

Як видно з рисунку 1.8 організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства складається з двох складових - це ресурси, які має туристичне підприємство та чинників зовнішнього впливу, до яких можна віднести споживчий попит на інновації,

можливість залучення інвестицій, державне замовлення, нормативно-правові акти, захист прав інтелектуальної власності тощо.

Оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства вимагає систематичного та послідовного підходу. Розглянемо послідовність дій для її проведення:

1. Визначення цілей та завдань оцінювання потреб туристичного підприємства в інноваціях, збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності тощо.

2. Збір та аналіз фінансових звітів, планів розвитку, дослідження ринку, дані про витрати та інше.

3. Визначення ключових показників ефективності, таких як прибутковість, рівень задоволеності клієнтів, частка ринку тощо.

4. Аналіз та оцінка доступних ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні або інтелектуальні.

5. Оцінка внутрішньої структури підприємства, його управління та організаційної культури для забезпечення успішної реалізації інновацій.

6. Порівняння результатів оцінювання зі стандартами або з конкурентами.

7. Розробка конкретних стратегій та дій на основі результатів оцінювання.

8. Постійний моніторинг та контроль за виконанням завдань інноваційної діяльності, а також внесення необхідних корекцій у процесі.

9. Підготовка звітів та інформування стейкхолдерів про результати інноваційної діяльності.

Зазначена послідовність забезпечить систематичну оцінку організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності туристичного підприємства і надасть можливість розробити стратегічний план для покращення його ефективності.

У таблиці 1.3 наведені інструменти та методи оцінювання інноваційної спроможності туристичного підприємства.

Таблиця 1.3. – Інструменти та методи оцінювання інноваційної спроможності туристичного підприємства

№	Найменування	Визначення
1	Індекс інноваційної спроможності	Це стандартизований показник, який включає різні аспекти інноваційної діяльності організації, такі як інноваційні проекти, джерела фінансування, ринкова присутність тощо.
2	SWOT-аналіз	SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності туристичного підприємства, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі.
3	Баланс внутрішнього та зовнішнього інноваційного середовища	Цей підхід допомагає оцінити взаємодію туристичного підприємства зі своїм внутрішнім і зовнішнім середовищем для створення нових інновацій.
4	Оцінка культури інновацій	Аналізується ступінь підтримки інновацій в організаційній культурі, яка може бути ключовою для успішної інноваційної діяльності.
5	Бенчмаркінг і порівняльний аналіз	Туристичне підприємство може порівнювати свої інноваційні показники з аналогічними показниками конкурентів.
6	Оцінка внутрішнього потенціалу	Аналізується наявність інноваційних ресурсів, експертних знань та компетенцій на туристичних підприємствах.
7	Системи звітності і відстеження інновацій	Використання ключових показників ефективності для відстеження інноваційних процесів та результатів
8	Аудит інноваційних процесів	Глибокий аналіз інноваційних процесів та їхнього керування з метою виявлення можливих покращень.
9	Класифікація інноваційних ініціатив	Оцінка різних типів інновацій (наприклад, продуктові, процесні, маркетингові) та їх внесок у інноваційну спроможність туристичного підприємства.

Джерело: складено автором на основі [25, 30, 33, 37]

Виходячи з таблиці 1.3 можна сказати, що наведені інструменти можуть бути використані як окремо так і в поєднанні з іншими. Вибір конкретного інструменту залежить від поставлених цілей, доступних ресурсів та контексту оцінки.

Висновки до розділу 1

1. Науково-технічний прогрес, який базується на інноваційній діяльності, є вирішальним фактором для туристичних підприємств. З'ясовано, що інновації включають в себе впровадження нових ідей,

технологій, продуктів і процесів, які допомагають покращити якість життя, ефективність виробництва і конкурентоспроможність, продуктивність, сприяють створенню нових туристичних ринків. Доведено, що інноваційна діяльність є ключовим фактором, який допомагає науково-технічному прогресу забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

2. Визначено, що інноваційна діяльність туристичних компаній в період реформування економіки зазнала негативних змін, які обумовлені впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. До числа зовнішніх факторів слід віднести: економічні; політичні; юридичні; науково-технічні; соціальні.

2. Створено основні типи інноваційної діяльності такі як: зародження; твердження; стабілізація; падіння; результат; деструктуризація.

3. Аналіз літературних джерел та виконаних досліджень свідчать, що в умовах зміни економічної системи необхідно удосконалювати, а в деяких випадках повністю змінювати механізм управління впровадження інноваційної діяльності у туристичних компаніях. Такий механізм повинно формувати на засадах системного застосування функцій менеджменту.

4. Досліджено, що інноваційна модель економічного зростання змінює його основу: рушійною сферою розвитку стає не просто туристична діяльність, а залучені в ньому наукові розробки й технології. Показник валового випуску начебто відходить на другий план, головною є комерційна діяльність із продажу нової туристичної продукції (яка зазвичай випускається малими серіями). Інтелектуальній складовій відводиться провідне місце серед виробничих чинників. Саме тому активізується робота з прогнозування інноваційної сфери.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна техніко-економічна характеристика ФОП Тараненко Марина Володимирівна

ФОП Тараненко М.В. працює на ринку України з 18.03.2015 року. Вид діяльності 79.11 – діяльність туристичних агентств, юридична адреса 51200, Дніпропетровська обл., місто Новомосковськ, вулиця Радянська 50а, кв. 3, та має круглу печатку і штампи зі своїм найменуванням, розрахунковий та інші рахунки в банках, інші реквізити, необхідні для господарської та іншої діяльності; веде бухгалтерський облік і статистичну звітність, реєстраційний номер підприємства: 8000431962.

Місія ФОП Тараненко М.В. – це створення незабутніх подорожей та вражень для клієнтів, надаючи високоякісні туристичні послуги, інноваційні маршрути та індивідуальний підхід до кожного подорожуючого. ФОП Тараненко М.В. прагне допомогти клієнтам відкрити нові культури, зануритися в природні краси та створити незабутні спогади, надаючи безпеку та комфорт.

Основними завданнями туристичного агентства є різноманітні функції та послуги, які спрямовані на задоволення потреб та бажань споживачів, ди них можна віднести:

1. Планування подорожей: допомога клієнтам у виборі туристичних напрямків, маршрутів та визначення оптимального графіку подорожі.

2. Бронювання послуг: забезпечення бронювання готелів, авіаквитків, круїзів, автомобілів оренди та інших послуг, пов'язаних із подорожами.

3. Організація та координація подорожей: забезпечення пасажирів необхідною інформацією, документами та підтримкою під час подорожей.

4. Відпочинок та розваги: рекомендації щодо екскурсій, визначення цікавих місць для відвідування, підбір розважальних програм та інших видів дозвілля.

5. Консультації та інформація: надання інформації клієнтам про візові вимоги, медичне страхування, погодні умови, культурні особливості та інші питання, пов'язані з подорожами.

6. Фінансові послуги: обробка оплати за туристичні послуги, розрахунки з готелями та іншими постачальниками послуг, надання фінансової підтримки клієнтам.

7. Маркетинг та просування: реклама туристичних послуг, проведення акцій, привертання нових клієнтів та підтримка вже існуючих клієнтів.

8. Забезпечення безпеки: забезпечення безпеки клієнтів під час подорожей, надання інформації про ситуації в обраному напрямку та поради щодо запобігання ризикам.

9. Розв'язання проблем: вирішення непередбачених ситуацій під час подорожі, таких як втрата багажу, зміни рейсів або інші труднощі.

10. Клієнтське обслуговування: надання якісного обслуговування клієнтам, відповідь на їх запити та задоволення їхніх потреб.

11. Розробка і зміцнення позитивного іміджу агентства: підвищення рівня сервісу та підвищення доступності якісного відпочинку для клієнтів.

Підводячи підсумки, можна сказати що основна увага туристичного агентства спрямована на забезпечення зручності та комфорту подорожей клієнтів, а також на максимізацію їх задоволення від туристичної подорожі.

Таким чином основним завданням ФОП Тараненко М.В. є організація туристичних подорожей для жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку, збільшення валютних надходжень і здійснення за рахунок отриманих засобів подальшого розвитку самого підприємства і задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

ФОП Тараненко М.В. надає основні та додаткові послуги, серед основних можна виділити такі тематичні тури:

- автобусні тури: Греція, Германія, Болгарія, Польща;
- тури вхідного дня: Італія, Болгарія, Туреччина, Австрія, Польща, Великобританія, Швейцарія, Угорщина, Німеччина, Греція, Іспанія, Кіпр, Латвія, Норвегія, Франція, Чехія, Естонія;
- освітні тури: Чехія, Великобританія, Кіпр, Латвія, Сінгапур, США;
- лікувально-оздоровчі: Угорщина, Домініканська республіка, Індія, Туреччина, Шрі-Ланка, Австрія, Болгарія, В'єтнам, Греція, Грузія, Ізраїль, Йорданія, Іспанія, Італія, Кіпр, Польща, Китай, Куба, Мальдіви, Португалія;
- студентські тури: Чехія, Арабські Емірати, Туреччина, Австрія, Болгарія, Великобританія, В'єтнам, Грузія, Ізраїль, Сінгапур, США, Естонія;

До додаткових послуг ФОП «Тараненко М.В.» відноситься:

- перевезення туристів з аеропорту до готелю або інших місць розміщення;
- організація та проведення відвідувань цікавих місць і пам'яток з професійними гідями;
- бронювання готелів, апартаментів, гостьових будинків тощо;
- забезпечення страхування для туристів на випадок непередбачуваних ситуацій, таких як медичні випадки чи скасування подорожі;
- організація круїзних подорожей та круїзних турів;
- допомога в оформленні віз та інших необхідних документів для подорожі;
- можливість орендувати автомобіль під час подорожі.
- бронювання квитків на концерти, виставки, спортивні заходи та інші розваги;
- допомога туристам у вирішенні різних питань під час подорожі, таких як резервація ресторанів, поради щодо місцевих ресторанів та інше.

ФОП Тараненко М.В. пропонує вищеперелічені послуги як частину туристичного пакету або окремо, залежно від потреб та бажань клієнтів.

Напрямки діяльності ФОП Чорна Т.М представлені на рисунку 2.1.

