

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У
МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «Тревел Профешнл Груп»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

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

Студента групи М 01-19
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
спеціальності 073 Менеджмент
**Гарбовського Богдана
Костянтиновича**
Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
професор
Тарасюк М.В.
Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність менеджменту підприємств туристичної індустрії.....	8
1.2. Інновації як інструмент ефективного менеджменту підприємств	17
1.3. Інновації як фактор розвитку сучасного туризму в Україні	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУПП»	37
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».....	37
2.2. Аналіз системи менеджменту туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».....	44
2.3. Дослідження впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»	58
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУПП» .	75
3.1. Шляхи впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».....	75
3.2. Обґрунтування заходів впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».....	81
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ.....	90
РЕЗЮМЕ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Інтеграція у світову торгівельну систему вимагає від туристичних підприємств скорочувати загальні витрати на виробництво послуг, покращувати оперативність управління, ефективніше задовольняти запити споживача. В цих умовах провідну роль набуває удосконалення управлінської діяльності, зокрема шляхом впровадження сучасних складових системи менеджменту та пошуком напрямів їх удосконалення, що є важливою проблемою сьогодення.

Сучасне ринкове середовище характеризується високою ймовірністю кардинальних змін, непередбачуваного розгортання кризових явищ, значного ускладнення форм конкурентної боротьби та її загострення. За цих умов збереження конкурентоспроможності туристичного підприємства у великій мірі залежить від якості побудованої системи менеджменту, від її потенційних можливостей удосконалення процесів планування, мотивування, організування, контролювання і регулювання діяльності туристичного підприємства у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Сучасні умови розвитку економіки вимагають від будь-якої галузі використання новітніх технологій організації та ведення бізнесу. Туризм не є виключенням і сьогодні перед суб'єктами туристичної діяльності постає завдання щодо впровадження інноваційних підходів з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Туристична галузь, як і будь-яка інша сфера економічної діяльності, не може розвиватися без інновацій. Рівень конкуренції і потреби споживачів туристичного продукту вимагають від кожного учасника туристичного бізнесу нестандартних рішень. Ігнорування науково-технічного прогресу обов'язково призведе до занепаду та банкрутства як окремих підприємств так і всієї сфери

діяльності. І навпаки, реалізація інновацій в туристичній індустрії дозволить розширити ринки збуту, зацікавити нових потенційних клієнтів, які у майбутньому можуть перетворитися на реальних споживачів туристичних послуг.

Інновації у сфері туризму відповідають не лише за розвиток галузі до якої відносяться, в наш час навіть не можливо уявити функціонування туристичного підприємства без використання передових технологій. Вони спрямовані на створення нового або зміни існуючого продукту, на вдосконалювання транспортних, готельних та інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій та сучасних форм організаційно- управлінської діяльності.

У сучасних умовах однією з базових основ функціонування та інноваційного розвитку туристичного підприємства є дієва система менеджменту. Питання формування такої системи, яка відповідала б концепції розвитку організації та переходу її до якісно нового стану, а також задачі найбільш ефективного використання власного потенціалу, розглядаються як важлива методологічна проблема, що стоїть перед вченими і практиками в сфері управління.

Сьогодні стає очевидним, що інноваційний менеджмент в сфері туризму є вимогою часу та дає нові можливості для інноваторів. Туристична галузь впливає на розвиток різних секторів, для управління якими необхідний інноваційний менеджмент.

Серед дослідників, які вивчають особливості управління туристичними підприємствами варто відзначити наукові праці: А. Александрової, І. Бережного, Є. Богданова, С. Ванхілла, Д. Гільберта, В. Гуляєва, М. Кабушкіна, Г. Карпової, В. Квартальнова, В. Козирєва, К. Купера, Н. Лейпера, О. Любіцевої, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, І. Школи, Ф. Флетчера, С. Цьохли та ін. науковців.

