

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «Впровадження ефективних управлінських інновацій в організації»
(на прикладі ТОВ «АЛЬТАІР ТУР ВІП»)**

Допущено до захисту
«___» _____ 2021 року

Студента групи М 01-20
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування бізнес-
процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Шмирьова Ігора Олеговича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Тарасюк М.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Роль та значення управлінських інновацій.....	6
1.2. Класифікація управлінських інновацій.....	14
1.3 Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТУРОПЕРАТОРІВ.....	30
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика франчайзингу туроператорів.....	30
2.2 Особливості використання управлінських інновацій у франчайзингу туроператорів в сучасних умовах господарювання.....	38
2.3 Визначення ефективності управлінських інновацій франчайзингу туроператорів.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	56
3.1 Основні перешкоди у підвищення ефективності управлінських інновацій підприємств туристичної сфери	56
3.2 Напрями удосконалення використання інновацій в управлінні франчайзингом туроператорів	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні виклики ринку та всеохоплюючі світові глобалізаційні процеси ставлять перед підприємствами сфери туризму завдання постійного пошуку нових можливостей для розвитку та адаптації до зовнішнього середовища, підвищення якості туристичних послуг.

Запорукою успішної діяльності туроператорів в довгостроковій перспективі є їх здатність змінюватися відповідно до мінливих ринкових умов. Розвиток внутрішнього потенціалу підприємств можливий шляхом впровадження, в першу чергу, нової організаційної моделі управління. Одним із дієвих інструментів підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств є управлінські нововведення, які дозволяють створити необхідні умови для реалізації інновацій і є фундаментом для організації інноваційного процесу. Саме тому для підприємств туристичного бізнесу реформування системи менеджменту, вдосконалення інструментів управління на інноваційних засадах є актуальним завданням.

Основні питання щодо сутності та ефективності управлінських інновацій в організації було висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених: О.Н.Колесникова, С.С.Шаповал, Г.С.Фоменко, Н.М.Давлетбаєва, С.Б.Мурашов, Р.Р.Августин, Д.А.Соловйов, Я.Д.Советкін, І.О.Деміків, М.А.Омельченко, Ю.Н.Локтіонова, В.А.Литвишко, А.Ю.Артемова, Н.І.Чухрай та інших.

Однак, віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків щодо ефективності управлінських інновацій існує досить багато невирішених питань.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень і розробка організаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження ефективних управлінських інновацій в організації.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких **завдань**:

- визначити роль та значення управлінських інновацій;
- розглянути основні класифікаційні аспекти управлінських інновацій;
- управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику франчайзингу туроператорів;
- з'ясувати особливості використання управлінських інновацій у франчайзингу туроператорів в сучасних умовах господарювання;
- визначити ефективність управлінських інновацій франчайзингу туроператорів;
- розглянути основні перешкоди у підвищення ефективності управлінських інновацій підприємств туристичної сфери;
- запропонувати напрями удосконалення використання інновацій в управлінні франчайзингом туроператорів.

Об'єктом дослідження є управлінські інновації туристичного підприємства.

Предметом роботи є впровадження ефективних управлінських інновацій в туристичній організації.

Емпірична (експериментальна) база дослідження – ТОВ «Альтаір Тур Віп» ,франчайзинг туроператорів на прикладі “Anex Tour”.

Методи дослідження. Під час підготовки роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. В процесі дослідження використовували такі загальні методи: логічне узагальнення (узагальнення та розвиток категоріального апарату); системно-структурний аналіз (при обґрунтуванні базових положень діяльності франчайзингу туроператорів ТОВ “Альтаір Тур Віп”); економічний аналіз та статистичний аналіз (при аналізі основних показників діяльності туристичної організації). Порівняльний метод було застосовано при дослідженні поняття «управління», «інновації», «управлінські інновації». В деяких випадках

використовували метод моделювання для формулювання пропозицій щодо вдосконалення діяльності франчайзингу туроператорів ТОВ “Альтаір Тур Віп”

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані діяльності ТОВ “Альтаір Тур Віп” за 2018 – 2020 рр., монографії, статті та інші наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси стосовно теми дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних положень, а також розробці практичного інструментарію щодо впровадження ефективних управлінських інновацій в організації.

Практична цінність одержаних результатів. Теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, надані в роботі, стосовно впровадження управлінських інновацій, створюють основу для ефективного їх впровадження та реалізації.

Результати дослідження можна використовувати у навчальному процесі під час викладання дисциплін відповідного спрямування.

Особистий внесок автора. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і можуть бути використані для вдосконалення діяльності туристичних підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати виконаного наукового дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на наукових і науково-практичних конференціях.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 82 сторінки, список використаних джерел містить 71 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Роль та значення управлінських інновацій

На межі XX-XXI століть людство вступило в інноваційну добу, яка характеризується швидким зростанням змін у всіх сферах суспільного буття. Це час наукомістких технологій, прогресу фундаментальних наук, масштабних науково-технологічних проєктів. За таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства та діяльності людини стає інноваційна діяльність, а відповідно інноваційні технології стають важливим інструментом всіх радикальних змін у розвитку людини і економічної системи в цілому. Досвід економічного і соціального розвитку суспільства підтверджує, що сталий розвиток всіх сфер може бути забезпечений виключно завдяки інноваційним технологіям на макро-, мезо- та мікрорівнях, оскільки вони сприяють модернізації та структурній перебудові економіки.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваціями є новостворені (застосовані, і вдосконалені) конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційні-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери [52].

Зазначене трактування сутності інновацій пов'язане більше із засобами виробництва або технологічними процесами, що є необхідною але недостатньою умовою, яка повинна спрямовувати весь інвестиційний потік ресурсів у галузі народного господарства з його ефективним використанням.

Взагалі, основними причинами вивчення та введення інновацій у підприємствах є:

- посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги та максимізувати прибуток;

- зростання попиту споживачів;
- забезпечення престижу підприємства та швидке вирішення проблем, що можуть виникнути на підприємстві;
- вивчення наукових новинок та їх впровадження у виробничий процес з метою поліпшення результатів діяльності підприємства [62, с.186].

Підприємства при введенні інновацій несуть певні групи витрат. Витрати на інновації вітчизняних підприємств у 2020 році наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Витрати на інновації підприємств за напрямками інноваційної діяльності за регіонами за 2020 рік, тис. грн.

Область	Витрати на інновації	НДР виконані власними силами	НДР виконані іншими підприємствами	Інші витрати на інновації (окрім НДР)
Вінницька	242621	46827	к/с	к/с
Волинська	к/с	–	–	к/с
Дніпропетровська	2631999	303461	к/с	к/с
Донецька	1499806	42266	к/с	к/с
Житомирська	259467	36549	к/с	к/с
Закарпатська	к/с	к/с	–	к/с
Запорізька	3007745	к/с	125571	к/с
Івано-Франківська	399587	4163	–	к/с
Київська	1080896	381051	к/с	к/с
Кіровоградська	348657	145895	к/с	к/с
Луганська	32290	к/с	к/с	к/с
Львівська	739529	66418	11764	к/с
Миколаївська	834316	к/с	к/с	к/с
Одеська	556826	67018	к/с	к/с
Полтавська	1121923	58378	к/с	к/с
Рівненська	119391	11836	к/с	к/с
Сумська	236319	116051	к/с	к/с
Тернопільська	391565	70682	к/с	к/с
Харківська	1885690	543693	70677	1271320
Херсонська	101556	8164	к/с	к/с
Хмельницька	186775	14541	к/с	к/с
Черкаська	462575	58560	к/с	к/с
Чернівецька	112186	6558	к/с	к/с
Чернігівська	46065	16808	к/с	к/с
м.Київ	6660556	2917713	839046	2903797
Україна, всього	23329625	6606263	1734671	14988691

Джерело: [17]

Існують різні види інновацій. Так, Я.Д. Советкін пропонує виділяти

продуктові, процесно-технічні та управлінські інновації. Процесні інновації поділяються на процесно-технічні, що зачіпають виробництво товарів, та управлінські, створені задля управління всією організацією, тобто і створення нових товарів, і інновації виробничих процесів (рис. 1.1).

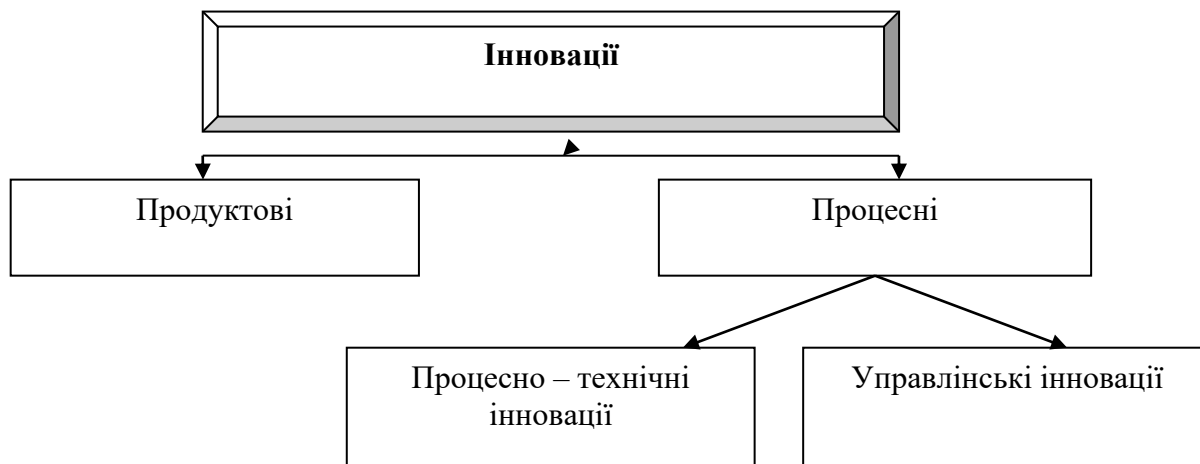


Рис. 1.1 Види інновацій [58, с.502]

У межах запропонованої класифікації управлінські інновації можна назвати окремим типом інновацій.

Таким чином, ми вважаємо, що однією з головних видів інновацій, котрі впроваджують на підприємстві є управлінські інновації, які можуть впроваджуватися як окремо, так і паралельно з іншими видами інновацій: техніко-технологічними, організаційними, економічними, соціальними та юридичними.

Також управлінські інновації створюють необхідні умови для впровадження інших видів інновацій, зокрема продуктових, технологічних, маркетингових, збутових та є базою для організації інноваційного процесу на підприємстві.

Існує безліч дефініцій терміну «управлінські інновації».

Так, Г. Плешу, С.С. Шаповал, Г.С. Фоменко під управлінською інновацією розуміють особливу форму зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності [49, с. 193].

Вчені О.Н. Колесникова та Ю.Н. Локтіонова під управлінськими інноваціями розуміють нове знання, яке втілено в нових управлінських технологіях, в нових адміністративних процесах та організаційних структурах (наприклад, запровадження нових методів організації роботи, структурування завдань, розподілу ресурсів, визначення винагороди тощо) [27, с.40].

В.А Литвишко, А.Ю. Артемова зазначають, що у глобальному сенсі, запровадження управлінських інновацій можна характеризувати як реалізацію нових бізнес-процесів у створенні [35].

Н.М. Давлетбаєва зазначила, що під управлінськими інноваціями слід розуміти новітні методи та технології, впроваджені у систему менеджменту та спрямовані на досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності й ефективності функціонування підприємства. Управлінські інновації – це ланцюг взаємозв'язаних та свідомо ініційованих змін, пов'язаних з якісним реформуванням управлінського блоку й націлені на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства [15, с.49].

З цієї точки зору, управлінські інновації відображають якісне поетапне перетворення системи менеджменту організації.

Н.І. Чухрай виокремлює такі інновації, як організаційно-управлінські інновації – це зміни в процесі управління, протягом якого продукти і послуги задумуються, виробляються і постачаються споживачам. На думку науковця, управлінські інновації впливають на всю діяльність організації [67, с. 17].

Р.Р.Августин, І.О. Деміків зазначають, що управлінські інновації – це те нове знання, яке втілене в нових управлінських технологіях, нових управлінських процесах і організаційних структурах та полягають у реалізації творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення нових управлінських методів і форм [1].

М.А. Омельченко під управлінськими інноваціями розуміє особливу форму змін існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік та/або

будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатами творчої діяльності [47, с.155].

Джуліан Біркіншау визначає організаційно-управлінські інновації як: «Впровадження нових практик, процесів і структур, що являють собою значний відрив від поточних норм. Тому можна зробити висновок, що організаційно-управлінські інновації є певним етапом реінжинірингу бізнес-процесів підприємства з додаванням новизни [35].

Авторське визначення поняття «управлінські інновації» Я.Д. Советкіна виглядає наступним чином: управлінська інновація - це процес впровадження управлінських практик, процесів, структур або технік, які є новими для суб'єкта впровадження, що детермінується рівнем проведеного аналізу [58, с.502].

З точки зору С. Б Мурашова та О.С. Корезін більшість авторів трактують управлінські інновації досить вузькопрофесійно, а саме прагнуть охарактеризувати цю категорію в аспекті менеджменту та економіки організацій. При цьому йдеться тільки про економічний ефект від впровадження нових управлінських підходів, соціальний ефект, як правило, залишається за рамками розгляду. Крім того, не враховується вплив людського фактору та соціальних відносин на інноваційні зміни в управлінських процесах, що зумовлює і невірні очікування від впровадження цих інновацій [45, с. 101].

С. Б Мурашов та О.С. Корезін сформулювали власне визначення. Так, управлінські інновації у системі соціального управління – це суттєві якісні нововведення у структурі та елементах системи, спрямовані на оптимізацію соціального управління за допомогою посилення формалізації, покращення контрольованості управлінських процесів та підвищення внутрішньо-системної соціальної стійкості [45, с. 102].

З усіх видів інновацій управлінські нововведення найменше привертати увагу вчених, вони ніколи не вивчалися постійно. Технічні, технологічні інновації дають відчутні, а й вимірні конкурентні переваги

об'єкту управління. Ефект, який дає вдосконалення управління через введення нововведень, не такий помітний, часто незмірний. Але зазвичай не оцінюється те, що саме управлінські інновації забезпечують ефективний перехід від вихідного стану організації, що реформується в бажане, і оновлена система управління уможливорює реалізацію технологічних інновацій [65, с.15].

Впровадження управлінських інновацій – дієвий спосіб забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер для кожної організації. Безліч підприємств впроваджують інноваційні види продукції, новітні виробничі чи маркетингові технології, проте лише деякі організації забезпечують ефективний механізм реалізації управлінських інновацій [47, с.155].

В економічній літературі визначають такі основні стадії впровадження управлінських інновацій:

- 1) інвенція - поява ідеї інновації;
- 2) ініціація - пошук варіантів впровадження ідеї в результаті використання інформаційних технологій;
- 3) дифузія - втілення ідеї, яка здатна підвищувати ефективність діяльності конкретних підрозділів або підприємств в цілому.

Пропонується така послідовність впровадження управлінських інновацій:

- 1) підготовчий етап (комплексний аналіз діяльності підприємства, виявлення слабких місць і проблем, які вимагають рішення);
- 2) інформаційний етап (подолання опору персоналу);
- 3) генерація ідей (для ефективної організації даного етапу необхідно постійно залучати працівників до формулювання нових ідей, створити їм необхідні умови та надати ресурси для проведення експериментів);
- 4) вибір ідеї (прагнення працівників у постійному вдосконаленні та зростанні позитивно впливати на інноваційний розвиток організації);

- 5) аналітичний етап (аналіз та оцінка можливостей впровадження новинки);
- 6) втілення ідеї (безпосередня реалізація новинки на підприємстві);
- 7) оцінка результатів впровадження (оцінка корисного ефекту від реалізації управлінських інновацій);
- 8) контроль і коригування [47, с.156].

Впровадження управлінських інновацій є дієвим способом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер для кожної організації [49, с. 193].

Ефективність впровадження управлінських інновацій визначається не тільки характеристиками нововведеннями, а й раціональністю процесу реалізації нових ідей на підприємстві.

Принципами успішної реалізації управлінських інновацій є:

- організованість процесу впровадження інновацій;
- системність інновацій;
- відповідність запланованих інновацій стратегічним цілям і завданням організації;
- прагнення персоналу до інноваційних змін та розвитку;
- актуальність інновацій на підприємстві;
- визначення та затвердження інновацій зовнішніми експертами [47, с.154].

Отже, довгостроковий успіх будь-якої організації визначається її здатністю постійно впроваджувати інновації у сфері менеджменту. Очевидно, що будь-яка управлінська інновація повинна бути адаптованою до особливостей господарської діяльності організації, де вона впроваджується.

Управлінські інновації створюють сильні конкурентні переваги сучасного бізнесу і змінюють звичні принципи, процеси, структуру і практику менеджменту, удосконалюють способи та інструменти, якими володіють менеджери і впливають, перш за все, на управлінські процеси [1].

С.Б. Мурашова та О.С. Корезін виділили основні критерії управлінських інновацій:

а) призводять до якісного покращення структурно-елементної композиції системи управління; докорінно покращують характеристики хоча б одного інституту управління;

б) сприяють соціально ефективному досягненню цілей управління за допомогою посилення формалізації та контрольованості управлінських процесів;

в) є інструментом обмеження негативного впливу на управлінську діяльність девіантно-конфліктогенних соціальних та особистісних факторів; сприяють підвищенню внутрішньо-системної соціальної стійкості [45, с. 102].