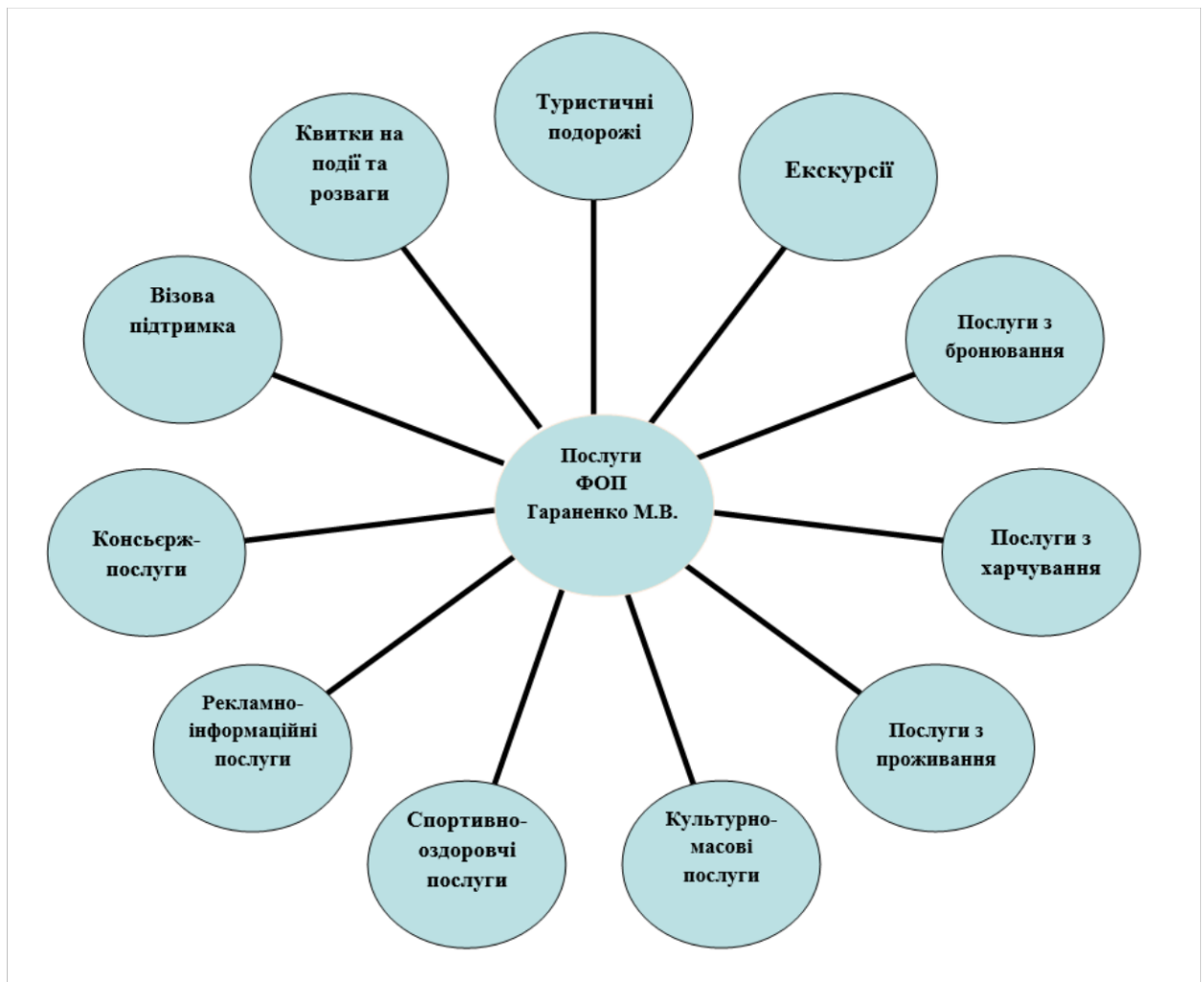


Рисунок 2.1 – Напрями діяльності ФОП Тараненко М.В.

Джерело: складено автором

Говорячи про споживачів слід зазначити, що ФОП Тараненко М.В. орієнтована на людей з середнім рівнем доходів, що вважають за краще відносно недорогий, але якісний відпочинок на Україні та за кордоном, в т.ч. для людей, які купують короткі тури або шоп-тури в Європу на один-два дні. Причому їх вік знаходиться переважно в межах між 22-60 роками.

На вітчизняному туристичному ринку існує більша кількість напрямків, ніж представлені на рис. 2.1. Молодь, люди середнього віку, середнього рівня доходу, діти і підлітки могли б стати більш прибутковими групами споживачів при вдалому використанні маркетингових можливостей і надання

У ФОП Тараненко М.В. компетентні менеджери з туризму, які завжди готові допомогти грамотно обрати маршрут подорожі, порадити найбільш зручний варіант перельоту, врахувати всі нюанси і розповісти про специфічні особливості обраної країни.

ФОП Тараненко М.В. має просту лінійно-функціональну організаційну структуру, що великою мірою визначається незначною чисельністю персоналу туристичного підприємства (рисунок 2.2.).

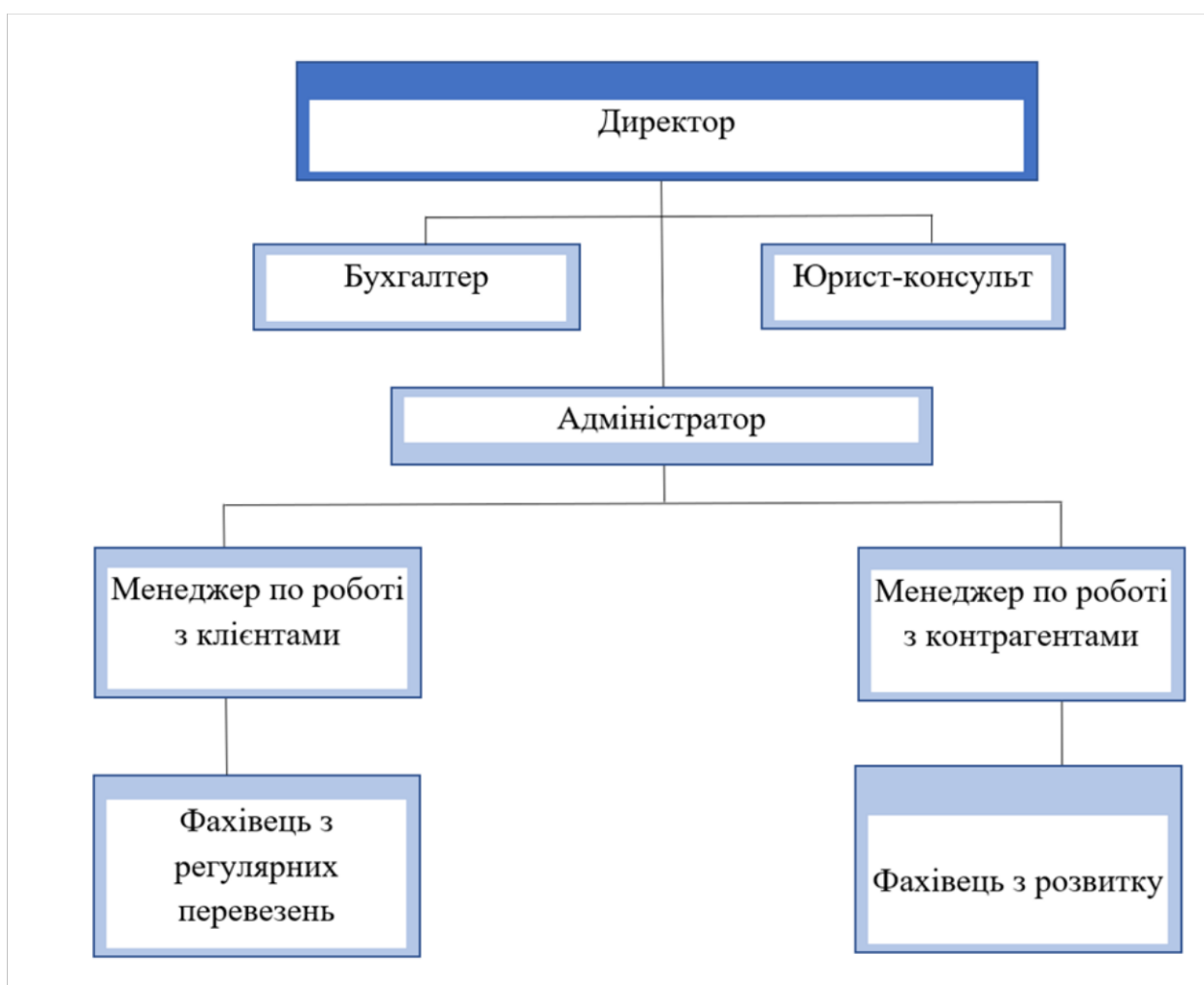


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ФОП Тараненко М.В.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з рисунку 2.2. на вищому рівні управління – директором ФОП Тараненко М.В. розробляються рішення стратегічного характеру, що зачіпають політику організації в сфері розвитку туристичної діяльності, розширення географії маршрутів, директор здійснює координування

діяльності своїх підлеглих та планує діяльність менеджерів та фахівців, встановлює для них графік роботи, показники майбутніх продажів, оцінює результати їх попередньої роботи, здійснює поточний і кінцевий контроль, проводить навчання та інформаційну підтримку. Директору необхідно знати всю специфіку туристської діяльності, бути добрими організаторами, володіти навичками роботи з персоналом.

ФОП Тараненко М.В. є директором туристичного підприємства і грає ключову роль у прийнятті стратегічних рішень та керуванні всією діяльністю компанії. Це вимагає великої відповідальності та багатогранного підходу, зокрема: встановлення простих і чітких комунікаційних зав'язків; єдність і чіткість керування; узгодженість дій виконавців; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати всеї команди.

Зазвичай працівники туристичної компанії займаються плануванням і організацією подорожей для клієнтів. Їх обов'язки можуть включати: надання інформації про різні туристичні напрямки, готелі, транспорт, екскурсії та додаткові послуги, здійснення бронювань для клієнтів, включаючи авіаквитки, готелі, трансфери, створення та пропозиція готових турпакетів, які включають різні послуги для зручності клієнтів, підготовка необхідних документів, таких як квитки, ваучери, страховки, надання рекомендацій клієнтам щодо кращих місць для відвідування, ресторанів, розваг та інших аспектів подорожі, вирішення будь-яких проблем або непорозумінь під час подорожі та надання допомоги в екстрених ситуаціях, слідкування за акціями, знижками та спеціальними пропозиціями від партнерів та інформування клієнтів про них, відстеження тенденцій у сфері туризму та ринкової конкуренції для забезпечення актуальності та конкурентоздатності агенції.

Виходячи з вищенаведеного проведемо аналіз функціональних обов'язків кожного працівника на ФОП Тараненко М.В. (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1 – Аналіз обов'язків працівників ФОП Тараненко М.В.

Назва підрозділу	Функціональні обов'язки працівників ФОП Тараненко М.В.
Директор ФОП Тараненко М.В.	Основні функції директора наступні: видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників фірми; розпоряджається майном і коштами агентства; представляє інтереси туристичного агентства; укладає договори здійснює всякого роду угоди та інші юридичні акти; затверджує штати і кошторису, договірні ціни і тарифи на послуги, видає довіреності, відкриває рахунки в банках; здійснює прийом і звільнення працівників, їх заохочення та накладення стягнень, здійснює відрядження працівників, в тому числі за кордон.
Адміністратор	Основними функціями є робота з персоналом, контроль за виконання штатного розпису, посадових обов'язків, проведення атестацій, направлення на підвищення кваліфікацію, підбір персоналу, аналіз руху персоналу, розробка фірмової культури, контроль за виконанням статуту підприємства.
Юрист-консульт	Основними функціями відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування та додержання вимог актів законодавства, нормативно-правових документів керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.
Бухгалтер	Веде бухгалтерський облік матеріальних цінностей, фінансових і трудових ресурсів, забезпечує нарахувань та перерахувань платежів до Державного бюджету, внесків до Державного Пенсійного фонду, Фонду соц. страхування від нещасних випадків на виробництві; фонду зайнятості населення, рух основних засобів підприємства, зберігання, відвантаження, приймання, складання графіків поставок, оптимальних планів на скорочення логістичних операцій.
Менеджер по роботі з клієнтами	Формування та робота з клієнтською базою, розробка і проведення компаній із залучення клієнтів, маркетингове дослідження ринку туристичних послуг, організація роботи офісу, укладення договорів, оформлення туристичних документів, консультування з турпродукту, підбір, розробка, розрахунок вартості і продаж, надагтя консультацій.
Менеджер по роботі з контрагентами	Здійснює бронювання квитків, готелів, ресторанів, забезпечує взаємодію з транспортними компаніями, гідями і т.п. Співпраця як з туристичними менеджерами, так і з клієнтами індивідуально.
Фахівець з регулярних перевезень	Бронювання та продаж авіаквитків на всі напрямки міжнародних та внутрішніх авіаліній; складання графіка відкриття виписки електронних документів (ваучер, авіаквиток, страховка), замовлення харчування на рейсах, контроль чартерних ланцюжків рейсів (зміни польотної програми, дати, час, місця вильоту, заміна бортів і компоновки крісел, зміна номерів рейсів, перельоти).
Фахівець з розвитку	Складають план проведення рекламних компаній із застосуванням різних маркетингових інструментів. Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами, популярними особами з метою вдосконалення рекламної діяльності. Аналіз конкурентів, та відповідальність за ціноутворення туристичної продукції. Аналіз інновацій на ринку туризму, розробка інноваційних продуктів, проведення апробації нових турів, контроль якості на вже існуючих турах, шляхом виїзду в рекламні тури, відповідальність за достовірність інформації про представлені тури на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Всі структурні підрозділи на ФОП Тараненко М.В. мають тісний зв'язок у своїй роботі та не тільки активно співпрацюють з клієнтами, а й оптимізують і продовжують табл. 2.2. точно оформлюють поїздки кожного клієнта в максимально стислі терміни.