Проблема інноваційного розвитку широко розглядається в межах технічних та суспільних наук, зокрема такими авторами, як: Іноземцев В., Вольський А., Тоффлер О., Белл Д., Дракер П., що ж до інновацій в туризмі, то найповніше ці питання розглянуті в працях Гуляєва В., Гараніна М., Квартального В., Александрової А., Бабарицької В., Харісса Г. До цієї теми звертались також Малахова Н., Новиков В., Федченко Л., Донцова Л., Гонтаржевська Л. та багато інших.

Мета роботи полягає в дослідженні впровадження інноваційних технологій в менеджменті організації.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність менеджменту підприємств туристичної індустрії;
- дослідити інновації як інструмент ефективного менеджменту підприємств;
- розглянути інновації як фактор розвитку сучасного туризму в Україні;
- розглянути загальну характеристику фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»;
- провести аналіз системи менеджменту туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»;
- провести дослідження впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»;
- визначити шляхи впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»;
- розглянути обґрунтування заходів впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».

Об'єктом дослідження є діяльність туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».

Предметом роботи є дослідження особливостей впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Теоретичну основу дослідження складають роботи вітчизняних і закордонних авторів. Практичну основу роботи складають дані про роботу туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота розміщена на 112 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 11 таблиць та 15 рисунків; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 61 джерело (в т.ч. Інтернет-ресурси).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність менеджменту підприємств туристичної індустрії

Наприкінці ХХ ст. і в наш час теорія менеджменту збагатилась значними теоретичними напрацюваннями у сфері експертних систем, технологій управління знаннями, структуризації й узагальнення знань про прийоми менеджменту, управління людьми, корпоративних систем управління знаннями, розвитку організаційної культури, управління інтелектуальним капіталом, різними концепціями мотивації та лідерства тощо. Була запропонована якісна модель підприємства у вигляді системи структурованих потоків подій, комунікацій та рішень [17, с. 13].

Важливо уточнити, що кожна нова концепція не заперечує попередньої, а доповнює її, з огляду на стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, знаходячи «корінь» успіху на все більшій глибині (табл. 1.1).

На початку ХХІ століття менеджмент наблизився до розуміння необхідності формування нової парадигми, адже традиційний менеджмент як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе та не сприяє розв'язанню загальнопланетарних проблем розвитку цивілізації. Теорія менеджменту перестала враховувати потреби практиків, а в певному значенні стала гальмом у розвитку підприємництва.

Низка чинників зовнішнього середовища, зокрема закони розвитку систем, наукові теорії та концепції, динамічна глобалізація, національний менталітет, знання, інформація, інтелектуальні ресурси (людський капітал) та інші впливають на діяльність підприємств, що є об'єктивними закономірними тенденціями нашого часу.

Таблиця 1.1

Еволюція основних концепцій в управлінні (стратегії досягнення «успіху»)

Парадигма менеджменту	Характеристика
Фінансово-орієнтований менеджмент	Світовий стандарт впродовж двох століть розвитку капіталізму. Пропонує методики підвищення ефективності, спрямовані на результат: центри фінансової відповідальності; модель CVP; управління за відхиленнями; концепція управління вартістю підприємства; performance measurement (Balanced Scorecard) ін. Актуалізовані для українських підприємств в період переходу до ринкової економіки, замінивши суто «виробничі» завдання.
Маркетинг-менеджмент	Змінив попередню парадигму при переході від «ринку виробника» до «ринку покупця». Управління на основі «маркетингу» як визначальної ідеології, а не управління маркетингом або ж відділом маркетингу.
Менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент)	Як концепція менеджменту не є функціональним завданням «управління якістю», а припускає формування бізнесу на основі ідеології якості організації і вдосконалення процесів діяльності орієнтованої на задоволення правильно ідентифікованих (маркетинг) вимог клієнтів: кайдзен; TQM; Quality Management Systems (ISO та ін.); SPC (статистичне управління процесами); Lean production; шість сігм; BPM (управління бізнес-процесами).
Менеджмент знань	Взаємозв'язаний з концепцією «нематеріальної економіки», «економіки знань», які є основою оптимального організування процесів підприємства.
Соціогуманістичний менеджмент	Інтеграція концепцій: партисипативного управління, соціокультурної інтелектуалізації систем менеджменту, управління інтелектуальним капіталом, етичного і емоційного менеджменту. Зазначені концепції є основою розвитку найціннішого ресурсу – людини-особистості, її інтелектуального, культурно-емоційного потенціалу.