Особливостями управлінських інновацій є:

1. Непередбачуваність наслідків. Управлінські нововведення характеризуються великою невизначеністю результатів. Багато інноваційних рішень не піддаються попередній перевірці (тестуванню). Помилки виявляються після їх реалізації.

2. Творчий характер інноваційних рішень. Розроблення управлінських нововведень вимагає великих інтелектуальних зусиль, висуває високі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів. Розробники інновацій повинні володіти креативними здібностями, навичками творчої роботи, наполегливістю тощо.

3. Конфлікт між поточними та інноваційними завданнями. Менеджерам організацій доводиться одночасно виконувати оперативну й стратегічну роботу. Оскільки систему управління в принципі не можна «зупинити на час капітального ремонту», поточна управлінська діяльність в умовах реформування виконується гірше. Дана властивість нововведень висуває високі вимоги до процесу реалізації стратегічних завдань.

4. Велика трудомісткість і вартість інноваційних проектів при відкладеному ефекті. В інноваційній діяльності витрати і результати розведені в часі. Термін окупності управлінських інновацій є значним.

5. Наявність бар'єрів на шляху управлінських змін. Інертність систем управління. Наявність противників змін у колективі організації. Порушення балансу інтересів.

Отже, інноваційний розвиток організації, основою якого є управлінські інновації, передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури, особистих переконань працівників. Саме управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку організації, набуття підприємством неповторних властивостей, що забезпечать довгострокові конкурентні переваги на ринку. Вони мають охоплювати усі структурні підрозділи організації, особливо це стосується управління якістю, оскільки розвиток системи менеджменту якості на підприємстві лише закріпить конкурентоспроможну позицію на ринку й підвищить результативність та ефективність бізнес-процесів організації.

1.2. Класифікація управлінських інновацій

Будь-які явища та процеси мають бути класифіковані.

Класифікація - це система розподілення об'єктів по групах відповідно до наперед визначених ознак. В наслідок того, що класифікація утворює щонайменш одну не пусту групу (клас), то визначають класифікацію групування як процес утворення класів.

Розглянемо основні класифікаційні аспекти управлінських інновацій.

Так, М.А.Омельченко доцільним вважає поділ управлінських інновацій з погляду менеджменту, та виділила чотири групи інновацій: інновації в організації, інновації в мотивації, інновації в плануванні, інновації в контролі [47, с.155].

Залежно від об'єкта впровадження інновацій автор визначила такі види:

- інновації в управлінні виробництвом,
- інновації в управлінні маркетингом,
- інновації в управлінні фінансами,

– інновації в управлінні персоналом [47, с.155].

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств та організацій за умов економіки знань особливо актуальними є нові підходи до корпоративної культури та управління, сучасне стратегічне бачення, здатність вчасно збирати, обробляти та використовувати потрібну інформацію, набувати необхідних специфічних умінь та навичок.

В.В. Прохорова запропонувала власну класифікацію управлінських інновацій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види управлінських інновацій за В.В. Прохоровою [55, с.69]

Н.М. Давлетбаєва виділила наступні основні напрямки класифікації управлінських інновацій:

– вдосконалення оргструктури (створення нових і ліквідація існуючих відділів, підрозділів, дільниць) об'єднання, укрупнення або розділення

підприємств; надання нових або розширення діючих послуг; передача окремих функцій від одних установ іншим тощо);

– механізація й автоматизація управлінської праці, в тому числі впровадження різних інформаційних систем управління;

– підвищення кваліфікації фахівців управлінської ланки [15, с.50].

С.Б Мурашов та О.С. Корезін запропонували власну класифікацію управлінських інновацій.

1. За структурно-елементною ознакою:

1) функціональні інновації (нова функція управління чи комбінація функцій; розширення завдань у межах будь-якої функції);

2) організаційно-структурні (нові структурні підрозділи, наприклад, штаби, комітети; міжфункціональні групи, комісії тощо);

3) кадрові (нова посадова позиція чи перегляд посадових функцій існуючої позиції);

4) комунікаційні (оптимізація управлінських комунікацій);

5) методичні чи інструментальні (нові методи управління, планування, контролю, інструменти аналізу та оцінки, нові регламенти);

6) технологічні (реструктурування організаційних процесів, оптимізація соціальних взаємодій в управлінні; оптимізація документообігу);

7) спеціалізовані (інноваційні підходи у будь-якій підсистемі управління зі спеціалізованим набором завдань, наприклад, у підсистемі управління соціальними ризиками чи підсистемі кризового управління персоналом).

2. За інституційною ознакою:

– формальні: офіційно затверджені нові правила, норми, процедури та способи управлінських впливів та комунікацій;

– неформальні: неофіційно запроваджені нові інститути управління чи модифікації існуючих неформальних інститутів;

– функціонально-рольові: нові спеціалізації у поділі ролей та функцій у рамках системи управління;

- розвиваючі: нові методи розвитку трудового колективу, в тому числі його навчання;
- контрольно-оціночні: нові механізми контролю та оцінки поведінки членів трудового колективу;
- регламентуючі: зміни обмежувальних рамок, що визначають соціальні взаємодії в системі управління;
- статусно-диференціюючі: зміни в ієрархії статусних позицій, у статусних характеристиках, а також в умовах набуття певного статусу;
- комунікаційні: нові взаємозв'язки, що визначають соціальну (організаційну) взаємодію та поведінку в системі управління.

3. За способом рекомбінування елементів системи управління:

- а) інтеграційні управлінські інновації;
- б) управлінські інновації, що розділяють (розукрупнюють).

4. За ознакою стратегічної орієнтованості управлінські інновації:

- а) конкурентно-орієнтовані;
- б) кризово-орієнтовані.

5. За ознакою обмеження:

- а) обмеженого застосування;
- б) універсального застосування.

6. За очікуваним соціальним ефектом від запровадження управлінської інновації слід розрізняти:

- а) справжні інновації;
- б) квазіінновації [45, с. 102].

А.В. Осокіна класифікацію управлінських інновацій представила у вигляді їх поділу на 7 основних груп (рис. 1.2).

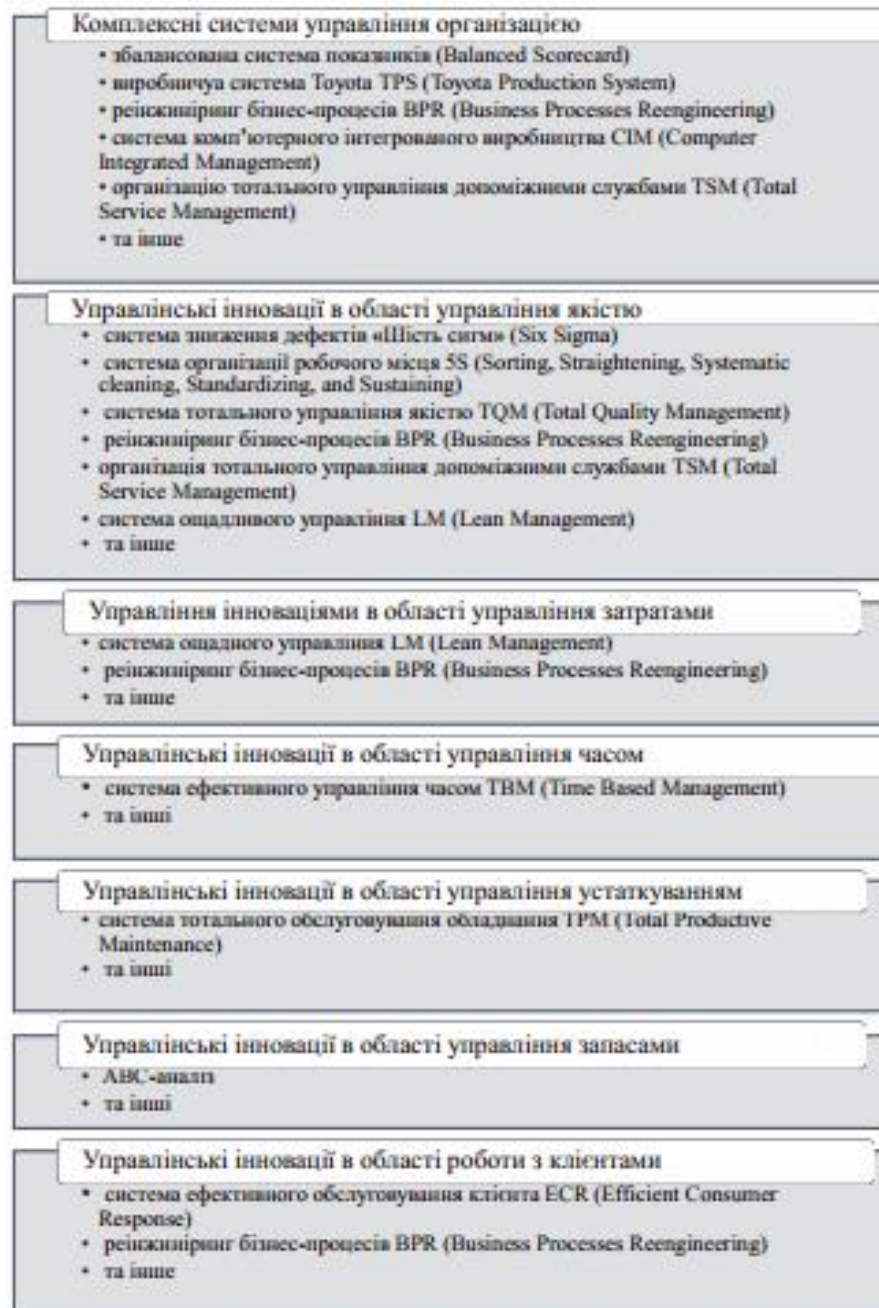


Рис. 1.2. Різновиди управлінських інновацій за А.В. Осокіною [48, с.975]

Спроба більш ретельного аналізу управлінських інновацій В. В. Коровіним, оснований на тому, що визначальною ознакою є управлінські рішення. Автор пропонує відволіктися від оцінки ступеня зміни об'єкта, на який спрямоване рішення, та сфокусуватися на характері самого рішення.

У табл. 1.2 наведено запропоновану класифікацію управлінських інновацій.

Класифікація управлінських інновацій за В. В. Коровіним

Класифікаційна ознака	Види управлінських інновацій
Масштаб змін	- революційні або радикальні; - еволюційні або покращуючі, модернізуючі.
Ступінь новизни	- інноваційні; - імітаційні.
Передбачуваність	- стохастичні; - прогнозовані.
Можливість відтворення	- легко копійовані; - важко копійовані.
Додатковий ефект у результаті рекомбінації	- які не реалізують такий ефект; - реалізують ефект.

Джерело: складено автором на основі [48, с. 17]

Як видно з даних табл. 1.2, В.В. Коровін виділив 5 класифікаційних ознак управлінських інновацій.

Я.Д. Советкіним запропоновано загальну класифікацію управлінських інновацій (рис.1.3).

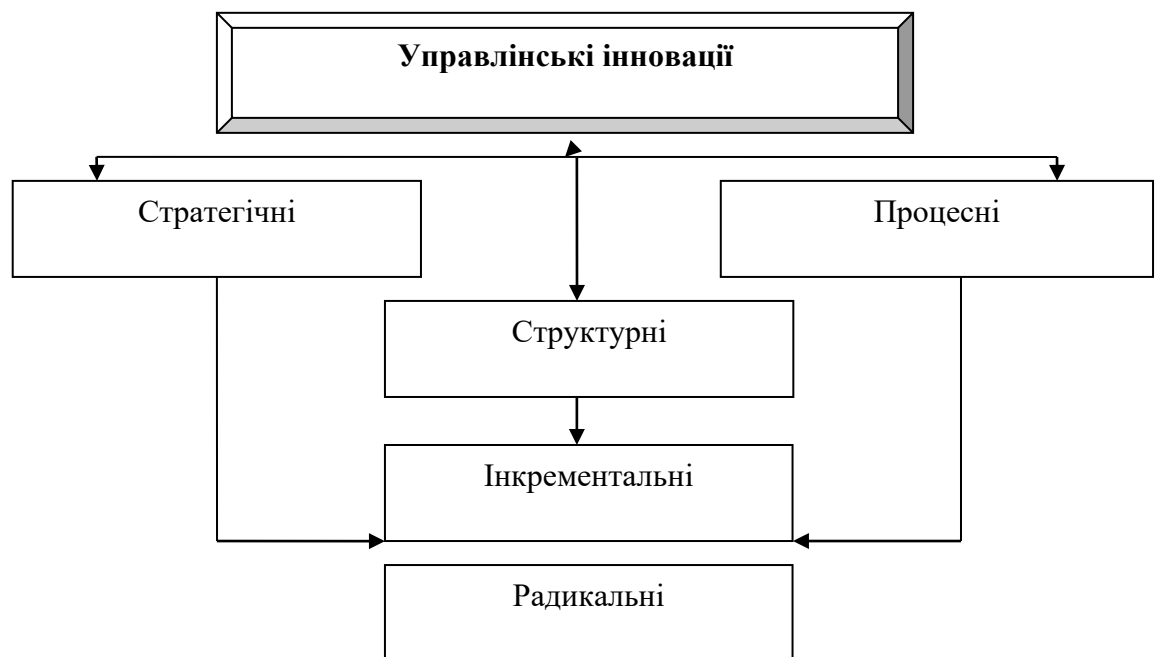


Рис. 1.3. Класифікація управлінських інновацій [58, с.504]

Запропонована класифікація є досить загальною, що надалі дозволить формувати детальніші класифікації управлінських інновацій, виходячи з цілей, що стоять перед дослідниками.

Д.А. Соловійов запропонував власну класифікацію управлінських інновацій (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація управлінських інновацій за Д.А. Соловійовим

Класифікаційна ознака		Види управлінських інновацій
Темп і якість змін		- революційні; - еволюційні.
Ступінь новизни		- принципово інноваційні; - імітаційні.
Можливість відтворення		- такі, що легко копіюються; - такі, що важко копіюються.
Функція управління, до якої належить змінна процедура		- інновації у сфері планування; - інновації у сфері мотивації; - інновації у сфері контролю тощо.
Область\сфера організаційної діяльності	В області функціонування менеджменту	- інновації у сфері маркетингу; - інновації в управлінні фінансами; - інновації в управлінні персоналом тощо.
	Сфера діяльності, що визначається по клієнтам	- інновації у сфері роботи з клієнтською групою «а»; - інновації у сфері роботи з клієнтською групою «в» тощо.
	Сфера діяльності, що виділена по приналежності до товарної групи	- інновації у сфері роботи з товарною групою «А»; - інновації у сфері роботи з товарною групою «В» тощо.
Рівень змінної процедури		- вищий рівень управління; - середній рівень управління; - нижчий рівень управління.
Ступінь формалізації процедури		- формально закріплені повністю; - формально закріплені частково; - формально не закріплені.
Методи зміни процедури		- втілення за допомогою «жорстких» методів; - втілення за допомогою «м'яких» методів;

Джерело: складено автором на основі [60, с. 101]

Д.А. Соловійов зазначив, що управлінські інновації можна класифікувати за різними ознаками:

- 1) у сфері діяльності, до якої належать процедури, що зазнають зміни: маркетинг, виробництво, управління персоналом тощо;
- 2) за рівнем процедури, що піддається зміні: на рівні організації, на рівні управління областями діяльності, на рівні підрозділів та робочих груп;
- 3) за ступенем формальної закріпленості процедури: якась частина

процедур в організації закріплена регламентуючими документами, інша — присутня імпліцитно в зразках і моделях поведінки працівників, що склалися (попри уявну ефемерність, остання істотно впливає на діяльність організації, що підтверджується численними дослідженнями в галузі корпоративної культури);

4) за методами, якими реалізується зміна, найбільш відомим є розбиття методів на «жорсткі» і «м'які», «революційні» та «еволюційні» (можливе, однак, використання інших угруповань методів в залежності від цілей дослідження) [60, с. 101].

Таким чином, типологізація управлінських інновацій в організаціях багатовимірна.

1.3 Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери

Туристична галузь є специфічною галуззю економіки, що включає діяльність туристичних підприємств з надання комплексу туристичних послуг та продажу супутніх товарів.

Туристичне підприємство - це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює комерційну та науково-дослідну діяльність із метою отримання прибутку [66, с.84].

Усю діяльність туристичних підприємств у загальному вигляді можна звести до виконання трьох основних функцій:

– організаційної (формування комплексних маршрутів для туристських груп та туристів-індивідуалів на основі договорів між підприємствами туристичної індустрії);

– посередницької (комплектування і продаж послуг та товарів туристського призначення за дорученням підприємств-постачальників туристичних послуг);

– торговельно-банківської (операції з обміну валют, страхування майна

та життя туристів) [66, с.85].

Основною функцією туристичних підприємств як складової туристичної індустрії є виробництво (комплектування), надання та реалізація комплексного турпродукту.

Продукцією галузі є комплексна послуга, що містить як взаємопов'язані елементи послуги транспорту, готельного господарства, торгівлі (у тому числі громадського харчування), екскурсійних, культурно-видовищних, спортивних, комунально-побутових, лікувально-оздоровчих та інших установ та підприємств [57].