Проводячи дослідження факторів макросередовища, дуже важливо мати на увазі два принципових моменти. По-перше, усі фактори макрооточення сильно взаємозалежні і впливають один на одного і зміна в одному з них може мати каскадний ефект на інші. Тому їх аналіз необхідно вести не окремо, а системно, у комплексі. По-друге, ступінь впливу факторів макросередовища на різні підприємства неоднакова і залежить від їх розмірів, територіального розташування, особливостей діяльності і т.д.

Крім того, туристична фірма повинна визначити для себе, які з зовнішніх факторів роблять на її функціонування найбільш істотний вплив. Адже виявлення потенційних носіїв загроз допомагає підприємству ефективно управляти потенційними ризиками. Деякі ключові аспекти, які варто врахувати, це кібербезпека, економічні коливання, конкуренція на ринку, зміни у законодавстві та природні катастрофи. Тому важливо виявити саме ті фактори, що є потенційними носіями загроз для туристичного підприємства. Також доцільно виявити зовнішні фактори, зміни в які можуть відкрити додаткові можливості для турфірми (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів макросередовища турпідприємства

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
Політична	Представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику. При цьому необхідно вивчати законодавчо-правові акти, що регулюють господарську діяльність у цілому, і туристичний бізнес зокрема.
Правова	Встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає аналіз змісту правових актів.

Продовження таблиці 2.2.

Соціально-демографічна	Цей фактор займає важливе місце при аналізі ринкових можливостей. Питання, що стосуються чисельності населення, розміщення його по окремих країнах і регіонах, вікової структури з виділенням працездатного населення, учнів і пенсіонерів. Так, ринок туризму людей літнього віку є в даний час самим швидко зростаючим. Зібравши дані про тенденції в демографічних процесах, можна проаналізувати можливий їх вплив на діяльність туристичної фірми, визначити напрямки застосування основних зусиль і прогнозувати результати майбутньої роботи.
Міжнародна	Спільною ознакою всіх зовнішніх факторів непрямой дії є те, що організація в більшості випадків не може здійснювати на них вплив. Реакцією на прояв цих факторів може бути або адаптація (приспосовування) до них або ухилення від них.
Економічна	Даний фактор дає змогу визначити скільки і які послуги клієнти можуть придбати. На платоспроможний процес населення впливає багато факторів, серед яких і рівень економічного розвитку самої країни, і розмір заробітної плати, і інфляція, і безробіття. Необхідно враховувати високу залежність попиту на туристичні послуги від рівня доходу. Тому при виборі для обслуговування визначеного сегмента ринку фірма повинна виходити з матеріального становища своїх потенційних клієнтів. Це дозволяє приблизно визначити, яка частка витрат приходить на споживання туристичних послуг.
Екологічна	Даний фактор не може не впливати на діяльність туристичного підприємства, тим більше, що питання раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища переходять у розряд глобальних. Крім того, екологія (як складова частина загальної екологічної ситуації) — найважливіший елемент споживання туристичних послуг. Продовження таблиці 2.2. — найважливіший елемент споживання туристичних послуг і залучення туристів у той або інший регіон або країну.
Культурна	Найбільшою силою володіють сталі норми, прийняті в суспільстві, системи соціальних правил, духовних цінностей, відносин людей до природи, праці, між собою і до самих себе. Наприклад, у даний час у багатьох країнах люди прагнуть більше вільного часу приділяти спортові і відпочинкові.

Джерело: складено автором

Наступним кроком проведемо бальну оцінку головних конкурентів ФОП Тараненко М.В. та представимо її в таблиці 2.3.

Цей процес дозволить визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, їх можливості та загрози.

Основними конкурентами було обрано ФОП Чорна Т.М. та ТОВ «БудуВсюду», бальна оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою, де 1- дуже слабо, 5-максимально сильні позиції. Отже, з отриманих даних можемо сказати, що ФОП Тараненко М.В. поступається ФОП Чорна Т.М., і лише на один пункт ТОВ «БудуВсюду».

Таблиця 2.3 – Бальна оцінка головних конкурентів ФОП Тараненко М.В.

Показники	ФОП Тараненко М.В.	ФОП Чорна Т.М.	ТОВ «БудуВсюду»
Місце розташування	5	5	5
Основні споживачі	4	5	4
Частка ринку	4	4	3
Спеціалізація	4	4	4
Популярність	3	4	5
Рівень професіоналізму	4	5	5
Основні види послуг	5	5	5
Якість рекламних засобів	3	4	4
Цінова політика	5	4	4
Разом	37	40	39

Джерело: розраховано автором

Хотілося б відмітити, що у зв'язку із війною та значним політичним впливом на підприємство, а також із значним скороченням турів туристичне підприємство втратило вагому частину прибутку. Навіть найнадійніші туристичні компанії можуть опинитися в неприємній ситуації, коли трапляються непередбачені труднощі. Ніхто не застрахований від форс-мажорів, які пов'язані з готелями, авіакомпаніями, що порушують свої зобов'язання. Однак туристичні агентства намагаються вийти з подібних неприємностей з мінімальними втратами і можуть укласти страхові поліси, які покривають ризики, пов'язані з непередбачуваними подіями, такими як природні катастрофи чи політичні турбулентності, також можуть надавати гарантії та страхування відміни подорожей для клієнтів, щоб останні мали можливість скасувати чи перенести свою подорож у випадку непередбачуваних обставин. Агентства вживають заходів для систематичного моніторингу подій, які можуть вплинути на подорожі та ретельно оцінюють ризики, розробляючи плани невідкладних заходів для ефективного реагування в разі потреби. Туристичні агентства можуть укласти стратегічні партнерства з місцевими підприємствами та установами, щоб отримати оперативну підтримку та інформацію у разі непередбачуваних

обставин. Такі заходи допомагають туристичним компаніям забезпечувати стійкість в умовах непередбачуваних подій і знижувати можливі втрати. Саме цим вони і відрізняються від інших, для яких інтереси клієнта не стоять на першому місці. Отже, ФОП Тараненко М.В. не дивлячись на труднощі, з якими зіштовхнулись багато вітчизняних туристичних компаній, залишається надійною компанією за оцінками споживачів.

Для узагальненої оцінки ринкового становища ФОП Тараненко М.В. можна використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє не тільки визначити ключові аспекти, що впливають на ринкове становище туристичного підприємства, а й розробити стратегії для максимізації переваг і мінімізації недоліків (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4 – Сильні й слабкі сторони ФОП Тараненко М.В.

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво основних і додаткових послуг	1. Високий рівень якості послуг 2. Ефективна система контролю якості 3. Впровадження інновацій	1. Моральний та фізичний знос туристичного продукту
Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу 2. Ефективна система підвищення кваліфікації персоналу 3. Високий рівень корпоративної культури	1. Неefективні методи управління персоналом і стимулювання праці 2. Висока плинність працівників
Інноваційно-інвестиційна діяльність	1. Стимулювання інноваційної активності	1. Неefективна інноваційна політика 2. Відсутність інвестицій
Маркетинг	1. Цінові переваги на ринку 2. Наявність власного бренду	1. Неefективна маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій
Управління	1. Оптимальна організаційна структура 2. Орієнтація на демократичні методи керівництва	1. Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
Фінанси	1. Наявність доходів 2. Ліквідність діяльності	1. Недостатня кількість обігових коштів

Джерело: складено автором

Цей метод може бути використаний як для стратегічного планування, так і для аналізу конкретних ситуацій, щоб вирішити, як краще

використовувати можливості та вирішувати проблеми. Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП Тараненко М.В., складено SWOT-аналіз, який представлено в таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності підприємства ФОП Тараненко М.В.

Можливості	Сильні сторони
Спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери. Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів. Зростання доходів населення. Зменшення податкового навантаження. Сприятливі взаємовідносини з конкурентами	Можливість розширення потужностей. Можливість розширення асортименту послуг. Збільшення валового доходу. Висока якість послуг. Впровадження інноваційних технологій.
Загрози	Слабкі сторони
Високий рівень конкуренції у галузі та регіоні Зниження курсу національної валюти. Різне підвищення цін на енергоносії. Зниження потенціалу підприємства.	Відсутність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства. Низький рівень маркетингових комунікацій Плинність кадрів.

Джерело: складено автором

Висновок, що діяльність ФОП Тараненко М.В. є досить успішною. Для збільшення обсягів надання туристичних послуг, що призведе і до збільшення прибутку, слід:

1. Розширювати асортимент туристичних послуг: додавання нових турів і маршрутів, розробка ексклюзивних пакетів для різних категорій туристів, введення додаткових сервісів, таких як трансфери, екскурсії, страхування.
2. Збільшення бюджету на маркетинг та рекламу.
3. Використання соціальних мереж і онлайн-платформ для просування.

4. По можливості, залучати місцевих блогерів і впливових осіб для реклами туристичних послуг.

5. Укладання угод з місцевими готелями, ресторанами та іншими партнерами для надання знижок або пакетних пропозицій.

6. Співпраця з туроператорами та агентами по забезпеченню оптимальних умов для обох сторін.

7. Забезпечення високого рівня сервісу та задоволення клієнтів.

8. Вивчення відгуків і пропозицій клієнтів для вдосконалення послуг.

9. Розробка мобільних додатків для зручності та інформування туристів.

10. Впровадження технологій віртуальної реальності або розширеної реальності для покращення враження від турів.

11. Активна участь у туристичних виставках та ярмарках для залучення уваги та реклами.

12. Запуск програм лояльності для постійних клієнтів, в рамках чого надавати знижки, подарунки для тих, хто обирає послуги компанії знову.

Отже, особливу увагу керівництву ФОП Тараненко М.В. варто приділити процесу обслуговування клієнтів, адже саме якість цього процесу і визначає основні переваги туристичної фірми над своїми конкурентами в очах покупців.

2.2 Оцінка інноваційної діяльності на ФОП Тараненко Марина Володимирівна

Оцінка інноваційної діяльності туристичного підприємства є важливим етапом стратегічного управління та розвитку бізнесу. Цей процес допомагає визначити ефективність та результативність застосування новаторських підходів у галузі туризму.