Джерело: за матеріалами [17]

Сучасний рівень розвитку ринкових відносин вимагає особливо ефективного управління. Тому система менеджменту сучасного туристичного підприємства повинна продукувати умови, за яких кожний керівник вважав би одним із головних завдань своєї діяльності постійний активний пошук реальних шляхів і інструментів зростання результативності управлінської праці. Також система менеджменту має бути здатною до саморегулювання та самовдосконалення, до використання переваг позитивного синергетичного ефекту від взаємодії її елементів, бути спрямованою на сприйняття і послідовне

застосування нових високоефективних організаційних форм і методів управління [18, с. 120].

Існує значна кількість підходів до тлумачення сутності поняття «система менеджменту підприємства». Зміст основних поглядів наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до тлумачення сутності поняття «система менеджменту підприємства»

№	Автор	Зміст погляду
1	Калюжна Н.Г.	уособлення організаційного досвіду, формою прояву якого є організаційні стосунки між її елементами, а саме - між суб'єктом та об'єктом управління.
2	Алиев В. Г. та ін.	керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними.
3	Рогожин С.В.	сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування підприємства
4	Кузнєцова Г.Ю.	... складається з таких підсистем управління: інформаційно-комунікативних технологій, стратегічного планування і розвитку, маркетингу, функціональна, мотиваційна, контролінгова.
5	Коротков Е.М.	сукупність ланок, які здійснюють управління та зв'язків між ними.
6	Міщенко О.О.	сукупність ланок, що спрямовані на забезпечення позитивної динаміки результативності діяльності за допомогою використання нових механізмів управління.
7	Монастирський Г.Л.	сукупність усіх служб підприємства, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування підприємства.

Джерело: за матеріалами [18]

Проведене дослідження різних поглядів науковців на визначення поняття «система менеджменту підприємства» дає змогу виділити два основні підходи:

– як система, що складається із двох специфічних підсистем: суб'єкту та об'єкту управління;

– як сукупність ланок (служб) підприємства, які забезпечують його функціонування.

Таким чином, система менеджменту підприємства включає сукупність підсистем, що забезпечують функціонування підприємства [25, с. 27].

До основних складових системи менеджменту вітчизняних туристичних підприємств, що надають послуги можна віднести: виробничу підсистему, фінансово-економічну підсистему, інноваційну підсистему, соціальну підсистему, маркетингову підсистему. Систему менеджменту туристичного підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система менеджменту туристичного підприємства

Джерело: за матеріалами [25]

Крім традиційних маркетингових підходів до управління діяльністю туристичних підприємств спостерігаємо і появу нових, таких, що перегукуються з інноваційними підходами, поширених у країнах з розвинутою економікою. Серед цих підходів особливо виділяється ціннісно-орієнтований, котрий має великий потенціал для підвищення соціальної відповідальності туристичного бізнесу.

Прогрес у сфері розвитку інформаційних технологій сприяє посиленню їх інтеграції у системи управління підприємствами туристичної індустрії. Крім традиційних уявлень щодо автоматизації та модифікації системи управління, застосування інформаційних технологій у маркетингу, при розробці комунікаційних стратегій, спостерігаємо і появу нових базових концепцій.

Еволюція розвитку туристичного ринку та еволюція систем управління вимагають від керівників туристичних підприємств врахування певних особливостей щодо технології управління ними.

До основних факторів, які впливають на управлінську діяльність у туристичних підприємствах, відносяться такі: загострення проблеми ресурсів економічного розвитку; жорстка конкуренція та боротьба за ринки збуту, за споживача; глобалізаційні та інтеграційні процеси; інноваційні процеси та підготовка інноваційних менеджерів; соціально-економічні зміни у процесі світового господарства; процеси інтернаціоналізації національних економік; сучасні системи штучного інтелекту; сучасні експертні системи, які здатні обґрунтувати логіку вибору рішень; необхідність стратегічного ринкового управління підприємствами; синергізм співробітництва бізнес-одиниць, що може бути основою їх економічного синергізму, тощо [11, с. 27].