Пошук нових можливостей досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємств туристичної сфери зумовлює необхідність розуміння сутності та особливостей управління підприємствами туристичної сфери в сучасних умовах розвитку туристичного ринку.

Управління – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей [19, с. 217].

Завдяки ефективному управлінню, що є економічною категорією, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, щоб зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей, реалізуються такі складові ефективного функціонування туристичних підприємств:

- достатня кількість клієнтів (туристів та екскурсантів);
- високі вимоги до якості туристичних послуг, тобто до якості обслуговування персоналом підприємства, якості транспортних перевезень, проживання, безпеки тощо.

Управління туристичними підприємствами складається з трьох основних елементів:

- загальне управління: розробка стандартів, нормативних вимог, управлінської політики та інших політик підприємств, організація діяльності

підприємства, тактичне та стратегічне планування, забезпечення координації та контролю діяльності;

- управління структурою туристичного підприємства, визначення предмету діяльності та основних задач, встановлення партнерських зв'язків тощо;

- управління конкретними сферами управління, серед яких фінанси, маркетинг, інноваційний розвиток, управління персоналом та ін.

Управління туристичними підприємствами базується на функціях та принципах управління. Виходячи з того, що основою функціонування туристичних підприємств є створення та реалізація туристичних продуктів та послуг, до специфічних функцій слід віднести планування пропозицій щодо створення ексклюзивних турпродуктів, контроль за якістю послуг, що надаються, планування та контроль взаємовідносин з постачальниками туристичних послуг, що задіяні у створенні турпродуктів, контроль за процесом виконання прийнятих рішень щодо виходу на нові туристичні ринки.

До особливостей управління туристичними підприємствами відносяться:

- дослідження туристичного попиту та потреб споживачів, що формують туристичні пропозиції з орієнтацією на різні сегменти туристів;

- дослідження вітчизняного та зарубіжного ринку туристичних послуг; створення пропозицій додаткових послуг, відповідно до якісних та грошових показників, що характеризують туристський сегмент; організація збуту турпродуктів та окремих турпослуг за допомогою системи франчайзингу, що набуває все більшої популярності в Україні;

- вдосконалення інформаційної складової за допомогою сучасних технологій; необхідність обов'язкового професіоналізму персоналу, що здійснює, координує та контролює чіткість надання турпослуг, в тому числі, й координацію дій приймаючої сторони на випадок надзвичайних ситуацій; забезпечення максимального задоволення потреб, комфорту та безпеки

споживачам;

- стимулювання туристського попиту за допомогою зворотного зв'язку та формування стабільної клієнтської бази;
- досягнення забезпечення сталого розвитку підприємства; переваги рефлексивної оцінки діяльності підприємства споживачами порівняно з економічними.

Для формування конкурентоспроможності туристичного продукту слід керуватися такими факторами:

- співвідношенням величини ціни товару даної туристичної фірми з цінами фірм-конкурентів;
- загальною характеристикою конкурентної політики туристичних фірм-конкурентів;
- можливістю диференціації цін залежно від кон'юнктури туристичного ринку - від попиту та пропозиції;
- системою знижок від ціни туристичних послуг;
- наявністю асортиментної диверсифікації туристичного продукту з позиції задоволення конкурентної потреби;
- наявністю бренду та ефективністю рекламної інформації;
- розробленістю гарантій якості надання туристичних послуг [33, с. 99].

Перелічені фактори повинні відповідати вищевикладеним сегментам туристичного ринку, прийнятим як об'єкти конкурентної діагностики.

- Іншою важливою умовою конкурентоспроможності є репутація туристичної фірми: саме репутація має привабливою силою і викликає довіру зі сторони споживачів туристичних послуг [33, с. 99].

Реалії сучасного суспільства стали передумовою перегляду основних положень усталеної парадигми менеджменту, у результаті чого новітні тенденції розвитку управлінських технологій пов'язуються з формуванням критеріїв оцінювання якості менеджменту у контексті зростання вартості бізнесу. Враховуючи це, стає очевидним, що сучасна економічна система

ринкового типу в розрізі окремих господарюючих суб'єктів не відповідає за основними постулатами жодній із економічних теорій. Динамічність розвитку суспільно-економічних відносин із циклічними коливаннями пріоритетності пропозиції чи попиту на окремих етапах розвитку або в окремих секторах економіки не дозволяють застосовувати в базовому вигляді ні класичні, ні кейнсіанські закони щодо повного підпорядкування діяльності підприємства макро- чи мікроекономічним теоріям [1].

Для успішного функціонування в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління підприємством повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних управлінських засобів, реакцій і умінь передбачення подій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах [1].

Об'єктивно необхідною передумовою пристосування підприємства до мінливого ринкового середовища та досягнення бажаної конкурентоспроможності є впровадження в систему управління управлінських інновацій. Першочерговою причиною необхідності застосування управлінських інновацій є досягнення конкурентоспроможності як цілісності конкурентних переваг, що будуть визначати здатність приймати безпосередню участь в конкурентній боротьбі на ринку в певному виді господарської діяльності [1].

Реалізуючи управлінські інновації, слід керуватись такими методологічними положеннями, спрямованими на подолання соціальної інертності:

1. Цілеспрямоване, адаптивне та поетапне впровадження управлінських інновацій. Необхідність розроблення чітких підходів з урахуванням існуючого досвіду впровадження інновацій на туристичному підприємстві та забезпечення поступових змін, при яких відбувається легша адаптація нововведення й редукування конфліктів.

2. Посилення відповідальності вищого керівництва. Повинна бути

розроблена і втілена в життя турорганізації система зобов'язань вищих керівників відносно реалізації проєкту впровадження управлінської інновації.

3. Створення й постійне розширення інформаційного середовища. Даний захід базується на залежності успіху впровадження нововведень від того, наскільки працівник зрозуміє сенс майбутніх перетворень. У відповідності з теорією адміністративної поведінки необхідно регулярно пояснювати й ілюструвати за допомогою конкретних прикладів, яким чином будуть здійснюватися організаційні перетворення, докладно розкриваючи зміст кожного етапу їх реалізації.

4. Селекція й ресоціалізація персоналу. Організаційні перебудови вимагають навчання відповідно до норм і цінностей, що встановлені управлінською інновацією. При цьому перед навчанням доцільно провести оцінювання ініціативної частини колективу з метою виявлення найбільш активних, цілеспрямованих, здатних до сприйняття нововведень і впровадженню управлінських інновацій, і навчання почати саме з цієї частини колективу. Після навчання співробітники, які підтвердили високий рівень отриманих знань, можуть бути об'єднані в команди, що впроваджують управлінські інновації.

5. Застосування командних форм організаційних перетворень. Слід створювати два види команд: ті, що здійснюють реалізацію інноваційних заходів, та ті, що контролюють проміжні результати. Для турорганізації взаємодії таких груп необхідно сформулювати механізм зворотного зв'язку, на підставі якого й буде здійснюватися координація організаційних перетворень.

6. Стимулювання зацікавленості полягає в доведенні до свідомості всього персоналу нагальної необхідності й неминучості змін, штучному створенні легкої кризової ситуації, вихід з якої зрозумілий і очевидний. Також з метою стимулювання участі персоналу в управлінських трансформаціях має бути розроблена система преміювання на базі коефіцієнтів якості виконання робіт, що враховують успішність виконання

завдання, пов'язаного з реалізацією нововведення.

7. Планування та узгодження робіт короткотермінового й довготермінового характеру. Конкретні терміни реалізації проєкту повинні визначатися після проведення попереднього комплексу робіт з аналізу підготовленості туристичної компанії до впровадження управлінської інновації та оцінювання ступеня готовності організації до сприйняття нововведень, визначення потреби в конкретному виді інновації. Обов'язковим є оформлення заходів з перебудови управління у вигляді спеціальної програми, формування методів і форм контролю, що дозволяють координувати впровадження управлінських інновацій і коригувати їх хід.

8. Залучення максимальної кількості співробітників до процесів прийняття рішень. Максимальну залученість співробітників до реалізації інноваційного проєкту можна оцінити методом «злови м'яч», який застосовується на стадії розгортання цілей і полягає в послідовному обговоренні та прийнятті рішень щодо впровадження управлінських інновацій спочатку згори вниз, а потім знизу вгору по ієрархічній драбині.

9. Застосування принципів безперервного покращення якості організаційних перетворень [15, с.50].

Тільки в такому випадку впроваджувана управлінська інновація буде відповідати сформованим в організації нормам поведінки і представляти велику цінність для більшості членів турорганізації та в довготерміновій перспективі забезпечить високе конкурентне положення туристичного підприємства.

Будь-яка інновація вносить зміни в функціонування того чи іншого суб'єкта господарювання та вимагає перегляду системи управління. При цьому основним системним напрямком всього механізму господарювання, джерелом формування інновацій має виступати, перш за все, підвищення ефективності використання наявних ресурсів за рахунок виявлення нових зв'язків в системі, тобто господарювання має бути безпосередньо пов'язане з таким загальносистемним параметром, як керованість.

У цьому випадку управлінські інновації і виступають основним важелем, який регулює процеси підвищення результатів діяльності, процесів перерозподілу ресурсів з категорії масових у категорію якісних в процесі вирішення інноваційних проблемних ситуацій.

У момент переходу від депресії до пожвавлення на ринку з'являється велика чисельність різних нововведень: товарів, послуг, технологій, ресурсів, нових ринків збуту.

Інновації, які успішно впроваджуються, стають ринковим орієнтиром для підприємців і викликають хвилю підйому спочатку в галузях, пов'язаних з інноваціями, а потім і у всій економіці. Вони безпосередньо впливають на взаємопов'язані галузі через попит на виробничі ресурси, завдяки частковому проникненню нових технічних рішень в цих галузях.

Таким чином, інновації, визначаючи вектор розвитку підприємств, створюють підґрунтя в першу чергу для інвестиційних товарів, послуг і капіталу, а потім – для інноваційних.

Неможливо не відзначити, що використання інновацій принесе компанії цілу низку важливих переваг:

- значно підвищиться здатність компанії вести конкурентну боротьбу;
- збільшиться кінцевий прибуток;
- збільшиться клієнтський потік;
- з'явиться можливість підвищити вимоги до кваліфікації співробітників та якості послуг, що надаються.

Вивчення управлінських інновацій, розробка та обґрунтування відповідних стратегій та механізмів мають зайняти одне з центральних місць у проблематиці економіки та управління туристичним підприємством. Найбільше значення вони мають для результативності стратегічних заходів у туризмі, тому що вони забезпечують технологічні інновації.

Володіючи інноваційним інструментарієм, туристична фірма стає своєрідним монополістом, що дозволяє їй збільшувати обсяги своєї діяльності, а разом із цим прибуток і зміцнювати свій фінансовий стан. При

цьому такий «інноваційний монополізм» не підпадає під дію антимонопольного законодавства та цим повинні скористатися туристичні фірми.

Підприємницька діяльність ґрунтується на безперервній інноваційній активності, але для туризму інновації взагалі, та управлінські інновації, зокрема, відіграють першочергове значення. Це означає, що крім того, що у кожний туристичний сезон фірма має запропонувати реальним та потенційним туристам нові умови за напрямками та змістом, враховуючи результати туристичної діяльності минулих років, також необхідно розуміти, що управлінські інновації створюють необхідні умови для впровадження інших видів інновацій.

Отже, у першому розділі роботи визначено роль та значення управлінських інновацій, досліджено основні класифікаційні аспекти управлінських інновацій, а також розглянуто управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТУРОПЕРАТОРІВ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика франчайзингу туроператорів

Франчайзинг ТОВ «Альтаір Тур Віп» - ANEX Tour - одна з найбільших туроператорських мереж України.

Туроператор Anex Tour відомий в світі вже більше двадцяти років. Зараз під брендом успішно працюють приймаючі компанії на курортах, а також туроператори в Україні, Республіці Казахстан, Німеччини та Російській Федерації. Власні приймаючі офіси туроператора (DMC) обслуговують туристів на курортах Андорри, В'єтнаму, Греції, Домініканської Республіки, Єгипту, Іспанії, Кіпру, Китаю, ОАЕ, Таїланду та Туреччини.

ANEX Tour спеціалізується на наданні туристичних послуг, представлених в різних сегментах ринку: масовий туризм, корпоративні поїздки і групові виїзні заходи, наземне обслуговування, а також VIP відпочинок. Пакетні пропозиції сформовані на базі перельотів чартерних програм і регулярних рейсів провідних авіакомпаній. Ексклюзивні контракти з провідними готельними брендами і гарантовані об'єкти розміщення дозволяють пропонувати клієнтам якісний продукт за доступними цінами. У структурі компанії протягом 9 років працює відділ з корпоративного обслуговування Департамент пропонує послуги з організації різного роду заходів за кордоном під ключ - семінари з обміну досвідом, конференції та бізнес-тренінги, квести і екскурсійні маршрути, корпоративні та спортивні заїзди, а також організація весільних церемоній. Крім того, відділ корпоративного обслуговування відповідає за сегмент туризму з індивідуальними маршрутами з урахуванням всіх побажань клієнта.

Уповноважені особи знаходяться у м. Запоріжжя, м. Дніпро, м. Львів,

м. Одеса, м. Харків.

У Києві та Київській обл. є 89 офісів, у Одесі та Одеській обл. - 16 офісів, у м. Харків та Харківській обл. - 15 офісів, у м. Львів та Львівській обл. - 25 офісів, у м. Дніпро та Запоріжжя - 22 офіси.

Головний офіс компанії знаходиться у м. Києві.

Туристична компанія «Anex Tour» заснована в 2006 році. За цей час компанія побудувала міцні довірчі відносини з міжнародними та українськими партнерами, клієнтами.

Співробітництво ТОВ «Альтаір Тур Віп» та «Anex Tour» засноване на великому досвіді співробітників компанії, високій якості сервісу, а також індивідуальному підході до реалізації завдань.

ТОВ «Альтаір Тур Віп» - це команда експертів в організації найоригінальніших турів і надійних ділових поїздок.

Головна мета - створити максимально комфортні та вигідні умови співпраці для клієнтів і партнерів.

Загальну інформацію про досліджуваного туристичного оператора наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Альтаір Тур Віп»

Назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Альтаір Тур Віп»
Юридична адреса підприємства	Україна, 08702, Київська обл., місто Обухів(пн), вул. Київська, будинок 113-А
Код ЄДРПОУ	42759819
Вид економічної діяльності	Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів Інші: 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 73.11 Рекламні агентства 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 82.20 Діяльність телефонних центрів 82.19 Фотокопіювання, підготування документів

	та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність 79.12 Діяльність туристичних операторів
Тел./факс	+380683194224
Керівник	Марюхна Тетяна Павлівна

Джерело: сформовано автором

Розглянемо фінансові аспекти діяльності ТОВ “Альтаір Тур Віп” на туристичному ринку та проаналізуємо фінансовий стан товариства.

Почнемо аналіз з ліквідності, тобто здатності туристичної компанії перетворити активи на гроші швидко та без втрат її ринкової вартості. Аналіз ліквідності здійснюється на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань із наявністю ліквідних коштів.

Розглянемо показники ліквідності досліджуваного товариства за 2018–2020 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ТОВ “Альтаір Тур Віп” за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт покриття балансу	0,41	0,22	0,37	-0,04
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,19	0,33	-0,04
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00014	0,00008	0,00020	+0,00006

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. На підприємстві цей показник за три роки зменшився на 0,04 пункти, і у 2020 році становив 0,37, що не відповідає нормативу, оскільки менше 1.

Отже, у ТОВ “Альтаір Тур Віп” не вистачає оборотних активів для покриття його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує, яку частину поточних зобов'язань підприємство здатне погасити грошовими коштами й іншими

активами.

Оскільки на підприємстві спостерігається тенденція зменшення зазначеного показника, то це означає, що у товаристві «Anex Tour» недостатньо ліквідних активів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, яку частину поточних зобов'язань підприємство здатне погасити грошовими коштами.

Оскільки на підприємстві дуже мало грошових коштів та їх еквівалентів (у 2018-2020 рр. відповідно 41, 22 та 43 тис. грн), то і значення коефіцієнтів буде мінімальним, що означає мінімальну можливість покриття поточних зобов'язань підприємства. У цілому, за 2018-2020 рр. значення коефіцієнта збільшилось на 0,00006.

Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства.

Основними завданнями аналізу ділової активності виступають:

- оцінка господарської ситуації;
- виявлення факторів і причин досягнутого стану;
- підготовка і обґрунтування майбутніх рішень;
- викриття і мобілізація резервів підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз показників оборотності (ділової активності) туристичного оператора «Anex Tour» за 2018-2020 рр. розглянемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Аналіз показників оборотності ТОВ «Альтаір Тур Віп» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	
1.Фондовіддача необоротних активів	0,95	0,65	0,42	-0,53
2.Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,95	0,65	0,42	-0,53
3.Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,50	8,16	3,71	-1,79
4.Коефіцієнт оборотності запасів	48,10	61,62	28,78	-19,32
5.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,16	9,31	4,19	-1,97
6.Строк погашення дебіторської заборгованості	59,00	39,00	87,00	+28,00
7.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,26	1,72	1,23	-1,03

8.Строк погашення кредиторської заборгованості	162,00	212,00	297,00	+135,00
--	--------	--------	--------	---------

Джерело: розраховано автором

Розрахувавши показники оборотності в табл. 2.3, можна зробити відповідні висновки. Так, фондвіддача необоротних активів У товаристві фондвіддача зменшилась за досліджуваний період на 0,53. Зменшення даного показника свідчить, що підприємство зменшує величину продажу, що припадає на одиницю вартості засобів.