Оцінюючи інноваційний потенціал необхідно враховувати ключові аспекти:

- визначення та класифікація інновацій, які застосовуються у туристичному підприємстві (технологічні, маркетингові, соціальні і тощо);
- оцінка актуальності та придатності інновацій саме для туристичного бізнесу;
- визначення впливу інновацій на ефективність туристичного підприємства (збільшення прибутку, покращення обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх процесів);
- аналіз витрат та вище зазначених вигод для оцінки зворотного вкладення;
- порівняння інноваційного рівня туристичного підприємства з конкурентами;
- аналіз реакції конкурентів на інновації та визначення конкурентних переваг;
- оцінка, наскільки інновації впливають на задоволення та відданість клієнтів;
- збір фідбеку від клієнтів щодо нововведень;
- врахування законодавчих та соціокультурних факторів, які можуть впливати на прийняття та успішність інновацій;
- визначення можливих ризиків, пов'язаних з інноваціями, та розробка стратегій їхнього управління;
- вивчення відгуків та участі персоналу в інноваційному процесі;
- розробка програм навчання та розвитку для підтримки персоналу у впровадженні нововведень;
- аналіз та оновлення технічного обладнання та програмного забезпечення для впровадження інновацій;
- інтеграція інновацій в стратегічне планування туристичного підприємства на короткий і довгий термін.

Враховуючи вищенаведені аспекти допоможуть ТОП-менеджменту туристичного підприємства не тільки визначити ефективність своєї інноваційної траєкторії а також внести відповідні корективи у бізнес-

процеси. Надалі варто провести аналіз інноваційної активності ФОП Тараненко М.В. Для її оцінки використаємо функцію бажаності, яка буде включати елементи емоційного, соціального, етичного і психологічного характеру, що впливають на рішення людини придбати чи споживати туристичний продукт або послугу (2.1).

$$F = \frac{1}{e} * \sqrt[x]{e} , \quad (2.1)$$

де e – основа натурального логарифму;

x – значення показника, що характеризує відмінності рівня інноваційної активності основних напрямів інноваційної діяльності;

F – функція бажаності ($F \in [0; 1]$).

Характер інноваційної активності за окремими видами інноваційної діяльності пропонується розраховувати за формулами (2.2; 2.3; 2.4. та 2.5):

$$J_{н.д.} = \sqrt[n]{\prod_1^i} * q_{н.д.} \quad (2.2)$$

$$J_m = \sqrt[n]{\prod_1^i} * q_m \quad (2.3)$$

Відповідно до наведених формул, рівень науково-дослідної діяльності наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня науково-дослідної діяльності ФОП Тараненко М.В. станом на 2022 рік

№	Часткові показники	Значення
1	Питома вага витрат на дослідження й розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність	0,16
2	Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки	0,13
3	Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки	0,19
4	Інтенсивність проведення науково-дослідної діяльності	0,04

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Рівень технологічної діяльності наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Рівень технологічної діяльності ФОП Тараненко М.В. станом на 2022 рік

№	Часткові показники	Значення
1	Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,3
2	Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,1
3	Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,1

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Рівень організаційно-управлінської підготовки наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Рівень організаційно-управлінської діяльності ФОП Тараненко М.В. станом на 2022 рік

№	Часткові показники	Значення
1	Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,12
2	Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,1
3	Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,8
4	Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,14

Джерело: розраховано автором на основі отриманих даних на підприємстві

Для відображення інноваційної активності застосовується коефіцієнт інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною:

$$P_{\text{ін.акт.}} = (P_i * W_i),$$

(2.5)

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

P_i – експертна оцінка використання i -го елемента інноваційного потенціалу, бали;

W_i – коефіцієнт вагомості i -го елемента інноваційного потенціалу. Оцінку рівня інноваційної активності туристичного підприємства доцільно

здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень; від 4,1 – до 8,0 – середній рівень; від 8,1 до 11,55 – високий рівень.

Отже, проаналізувавши інноваційну активність ФОП Тараненко М.В., можна сказати, що підприємство має низький рівень інноваційної активності - 0,3. Враховуючи вищенаведене, туристичному агенству необхідно розробляти пропозиції із новими товарами, такими як новий маршрут або послуги. Однак, практично у кожного агентства, існує страх застосування нововведень першим, вдосконалення механізму роботи з клієнтами. У практиці вибору інноваційної стратегії необхідно враховувати ступінь новизни туристичної послуги та стан ринку, на який спрямована пропозиція цієї послуги. При цьому можна визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за певних поєднань дії цих чинників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця нововедення на ринку/інноваційна послуга

Ринок	Туристична послуга					
	Існуюча		Модернізована		Досконало нова	
	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Існуючий	90%	низький	60%	середній	30%	високій
Новий, пов'язаний з існуючим	60%	середній	40%	високій	20%	дуже високій
Новий	30%	високій	20%	дуже високій	10%	вкрай високій

Джерело: складено автором із використанням [7, 11, 14]

Дану модель використовують при виборі певного виду туристичної інновації залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити фірма.

Оцінка імовірних ризиків інноваційної діяльності ФОП Тараненко М.В. наведена у таблиці 2.10. Оцінка проводилася по 100 бальній системі трьома експертами туристичної компанії за наступними критеріями: 0 – ризик несуттєвий, 25 – ризик скоріш за все не реалізується; 50 – про настання події нічого не відомо; 75 – ризик скоріше за все здійсниться; 100 – настання ризику гарантоване)

Таблиця 2.10 – Оцінка імовірних ризиків інноваційної діяльності ФОП
Тараненко М.В.

Найменування ризику	Експерт			Середня вірогідність
	1	2	3	
Віддаленість від туристичних потоків	0	0	0	0
Ставлення місцевої влади	25	25	0	16
Наявність альтернативних джерел	50	50	25	41
Віддаленість від транспортних вузлів	0	0	0	0
Платоспроможність потенційного споживача	25	25	0	16
Непередбачені витрати, в тому числі із-за інфляції	50	75	75	67
Погодні умови	75	100	100	92
Несвоєчасна підготовка працівників	0	25	0	8
Недобросовісність працівників	0	0	0	0
Нестійкість попиту	50	0	25	25
Поява альтернативного продукту	50	75	25	33
Зниження цін конкурентами	100	75	50	71
Збільшення пропозиції у конкурентів	75	100	75	92
Ріст податків	50	75	50	58
Підвищення цін на перевезення	75	50	75	66
Складності з набором кваліфікованих кадрів	0	0	0	0
Небезпека страйку	25	0	0	8
Недостатній рівень заробітної плати	25	25	25	25
Знос обладнання	25	25	25	25
Нестальність якості послуг	25	0	0	8
Зміна курсу валют	75	50	50	58
Недостатня поінформованість	25	50	25	33
Політична ситуація	50	75	50	58

Джерело: розраховано автором на основі отриманих експертних даних

Для ризиків, які отримали середній бал вищий за 25, необхідно розробити шляхи подолання туристичних ризиків (таблиця 2.11).

Враховуючи ризики, які наведені у таблиці 2.9. та проаналізовані можливості подолання ризиків при створенні інновацій в області туристичних товарів або технологій, можна сказати, що ці можливості є значно обмеженими. Тому на нашу думку є доцільним використання стратегічних інновацій, які з'являються в результаті дослідження та оцінки ринків і ринкових сегментів.

Стратегічна інновація в туристичному бізнесі може включати або охоплення нових груп споживачів або пропозицію туристичних продуктів чи

послуг, які виконують нові, але спорідненні функції. Розглянемо життєвий цикл стратегічних інновацій по кожному етапу окремо (таблиця 2.12).

Таблиця 2.11 – Шляхи подолання туристичного ризику

Найменування ризику	Шляхи зниження негативної дії ризику
Наявність альтернативних джерел	Задіяння до співпраці найпрогресивніші компанії з високим інноваційним потенціалом; на початкових стадіях не заключати довгострокові контракти співробітництва
Непередбачувальні витрати, в тому числі із-за інфляції	Приймати оплату у твердій валюті
Погодні умови	Можливість заміни на альтернативні туристичні продукти
Зниження цін конкурентами	Врегулювання техніко-економічних показників
Збільшення пропозицій конкурентами	Вдосконалення якості туристичних продуктів або послуг
Підвищення податків	Лобіювання інтересів туристичного підприємства на місцевому або державному рівнях
Підвищення цін на перевезення	Заклучення довготривалих контрактів з підприємствами-партнерами, які здійснюють перевезення
Зміна курсу валют	Приймати оплату у твердій валюті
Недостатня поінформованість	Опанування ЗМІ, часть у ярмарках, тематичних виставках, налагодження співпраці з іноземними туристичними компаніями.

Джерело: складено автором

Отже, як наведено у таблиці 2.11, кожному етапу відповідає своя стратегія і своя тактика.

1. *Етап розробки* туристичного продукту пов'язаний зі значними інвестиціями на створення першої неприбуткової продуктової моделі. Конкретні стратегічні заходи цього етапу – це дослідження туристичного ринку, сегментація та розробка нових туристичних продуктів з врахуванням вимог споживачів; прогноз-продаж на основі підрахунку місткості обраного сегменту; проведення тестів виробництва та маркетингу; підготовка та підбір персоналу.

2. *Етап виведення на ринок* – період появи туристичного продукту на ринку і поступового збільшення обсягу продажу. Як показує практика, збут зростає повільно, що пояснюється затримками у постачанні, переломом

традиційного світогляду у споживачів. Стратегічні заходи, що допоможуть усунути незлагодженість процесу: закріплення ділових стосунків з надійними постачальниками і розширення обсягів виробництва та маркетингових заходів.

Таблиця 2.12 – Етапи життєвого циклу стратегічних інновацій

Показники	Етап виведення на ринок	Етап росту	Етап зрілості	Етап спаду
Збут	Слабкий	Швидко зростаючий	Повільно падаючий	Падаючий
Прибуток	Незнаний	Максимальний	Повільно падаючий	Низький чи нульовий
Споживачі	Аматори нового	Масовий ринок	Масовий ринок	Відстаючі
Число конкурентів	Невелике	Постійно зростаюче	Велике	Незначне
Стратегічні зусилля	Розширення ринку	Проникнення в середину	Відстоювання своєї частки	Підвищення рентабельності
Витрати на маркетинг	Високі	Високі, але трохи нижче	Скорочуються	Низькі
Продаж товару	Нерівномірний	Інтенсивний	Інтенсивний	Селективний
Зусилля маркетингу	Створення усвідомлення про турпродукт	Створення переваг до марки	Створення прихильності до марки	Селективний вплив
Товар	Основний варіант	Удосконалений варіант	Диференційований варіант	Підвищення рентабельності
Ціна	Висока	Трихи нижче, стабільна	Падаюча	Низька

Джерело: складено автором

3. *Етап росту* – свідчить про визнання туристичного продукту споживачами. Появляються його модифікації та активізується конкуренція. Починає зростати прибуток. Стратегія цього періоду повинна орієнтуватись на перемогу в конкурентній боротьбі. Ціну необхідно зменшити з врахуванням прибутку підприємства.

4. *Етап зрілості (насичення)*. Темпи зростання збуту на цьому етапі зменшуються, загострюється конкуренція. Для підтримки високого рівня продажу необхідно: збільшувати зручність та надійність; використовувати нові додатки чи складові туристичного продукту; активізувати рекламу;

акцентувати увагу споживачів на особливостях послуги, що відсутні у конкурентів; пропонувати широкий вибір модифікацій туристичного продукту; застосовувати різноманітні методи стимулювання збуту: знижки, купони, подарунки; формувати громадську думку за допомогою особистих інтерв'ю в пресі; поліпшення сервісу; пошук нових сегментів ринку.

5. *Етап спаду або занепаду.* Передбачає скорочення збуту та відповідно прибутків. Стратегічні інноваційні заходи, що супроводжують даний етап передбачають зняття туристичного продукту з розпродажів.