Управління - це економічна категорія, особлива форма економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему з метою зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей.

Специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо.

Тенденції сучасного економічного розвитку в Україні характеризуються поживаленням конкуренції та активізацією структурних зрушень у туристичному секторі. Зокрема, масштабність та перспективність ринку послуг туризму потребує створення динамічної та високоефективної системи управління підприємствами з надання послуг туризму як таких, що є первинними в ланцюзі створення та реалізації туристичних продуктів, що

спонукає туристичні підприємства шукати нові ефективні підходи до формування механізму управління ними в умовах жорсткої конкуренції [5, с. 15].

Особливості туристичної сфери вимагають додаткових уточнень формулювань і сутності класичних принципів управління.

Підсумовуючи та систематизуючи класичні та сучасні підходи до характеристики принципів управління фахівцями пропонується система принципів управління в туризмі (рис. 1.2) [12, с. 49].

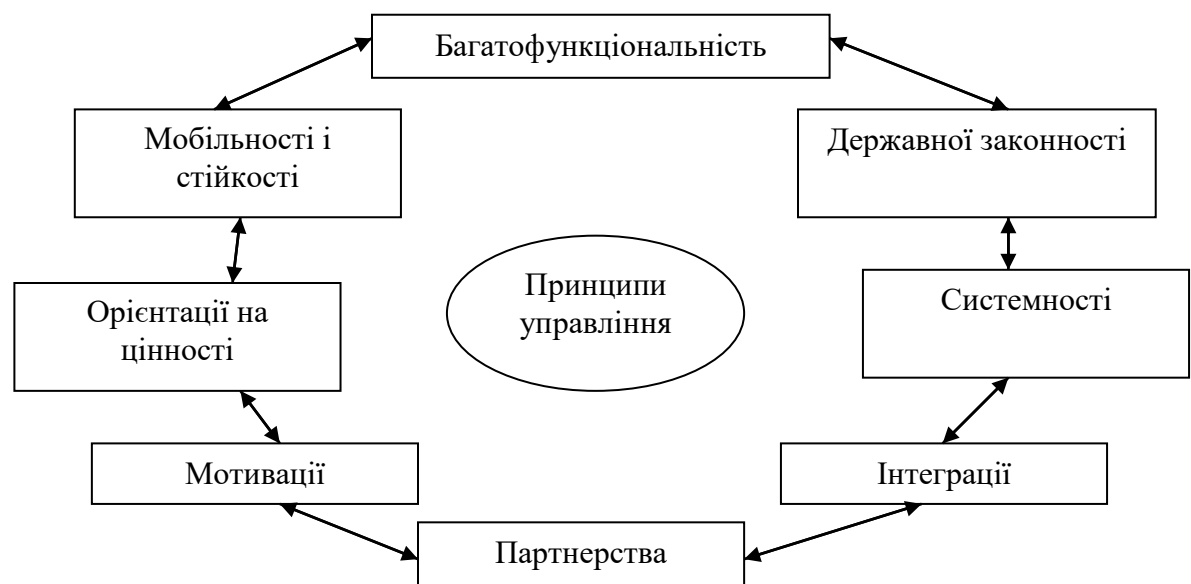


Рис. 1.2. Система принципів управління в туризмі

Джерело: за матеріалами [12]

Дотримання запропонованої системи принципів управління сприятиме ефективному розвитку туристичної галузі особливо на сучасному етапі трансформаційних процесів в економіці України.

Аналіз показав, що специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішення про пропозицію на ринок певного ексклюзивного турпродукту; координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту;

контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень тощо.

Зміст специфічних функцій управління підприємствами туристичної сфери дав можливість визначити особливості управління туристичними підприємствами, які полягають у наступному:

У вивчення попиту та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;

У планування додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб [6, с. 35].