Коефіцієнт оборотності основних засобів за досліджуваний період зменшився на 0,53, що свідчить про неефективне використання основних засобів на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів не залежно від джерел залучення. На підприємстві показник має тенденцію до зменшення.

Скільки разів запаси перенесли свою вартість на вартість готової продукції характеризує коефіцієнт оборотності запасів. Нормативним значенням є збільшення оборотності, що не відбувається у агентстві. Так, на протязі 3 років запаси від 48 до 28 разів перенесли свою вартість на послуги.

Значення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості зменшились за досліджуваний період на 1,97 та 1,03 відповідно.

Зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості означає ріст покупок у кредит.

Позитивним явищем для товариства є збільшення оборотності кредиторської заборгованості (+135 дня), оскільки підприємство може користуватися залученими коштами на власний розсуд без відповідної плати за користування.

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (та доходу) підприємства. З цієї причини

вони є обов'язковими елементами порівняного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства.

Аналіз показників рентабельності туристичного оператора «Anex Tour» за 2018-2020 рр. розглянемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ “Альтаір Тур Віп” за 2018-2020 рр., %

Показник	Рік			Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	
1. Рентабельність сукупного капіталу	0,82	0,46	4,40	+3,58
2. Рентабельність власного капіталу	1,44	0,78	6,70	+5,26
3. Рентабельність необоротних активів	0,96	0,50	4,94	+3,98
4. Рентабельність оборотних активів	5,59	6,26	43,94	+38,35
5. Загальна рентабельність підприємства	5,01	4,34	4,87	-0,14

Джерело: розраховано автором

Зважаючи на дані табл. 2.4, можемо дійти таких висновків.

Так, рентабельність сукупного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи.

Рентабельність сукупного капіталу ТОВ “Альтаір Тур Віп” у 2018-2020 рр. була позитивною: 0,82, 0,46 та 4,4% відповідно. Це дозволяє стверджувати, що продуктивність ресурсів підприємства була на рівні 0,82, 0,46 та 4,4%.

Рентабельність власного капіталу за досліджуваний період збільшилась на 5,26% і у 2020 році становила 6,7%. Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих, а згодом і реінвестованих у підприємство його власниками була позитивною, але не на високому рівні.

Безумовно, позитивною тенденцією для туристичного підприємства є ріст загальної рентабельності, чого, на жаль, ми не можемо спостерігати в

досліджуваному товаристві. За 2018-2020 рр. рентабельність зменшувалась щороку, та в 2020 році становила 4,87%, що на 0,14% менше ніж у 2018 році.

На рис. 2.1 розглянуто основні конкуренти досліджуваного туроператора та кількість їх працівників.

**ТОП-10 найбільших туроператорів
за кількістю штатних одиниць**

№ з/п	Найменування підприємства	Кількість працівників, осіб
1	ПрАТ "КИЙ АВІА"	299
2	ТОВ "ДЖОІН АП!"	263
3	ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"	250
4	ТОВ "ТГВК"	170
5	ТОВ "АККОРД-ТУР"	117
6	ТОВ "ТЕЗ ТУР"	111
7	ТОВ "КОРАЛ ТРЕВЕЛ"	104
8	ТОВ "ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ "АНЕКС ТУР"	102
9	ПрАТ "ОБРІЙ ІНК."	88
10	ТОВ "ТУРИСТИЧНА ФІРМА "ЯНА"	61
Всього за даними туроператорів		4 323

Рис. 2.1 Найбільші туроператори за кількістю штатних одиниць

З рис. 2.1 видно, що безумовним лідером у рейтингу є компанія ПрАТ «КИЙ АВІА» з кількістю працюючих - майже 300 чоловік, безпосередній лідер у туристичному бізнесі Join UP! з кількістю працівників 263 чоловіка.

Головними конкурентами «Апекс Tour» є компанії Join UP! та TUI Ukraine.

У табл. 2.5 наведено кількість туристів, відправлених зазначеними компаніями за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

**Кількість туристів, відправлених у 2018 - 2020 рр.
на відпочинок лідерами туристичного бізнесу України, чол.**

Туроператор	Роки			Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	

Anex Tour	453801	821730	511910	+58109
Join UP!	703388	1154750	449350	-254038
TUI Ukraine	240728	450000	278538	+37810

Джерело: складено автором

Лідером за обсягами оперування у 2020 році очікувано став Anex Tour, який відправляв чартери на літаках своєї авіакомпанії у восьми напрямках: Туреччина (251 тис. клієнтів), Єгипет (225 тисяч), Домінікана (18 тис.), ОАЕ (8,7 тис.), Таїланд (5,3 тис. туристів на початку 2020 року), Куба (1,8 тис. туристів), Іспанія (1,7 тис. на початку 2020 року) та Мальдіви (644 туристи після карантину).

На другому місці опинився Join UP!, обсяги якого хоч і сильно зменшилися, проте, як і раніше, досить великі. Компанія втратила через карантин кілька дуже перспективних ринків (особливо шкода Італії, куди раніше масово літали літаки SkyUp), проте продовжує входити до лідерів за іншими напрямками.

Join UP! є масовим оператором, який входив до списків лідерів по ряду напрямків, особливо по Єгипту.

Третій – TUI Ukraine. За 2020 рік оператор відправив 131,6 тис. українських туристів до Туреччини, 122,6 тисяч до Єгипту, 3,6 тисяч до Емірату, більше 2 тисяч до Хорватії, більше тисячі до Болгарії, більше тисячі до Чорногорії та більше 16 тисяч за іншими напрямів.

Найкращі туроператори у 2021 році (рис.2.2).

Лучшие туроператоры Украины 2021

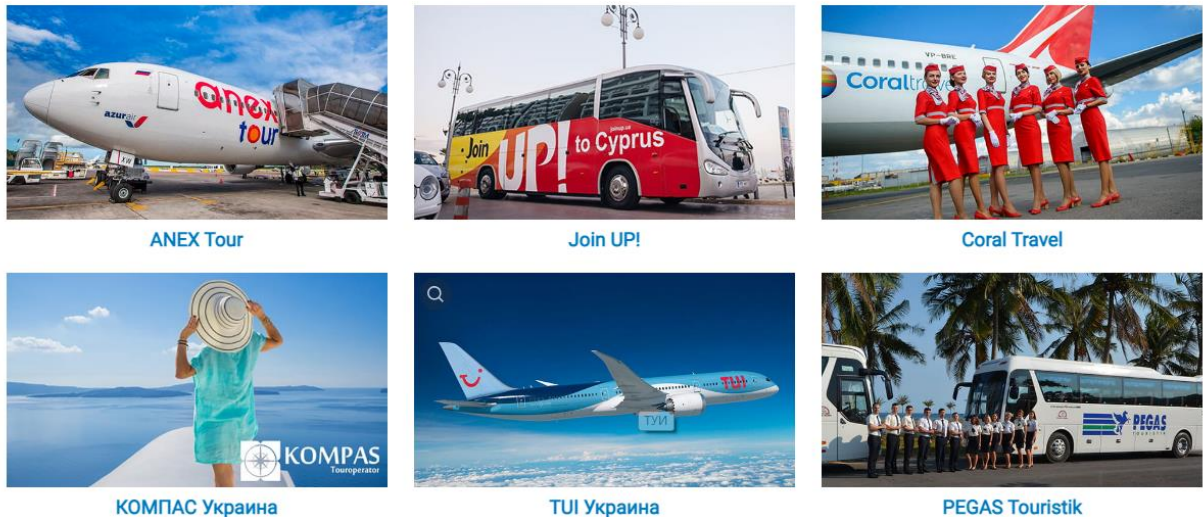


Рис. 2.2 Рейтинг найкращих компаній за 8 міс. 2021 року

Найкращими туроператорами у 2021 році визнано Anex Tour, Join UP! та Корал тревел.

2.2 Особливості використання управлінських інновацій у франчайзингу туроператорів в сучасних умовах господарювання

Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно та творчо.

У ТОВ “Альтаір Тур Віп” активно використовується метод підвищення кваліфікації персоналу.

ТОВ “Альтаір Тур Віп” завжди дбало про свій персонал, про кар’єрний ріст своїх співробітників. Для підвищення кваліфікації співробітників відправляють на різноманітні освітні заходи, курси, тренінги, лекції, конференції.

У табл. 2.6 розглянемо витрати на навчання персоналу досліджуваного товариства.

**Витрати на навчання персоналу у ТОВ “Альтаір Тур Віп” за 2018–
2020 рр., грн.**

№ з/п	Витрати на навчання персоналу	Рік			Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+,-)
		2018	2019	2020	
1	Витрати на проведення тематичних конференцій	2969	2500	3730	+761,0
2	Витрати на проведення тематичних лекцій провідними спеціалістами галузі	8980	7100	10670	+1690,0
3	Витрати на проведення тренінгів	1500	804,2	2360	+860,0
4	Витрати на відвідування співробітниками освітніх заходів	3500	3800	4100	+600,0
5	Курси підвищення кваліфікації	5587	4358	6084	+497,0
6	Закордонні відрядження	18500	28987	39670	+21170
	Всього витрат	41036	47547,2	66614	+25578,0

З даних табл. 2.6 видно, що всі витрати на розвиток персоналу збільшились за досліджуваний період на 25578,0 грн. Найбільше витрат компанія понесла на закордонні відрядження та тематичні лекції у зв'язку з приїздом провідних спеціалістів. Відповідно 39670 та 10670 грн. Найменше витрат було здійснено у 2020 р. на проведення тренінгів – 2360 грн. На відвідування освітніх заходів співробітниками товариство витратило у 2020 р. 4100 грн.

Задоволеність персоналу – багатогранне поняття, що відображає ставлення співробітника до різних аспектів роботи: робоче навантаження, безпека роботи, оплата праці, умови праці, статус і престиж роботи, впроваджена підприємством політика оцінювання виконання роботи, загальні методи керівництва, стосунки між начальниками і підлеглими, автономія і відповідальність, можливості для вживання знань і умінь, можливості для зростання і розвитку.

Основними ознаками задоволеності є:

- різноманіття вимог, що висувуються роботою, до майстерності (самовираження);
- розуміння службових завдань і ототожнення себе з їхнім успішним

виконанням (робота як вона є);

- значення виконуваних функцій для організації (цінність, статус);
- позитивне підкріплення керівництвом і колегами відчуття, пов'язаного з відчуттям успішності власної діяльності (зворотний зв'язок);
- збалансованість влади (вимог) і відповідальності (можливість працювати самостійно).

З точки зору керівника все набагато простіше.

Під задоволеністю розуміється те, що утримує працівника на підприємстві. Йому може не подобатися майже все, але якщо він не звільняється, значить, робота на підприємстві його задовольняє. Вивчаючи задоволеність, ми отримуємо інформацію про силу прихильності персоналу до підприємства.

Керівником ТОВ “Альтаір Тур Віп” було проведено експеримент, у якому взяло участь 50 працівників.

У дослідженні використовували тест «Чи задоволені ви своєю роботою?», що складається з 36 запитань. На 1-24 запитання треба надати відповіді «так», «ні», а з 25-36 – «зовсім не згоден», «частково не згоден», «50/50», «частково згоден», «повністю згоден». Потім всі відповіді порівнюються з ключем, та, відповідно до нього, підсумовується сума балів. Згідно з методикою, якщо набрано:

до 66 балів – це високий рівень задоволеності роботою,

від 67-118 – частково задоволені,

від 119-175 балів – не задоволені роботою.

На рисунку 2.3 представлені результати, що були отримані за допомогою методики.

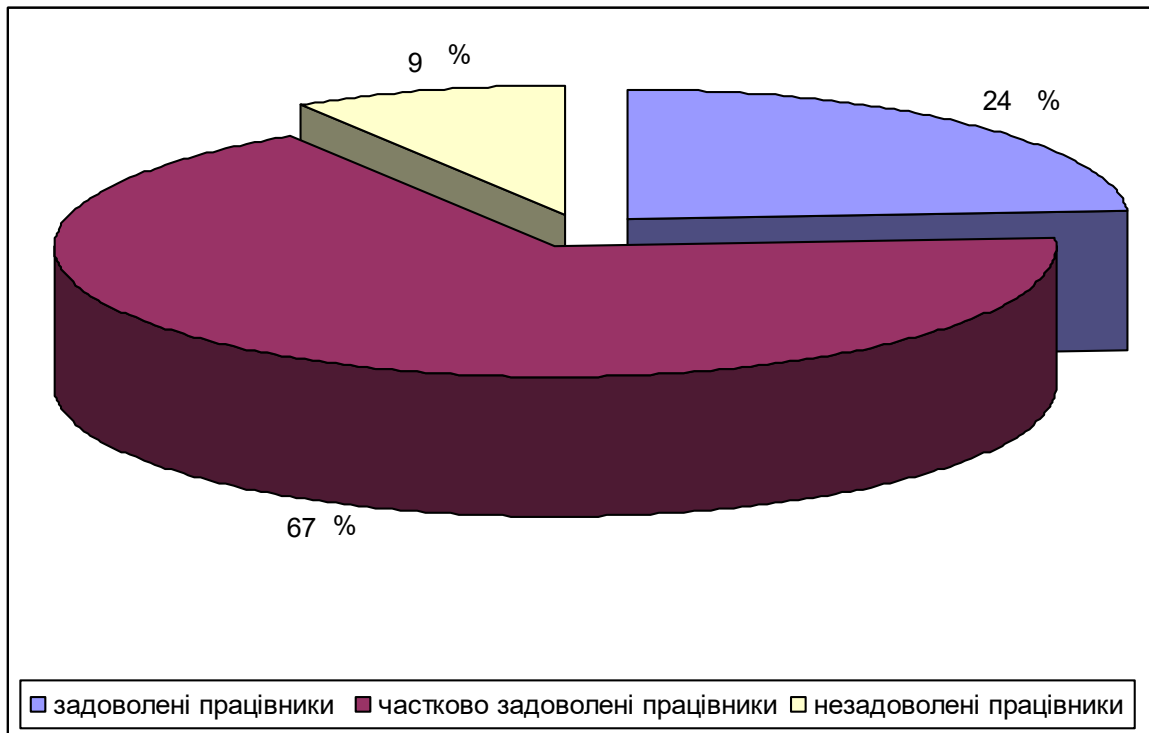


Рис. 2.3. Задоволеність працівників системою управління ТОВ “Альтаір Тур Віп”

З наведених даних можна побачити:

- низький рівень задоволеності роботою спостерігається у 9% працівників. Ці дані свідчать про те, що цим робітникам треба негайно змінити місце роботи, бо тільки це поверне їм мотивацію й ентузіазм;

- часткова задоволеність роботою спостерігається у 67% працівників.

Ці дані свідчать про те, що опитувані частково задоволені своєю роботою, але нещасливі. Їм слід уважно проаналізувати свою роботу, можливо, необхідно змінити сферу діяльності, переоцінити цілі роботи та ін..

- задоволеність роботою спостерігається у 24% працівників.

Ці дані свідчать про те, що дана робота задовольняє потреби і бажання цих співробітників, психологічно очікування збігаються з посадовими обов'язками. Такі співробітники впевнені в собі і в майбутньому, потенціал зростання достатній.

Задоволеність працею включає в себе оцінку інтересу до виконаної роботи, задоволеність взаєминами зі співробітниками і керівництвом, рівень

домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами, організацією праці.

Для дослідження керівник використовував опитувальник для дослідження задоволеності працею. Він складається з 18 тверджень, з якими необхідно погодитися або не погодитися.

Даний опитувальник дозволяє оцінити не тільки загальну задоволеність своєю працею, але і її складові:

- інтерес до роботи,
- задоволеність досягненнями в роботі,
- задоволеність взаєминами зі співробітниками,
- задоволеність взаєминами з керівництвом,
- рівень вимог у професійній діяльності,
- перевагу виконуваної роботи високому заробітку,
- задоволеність умовами праці,
- професійна відповідальність,
- загальна задоволеність працею.

На рисунку 2.3 представлені результати середніх значень складових задоволеності працею, що були отримані за допомогою даної методики.