Отже, для того, щоб максимально продовжити період інноваційного росту туристичного продукту, підприємство може використовувати наступні кроки:

- підвищення якості (даний метод на сьогоднішній день найбільш актуальний для сфери туризму, тому що потреби туристів дуже швидко ростуть, з'являється таке поняття, як «новий турист», що вимагає високої якості не тільки розкішних і дорогих продуктів, але і всіх інших);

- випуск модернізованої послуги (зміна видів послуг, переоснащення засобів розміщення в міру морального і фізичного старіння дозволять підприємству стежити і встигати за зміною попиту, що, відповідно, приведе до підтримки високого рівня обсягу продажів);

- проникнення в нові сегменти ринку (необхідно шукати нові ринки, поява яких буде обумовлено прогнозованим поліпшенням економічної ситуації в країні і зростанням доходів населення при пріоритетному розвитку внутрішнього туризму, а також прагненням людей до здорового способу життя);

- використання нових каналів розподілу (даний метод використовується в досить рідких випадках, коли обрані раніше канали розподілу не забезпечують достатнього рівня завантаження або коли підприємство змінює цільовий сегмент роботи);

- переорієнтація реклами (відповідно до модних плинів: екологічно чистої турпослуги, реклама комфорту);

- своєчасне зниження ціни для залучення додаткових клієнтів.

Крім особливостей цінової політики для зниження сезонних коливань може використовуватися диверсифікованість послуги в періоди туристського сезонного спаду.

2.3 Розробка математичної моделі прогнозу показників інноваційної діяльності туристичного підприємства

Поглиблене дослідження обсягу реалізованої туристичної продукції потребує застосування економетричних моделей. Економетричну модель можна кількісно описати за допомогою математичних співвідношень, які створюють економіко-математичну модель об'єкта. Саме вона відображає характерні особливості досліджуваного об'єкта. Аналіз обсягу реалізованої туристичної продукції включає в себе:

- з'ясування чинників, що можуть впливати на реалізацію туристичної продукції;
- формування масиву статистичної інформації;
- знаходження регресійних залежностей (побудова регресійних моделей);
- оцінка адекватності моделей, їх економічна інтерпретація і практичне використання.

Побудуємо математичну модель обсягу реалізованої туристичної продукції ФОП Тараненко М.В. за 2019, 2020 рр. за кварталами, що дасть змогу більш точно скласти прогноз на три періоди вперед.

Існують різні способи оцінювання параметрів регресії. Найпростішим є метод найменших квадратів. При прогнозуванні методом найменших квадратів всі точки вихідного часового ряду вважаються рівнозначними, як джерела інформації про динаміку досліджуємого процесу. За цим методом параметри визначаються виходячи з умов, найкращого наближення, яке має забезпечувати параметри регресії. Такий підхід нам і потрібен, тому що

останні точки часового ряду визначає майбутнє процесу, а ніж віддалення у минуле. Врахування таких обставин призводить до модифікації методу найменших квадратів, де кожна точка береться зі своєю вагою. Такий модифікований метод отримав назву метода найменших квадратів з ваговою функцією, яку необхідно використовувати у своїй математичній моделі (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Розрахунок показників обсягу реалізованої туристичної продукції ФОП Тараненко М.В. за 2019 та 2020 р, грн./квартал

t	Y _t	P _t =0.8	t*P _t	t ² *P _t	Y _t *P _t	Y _t *t*P _t
1	25632	0,2097	0,2097	0,20972	5375,378	5375,3781
2	28872	0,2621	0,5243	1,04858	7568,543	15137,086
3	31461	0,3277	0,983	2,94912	10309,14	30927,421
4	15804	0,4096	1,6384	6,5536	6473,4	25893,601
5	14049	0,512	2,56	12,8	7192,934	35964,672
6	16571	0,64	3,84	23,04	10605,12	63630,72
7	18741	0,8	5,6	39,2	14992,8	104949,6
8	23952	1	8	64	23951,8	191614,4
36	175081	4,1611	23,355	149,801	86469,12	473492,88
Σ	21885	0,5201	2,9194	18,7251	10808,64	59186,61

Наданий прогноз необхідно будувати так, щоб ретроспектива чим більше віддалялася, тим менше впливала на наші показники. Для цього рівняння ряду динаміки зважують спеціальну вагову функцію, яка зменшується по мірі віддалення у минуле.

У якості вагової функції для нашого рівняння ми використали степінь функцію. Кожній точці часового ряду присвоїмо вагу:

$$P_t = \beta^{n-1}, \quad (2.4)$$

де β – основа вагової функції.

$0 < \beta \leq 1$, а n – довжина ряду динаміки.

У нашому випадку ми обрали $\beta=0,8$.

Цільова функція методу найменших квадратів для лінійного тренду модернізується з врахуванням вагової функції - P_t :

$$\hat{y}_t = a + bt_i \quad (2.5)$$

Так як у нас рівняння лінійне, то критерій приймає такий вид:

$$\hat{y}_t = 24331 + -632.6t_i, \quad (2.6)$$

Враховуючи усе вище перелічене нам потрібно вичислити коефіцієнти a і b наступним чином:

1) сформувати матриці W і V (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Матриці W і V

W		V
0,5201	2,9194	10809
2,9194	18,725	59187

2) вичислити зворотну матрицю $W_{\text{звор.}}$ (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Зворотня матриця $W_{\text{звор.}}$

$W_{\text{звор.}}$	15,391	-2,4
	-2,4	0,4275

Розраховуємо із системи рівнянь у матричному виді:

$$W * X = V. \quad (2.7)$$

Для квадратної матриці W можна вирахувати зворотну матрицю $W_{\text{звор.}}$ за формулою:

$$W_{\text{звор.}} * W = E, \quad (2.8)$$

де E – одинична матриця:

$$E * X = X. \quad (2.9)$$

3) помножити матрицю $W_{\text{звор.}}$ на матрицю V ;

Початкова матрична система рівнянь помножених зліва на зворотню матрицю $W_{\text{звор.}}$.

Отримаємо:

$$W_{\text{звор.}} * W * X = W_{\text{звор.}} * V \quad (2.10)$$

де $X = W_{\text{звор.}}^{-1} * V$;

4) зобразимо на лінійній діаграмі ряд динаміки та лінійний тренд;

5) складемо екстраполяційний прогноз на 9, 10 та 11 квартал;

6) Отримаємо систему рівнянь;

Згідно методу найменших квадратів система нашого рівняння має вигляд:

$$\begin{cases} a \frac{\sum Pt}{n} + b \frac{\sum tPt}{n} = \frac{\sum y_t Pt}{n} \\ a \frac{\sum tPt}{n} + b \frac{\sum t^2 Pt}{n} = \frac{\sum y_t tPt}{n} \end{cases} \quad (2.11)$$

$$\begin{cases} a + 2.9194b = 10809 \\ 2.9194a + 18.725b = 59187 \end{cases} \quad (2.12)$$

7) Отримаємо коефіцієнти a і b (таблиця 2.16):

Таблиця 2.16 – Коефіцієнти a і b

$a =$	24331
$b =$	-632,6

Розрахунки було виконано за допомогою пакету електронних таблиць Excel.

8) отримаємо лінійний тренд з ваговою функцією (рисунок 2.3).

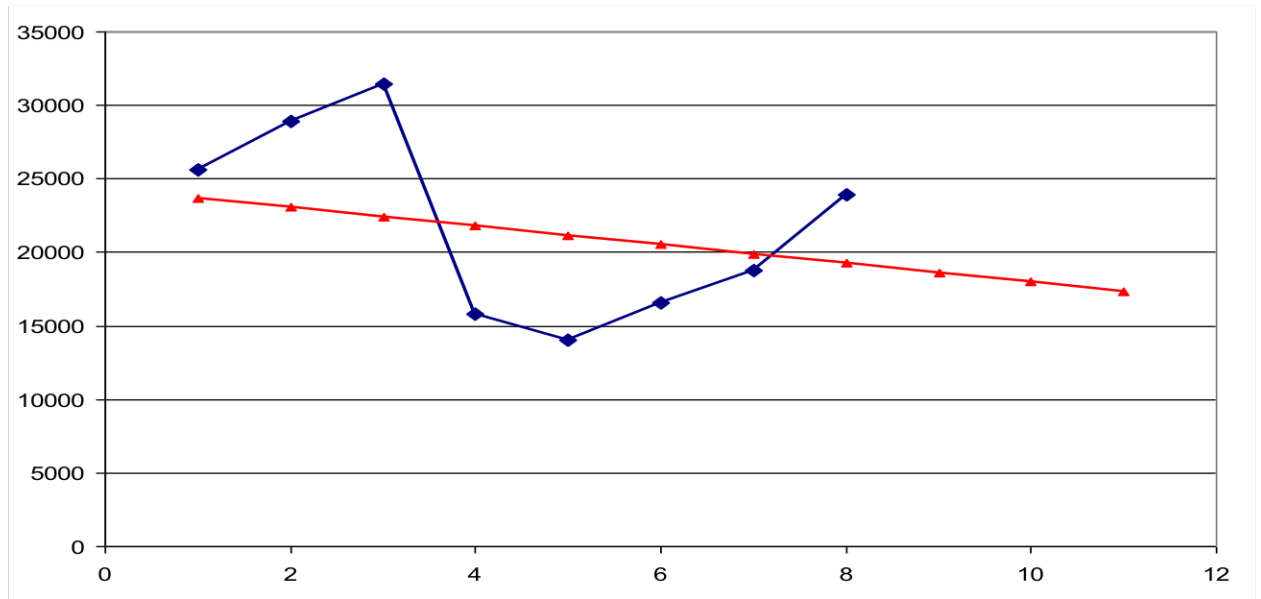


Рисунок 2.3 – Обсяг реалізованої туристичної продукції ФОП Тараненко М.В. за 2019 та 2020 р, тис. грн. і прогноз на 2021 і 2022 роки.

Середньоквадратична помилка регресії, знаходиться за формулою:

Коефіцієнт детермінації для даної моделі:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (d_i - \bar{d})^2} = 0,2388. \quad (2.13)$$

Отже, можемо сказати, що:

1) Тренд має негативне нахилення, а це означає що ряд динаміки має тенденції до зниження росту обсягу реалізованої продукції.

2) Коефіцієнт $b = -632,6$ означає, що в середньому щомісячний приріст обсягу інноваційних туристичних продуктів складе 23698 грн.

Розглянемо більш детально математичні моделі, що пропонуються для вирішення поставлених задач. Перший варіант розрахунку максимальної реалізації туристичної продукції на основі аналізу двох попередніх років.

На рисунках 2.4 та 2.5 приведена модель, по якій виконується прогноз обсягу реалізації туристичної продукції на 2021 та 2022 роки і приведені вхідні дані за 2019 та 2020 роки.