У організація системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з підприємством - конкурентом, а як із підприємством - бізнес-партнером, що зумовлено еволюцією розвитку ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом процесів глобалізації;

У збут турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу;

У координація дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій із персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;

- планування турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;

- стимулювання споживачів турпослуг, турпродуктів, а особливо постійних споживачів, необхідно здійснювати через прогнози «майбутньої пожиттєвої дохідності» споживачів турпослуг, турпродуктів;

- стимулювання персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;

- контроль поставлених цілей туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів турпослуг, турпродуктів і суспільства;

- контроль неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери повинен передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень, через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;

- контроль рекламно-інформаційної діяльності повинен попереджувати незадовільні соціальні результати, які можуть отримати споживачі турпослуг, турпродуктів, що повинно відповідати критеріям ситуаційного підходу в поєднанні із системним підходом; це буде основою нових можливостей туристичних підприємств отримувати синергетичні ефекти, а також бути джерелом різних новацій та забезпечення кращих економічних результатів діяльності всіх учасників туристичного ринку [21, с. 36].

Базуючись на аналізі тенденції розвитку організації, можна стверджувати, що головною властивістю підприємств стане постійне пристосування до динамічного глобального зовнішнього середовища, і на перший план вийдуть такі риси підприємства [23, с. 45]:

- організаційна гнучкість: підприємство повинно оперативно реагувати на запити клієнтів; гнучкість має стати організаційною культурою підприємства;

- залучення робітників до активної участі в управлінні, обговоренні і прийнятті як тактичних так і стратегічних рішень;

- орієнтація на знання - сьогодні знання та людський капітал стають головним чинником виробництва;

- інноваційна природа функціонування стає головним чинником успіху підприємств, в цих умовах інтелектуальна праця стає основою створення матеріальних цінностей, отримання доходів і прибутку, знання стають домінуючим активом підприємств;

- переважне застосування команд з метою використання колективного інтелекту, що дозволяє розробляти унікальні технологічні, ринкові і управлінські рішення;

- висока внутрішня конкурентоздатність, яка засновується на знаннях та досвіді персоналу, формує конкурентні переваги підприємства та його ключову компетенцію;

- прагнення до диверсифікації - необхідно використовувати диверсифікацію робочої сили і постачальників, що дозволить підвищити конкурентноспроможність підприємства і розширити послуги, що надаються клієнтам;

- глобальні масштаби - об'єднані в мережу ділові кластери співпрацюють в глобальних масштабах для досягнення стратегічних цілей. Фактично партнерство як форма співробітництва стає домінуючою і витісняє конкуренцію.

Управління туристичним підприємством 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.

Таким чином. 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.

Отже, специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо.

1.2. Інновації як інструмент ефективного менеджменту підприємств

У сучасній економіці роль інновацій значно зростає. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою метод конкуренції, оскільки інновація веде до зниження собівартості, цін і зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника

нових продуктів, до відкриття і захоплення нових ринків, у тому числі і зовнішніх [1].

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

Розглянемо деякі трактування поняття інновації видатними вченими та словниками, узагальнивши в Додатку А.

Термін «інновація» в сучасному його розумінні першим став застосовувати Шумпетер Й., який підкреслював, що інновація - це істотна зміна функції вироблюваного, що полягає в новому з'єднанні та комерціалізації всіх нових комбінацій, заснованих на використанні нових матеріалів і компонентів, упровадженні нових процесів, відкритті нових ринків, упровадженні нових організаційних форм [13].

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність»: «інновації - знов створені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукції або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно покращують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

Аналіз літературних джерел розглядає різні підходи до визначення сутності та змісту інноваційного менеджменту. Розглянемо деякі з них. Так, на думку С. Ільїнкової: «...інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю».

П.Н. Герчикова розглядає інноваційний менеджмент «...як один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією».

Виходячи з цього, основна увага в інноваційному менеджменті має бути сконцентрована на формуванні інноваційної стратегії і засобах її реалізації. Розробка та виробництво нових видів продукції при цьому стає пріоритетним

напрямом розвитку підприємства, тому що окреслює всі інші напрями його розвитку.