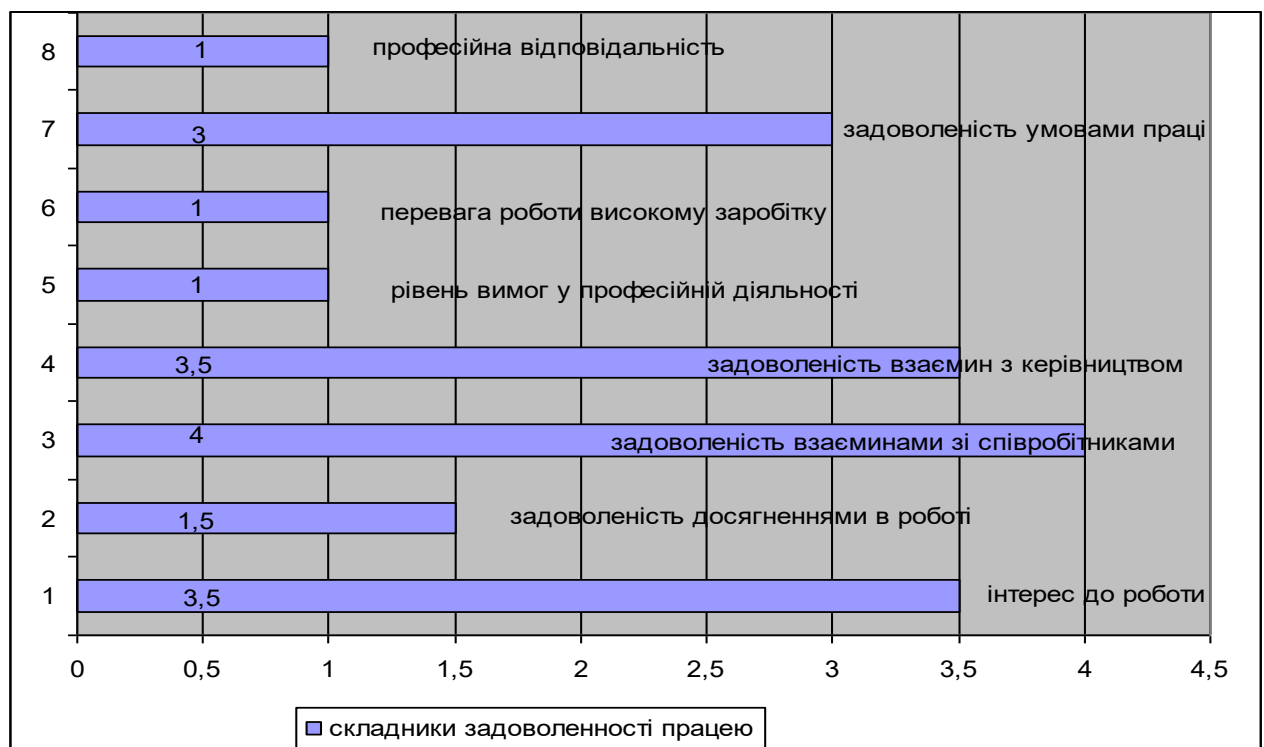


Рис. 2.4 Середні значення складових задоволеності працею співробітників

Виходячи з рисунка 2.4, ми бачимо:

- 1) інтерес до роботи – середній показник у групі досліджуваних робітників склав 3,5, при максимальному 6;
- 2) задоволеність досягненнями в роботі – середній показник у групі досліджуваних працівників склав 1,5, при максимальному 4;
- 3) задоволеність взаєминами зі співробітниками – середній показник у групі досліджуваних робітників склав 4, при максимальному 6;
- 4) задоволеність взаєминами з керівництвом – середній показник у групі досліджуваних робітників склав 3,5, при максимальному 6;
- 5) рівень вимог у професійній діяльності – середній показник у групі досліджуваних робітників склав 1, при максимальному 4;
- 6) перевагу виконуваної роботи над високим заробітком – середній показник у групі досліджуваних робітників склав 1, при максимальному 4.
- 7) задоволеність умовами праці – середній показник у групі досліджуваних працівників склав 3, при максимальному 4;
- 8) професійна відповідальність – середній показник у групі досліджуваних працівників склав 1, при максимальному 2.

Взагалі ми бачимо, що групі притаманні показники вищі за середні показники по кожній зі складових задоволеності роботою. За складовими «рівень вимог у професійній діяльності», «перевага виконуваної роботи над високим заробітком», «задоволеність досягненнями в роботі» показники значно нижчі за середні. Це говорить про те, що у цих складових і треба шукати можливі фактори зміни.

У тесті також існує шкала «загальна задоволеність трудом». Максимальний бал за цією шкалою може бути 36 балів. У нашій групі цей бал доходить до 25 балів. Цей показник вказує на достатню незадоволеність своєю роботою з будь-яких (матеріальних та моральних) чинників.

При обробці даних різними показниками задоволеності надаються різні числові індекси: від +1 до -1:

+1(a) – максимум задоволення

+0,5(b) – задоволеність

0(c) – невизначене та байдуже ставлення

-0,5(d) - незадоволеність

-1(e) – максимум незадоволеності

Загальний індекс задоволеності розраховується за формулою:

$$I = \{a(+1) + b(+0,5) + c(0) + d(-0,5) + e(-1)\} / N, \text{де} \quad (2.1)$$

I – загальний індекс задоволеності

N – кількість опитаних.

За такою формулою індекс +1 виражає максимум задоволення, а -1 – максимум незадоволеності.

У товаристві загальний індекс задоволеності дорівнюватиме:

$$I = (+1 * 3 + 0,5 * 6 + 0 * 2 - 0,5 * 4 - 1 * 2) / 11 = 0,18$$

Таким чином, ми отримали результат незадоволеності робітників. Працівників влаштовує майже все, окрім заробітної плати - завжди хочеться більше. Керівництво товариства дуже часто відправляє працівників у відрядження задля отримання корисної інформації щодо країни та готелів, однак більшість працівників у анкетах висловили своє бажання краще отримати кошти, витрачені на подорож, як додаток до заробітної плати. Як правило, це сімейні співробітники. Неодружені співробітники, як виявилось, цілком задоволені поїздками та заробітною платою.

Для управління працею на основі мотивації у туристичному товаристві використовуються такі передумови, як виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його персональних та професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив в колективі і для конкретної особи.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей.

Компенсаційна політика є інструментом регулювання системи компенсацій (системи стимулювання). Вона формує рамки системи компенсацій, завдяки яким стає можливою розробка різного роду процедур і механізмів: формування базових окладів, формування ФОП тощо. Детальний опис всіх процедур оформляється в Положенні про організацію заробітної плати.

Основними складовими компенсаційної політики досліджуваного підприємства мають бути наступні:

- інформація про діючу тарифну сітку, базові оклади, умови зростання базового окладу та фактори, що впливають на визначення положення в «вилці» окладу конкретного працівника є відкритою;
- уточнення і коригування діючої в компанії тарифної сітки здійснюється не рідше одного разу на рік (після завершення сезону) в рамках щорічного «ревізії» чинної системи компенсацій;
- основою встановлення базового окладу нової посади є функціональні особливості роботи працівника та його роль на підприємстві;
- на період випробувального терміну будь-якому працівникові виплачується мінімальний рівень його базового окладу;
- тарифний розряд, позиція у «вилці» і базовий оклад працівників компанії може змінюватися тільки на основі оцінки результатів їхньої праці;
- співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати в базовому окладі визначається в залежності від приналежності посади до категорії РСiC і приналежності до конкретного підрозділу;
- показники ефективності діяльності посади для розрахунку змінної частини заробітної плати можуть переглядатися за поданням керівників підрозділів і в рамках щорічного «ревізії» чинної системи компенсацій;
- основою розробки показників для розрахунку змінної частини заробітної плати є єдина для підприємства система цілей і завдань на майбутній рік;

- базові рівні оціночних показників для розрахунку змінної частини заробітної плати визначаються двічі на рік, з урахуванням чинника сезонності;
- преміювання здійснюється за досягнення;
- постійні пільги надаються всім працівникам підприємства, включаючи працівників, що перебувають на випробувальному терміні;
- змінні пільги надаються окремим категоріям працівників, а також найбільш активним і цінним працівникам підприємства.

Розробка компенсаційної політики на досліджуваному підприємстві є інноваційним елементом в системі мотивації праці персоналу, оскільки передбачено нові прогресивні підходи стимулювання працівників.

Існуюча на підприємства система оплати праці є застарілою і повністю не виконує своїх функцій, оскільки передбачає оплату праці співробітників відштовхуючись від фактично виконаної роботи, а не від досягнутих результатів. Зростання рівня мотивації працівників може бути досягнути за рахунок впровадження компенсаційної політики.

Компенсаційна політика туристичного підприємства є важливою частиною кадрової стратегії досліджуваного підприємства, а тому потребує регулярного моніторингу ефективності та розвитку.

Розробка основ компенсаційної політики – прерогатива менеджерів, але ініціатором і ведучим цього процесу є керівник. Бо продуманість і узгодженість компенсаційної політики – найважливіший фактор росту ефективності праці персоналу, а значить і ефективності діяльності підприємства цілому. Важливим є також той факт, що компенсаційна політика існує не у відриві від інших кадрових процесів і процедур, а в тісному взаємозв'язку з ними. Так, відповідаючи на питання, які стосуються бажаної поведінки працівників, підприємство має створити основу для побудови системи оцінки, а також системи навчання та розвитку персоналу. Формуючи відкритість щодо основних принципів стимулювання працівників, їх базових умов винагороди, підприємство безпосереднім чином має

впливати на атмосферу колективу, дозволяючи формувати більш довірчі відносини між роботодавцем та працівниками.

Отже, доцільно визначити наступні етапи формування компенсаційної політики у ТОВ “Альтаір Тур Віп” (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні етапи формування компенсаційної політики у ТОВ
“Альтаір Тур Віп”**

№	Етапи	Працівники підприємства, що залучаються	Обсяг роботи
1.	Діагностика існуючої системи заробітної плати	Директор, працівники (вибірково, або через анкетування)	2 - 3 тижні
2.	Формування основ компенсаційної політики	Директор і адміністративний персонал	2 - 3 тижні
3.	Попередня класифікація і групування посад за рівнями ієрархії	Проектна група	1-2 місяці
4.	Збір і обробка інформації для опису робочих місць (за допомогою анкетування та інтерв'ю).	Проектна група, представники всіх посад	1-2 місяці
5.	Розробка та затвердження внутрішньо-фірмового класифікатора посад та створення банку описів робочих місць працівників компанії.	Проектна група, кадровик	1-2 місяці
6.	Ранжування (оцінка посад) та формування груп балів за рівнями ієрархії.	Кадровик, проектна група	0.5 місяці і більше
7.	Визначення коефіцієнтів з оплати праці та «вилок» коефіцієнтів.	Проектна група	1 тиждень
8.	Визначення базової заробітної плати. Визначення співвідношення змінної і постійної частин заробітної плати та механізму їх формування.	Проектна група	2 - 3 тижні
9.	Формування оціночних показників по кожній посаді і визначення їх рангів.	Проектна група, кадровик	2 - 3 тижні
10.	Визначення поточного рівня кожного показника.	Проектна група	1-2 місяці
11.	Формування і затвердження комплексу документів, що регламентують роботу внутрішньо-фірмової системи заробітної	Проектна група, директор, кадровик	1-2 місяці

	плати.		
12.	Моніторинг роботи системи оплати праці та коригування її елементів при необхідності	Проектна група	1-2 місяці
Разом:			3,5 місяці

Розробка та реалізація компенсаційної політики ТОВ “Альтаір Тур Віп” формалізувалась у компенсаційний пакет підприємства, що визначає умови матеріального та нематеріального стимулювання для кожної посади та працівника в індивідуальному порядку.

До складу компенсаційного пакету ТОВ “Альтаір Тур Віп”, включили різні пільги, які можуть бути одержані працівником крім заробітної плати (посадового окладу) і підвищать рівень його життя.

Головним фактором ефективної роботи туроператорських і турагентських компаній є кількість і якість продаж. Вплинути на продажі, покращити їх якість, максимально підвищити ефективність роботи можливо шляхом застосування систем бронювання і резервування в діяльності підприємств туристичного бізнесу.

Найбільшою популярністю бронювання послуг через мережу Інтернет користуються:

1) авіаквитки - їх бронювання входить в трійку найпопулярніших покупок через глобальну мережу. При бронюванні авіаквитків відвідувач сайту вводить початковий і кінцевий пункт авіа перельоту і його дату, в результаті отримує інформацію про всі авіарейси, які підходять під заданий опис. Виходячи із цієї інформації приймається рішення про бронювання;

2) готелі - при бронюванні в будь-якій системі відвідувачу надається опис готелю і тарифи на послуги. Наступним етапом є форма бронювання номеру готелю;

3) автомобілі - є одним із популярних напрямлень бронювання через Інтернет, яке на Україні практично не розвинене;

4) тури - набули широкого розповсюдження як туристична послуга, яку

можливо забронювати через мережу. При чому, останнім часом клієнти мають можливість самостійно сформувавши тур за своїм смаком напряму через Інтернет: вибрати час, готель, спосіб проїзду, варіант харчування і додаткові послуги.

Більшість учасників туристичного ринку надають переваги технології он-лайн бронювання, яка ґрунтується на моментальному відображенні реальної інформації про наявність місць за поточними тарифами з можливістю їхнього резервування. На практиці ці дві функції часто розмежовуються. Адже моментальне бронювання можливо тільки після надання фінансових гарантій оплати.

Переваги впровадження он-лайн системи для кожного учасника процесу:

- для клієнтів:

а) моментальне отримання матеріального підтвердження бронювання;
б) швидке оформлення путівки; можливість одержати повну інформацію про свою заявку в будь-який момент часу за телефоном або через Інтернет;

в) можливість отримувати повідомлення про зміну стану своєї заявки на e-mail або за sms;

- для туроператора:

1. Скорочення витрат: зняття з менеджера необхідності заводити заявки агентів у систему; всі тури, групові або індивідуальні, йдуть через систему, що дозволяє отримати реальну картину продажів турів; повну автоматизацію графікових турів; максимальну автоматизацію індивідуальних турів; зняття з менеджерів необхідності витрачати час на повідомлення клієнтів про стан їхніх заявок (дзвонити клієнтові або відповідати на його дзвінки), на виконання великого обсягу рутинної роботи (формування списків, перевірка оплат, запитів до іноземного партнера тощо).

2. Збільшення продажів: вивільнення менеджерів напрямків для роботи з індивідуальними турами; зменшити затримки передачі інформації між

підрозділами, тим самим прискорити процес проходження заявки.

3. Аналітика: отримати актуальну інформацію із продажів на будь-який момент часу; повну прозорість продажів, можливість простежити будь-яку заявку в системі (як оброблену, так і відхилену).

4. Поліпшення якості обслуговування клієнтів: більш швидку обробку заявок клієнтів; наявність додаткових сервісів для клієнтів (різного роду повідомлення, одержання доступу до інформації про свої заявки в будь-який момент часу)

В практичній діяльності більшість сайтів туристичних фірм підтримують функцію бронювання тільки в режимі off-line (по запиті). Тобто, такі основні переваги Інтернету, як швидкість спілкування, отримання, надання і оновлення інформації не реалізуються, що зводить роль Інтернету як оперативного варіанту бронювання до нуля

Світовий досвід свідчить, що для будь-якої туристичної фірми фактором, що визначає успіх її діяльності на туристичному ринку, є час обслуговування клієнтів. Виграє той, хто має можливість надати клієнтові весь комплекс послуг у режимі он-лайн. Можливість ведення бізнесу в подібному режимі прямо пов'язана з тим, яким чином організований обмін інформацією між турагентом і туроператорами, турагентом і туристом. Бронювання агентом послуг у туроператора є центральним у загальній технології обслуговування клієнта. Адже від того, чи зуміє туроператор підтвердити заявку агента в присутності клієнта, залежить все подальше відношення клієнта до агента і послуг, які він надає.

2.3 Визначення ефективності управлінських інновацій франчайзингу туроператорів

ТОВ “Альтаір Тур Віп” є клієнтоорієнтованим підприємством.

Лояльність клієнтів - це бажання клієнтів купувати і взаємодіяти з брендом знову і знову, що є наслідком постійного позитивного клієнтського

досвіду, якості продукції та послуг, а також бачення, розуміння і поділ спільних цінностей, які клієнт отримує від бренду.

Ефективна програма лояльності має бути інтегрована в маркетинг підприємства. Розробка та реалізація програми лояльності пов'язана з впровадженням ринкової стратегії фірми. Тобто програму лояльності не слід розуміти як короткострокові заходи, націлені на тимчасове збільшення клієнтської бази. Вона повинна реалізуватися постійно на всіх ланках діяльності (рис. 2.5).

Рівень				
Адміністрація	Виробництво	Фінанси	Маркетинг	Юридичний
Стратегічне планування на рівні маркетингу				
Продуктова стратегія	Цінова стратегія	Стратегія розподілу	Комунікаційна стратегія	
Тактичне планування на рівні кожного елемента комплексу маркетингу				

Рис. 2.5 Впровадження програми лояльності на підприємстві

Програму лояльності складають найрізноманітніші аспекти роботи підприємства. Лояльність клієнтів починається з культури самої компанії. Перш за все, співробітники мають усвідомити важливість свого вклад який буде забезпечувати високу якість продукції і бездоганний сервіс.

Справжня програма лояльності складається не тільки з інструментів заохочення споживачів. Вона повинна акцентувати увагу на діалозі з клієнтом, саме інформація і спілкування важливі в такій програмі. Тільки забезпечивши клієнта постійною увагою, можна отримати його довіру і вірність, адже у споживачів є вибір. Якщо пропонувати споживачу більше ніж низька ціна, то існує ймовірність, що наступного разу він ще раз звернеться до вас.

З метою підвищення дисципліни серед працівників, як захід стимулювання їх праці, було розроблене чітке положення про зниження розмірів виплати премій за різноманітні порушення, упущення в роботі з

зазначенням конкретного розміру стягнень.