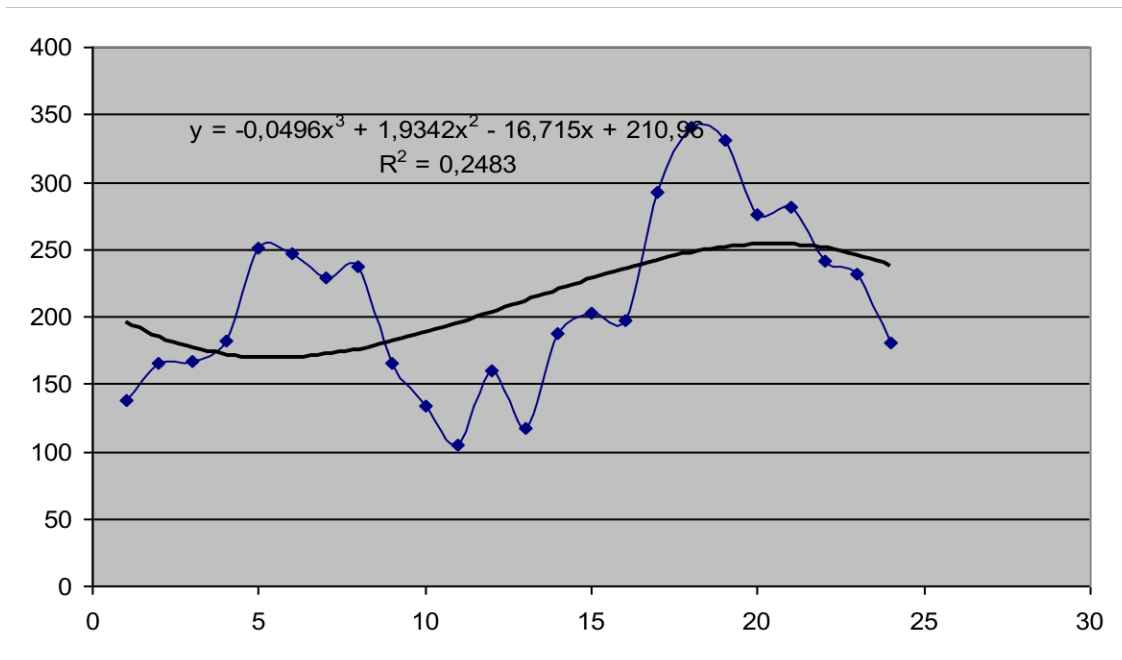


Рисунок 2.4 – Обсяги реалізації туристичної продукції ФОП Тараненко М.В за 2019, 2020 роки

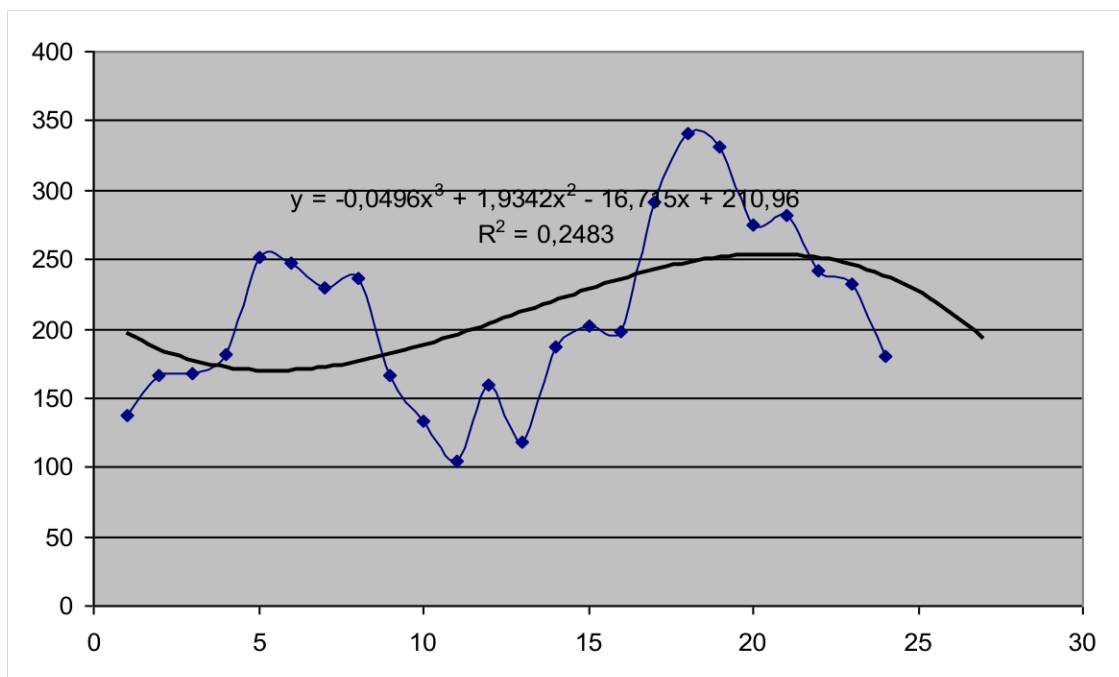


Рисунок 2.5 – Обсяги реалізації туристичної продукції ФОП Тараненко М.В за 2019, 2020 рр. і прогноз на 2021 та 2022 роки

Отже, на основі проведеної оцінки динаміки обсягу реалізованої туристичної продукції ФОП Тараненко М.В. за 2019 та 2020 р. та прогнозних даних на 2021 та 2022 роки, які були отримані в математичній моделі, можна

сказати, що якщо ФОП Тараненко М.В. не робити ніяких інноваційних змін, то досліджувана туристична компанія може опинитися у ризику банкрутства.

Висновки до розділу 2

1. З позицій системного підходу до формування механізму інноваційного розвитку вітчизняних туристичних компаній можна пропонувати такий набір принципів: системність, цілісність, адаптованість, адаптивність, рівновага.

2. Механізм інноваційного розвитку на сучасних туристичних компаніях доцільно розглядати в контексті середовища і проміжку часу, в якому він функціонує. Адже, за невеликий часовий період інноваційна активність може значно впасти, змінитись в цілях, методах їх досягнення, чи зникнути взагалі.

3. При розробленні принципів формування механізму інноваційного розвитку туристичної компанії доцільно притримуватись простоти підходу та адекватності існуючим її проблемам.

4. Встановлено, що механізм інноваційного розвитку повинен бути зорієнтованим на органічну взаємодію із зовнішнім середовищем господарювання туристичної компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Розробка організаційно-економічних складових управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства

Проведений аналіз стану організації та управління інноваційною діяльністю на ФОП Тараненко М.В. дозволив встановити, що інноваційна робота може здійснюватися багатьма співробітниками різних підрозділів. Що не сприяє ефективному впровадженню інновацій у туристичній діяльності. Тому пропонується створити окремий підрозділ, у якому буде концентруватися організація, планування, регулювання, контроль та стимулювання інноваційної діяльності на ФОП Тараненко М.В. Запропонованим сектором інновацій повинен керувати начальник, який підпорядкований директору туристичної компанії. В свою чергу у підпорядкуванні начальника сектору інновацій можуть знаходитися:

- науковий робітник;
- робітник з маркетингу;
- робітник з охорони інтелектуальної власності;
- робітник з аналітики;

Результати дослідження виявили, що в сучасному менеджменті головним в побудові організаційної структури є те, яку з трьох видів стратегій обирає компанія: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, що включає основні риси перших двох.

Для ФОП Тараненко М.В. більш доцільно обрати стратегію інновацій та стратегію на зменшення витрат, оскільки йому необхідно діяти за принципом максимальні прибутки при мінімальних витратах особливо за сучасних економічних та політичних умов. Тому на даному етапі важливо зберігати структуру ієрархічного типу, якій притаманні високий ступінь формалізації.

Начальник сектору інновацій займається роботою, яка полягає у спілкуванні з людьми та складанні інноваційно-проектних документів. В його задачі входить: організація вивчення попиту туристичної продукції, надання практичної допомоги працівникам сектору, налагодження реклами, організація вивчення та розповсюдження досвіду з питань впровадження інновацій; організація контролю за виконанням на робочих місцях гідної праці; здійснення заходів по зменшенню скарг на роботу відділу, організація розслідування заяв і пропозицій, що надходять; здійснення якісного складання замовлень на розроблення інноваційного туристичного продукту; контролювання відповідності цін; щодня готувати розпорядження по відділам; виконання окремих доручень директора; організувати перевірку виконаної роботи вчасно.

Отже, аналізуючи задачі начальника сектору інновацій можна судити про функціонування самого сектору в цілому. Начальник виконує свої завдання делегуючи частину своїх повноважень співробітникам, які йому підпорядковуються і приймають розпорядження.

Далі цикл повторюється, співробітники складають звіти про виконану роботу, що надходять до директора, який на їх основі проводить аналіз діяльності всього сектору. На основі цієї інформації директор приймає управлінські рішення і заходи по впровадженню інноваційної діяльності для всього ФОП Тараненко М.В.

Таким чином відбувається спеціалізація (поділ роботи) на більш мілкі операції, що підвищують продуктивність, а отже знижуються потенційні витрати, які вимірюються витратами часу. Чим швидше компанія відреагує на зміну попиту споживачів тим більша ймовірність одержання прибутку від цього.

Зміст кожного завдання визначається рядом факторів: вимогами ринку; кваліфікацією працівників; вибором технології; характером послуги (індивідуальна чи колективна).

По суті впроваджений сектор інновацій виконує одну з важливіших функцій, без якої неможливе успішне функціонування компанії, це функція маркетингу. Ця функція визначає поведінку компанії на ринку і внутрішні процеси функціонування туристичної компанії, що дозволяють їй здійснювати той варіант поведінки, який виявляється найбільш успішним. Основою цієї функції є забезпечення збуту туристичних продуктів або послуг, а в умовах ринкової економіки це не так просто. Тому на нашу думку, доцільно вести до штату маркетолога.

Діяльність сектору інновацій залежить від здійснення багатьох процесів іншими підрозділами, які беруть участь у збуті туристичної продукції.

Науковий робітник *відповідає за:*

1. Розгляд разом із працівниками підрозділів ініціативних пропозицій з переліку найважливіших проблем, що вимагають рішення в рамках наукових програм компанії, а також інноваційних проектів, виконуваних на конкурсній основі сторонніми науковими організаціями.
2. Розгляд пропозицій структурних підрозділів по впровадженню завершених науково-дослідних робіт.
3. Аналіз і оцінка стану наукових розробок, створення автоматизованої системи обліку.
4. Проведення експертизи і підготовка висновків по проектах наукових програм, розділів науково-дослідних робіт, контроль за виконанням.
5. Організація конкурсів на вирішення наукових проблем, розробку проектів наукових програм, створення нових туристичних продуктів.
6. Проведення комплексної наукової експертизи завдань на найважливіші наукові роботи, проекти, концепції, аналітичні й інші документи з організаційних, економічних, правових та інших питань, а також підготовка за результатами експертизи доповідей для директора туристичної компанії.
7. Участь у створенні банку даних найважливіших наукових досліджень, розробок і проектів, що рекомендуються до опанування, у тому числі і міжнародних.

8. Організація і проведення за заявками наукових оцінок і експертиз при підготовці стратегічних рішень з питань, що знаходяться в компетенції підвідділу.

9. Підготовка у встановленому порядку проектів напрямків наукової політики на середньостроковий і довгостроковий періоди.

10. Розробка пропозицій щодо пріоритетних напрямків розвитку науки.

11. Підготовка прогнозів наукового розвитку.

12. Координація діяльності по формуванню наукової політики туристичної компанії.

13. Розміщення замовлень на реалізацію наукових розробок, проведення експертиз, висновок угод зі сторонніми організаціями на виконання робіт.

14. Участь у формуванні плану науково-дослідних робіт.

15. Розробка і здійснення заходів щодо збереження і розвитку наукового потенціалу туристичної компанії, її раціонального розподілу між структурними відділами компанії, адаптації наукової сфери до умов ринкової економіки.

16. Підготовка пропозицій з переліку робіт, що використовують результати закінчених наукових досліджень і розробок.

17. Аналіз і підготовка пропозицій, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності, а також на зниження ризиків інвесторів, що беруть участь у фінансуванні інноваційних наукомістких проектів.

18. Розробка і реалізація заходів щодо розвитку механізму економічного регулювання наукової діяльності і опанування наукових досягнень.

19. Сприяння залученню приватних інвестицій для використання результатів наукових досліджень і розробок, розвитку конкуренції й інноваційного підприємництва в науковій сфері.

20. Забезпечення державної реєстрації неопублікованих документів - результатів відкритих науково-дослідних робіт.