Впровадження коефіцієнта, що знижує трудовий внесок кожного робітника за визначений період, направлене на посилення трудової дисципліни в колективі, приклади яких наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники, що знижують оцінку трудового внеску працівників у
ТОВ “Альтаір Тур Віп”**

№ п/п	ПОКАЗНИК	Кількісна оцінка, %	Примітки
1	Відмови клієнту з вини робітника	0.8 -1.0	За один випадок
2	Недотримання інструкцій і положень	1.0	За один випадок
3	Недотримання чистоти і порядку на робочому місці	0.1-1,5	За один випадок
4	Порушення трудової і виробничої дисципліни	0.2-0.5	За відпрацьований місяць
5	Самовільне покидання робочого місця, запізнення на роботу	0.8-1.0	За відпрацьований місяць
6	Невиконання оперативної і технологічної дисципліни	0.5	Одиничний випадок

При впровадженні зазначеного коефіцієнта можна використовувати один із варіантів його дії, кожний із яких має свої переваги і недоліки.

Так, наприклад, використання прямого механізму дії знижуючого показника трудового внеску при розрахунку зарплатні призвело б до зниження суми, що виплатили б працівнику. Застосування цього варіанта дії коефіцієнта дозволить підвищити зацікавленість працівників у своїх результатах і також буде «підганяти» недисциплінованих співробітників. При використанні зворотного механізму до зарплатні працівників, що не порушували трудової дисципліни, додається визначена сума, рівна добутку основної зарплатні на коефіцієнт. Це дозволить поліпшити психологічний настрій працівників, тому що вони мають можливість збільшувати свою зарплатню.

Для того, щоб сформувавши необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які справляють найбільший вплив на діяльність ТОВ “Альтаір Тур Віп” і на які потрібно

першочергово звертати увагу під час аналізу підприємства. Тому було визначено вагомість кожного показника.

Вагомість показників позначалась значенням від 0 до 0,5. Якщо значення показника незначне, то вагомість дорівнює 0,1, якщо значення показника середнє, то вагомість дорівнює 0,25, якщо значення показника відповідає нормативному значенню та вище, то вагомість дорівнює 0,5.

У табл. 2.9 розглянемо вагомість основних показників для ТОВ “Альтаір Тур Віп”.

Таблиця 2.9

**Вагомість ключових показників ефективності по проєкціях для
ТОВ “Альтаір Тур Віп”**

Складова	Показник	Вагомість показника
фінанси	Кабс.л	0,1
	Кзл	0,25
	Кдз	0,25
	ROE	0,25
	ROA	0,25
клієнти	ЧР	0,1
	Кпост. кл.	0,25
	ROS	0,25
	Чконк	0,25
	ПВдеб.заборг.	0,25
внутрішні бізнес – процеси	Рпрод.	0,25
	Кзн.	0,5
	Коб	0,25
	Кр.вир.	0,5
	Кприд	0,5
навчання та розвиток персоналу	Ккв	0,25
	ROL	0,5
	Ппл	0,5
	Актпрац	0,25
	ЧПперс	0,25

Інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності, що характеризує вплив ЗСП на результативність діяльності ТОВ “Альтаір Тур Віп”, може бути розрахований за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \cdot M_i),$$

, де (3.1)

де M_i – вагомість кожного показника;

X_i – показники, що характеризують кожен напрям ЗСП у рамках i -го показника.

Розрахуємо інтегральні показники для кожної проєкції.

$$\text{Так, } I_f = 0,002 + 0,1975 + 0,195 - 0 - 0 = 0,3945$$

$$I_k = 0,0875 + 0,4 - 0 + 0,25 + 0,027 = 0,7645$$

$$I_{б-п} = -0 + 0,0785 + 0,4825 + 0,1475 + 0,42 = 1,1285$$

$$I_{п} = 0,039 + 0,074 + 0,0085 + 0,126 + 0,315 = 0,5625$$

На рис. 2.6 розглянемо інтегровані значення окремих проєкцій системи.

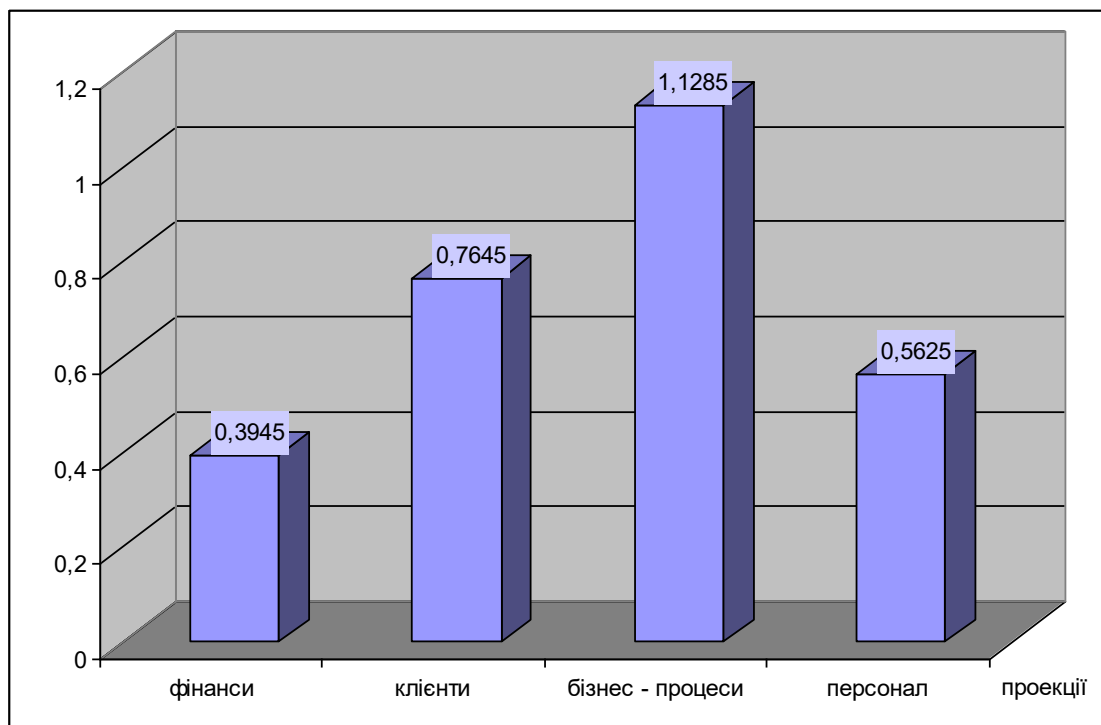


Рис. 2.6 Інтегровані значення складових збалансованої системи показників ТОВ “Альтаір Тур Віп”

Згідно з побудованою діаграмою стає зрозуміло, що в найгіршому становищі перебуває фінансова складова – 0,1295 од та складова навчання та розвитку персоналу із значенням 0,5625 од. Складова бізнес-процесів має найкращий показник, тобто це означає, що процеси на підприємстві налагоджені.

Визначимо загальний інтегральний показник характеристики всіх напрямів діяльності ТОВ “Альтаір Тур Віп”:

$$I_{заг} = 0,3945 * 0,7645 * 1,1285 * 0,5625 = 0,1914$$

Для визначення базової стратегії змін було використано таку шкалу оцінювання:

- від 0 до 0,35 – відповідає базовим стратегіям змін «скорочення або виходу з бізнесу» або «перебудови». Підприємство функціонує неефективно;
- від 0,35 до 0,70 – відповідає базовим стратегіям змін «перебудови» або «оптимізації». Необхідно переглянути планово-управлінські рішення;
- від 0,70 до 0,85 – відповідає базовим стратегіям змін «оптимізації» або «розвитку», тобто показники ефективності достатньо високі;
- від 0,85 до 1 – відповідає базовим стратегіям змін «розвитку» або «випередження», тобто йдеться про високі показники діяльності.

Розрахований загальний інтегральний показник досліджуваного підприємства потрапляє в самий перший інтервал від 0 до 0,35, це дозволяє нам зробити висновок про доцільність вибору стратегії змін «перебудови».

Товариству пропонуємо переглянути планово-управлінські рішення. ТОВ “Альтаір Тур Віп” потрібно краще використовувати свої активи, збільшити частку ринку та конкурентоспроможність товарів. Потрібно звернути увагу на проєкцію «Навчання і розвиток персоналу», яка займає найменше значення серед розглянутих та безпосередньо впливає на фінансові показники.

Отже, у другому розділі роботи проведено загальну організаційно-економічну характеристику франчайзингу туроператорів; з’ясовано особливості використання управлінських інновацій у франчайзингу туроператорів в сучасних умовах господарювання, а також визначення ефективність управлінських інновацій франчайзингу туроператорів.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

3.1 Основні перешкоди у підвищення ефективності управлінських інновацій підприємств туристичної сфери

Процес активних інноваційних перетворень в туристичних підприємствах відбувається з великими труднощами, значна частина яких обумовлена наступними соціально-культурними причинами:

- створеними у суспільній свідомості установками щодо оцінювання привабливості діяльності з обслуговування,
- традиційно низьким рівнем комунікативної культури персоналу підприємств сфери обслуговування,
- недостатньою мотивацією трудової поведінки, низьким рівнем відповідальності і виконавської дисципліни.

Основними проблемами, які впливають на впровадження управлінських інновацій вважаються фінансові, оскільки розробка та впровадження будь-яких інноваційних рішень залежить від фінансової сторони питання.

Відносно низький загальний культурний рівень персоналу, перешкоджають впровадженню нових стандартів якості обслуговування. Це призводить до виникнення протиріч між існуючими організаційно-культурними нормами поведінки персоналу та вимог сучасного менеджменту туристичних послуг.

Основою для підйому туризму є унікальні природні пам'ятки, багата історія, а також достатньо розвинена інфраструктура, якими володіють практично усі регіони країни. Маючи всі перелічені переваги, туристські регіони повинні знайти методи та способи максимального використання можливої вигоди від повноцінного освоєння наявних туристських ресурсів.

У той же час, як проблеми, що перешкоджають повноцінному розвитку

регіонального туризму, слід, насамперед, відзначити такі:

- недооцінка регіональною та муніципальною владою значення туризму для економіки території;
- низька залученість муніципальних органів влади до розвитку туризму;
- відсутність ефективної взаємодії між підприємствами та організаціями турбізнесу, органами влади, науковими та навчальними установами;
- старіння регіональних турпродуктів та інші.

Впровадження управлінських інновацій завжди пов'язане із опором, зумовленим такими причинами, як:

- інфраструктура підприємства;
- культура та цінності менеджменту;
- кваліфікація управлінського персоналу;
- мотивація працівників. Щоб успішно долати опір персоналу управлінським інноваціям необхідно розібратися в основних мотивах і формах прояву опору персоналу, тобто симптоматиці. Перш ніж розпочинати процес впровадження управлінської інновації, необхідно проаналізувати пов'язані з цим методичні, організаційні та персональні наслідки для співробітників.

Для того, що розробка та організація нових послуг в українських туристичних підприємствах досягла міжнародного рівня, то її основу повинні формувати такі принципи:

- орієнтація на споживача. Туристичне підприємство повинно передбачити поточні і перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їхні побажання і намагатись перевершити їхні очікування;
- лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність цілі і напрямку діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу у вирішення завдань організації;

– підхід до системи якості як процесу. Цілі туристичного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;

– системний підхід до управління. Управління якістю ефективно у випадку всебічного розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємопов'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації при досягненні її цілей;

– постійне підвищення результатів діяльності організації – в цілому необхідно розглядати як головну, незмінну ціль туристичного підприємства.

Якщо українські туристичні підприємства будуть дотримуватись даних принципів, то в перспективному майбутньому більшість підприємств вдасться зрівняти з західними не тільки в технічній оснащеності, але і в мистецтві управління та організації.

Розглянемо основні шляхи коригування репутації туристичного підприємства, які забезпечать ТОВ «Авіаліга» топове місце у переліку найпривабливіших туристичних компаній.

Якщо подивитися на ті чинники, які визначають вибір туриста можна виділити кілька основних напрямків.

1. Якісні фотографії. Наявність фотографій на сайті і в ОТА (онлайн туристичні агентства) підвищує відсоток вибору в порівнянні з іншими підприємствами, які не публікують фотографії. Причому, що важливо, ступінь залученості туристів і їх інтерес до фірми безпосередньо залежить від кількості цих фотографій. Залежність від кількості фотографій показова. Фірма, що має більше ста фотографій отримує на 225% більше ймовірності бути обраною в онлайні.

Значення має також і якість фотографії. Завдання кожного готелю - надати гостю найбільш привабливі види номерів, громадських зон, місць для бізнесу та проведення дозвілля - залежно від сегмента, в якому працює готель. Слід зазначити, що витрати на професійну фотозйомку слід розглядати, в першу чергу, як інвестиції в залучення гостей.

Важливість візуального контенту при продажу сайту складно переоцінити. Для того, щоб стати привабливим в мережі, підприємству потрібно не тільки збільшити кількість фотоматеріалу, а й дбати про те, щоб зони відпочинку виглядали затишними. Від цього безпосередньо залежить увага та вибір туриста, а отже - чи отримає фірма прибуток. Необхідно пам'ятати, що 40% людей - це візуали, що сприймають більшою мірою наочну інформацію, ніж простий текст. Крім того, зображення обробляється мозком людини в 60 тисяч разів швидше, ніж текстова інформація.

Там, де це можливо, слід розміщувати відео матеріали, які також повинні бути зняті професійно. На публікації, що містять відеоматеріали, користувачі ставлять в середньому в три рази більше посилань, ніж просто на текстові.

2. Створення якісного контенту

Основний принцип для створення якісного контенту і описової частини - це довіра туристів. Створити довіру - значить мотивувати потенційного туриста замовити тур. Перший погляд туриста на сторінку туристичної компанії в мережі - це найбільш складний в частині завоювання уваги етап. Завдання підприємства на даний момент - створити відчуття правдивості інформації, її експертне та об'єктивне значення.

Крім простої згадки про послуги туристичного підприємства, слід пам'ятати про те, що гості, як правило дивляться не тільки сайт, але і безліч інших ресурсів, тому завдання не просто дати якісний, але і унікальний контент. Одним із способів комунікації з гостем в односторонньому порядку будуть рекомендації щодо власне відпочинку. Це досягається за рахунок того, що контент орієнтований не на переваги готелю, а на процес перебування гостя в ньому.

Контент повинен бути не просто орієнтований на гостя, а й створювати відчуття інтерактивного спілкування. Розповідь про позитивний досвід гостей, які обрали туристичне підприємство, посилання на відгуки та історії перебування будуть діяти краще, ніж довгий опис послуг і переваг.

3. Аналіз всіх джерел за відгуками

На даний момент в Інтернеті існують сотні джерел, які збирають інформацію про досвід мандрівників. Крім загальновідомих порталів в світі, існує величезна кількість локальних сайтів, на яких туристи пишуть про свої враження після співпраці з конкретним туристичним підприємством. Крім сайтів, які орієнтовані на збір відгуків, слід не забувати про форуми, блоги і соціальні мережі, де групи за інтересами можуть обговорювати того чи іншого туристичного оператора.

4. Реагування на відгуки

Збір і моніторинг відгуків - це всього лише одна частина роботи по управлінню репутацією. Більш важливим є здатність туристичного оператора реагувати на негативні і позитивні відгуки. Чим більше і частіше менеджмент підприємства реагує на відгуки, тим вище його рейтинг.

Багато сайтів, які спеціалізуються на зборі відгуків, також дозволяють підприємствам отримувати доступ в екстранет, звідки співробітник може реагувати на відгук, відповідати гостям або оскаржити його в разі, якщо відгук був залишений некоректно. Для того, щоб грамотно працювати з відгуками рекомендується мати кілька шаблонів, на підставі яких будуть формуватися відповіді менеджерів. Як правило, це шаблон відповіді на позитивний, нейтральний і негативний відгук. Використовуючи шаблон, менеджер економить час на стандартні формулювання. Звичайно, потрібно пам'ятати про те, що будь-який гість сьогодні чекає персоніфікованого до нього відношення, тому необхідно дещо змінювати послання в залежності від теми відкликання.

Реагування на відгуки має під собою два основні завдання. Перше - це налагодити комунікацію з гостями для того, щоб формувати пул постійних клієнтів, а друге - нейтралізувати бажання гостя, який незадоволений співпрацею, розвивати цю тему на інших сайтах. Крім цього, відповідаючи на позитивні відгуки, підприємство мотивує гостей писати їх частіше, що в підсумку, продуктивно позначається на рейтингу туристичного підприємства

в мережі.

Важливо розуміти також, що негативні відгуки мають набагато більшу кількість переглядів, ніж позитивні. За стандарт, рекомендований фахівцями галузі, прийнято вважати 25% відповідей на позитивні відгуки і 100% відповідей на негативні. Потрібно також пам'ятати, що відповідь на негативний відгук повинна формулюватись максимально оперативно, оскільки кожна хвилина без відповіді скарги на будь-якому сайті - це 2-3 втрачених потенційних гостя, які переглядають відгуки про дане туристичне підприємство.

На жаль, не всі сайти здатні підтвердити, що черговий відгук, будь він негативним або похвальним, був залишений гостем, який насправді звертався за послугами до компанії. Навіть лідери ринку не можуть похвалитися тим, що гарантують, що відгуки були залишені реальними туристами. Вважається, що відсоток «відмінних» відгуків становить не більше 5%, однак, на ділі, їх, звичайно, набагато більше. Для того, щоб упевнитися в цьому, можна просто зайти в Інтернет і знайти в пошуковій системі компанії, які займаються просуванням в Інтернеті, виправленням репутації і SEO. У більшості таких компаній існує послуга, яка включає в себе написання хвалебних відгуків від гостей, які насправді не співпрацювали з тим чи іншим туристичним підприємством. Для того, щоб відгук був схожий на справжній, агентства шукають в Інтернеті відгуки по іншим підприємствам і, зберігаючи стилістику, редагують їх і публікують на сайтах. Вартість такої послуги може коливатися в районі 2-6 тис. грн.