21. Участь в організації і проведенні наукових виставок, презентацій інноваційно-технологічних проектів, а також конференцій і семінарів із проблем наукового й інноваційного розвитку.

22. Організація роботи з формування і використання ресурсів наукової інформації.

23. Розвиток наукового співробітництва зі сторонніми організаціями і компаніями.

Робітник з охорони інтелектуальної власності відповідає за:

1. Навчання працівників, з метою одержання ними необхідних професійних знань і підготовки їх до самостійної та креативної роботи в туристичній компанії.

2. Розробка програм підвищення рівня професійних знань, умінь і навичок працівників компанії відповідно до цілей і діяльності, напрямків і рівня розвитку, технології й організації управління, опанування нових видів туристичної продукції (послуг), наявних ресурсів та інтересів працівників для досягнення і підтримки високої ефективності праці.

3. Визначення політики компанії по підготовці кадрів (за допомогою навчання персоналу компанії в освітніх установах; за допомогою організації навчальних курсів).

4. Планування підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників на основі: аналізу загальної потреби туристичної компанії в кадрах визначеного рівня і профілю підготовки; заявок структурних підрозділів; результатів атестації;

5. Робота з професійної орієнтації молоді й організація профвідбору з використанням наукових методів добору контингенту для навчання масових професій.

6. Висновок трудових угод з викладачами й інструкторами виробничого навчання.

7. Розробка заходів щодо підвищення професійної підготовки і педагогічної кваліфікації наставників, викладачів і інструкторів виробничого навчання.

8. Розробка навчально-тематичних планів, у яких визначаються: тривалість навчання, його зміст; спеціалізація й обсяг вимог, пропонованих до працівників, що навчаються, при вивченні кожного предмета.

9. Складання розкладів занять, графіків проведення заліків та іспитів, а також інших документів за результатами підготовки кадрів.

10. Створення системи безупинного навчання відповідних категорій працівників компанії.

11. Організація виробничої практики студентів та призначення їх керівників.

12. Підведення підсумків практики по її закінченні, складання звітів про готовність практикантів до самостійного виконання своїх професійних обов'язків, про їх ділові і моральні якості.

13. Видача довідок, посвідчень та інших документів, що підтверджують проходження підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації.

14. Оцінка професійних знань у працівників, що закінчили курси підготовки (пройшли перекваліфікацію), і вироблення рекомендацій з їхнього використання у подальшій роботі.

15. Складання документів для розрахунку оплати праці за навчання і керівництво виробничою практикою.

16. Контроль за дотриманням соціальних гарантій працівників у період проходження навчання (збереження стажу, надання скороченого робочого дня, оплачуваних відпусток і т.д.), створення необхідних умов для навчання без відриву від виробництва.

17. Інформаційно-аналітичне забезпечення робіт по створенню, охороні, захисту та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

18. Захист прав працівників-творців об'єктів права інтелектуальної власності в адміністративному порядку та в суді, зокрема, захист від недобросовісної конкуренції, запобігання неправомірному одержанню прав на об'єкти права інтелектуальної власності, створені працівниками відділу.

19. Досліджувати потреби ринку в об'єктах права інтелектуальної власності, укладанні договорів на виконання наукових, науково-дослідних робіт.

20. Здійснювати спільно з відповідними підрозділами аналіз наукових, науково-дослідних робіт, що плануються до виконання, прогнозування їх результатів з метою виявлення патентоздатних об'єктів права інтелектуальної власності, доцільності їх правової охорони в Україні.

21. Виконувати разом з відповідними відділами маркетингові дослідження при проведенні науково-дослідних робіт, підготовці пропозицій, їх результатів та передачі прав, рекламі, розробці інноваційних та інвестиційних проектів, бізнес-планів і програм перспективного розвитку туристичної компанії.

Робітник з аналітики відповідає за:

1. Збирання і перевірку вихідної інформації, її систематизацію, зведення і групування, розрахунок відповідних узагальнюючих показників (абсолютних, відносних, середніх).

2. Здійснення комп'ютерної обробки інформації, забезпечення порівняльності досліджуваних показників, виявлення закономірностей і окремих тенденцій зміни аналізованих економічних явищ і процесів, встановлення форм взаємозв'язку і взаємозалежності між показниками.

3. Кількісне вимірювання впливу різноманітних факторів на зміну результативних показників, їх групування за відповідними ознаками (основні й другорядні фактори, постійні й тимчасові, інтенсивні й екстенсивні, внутрішні й зовнішні, суб'єктивні й об'єктивні).

4. Вивчення причин динамічних змін показників і їх відхилень від плану (нормативу).

5. З'ясування причин негативних явищ і хиб у роботі туристичної компанії, встановлення потенціально невикористаних можливостей (резервів) щодо поліпшення її господарської діяльності.

Робітник з маркетингу відповідає да:

1. Організацію процесу маркетингових досліджень, що включає такі операції: визначення проблеми, пов'язаної зі збутом туристичної продукції; одержання первинної інформації (зовнішньої і внутрішньої); проведення аналізу вторинної інформації (зовнішньої і внутрішньої); проведення аналізу даних, що характеризують туристичний ринок; формування рекомендацій з результатів проведеного аналізу; використання результатів маркетингового дослідження;

2. Пошук і систематизація інформації про: показники економічного розвитку туристичної галузі, напрямки державної політики, що визначає формування і збут туристичної продукції, використані види послуг; обсяги аналогічної продукції, що реалізується; споживачів і сегментацію ринку; основні характеристики ринку для кожного його сегмента (еластичності сформованих цін, потенційної і реальної місткості ринку, його насиченості); географічний розподіл туристичного продукту;

3. Збір інформації про конкурентів за такими напрямками: обсяги продажу в цілому і по сегментах ринку; загальна частка на ринку; цілі і поведінка на ринку; самооцінка;

4. Визначення відповідно до обраної діяльності поведінки туристичної компанії взаємопов'язаної системи, що складається з: збутової політики: вибір маркетингової діяльності і тактики від появи туристичного продукту до його продажу, сервіс після продажу; моніторинг оперативної інформації про ринок; створення збутової мережі.

5. Виробничо-технологічної та інноваційної політики: мінімізація витрат; доведення якості туристичного продукту до відповідності із запитами споживачів; створення оптимальної системи забезпечення сервісу; підвищення конкурентоздатності на базі удосконалення туристичної продукції; створення принципово нових туристичної продуктів та послуг.

6. Цінової політики: встановлення цін на туристичний продукт в рамках політики управління її збутом з метою досягнення найвигідніших обсягів продажів, середніх витрат і максимально можливого рівня прибутку.

7. Фінансової політики: аналіз і планування грошових потоків; вибір діяльності залучення зовнішніх ресурсів (кредити, емісійна форма залучення капіталу); управління дебіторською і кредиторською заборгованістю; розробка облікової і податкової політики; контроль та управління витратами.

8. Інвестиційної політики: визначення загального обсягу інвестицій компанії; визначення способів раціонального використання накопичень, сполучення різних джерел фінансування; програми залучення позикових коштів.

9. Виявлення сильних і слабких сторін туристичної компанії щодо своїх конкурентів за такими напрямками: маркетинг (ринкова діяльність компанії, цінова політика, просування туристичного продукту, організація збуту, рівень платоспроможного попиту і т.д.); НИОКР (дослідницька діяльність, "ноу-хау", патенти, ліцензії), нові розробки; фінанси (капітал і його структура, показники рентабельності, ліквідності, стійкості, оборотності і т.д.), стан розрахунків і платежів; кадровий склад (професійно-кваліфікаційний склад працівників туристичної компанії, мотивація трудової діяльності, взаємини в колективі, соціальне партнерство, соціальні пільги, доплати і т.д.); управління й організація (організаційна структура туристичної компанії, інформаційні потоки, планування і контроль, фінансовий менеджмент);

10. Визначення: потреб споживачів у туристичному продукті, а також продукті, який пропонується конкурентами; імовірності появи нових споживачів; платоспроможності споживачів і їхньої обов'язковості в платежах.

11. Виявлення потреби споживачів у нових видах туристичних продуктів або послуг.

12. Участь у розробці пропозицій і рекомендацій зі зміни певних характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей.

13. Організація розробки діяльності проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті та у соціальних мережах.

14. Організація участі компанії в регіональних, загальноукраїнських, міжнародних виставках, що включає наступні етапи: збір інформації про плановані виставки, виставки-продажі; аналіз витрат на участь; підготовка необхідних документів для заявок на участь у виставках; добір зразків туристичної продукції; планування заходів щодо пропозиції туристичної продукції покупцям (показу, демонстрації, забезпечення рекламними матеріалами (плакати, проспекти, буклети));

На основі вище зазначених посад та повного розкриття їх задач та функцій, можемо визначити основну роль самого сектору інновацій на туристичному підприємстві, який запропоновано впровадити у організаційну структуру ФОП Тараненко М.В.

1. Розробка пріоритетів наукового розвитку та виявлення критичних технологій.
2. Розробка пропозицій по реформуванню наукової й інноваційної діяльності.
3. Розробка пропозицій по реалізації діяльності розвитку наукової, туристичної та інноваційної діяльності на короткостроковий і середньостроковий періоди.
4. Визначення стратегічних інноваційних напрямків.
5. Визначення аналізу стану наукової й інноваційної діяльності.
6. Координація діяльності по науковому і технологічному співробітництву в зовнішній кооперації.
7. Підвищення конкурентноздатності науково-дослідних робіт.
8. Сприяння контролю за реалізацією інноваційних проектів.
9. Взаємодія з науково-дослідними інститутами та організаціями.
10. Вироблення й узгодження пропозицій по фінансуванню пріоритетних фундаментальних і прикладних досліджень, цільових наукових і інноваційних програм.

Отже пропозиції щодо покращення організаційної структури ФОП Тараненко М.В. необхідно проводити за рахунок механізму впровадженням

інновацій, який повинен здійснюватися шляхом перетворення лінійних структур в більш горизонтальні через вдосконалення рівнів управління. Через значні витрати на утримання персоналу необхідно скоротити штат по відділах, де існують посади в яких організація не має негайної потреби на сьогоднішній день. Таке скорочення знизить витрати щомісячно.

3.2 Складання план-заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко М.В.

Управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко М.В. доцільно розглянути як систему прийняття рішень щодо розробки і впровадження інноваційних рішень (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Розподіл функцій інноваційного процесу в системі управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко М.В.

Етап	Завдання	Бізнес-процеси	Відповідальні
Генерування інноваційних ідей	Формування банку інноваційних ідей, рішень з високим потенціалом	1. Моніторинг якості інноваційного процесу 2. Збір знань про нові туристичні продукти/пропозиції 3. Відбір реальних ідей 4. Формування документації про ідею та її ефективність	Всі працівники ФОП Тараненко М.В.
Управління потоком інноваційних ідей	Відбір ідей, що мають комерційний інтерес	1. Оцінювання потенціалу ризику інноваційних ідей за напрямками 2. Першочергове обґрунтування проекту 3. Формування робочих груп	Працівники сектору інновацій
Узгодження інноваційних пропозицій	Узгодження інноваційних ідей з директором ФОП Тараненко М.В.	1. Надсилання даної документації до директора ФОП Тараненко М.В. 2. Нарада з керівництвом 3. Рішення про впровадження або доопрацювання	Керівник сектору інновацій
Розвиток	Розроблення бізнес-рішень на основі інноваційних ідей	1. Розроблення бізнес-рішень на основі інноваційної ідей 2. Виділення ресурсів	Працівники сектору інновацій
Підготовка до впровадження	Розроблення та виконання плану реалізації інноваційних ідей	1. Інформування учасників впровадження 2. Навчання 3. Формування іннов. процесу	Дирекція, працівники сектору інновацій

Основними етапами системи прийняття інноваційних рішень стануть:

1. Генерування та управління потоком інноваційних ідей;
2. Узгодження інноваційних пропозицій;
3. Розвиток;
4. Підготовка до впровадження.