Однак, це тільки частина проблеми. На жаль, існує і «чорний піар», до якого вдаються недобросовісні конкуренти. Часто відгуки, які написані у відверто поганому ключі пишуть не туристи, а ті, кому вигідно очорнити туристичну компанію. На поточний момент проблема реальності відгуків - одна з найбільш складних і вимагають певної уваги. Адже, відгук, - це не тільки текст, а й оцінка, яка формує його рейтинг.

5. Використання відгуків як індикатора недоліків

Для того, щоб підвищувати свій рейтинг, туристичному підприємству необхідно отримувати якомога більше відгуків від гостей, бажано, звичайно, позитивних. Першим і очевидним кроком буде налагодження рівня сервісу на підприємстві і усунення ключових недоліків. Для їх визначення бажано розглянути всі скарги і найбільш часті низькі оцінки гостей по категоріям. Дуже часто думка гостей про фірму сильно відрізняється від думки менеджменту. Причому, ті фактори, які керівництво підприємства вважає своєю перевагою, для клієнтів не завжди таким є [25].

6. Мотивування клієнтів на публікацію відгуків

Успіх підприємства на пошукових сайтах залежить від його рейтингу, який, в свою чергу, формується виходячи, в тому числі з кількості відгуків. Нескладно зрозуміти, що для підтримки рейтингу слід підтримувати постійно високу планку за кількістю відгуків клієнтів. Складність ситуації в тому, що клієнт, в більшості випадків, прагне залишити відгук тільки тоді, коли сервіс або послуги його не влаштували. Позитивні відгуки публікуються найчастіше якщо очікування клієнта були перевищені.

Очевидно, що не можна змусити кожного клієнта написати позитивний відгук, але є інструменти, які допомагають зробити це. Перший і самий прямолінійний метод - запропонувати дисконт або бонус за залишений в мережі відгук. Це може бути знижка на наступне відвідування, квиток в театр або сувенір. В даному випадку все обмежено лише фантазією маркетолога. Необхідно тільки пам'ятати, що будь-який подарунок повинен стимулювати його написати відгук в Інтернеті.

3.2 Напрями удосконалення використання інновацій в управлінні франчайзингом туроператорів

Одним із варіантів інноваційних рішень для кожної туристичної компанії є розробка нових туристичних послуг, квестів, походів тощо.

Так, подієвий туризм – це порівняно молодий напрям туризму як в Україні, так і у світі, в якому головною мотивацією споживачів виступає інтерес до відвідування певної спортивної, розважальної, музичної або іншої події та прийняття у ній участі. Унікальні подієві тури поєднують у собі рекреацію, відпочинок та розваги одночасно.

Запропоновано ТОВ “Альтаір Тур Віп” розглянути варіант розвитку та організації подієвого туризму.

ТОВ “Альтаір Тур Віп” було запропоновано ввести в перелік своїх послуг подієвий туризм. Менеджерам необхідно проаналізувати та проробити відповідні тури.

Більшість туристичних підприємств проводять ті або інші види культурно-дозвіллевих заходів, туристичні центри в цілому не займаються цілеспрямованим плануванням, організацією та проведенням анімаційних програм. запропоновано ввести в перелік своїх послуг подієвий туризм.

Але ми пропонуємо досліджуваному підприємству розробити програми для проведення дозвілля як елемент інновації, наприклад, на тематичному фестивальному святі.

Сьогодні дуже цікавим варіантом відпочинку є квести. Пропонуємо розробити план проведення квесту для молоді. Надалі можливий вихід за рамки та створення проекту відпочинку для дітей. А саме цікаве, що можна розробити цікавий проект і для пенсіонерів, оскільки ці люди також мають право на цікавий відпочинок.

Отже, у табл. 3.1 розглянемо план квесту для молоді.

**Квест відпочинок для молоді ТОВ «Туристична
компанія «Anex Tour»**

№ етапу	Назва етапу	Опис етапу
1.	Приїзд на майданчик, зустріч учасників	Організація зустрічі учасників на майданчику, де проводиться захід, учасників зустрічатиме провідник, кілька аніматорів і весела музика, що задає відмінний настрій. Якщо є така необхідність, учасники проходять реєстрацію, кожен отримує бейджик і символіку, необхідну для поділу на кілька команд.
2.	Знайомство, розминка в загальному колі	Кілька аніматорів разом з ведучим заходу запрошують всіх без винятку учасників зробити коло, вони повинні бачити один одного. Ведучий привітається з усіма учасниками і в жартівливій формі розповість про межі заходу. Після цього проводяться легкі вправи, вони створять дружню атмосферу і допоможуть познайомитися учасникам не тільки з програмою, а й один з одним.
Основна частина		
3.	формування команд	Завершальний момент «загального кола» - утворення декількох команд, і допоможуть зробити цю аніматори з ведучий. Принцип формування обговорюється особисто з Замовником, і до команди буде прикріплений досвідчений інструктор Знайомство в командах, представлення команд При командній розминці всі члени вибирають своїх капітанів, а також придумують для своєї команди веселий девіз і оригінальна назва. Учасники обіцяють дотримуватися чесну конкуренцію і не хитрувати
4.	програма змагань	Як тільки ведучий дає команду, учасники починають змагатися. Всі етапи вибираються індивідуально, з урахуванням того, який майданчик використовується. Пошук частин карти скарбів по етапах: 1. Стрибок над безоднею; 2. Лижі; 3. Записки старого теслі; 4. Вежа; 5. Кільцекид; 6. Павутинка; 7. Отруйні відходи; 8. Джерело життя; 9. Остання крапля На кожному етапі буде очікувати аніматор із завданнями для команди.
5.	Підсумки і нагородження	Всі результати змагань відразу ж підраховуються, тому підводити підсумки можна відразу ж після закінчення гри.

Джерело: складено автором

Для реалізації анімаційних програм необхідно наступне:

- дрібний реквізит (м'ячі, качалки, призи, аква-грим, пензлики, папір, тази, хлопавки, картонні маски);

- великий реквізит: костюми для аніматорів, караоке, звукове обладнання для дискотеки.

Розрахунок вартості анімаційної програми проведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок вартості анімаційної програми

Стаття витрат	Одиниця виміру, шт.	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн
1. Реклама (афіша)	1	174	8700
2. Обладнання:			
- апаратура (звук, світло);	9	580	5220
- декорації	4	5800	23200
- флористичне оформлення	4	8700	43800
- палатки	2	580	1160
- плакати і розтяжки	30	174	5220
3. Костюми			
- виготовлення	25	870	21750
- прокат	2	580	29000
4. Зарплата персоналу	3	-	35090
Всього	-	-	149350

Джерело: складено автором

В основному, всі наведені цифри є розрахунковими, так як значна частина зазначеного в таблиці переліку найменувань, як наприклад, обладнання, костюми, купуються на початку сезону, а зарплата персоналу виплачується один раз на місяць.

Для реалізації ефективної анімаційної діяльності ТОВ “Альтаір Тур Віп” потрібні три складові:

- 1) матеріально-технічна база для розважальних занять;
- 2) концепція анімаційної діяльності з додатком типових анімаційних програм і методик їх адаптації до реальних груп і персоналій;
- 3) талановиті аніматори, які здатні втілити цю концепцію і ці програми, методики в життя.

Прибуток - одне з основних джерел фінансових ресурсів підприємств, формування централізованих і децентралізованих фондів грошових

коштів. За рахунок прибутку відбувається формування в значному обсязі бюджетних ресурсів держави, здійснюється фінансування розширення підприємств, матеріальне стимулювання робітників, вирішення соціально - культурних заходів тощо.

Отже, прибуток має створювати умови для самофінансування поточної діяльності, інвестування розширеного відтворення підприємств. Отримання прибутку окремими суб'єктами господарювання свідчить про позитивні макроекономічні тенденції до зростання валового внутрішнього продукту, доходів державного бюджету. Тому в отриманні прибутку повинні бути зацікавлені не тільки трудові колективи підприємств, але й держава в цілому.

Метою кожного підприємства, в тому числі і ТОВ “Альтаір Тур Віп”, є максимізація прибутку, тому для розширення обсягу послуг, а також для отримання більшого прибутку пропонуємо туристичному підприємству звернути увагу на подієвий туризм як інноваційний вид туризму в Україні.

Планується в результаті реалізації подієвих турів отримати валовий дохід у розмірі 31427 тис. грн.

Розрахуємо точку беззбитковості, маржу безпеки та інші показники в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз точки беззбитковості ТОВ “Альтаір Тур Віп”

Показник	Значення
Валовий дохід	31427
Сума змінних витрат	20250
Маржа на змінних витратах, МСV	11177
Коефіцієнт маржі на змінних витратах, k_{msv}	0,36
Постійні витрати, F	11139
Результат (прибуток) до виплати податків і відсотків за кредит, ЕВІТ	49
Точка беззбитковості	30941,7
Маржа безпеки, MS	485,3
Запас фінансової стійкості, $k_{фінстійк}$.	1,5

Джерело: складено автором

Графічне зображення точки беззбитковості досліджуваного туристичного підприємства зображено на рис. 3.1.

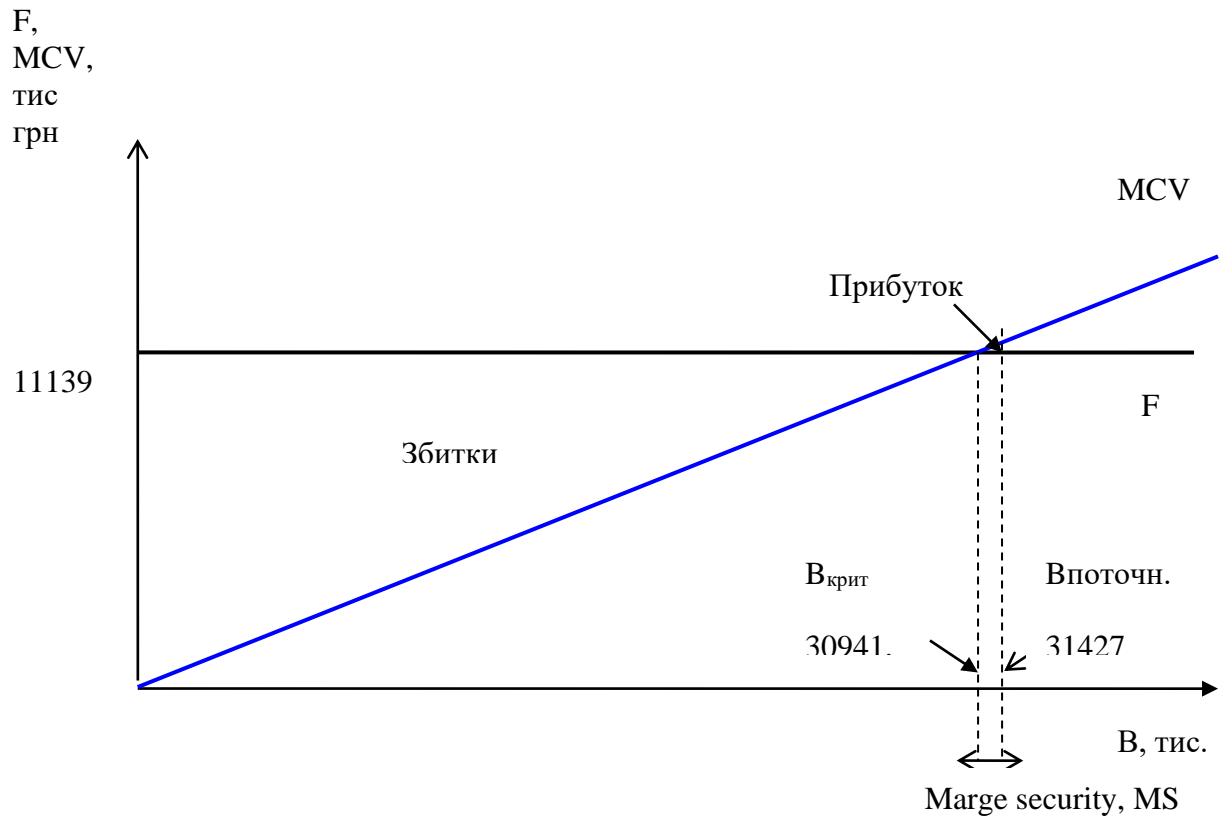


Рис. 3.1. Графік точки беззбитковості ТОВ “Альтаір Тур Віп”

Отже, точка беззбитковості підприємства становить 30941,7 тис. грн., тобто прибуток до виплати податків і відсотків за кредит (ЕВІТ), в даній точці дорівнює нулю. Прибуток має місце при більш високому обсязі продажів, а збитки – при більш низькому.

На основі точки беззбитковості бізнесу визначили показники маржі безпеки (*MS*).

Маржа безпеки (*Marge security*) – це діапазон зниження обсягу продаж, у рамках якого підприємство не має збитків, залишається рентабельним (прибутковим). Маржа безпеки ТОВ “Альтаір Тур Віп” становить 485,3 тис. грн.

Отже, ми розглянули основні аспекти впровадження інноваційних видів туризму, а також виділили значну роль анімаційної групи для підтримання та покращення туристичного бізнесу.

Успіх підприємства на пошукових сайтах залежить від його рейтингу, який, в свою чергу, формується виходячи, в тому числі з кількості відгуків.

Нескладно зрозуміти, що для підтримки рейтингу слід підтримувати постійно високу планку за кількістю відгуків клієнтів. Складність ситуації в тому, що клієнт, в більшості випадків, прагне залишити відгук тільки тоді, коли сервіс або послуги його не влаштували. Позитивні відгуки публікуються найчастіше якщо очікування клієнта були перевищені.

Очевидно, що не можна змусити кожного клієнта написати позитивний відгук, але є інструменти, які допомагають зробити це. Перший і самий прямолінійний метод - запропонувати дисконт або бонус за залишений в мережі відгук. Це може бути знижка на наступне відвідування, квиток в театр або сувенір. В даному випадку все обмежено лише фантазією маркетолога. Необхідно тільки пам'ятати, що будь-який подарунок повинен стимулювати його написати відгук в Інтернеті.

Пропонуємо ТОВ “Альтаір Тур Віп” розробити модель лояльності споживачів (рис.3.2).

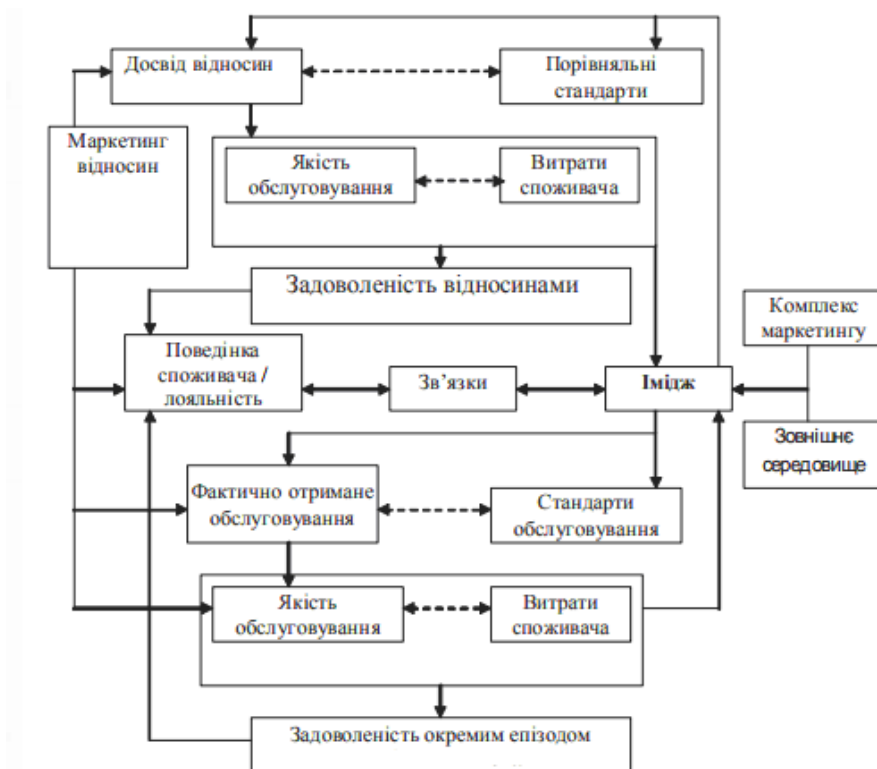


Рис. 3.2 Модель формування лояльності споживачів туристичних послуг ТОВ “Альтаір Тур Віп”

Запропонована на рис. 3.1 модель має наступні переваги:

- розрізняє якість на рівні епізодів та на рівні відносин;

- об'єднує задоволення та цінність, яку отримує споживач із поняттям якості;
- враховує як змінний фактор поведінку споживачів;
- включає стандарти якості, притаманні іншим моделям.