На основі аналізу результатів інноваційного аудиту ФОП Тараненко М.В. та стимулювання працівників сектору інновацій визначимо КТУ для реалізації впровадження комплексної системи управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко М.В. (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Величина коефіцієнту трудової участі категорій працівників сектору інновацій ФОП Тараненко М.В.

Категорії працівників	КТУ, грн		
	1	2	3
Начальники підвідділів	1000	2000	3000
Начальники секторів	700	1400	2100
Спеціалісти	500	1000	1500

Система матеріального стимулювання працівників інноваційного сектору базується на використанні коефіцієнту трудової участі (КТУ), який варіюється в діапазоні від 1 до 3 та встановлюється начальником сектору по результатам роботи кожного працівника за місяць. Основною умовою зацікавленості працівників у поліпшенні результатів праці є встановлення показників преміювання, на які вони безпосередньо можуть впливати.

Показники преміювання начальників та спеціалістів, що забезпечують виконання поставлених завдань і несуть відповідальність за результати роботи безпосередньо на своїй ділянці роботи, повинні відбивати ефективність діяльності цих підрозділів.

Систему преміювання слід проектувати по чотирьох цільових напрямках, що стимулюють виконання та перевиконання планів, такими напрямками є:

- зростання обсягів реалізації туристичної продукції відповідно до нормативів;
- поліпшення якості туристичної продукції та розширення її асортименту, підвищення задоволеності споживчого попиту;
- зниження витрат та підвищення ефективності інноваційної діяльності.

В залежності від специфіки роботи інноваційного сектору пропонуємо КТУ, які визначені на основі аналізу інноваційної діяльності ФОП Тараненко М.В. (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3 – Коефіцієнти трудової участі, визначені на основі аналізу інноваційної діяльності ФОП Тараненко М.В.

Групи показників	Визначення
Показники фінансування та результативності НДДКР	Найбільшу частку фінансування в загальному обсязі складають власні кошти підприємства. ФОП Тараненко М.В. не здійснює фундаментальних розробок, здійснює доопрацювання або вдосконалення вже існуючих ідей.
Показники інноваційного лідерства	ФОП Тараненко М.В. не має інноваційно розвинену базу для виконання проектів з формування нових пропозицій, однак дана сфера постійно розвивається та має високу конкуренцію, тому підприємство має постійно удосконалювати знання, досвід та бути гнучкими для використання нових стратегічних рішень.
Показники ефективності інноваційної діяльності	В загальному обсязі реалізації туристичної продукції частка інноваційно нових пропозицій становила 0 %.
Показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій пропозицій	ФОП Тараненко М.В. практично не взаємодіє в рамках науково-технологічного співробітництва з компаніями розробниками нових <u>турпакетів</u> . Також безпосередньо має здійснюється співпраця з ВНЗ та НДІ.

Як зазначено у таблиці 3.3. ФОП Тараненко М.В. не займається фундаментальними дослідженнями, а зазвичай впроваджує вже готові інноваційні рішення. Тож варто звернути увагу саме на впровадження КТУ, причому число показників преміювання встановимо не більш 2-3-х по кожному з зазначених вище напрямків один - основний, а інший - додатковий.

Умови і розміри преміювання начальника сектору та його працівників встановлюються комісією в кінці кожного місяця. При цьому застосовується більш гнучка система встановлення розмірів преміювання з урахуванням ступеня виконання встановлених показників, тобто розміри преміювання встановлюється в залежності від виконання показників. Розмір премії визначається комісією, на чолі з директором компанії, в кінці кожного місяця, яка аналізує його роботу.

Вимоги до високої якості туристичної продукції, її сучасному рівні відбиті в показнику або умовах преміювання тих працівників, від яких залежать якість туристичної продукції. Поряд з показниками, що відбивають загальний рівень якості продукції, використані і такі, як зниження рекамацій від споживачів.

При нарахуванні преміальної суми працівникам інноваційного сектору, відсоток премії визначається відповідно до їхнього особистого внеску в загальні результати роботи.

Як параметри оцінки особистого трудового внеску враховуються наступні показники: обсяг виконаних робіт, напруженість і якість, рівень організації праці, творча активність, трудова дисципліна.

Про виконання показників і умов преміювання представляються звіти, завізовані директором. Звіти розглядаються комісією, результати якої оформлюються наказом по ФОП Тараненко М.В. та передаються бухгалтеру.

Облік показників і умов преміювання виконується кожен місяць. Премії за звітний період (місяць) повинні виплачуватися працівникам після закінчення звітного періоду і виплачуватися при видачі заробітної плати в терміни, установлені законодавством. Премія з фонду заробітної плати нараховується на оклад, не враховуючи надбавки та доплати, виплачувані за: суміщення професій, розширену зону обслуговування або збільшення обсягу робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у вечірній час; ненормований робочий день; професійну майстерність. Працівники, що працюють за сумісництвом, преміюються в порядку, установленому для працівників туристичної компанії. Працівники, що проробили неповний

місяць, при звільненні без поважних причин, премія не нараховується. Загальний розмір премії окремому працівникові інноваційного сектору може бути збільшена за рішенням адміністрації з урахуванням його внеску у виконання встановлених показників (у межах фонду заробітної плати). Загальний розмір премії окремому працівникові може бути знижений з урахуванням думки адміністрації за робочі недогляди.

Повне або часткове позбавлення премії відбувається за період, в якому була проведена робота неякісною й оформляється наказом (розпорядженням) начальника сектору або рішенням комісії з обов'язковим зазначенням причин.

Економічно ефективною вважається система преміювання, в якій додаткові витрати праці забезпечують додатковий результат діяльності, що перевищує розмір премій. Таке співвідношення забезпечує збіг інтересів компанії і працівника.

Отже, економічно ефективною буде та система преміювання, при якій сума економії перевищує величину заохочення за її досягнення. Для розрахунку економічної ефективності запропонованої системи преміювання розглянемо планову економію по кожній категорії працівників. При введенні запропонованої системи преміювання прогнозується підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї діяльності. В економічному сенсі це можна виразити наступним чином: інноваційний сектор: в проекті розробляється ряд інновацій, що дозволить покращити інноваційний процес, а також зменшити собівартість туристичної продукції; підготовка кадрів: не кваліфікованість персоналу, недостовірність представлення звітної інформації керівництву, а також неточність ведення документації призводить до штрафів з боку державних контролюючих органів; маркетолог та аналітик: система стимулювання спрямована на зменшення часу реалізації туристичної продукції, що зумовлене неоперативною роботою працівників.

Запропоновані результати дозволяють зробити висновок, що застосування запропонованої системи матеріальної мотивації персоналу

дозволить більш ефективно використовувати трудові ресурси на ФОП Тараненко М.В.

Надалі складено короткостроковий план реалізації проекту удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко М.В. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Короткостроковий план реалізації програми інноваційного розвитку ФОП Тараненко М.В.

Ініціатива	Проектні задачі	2024 рік							
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
Старт проєкту									
Удосконалення інноваційного процесу здійснення інноваційної діяльності на ФОП Тараненко М.В.	Удосконалення комунікаційного процесу								
	Розробка та впровадження КТУ та системи мотивації								
Створення нових напрямів діяльності	Створення нових напрямів діяльності								
	Пошук партнерів бізнесу та співпраця з ВНЗ								
Кінець проєкту									

В таблиці 3.4. наведені основні пропозиції для реалізації програми інноваційного розвитку ФОП Тараненко М.В. на 2024 р. Особливістю дорожньої карти є те, що ФОП Тараненко М.В. прагне значно збільшити свій прибуток та підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок інноваційних рішень, направлених на зменшення собівартості одиниці продукції.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз стану організації та управління інноваційною діяльністю на ФОП Тараненко М.В. дозволив встановити, що така робота здійснюється багатьма співробітниками, що не сприяє ефективному впровадженню

інновацій. Пропонується створити інноваційний сектор, у якому буде концентруватися організація, планування, регулювання, контроль та стимулювання інноваційної діяльності.

2. Встановлено, що вдосконалення організаційної структури туристичних компаній необхідно проводити за рахунок механізму впровадження інновацій шляхом перетворення лінійних структур в більш горизонтальні через вдосконалення рівнів управління.

3. Для ФОП Тараненко М.В., а вчасності сектору інновацій пропонується впровадження двох видів мотивації праці: діяльність, орієнтована на внутрішнє середовище та діяльність людини, обумовлена «зовнішніми» факторами, а також за рахунок впровадження запропонованої системи матеріальної мотивації персоналу яка дозволить більш ефективно використовувати трудові ресурси для інноваційної діяльності на ФОП Тараненко М.В.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надало можливість зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Проаналізовано інноваційну діяльність туристичного бізнесу в Україні та визначено тенденції її розвитку; виявлено проблеми, з якими стикаються туристичні компанії, що уповільнюють її розвиток.

2. Досліджено, що інноваційна діяльність у туристичній галузі недостатня. Визначено, що на території держави працює значна кількість наукових і конструкторських організацій, але лише близько 14% компаній впроваджують інноваційну діяльність в сфері туризму. Встановлено, що проведення комплексної інноваційної діяльності є вагомим фактором успішної підприємницької ініціативи в туристичних компаніях. Адже саме інноваційне удосконалення сучасних засобів дозволяє вітчизняним туристичним компаніям завоювати своє місце на ринку.

3. В теорії управління впровадженням інноваційної діяльності на ФОП Тараненко М.В. невирішеними залишаються багато питань як методологічного, так і прикладного характеру. Повнота дослідження проблеми передбачає цілий ряд наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, які при їх комплексному здійсненні приводять до появи інновацій.

4. Виявлено, що з позицій системного підходу до формування механізму інноваційного розвитку вітчизняних туристичних компаній можна пропонувати такий набір принципів: системність, цілісність, адаптованість, адаптивність, рівновага.

5. Закономірність в економічному розвитку туристичних компаній обумовлена: низьким рівнем управління впровадженням інновацій у туристичну діяльність; низькою якістю адміністративного управління, не удосконалено дослідні роботи та організація дослідного виробництва і збуту інноваційного туристичного продукту, немає розповсюдження інформації про новий продукт через інформаційно-комунікаційні канали.

6. Запропоновано удосконалення мотивації персоналу сектору інновацій на ФОП Тараненко М.В., яка досягається впровадженням мотивації, орієнтованої на внутрішній світ людини і діяльність людини, обумовленої зовнішніми факторами, а також за рахунок впровадження запропонованої системи матеріальної мотивації персоналу яка дозволить більш ефективно використовувати трудові ресурси.

7. Запропоновані рішення щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко М.В., які повинні забезпечити його інноваційний розвиток. Першими кроками до удосконалення системи управління інноваційною діяльністю мають бути перебудовані бізнес-процеси спрямовані на здійснення інноваційної діяльності ФОП Тараненко М.В.

8. Запропоновано короткостроковий план реалізації програми інноваційного розвитку ФОП Тараненко М.В. Рекомендаційна частина описує формування системи з чіткими контрольними точками його виконання на основі забезпечення комунікацій при здійсненні інноваційної діяльності ФОП Тараненко М.В. та сформована дорожня карта реалізації системи управління інноваційною діяльністю ФОП Тараненко М.В. на основі рекомендаційних заходів.