Нижня частина моделі пов'язання зі сприйняттям якості окремих епізодів. Порівнюючи якість епізоду зі своїми витратами (таким як ціни, втрачений час, втрачені можливості), споживач формує своє сприйняття цінності, яку він отримав в результаті. Це сприйняття має своїм результатом задоволення чи незадоволення окремим епізодом, яке впливає на подальшу поведінку споживача (він стає лояльним або не звертається більше за послугами).

На подальшу поведінку споживача впливають також так звані зв'язки, які існують між споживачем та підприємством. Згідно з запропонованою моделлю такі зв'язки встановлюють залежність між іміджем туристичного підприємства та лояльністю його споживачів. Деякі з них, такі як юридичні, економічні, технологічні, географічні та часові, спрямовані на утримання споживача від розірвання відносин, тобто створюють йому бар'єри виходу. Інші, такі як культурні, соціальні, ідеологічні та психологічні навпаки прив'язують споживача до підприємства позитивними емоціями.

У попередньому підрозділі досліджуваному товариству було запропоновано розробити програму лояльності. Основні умови наведено у табл. 3.4.

Основні умови програми лояльності ТОВ “Альтаір Тур Віп”

Тип клієнтів	Група 1	Група 2	Група 3
	3 місячним оборотом від 50 до 100 тис. грн.	3 місячним оборотом від 100 до 300 тис. грн.	3 місячним оборотом від 300 до 500 тис. грн.
Кількість клієнтів, чол	300	200	100
Мотивація (бонус), %	5	7	10
Базова сума закупки	100000	300000	500000
Умови (збільшення продажів за місяць),%	200	150	100
Таргет (100% виконання плану усіма клієнтами + умови)	90000000	150000000	100000000
Інвестиції (повернення клієнту сум по чеку)	135000	250000	210000
Річний бонус (5%)	18000000	36000000	3000000
Результат по продажам	27750000	26500000	12300000
Всього			66550000

Як бачимо, програма передбачає вигоду як для клієнта (великі знижки), так і для компанії (довгострокові відносини).

По даним параметрам програма лояльності вписується в загальну стратегічну концепцію ТОВ “Альтаір Тур Віп”.

Вся історія покупок зберігається в програмі CRM. Розмір знижок буде розраховуватись автоматично на касі, виходячи з історії продажу + закупки за візит, діяти знижки будуть одразу, а не при повторній закупівлі.

Для того, щоб програма була ясною та прозорою, підрозділ, який відповідає за програму має організувати інформаційну підтримку в напрямках: форма зворотного зв'язку на сайті ТОВ “Альтаір Тур Віп”; консультування по телефону «гарячої лінії»; консультування он-лайн (вайбер, WhatsApp тощо); надання клієнту історії його покупок на протязі періоду дії програми з детальною розшифровкою. Як альтернатива – розробка в рамках даного проекту «приватного кабінету клієнта TOP - 2500» на сайті компанії з можливістю відслідкувати історії покупок і розрахунків по програмі. Це має підвищити ефект «приналежності до VIP-клубу».

Вплив програми лояльності.

Прогнозний вплив програми на рівень продажів:

- збільшення щомісячних продажів по групі 1 на 200%;
- збільшення щомісячних продажів по групі 2 на 150%;
- збільшення щомісячних продажів по групі 3 на 100%.

Оцінка результатів буде проводитись по результатам місяця, кварталу, півріччя, року.

Оцінка будується на даних звітності програми CRM, анкетуванні, статистиці претензій та відгуків клієнтів.

Параметри для оцінки: абсолютне збільшення обсягів продажів порівняно з аналогічним періодом попереднього року; зміна частоти відвідувань (зауток) клієнтів; зміна середньої суми разового придбання; кількість претензій по нарахуванню бонусів; інформованість клієнтів, їх відношення до програми, бажання продовжувати співпрацю (результати анкетування).

Для зрівняння розглянемо програми лояльності, які можуть діяти на підприємстві.

Карти лояльності. Сама розповсюджена на сьогоднішній день програма. Карти дозволяють не лише збільшити обсяги продаж і середній чек, але й збирати дані про покупців, які товари і з якою частотою вони купують, та робити їх адресні пропозиції.

Для проекту впровадження програми лояльності необхідно скласти календарний план робіт.

Для оцінки ефективності програми лояльності необхідно застосовувати методи, які дозволяють враховувати різні аспекти поведінки: частоту закупівель, час останньої операції, відгук на пропозицію, структуру споживання тощо. Використання методів Data Mining з різними методами аналізу і статистичною обробкою даних для оцінки ефективності дозволяє врахувати досить тонкі критерії лояльності, наприклад, перехід клієнта із сегменту «лояльні клієнти» в «нелояльні клієнти» і навпаки.

Основу RFM-аналізу складають такі характеристики поведінки

клієнтів: Resency – давність будь-якої дії клієнта, Frequency – кількість дій клієнта, Monetary – сума грошей, яку витратив клієнт.

Розрахуємо чисту приведену вартість проекту SDCF (NPV) та занесемо дані розрахунків у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистої приведеної вартості проекту SDCF (NPV)

ПОКАЗНИК	Місяць реалізації проекту											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Грошовий потік по проекту	142	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Податок на прибуток	28	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Грошовий потік з врахуванням податку	114	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177
Коефіцієнт дисконтування ($1+j/4$) ^{-m} , где m – число кварталів реалізації проекту, j=18%	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849	0,836
Дисконтований грошовий потік	140	215	212	209	206	203	200	197	194	191	188	186
Чиста приведена вартість проекту SDCF (NPV)	140	355	568	777	983	1185	1385	1582	1776	1967	2156	2341

У зв'язку з тим, що початкові інвестиції в проєкт незначні (все необхідне обладнання, персонал, програмне забезпечення вже є в наявності), то можна спрогнозувати, що проєкт окупиться за перший місяць роботи.

Отже, у третьому розділі роботи розглянуто основні перешкоди у підвищенні ефективності управлінських інновацій підприємств туристичної сфери, а також запропоновано напрями удосконалення використання інновацій в управлінні франчайзингом туроператорів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконавши роботу, врахувавши теоретичні та практичні аспекти теми дослідження, можна зробити наступні висновки.

Однією з головних видів інновацій, котрі впроваджують на підприємстві є управлінські інновації, які можуть впроваджуватися як окремо, так і паралельно з іншими видами інновацій: техніко-технологічними, організаційними, економічними, соціальними та юридичними.

В економічній літературі визначають такі основні стадії впровадження управлінських інновацій:

- 1) інвенція - поява ідеї інновації;
- 2) ініціація - пошук варіантів впровадження ідеї в результаті використання інформаційних технологій;
- 3) дифузія - втілення ідеї, яка здатна підвищувати ефективність діяльності конкретних підрозділів або підприємств в цілому.

Управлінські інновації можна класифікувати за різними ознаками:

- 1) у сфері діяльності, до якої належать процедури, що зазнають зміни: маркетинг, виробництво, управління персоналом тощо;
- 2) за рівнем процедури, що піддається зміні: на рівні організації, на рівні управління областями діяльності, на рівні підрозділів та робочих груп;
- 3) за ступенем формальної закріпленості процедури: якась частина процедур в організації закріплена регламентуючими документами, інша — присутня імпліцитно в зразках і моделях поведінки працівників, що склалися (попри уявну ефемерність, остання істотно впливає на діяльність організації, що підтверджується численними дослідженнями в галузі корпоративної культури);
- 4) за методами, якими реалізується зміна, найбільш відомим є розбиття методів на «жорсткі» і «м'які», «революційні» та «еволюційні» (можливе,

однак, використання інших угруповань методів в залежності від цілей дослідження).

Франчайзинг ANEX Tour - одна з найбільших туроператорських мереж України. Туроператор Anex Tour відомий в світі вже більше двадцяти років.

Туристична компанія «Anex Tour» заснована в 2006 році. Співробітництво ТОВ «Альтаір Тур Віп» засноване на великому досвіді співробітників компанії, високій якості сервісу, а також індивідуальному підході до реалізації завдань.

Ми здійснили економічну характеристику туристичного підприємства та визначили, що у «Anex Tour» не вистачає оборотних активів для покриття його поточних зобов'язань.

Позитивною тенденцією для підприємства є ріст загальної рентабельності, чого, на жаль, ми не можемо спостерігати в досліджуваному агентстві, розмір рентабельності зменшувався щороку, та в 2020 році становила 4,87%, що на 0,14% менше ніж у 2018 році.

Визначили, що агентство є одним з кращих туристичних агентств Вінниці, має 4 офіси, які забезпечують вдалу роботу й отримання прибутку.

Процес активних інноваційних перетворень в туристичних підприємствах відбувається з великими труднощами, значна частина яких обумовлена наступними соціально-культурними причинами:

- створеними у суспільній свідомості установками щодо оцінювання привабливості діяльності з обслуговування,
- традиційно низьким рівнем комунікативної культури персоналу підприємств сфери обслуговування,
- недостатньою мотивацією трудової поведінки, низьким рівнем відповідальності і виконавської дисципліни.

ТОВ «Альтаір Тур Віп» було запропоновано ввести в перелік своїх послуг подієвий туризм та розробити програми для проведення дозвілля як елемент інновації, наприклад, на тематичному фестивальному святі.

Сьогодні дуже цікавим варіантом відпочинку є квести, запропоновано

туристичному підприємству впровадити анімаційний відділ та покращувати проведення різних тематичних заходів.

Визначили точку беззбитковості підприємства, яка становить 30941,7 тис. грн., тобто прибуток до виплати податків і відсотків за кредит (ЕВІТ), в даній точці дорівнює нулю. Прибуток має місце при більш високому обсязі продажів, а збитки – при більш низькому.

На основі точки беззбитковості бізнесу визначили показники маржі безпеки (*MS*). Маржа безпеки (*Marge security*) – це діапазон зниження обсягу продаж, у рамках якого підприємство не має збитків, залишається рентабельним (прибутковим). Маржа безпеки досліджуваного туристичного підприємства становить 485,3 тис. грн.

До управлінських інновацій ТОВ “Альтаір Тур Віп” необхідно віднести програму лояльності – це маркетингові дії для винагородження й заохочення клієнтів.

Рівень кваліфікації працівників має прямий вплив на якість і обсяг виробленої продукції, послуг, що відбивається на прибутку підприємства.

Особливу увагу необхідно ТОВ “Альтаір Тур Віп” звернути на персонал: дисципліна, навчання, мотивування.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Необхідно запропонувати ТОВ “Альтаір Тур Віп”:

- створити власну внутрішньо-корпоративну навчальну структуру;
- розробити положення про порядок стажування,
- впровадити систему внутрішнього професійного навчання нових співробітників на робочих місцях.
- розробити програму лояльності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>
2. Алексеева Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3. С. 174–178.
3. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2013. № 1. С. 55-57
4. Бакуменко В.Д. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2012. 334 с.
5. Білявська Ю. В. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 2. С. 78-84.
6. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. №17. С.54-62
7. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика СПб: Питер, 2011. 234 с.
8. Воеводина Н. А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ. М. : Научная Книга, 2009. 117 с.
9. Воронюк Т.А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.
10. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного

підприємства України в умовах нестабільності економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2012. № 3. С. 131-135.

11. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 4(1). С. 70-76.

12. Гончаров Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Видавничо-поліграфічний центр *Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка».* 2017. Том 27. № 1. С. 178-181.

13. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери. *Економіка, фінанси, право.* 2013. №5. С.13-15

14. Гришко Л. А., Серая Н. Н. Процессный подход в современной практике управления. *Инновационная экономика перспективы развития и совершенствования.* 2018. № 7(33). Т. 1. С. 155-159.

15. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник.* 2015. Том 48. № 1. С. 48-54.

16. Дейнека О.Г. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту.* 2013. Вип. 135. С. 143-147

17. Держкомстат. Статистичний збірник/Statistical Publication "Наукова та інноваційна діяльність України"/"Scientific and innovation activities Ukraine" URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm

18. Должикова-Поліщук Л. Особливості та тенденції управління туристичною діяльністю. *Актуальні проблеми економіки.* 2014. № 9 (159). С. 103-112.

19. Дяченко Л. А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного*

інституту. Економічні науки. 2012. Вип. 1. С. 217-224

20. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: Монографія / за редакцією канд. ек. наук, доц. Л.М. Таранюка. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. 440 с.

21. Ельбрехт О.М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади і США. Монографія. К.: 2010. 460 с.

22. Законнова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>

23. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2011. Том 133. С.65-70*

24. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н. И. Кабушкин. М.: Новое знание, 2009. 336 с.

25. Касич А.О., Харьковова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.*

26. Ковальчук С. В. CRM-технології у страхуванні як елемент маркетингу партнерських стосунків. *Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6, Т. 4. С. 18–21.*

27. Колесникова О.Н. Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2009. №6. С.40-43*

28. Коровин В.В. Управленческие инновации в процессе реструктуризации крупного машиностроительного предприятия: Спец. 08.00.05 экон-ка и упр-е нар. хозяйством: дисс. канд. экон. Наук. УГТУУПИ. Екатеринбург. 2002. 164 с.

29. Косінський О.В. Нові форми управлінських технологій. *Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2016. № 2. С. 45-50.*

30. Коценко К. Ф. Особливості механізму управління туристською діяльністю в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія :*

Економіка та менеджмент. 2018. № 14. С. 117-125

31. Красняк О.П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 1-6

32. Круглов В. В. Використання ключових показників ефективності (КРІ) в управлінні мотивацією персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 30-35.

33. Крутик А.Б. Особенности конкурентной среды на рынке туристических услуг и конкурентоспособность туристических фирм. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2014. № 1(187). С. 98-104

34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., «Кондор». 2013. 296 с.

35. Литвишко В.А, Артёмова А.Ю. Управленческие инновации и особенности их применения на российских предприятиях URL: https://donampa.ru/images/document/republic_o/1/30.pdf

36. Лучшие туроператоры Украины 2021 URL: <https://pilgrim.ua/turoperatory-ukrainy#best>

37. Малахов Ю.В. Взаимосвязь конкурентного потенциала предприятия с уровнем его конкурентоспособности. *Журнал Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2020. Вып. 3. С. 9-15.

38. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

39. Мальська М.П. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 544 с.

40. Мартиненко В.П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №3. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf

41. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі :

монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.

42.Миколайчук І.П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 4 (04). С. 176-182.

43. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384с.

44. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Навчально-практичний посібник. К.: Товариство «Знання», КОО, 2002. 311 с.

45.Мурашов С. Б, Корезин А.С. Управленческие инновации в предметном поле социологии управления. *Теории и проблемы политических исследований*. 2018. Том 7. № 3. С. 100-109.

46.Новицька А.О. Процес управління підприємством та шляхи його вдосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 270-274.

47.Омельченко М.А. Управленческие инновации: сущность, виды, особенности внедрения. *Вестник университета*. 2017. № 3. С.154-157

48.Осокіна А. В., Сергієнко Н. С. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 973-977.

49.Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Труды Одесского политехнического университета*. 2009. № 1(31). С. 193–198

50.Побережний Р.О. Сутність стратегій розвитку підприємства: класифікаційний аспект. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5. С.129-135

51.Поварич И.П., Бабин С.А. Основные понятия и структура компенсационной политики организации <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-ponyatiya-i-struktura-kompensatsionnoy-politiki-organizatsii>

52. Про інноваційну діяльність: Закон України. Голос України. 2002. 9 серп. С. 10.

53. Прокопишин Л. П. Управленческие инновации и особенности их использования на машиностроительных предприятиях в современных условиях. *Вестник Национального университета*. 2015. № 628. С. 628-633

54. Прохорова В.В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток : колективна монографія. Укр. інж.-пед. акад.; заг. ред. д-р екон. наук, проф. В.В. Прохорова. Х. : НТМТ, 2013. 320 с.

55. Прохорова В.В. Формування системи управлінських інновацій як передумова інноваційного розвитку підприємств. *Економіка и управление*. 2012. №3. С.68-73.

56. Рейтинг туроператорів літнього сезону 2020 URL: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv-sezon-lito-2020/>

57. Рудінська О. В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.

58. Советкин Я.Д. Управленческие инновации: подход к определению и классификации. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2020. №2. С. 493–519 <https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/25361/1/493-519.pdf>

59. Соколов Д.В. Формирование механизмов организационной поддержки управленческих инноваций. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4(24)

60. Соловьев Д.А. Управленческие инновации в организациях: сущность и классификация. *Вестник ВГУ*. 2007. № 1. С.98-102

61. Тарнавська Н.П. Управлінські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України. *Управлінські інновації*. 2012. № 1. С.34-55

62. Томаля Т.С. Інновації в закладах ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. С.185-188

63. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посіб./ За ред. В.Ф.Семенова. Одеса-Сімферополь, ВД «АРІАЛ», 2012. 340 с.

64. Франчайзингова пропозиція 20/21 ANEX Tour

https://files.anextour.com/Content/uploads/elfinder/ANEXUK/franch%20offer%202021_updt_web%202.pdf

65. Чечурина М.Н. Управление инновационным процессом в многоуровневой экономической системе: монография. СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. 214 с

66. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2006. 264 с.

67. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник. К.: КОНДОР. 2006. 398 с.

68. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7(97). С. 25–31.

69. Шморгун Л. Г. Інноваційні підходи до удосконалення управління туристичною галуззю України. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2017. № 11. С. 54-62.

70. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. [для студ. вищ.навч. закл.]. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

71. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136