Г. Д. Ковальов інноваційний менеджмент визначає «...як систему управління економічним розвитком. При цьому менеджмент охоплює не тільки економіко-технічні проблеми, а й проблеми світогляду, бо світова тенденція полягає в радикальних змінах, пов'язаних з глобальним вибухом новацій».

І. Балабанов вважає, що «...інноваційний менеджмент вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності і механізм управління цими процесами».

Інноваційний менеджмент це система яка спрямована на досягнення або підтримку необхідного рівня життєздатності та конкурентоспроможності підприємства за допомогою механізмів управління інноваційними процесами [1].

Цілями інноваційного менеджменту є опис основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності підприємства в таких сферах його діяльності [7, с. 14]:

- розробка, вдосконалення та впровадження нових продуктів;
- подальша модернізація та розвиток застарілих прибуткових виробництв;
- закриття неприбуткових виробництв.

Впровадження інноваційного менеджменту забезпечує:

- розробку та реалізацію планів та програм інновацій;
- нагляд за процесом розробки інноваційної продукції та подальша реалізація;
- розгляд планів створення нових продуктів;
- проведення цілісної інноваційної політики: координація діяльності у виробничих підрозділах; програмне забезпечення, фінансування інноваційних програм;
- забезпечення інноваційної діяльності кваліфікованим персоналом;

- створення тимчасових груп для комплексного рішення інноваційних задач.

Мета інноваційного менеджменту полягає в ефективній організації інноваційної професійної діяльності та забезпеченні високої конкурентоспроможності кінцевої продукції. Якість цієї продукції є умова і результат здійснення інноваційної діяльності. Зміст інноваційного менеджменту включає такі функції, як формування цілей, планування, організація і контроль, а також делегування і мотивація [15, с. 26].

Інноваційний менеджмент починається з формулювання цілей інноваційної діяльності, які повинні мати конкретне вираження і бути вимірними, досяжними, а також стати основою для визначення стратегії її досягнення, складання плану дій щодо її реалізації та оцінки ходу виконання робіт і кінцевих результатів діяльності.

Вони повинні бути досить строго орієнтовані в часі, оскільки тимчасова орієнтація цілей дозволяє конкретизувати шляхи і способи їх досягнення, вносити періодизацію, забезпечувати безперервність і спадкоємність в інноваційній діяльності. При постановці цілей повинна проводитися оцінка ризиків і вироблятися програма заходів, спрямованих на зниження їх рівня і можливих негативних наслідків [15, с. 28].

В інноваційному менеджменті планування полягає в обґрунтованому формуванні основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до цілей, можливостями і потребами, в продуманому виборі специфічних методів - системи правил і процедур виконання різних завдань управління інноваціями з метою вироблення раціональних управлінських рішень.

Об'єкт управління інноваціями це інноваційні процеси, індивідуальна інновація або інноваційна діяльність в цілому.

Предметом управління інноваціями є відносини, що виникають у процесі управління та впровадження інновацій різних типів [8, с. 30].

Список задач, які потрібно вирішити в межах інноваційного менеджменту, доволі об'ємний.

До продуктових інновацій належить:

- аналіз ринку для нового продукту або послуги;
- прогнозування тривалості та стадій життєвого циклу нової продукції;
- формулювання методів продажів нового продукту;
- вивчення кон'юнктури ринків збуту;
- підбір відповідних субпідрядників (контрагентів) для створення нового продукту;
- вибір варіантів конкурентної стратегії з можливими суперниками з приводу здійснення інновацій;
- для планування оптимального обсягу виробництва розгляд всього комплексу, витрат. ціни, обсягу виробництва та стимулювання збуту нового продукту;
- оцінка ефективності інноваційного плану та його привабливості для інвесторів;
- формулювання результативної маркетингової стратегії;
- стимулювання й управління кадрами, які досліджують і створюють нові продукти [29, с. 16].

Отже, інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами на туристичному підприємстві. Інноваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства з метою оптимізації економічних результатів його господарської діяльності.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства є однією із локальних систем менеджменту на підприємстві. Саме тому, для досягнення бажаних результатів і визначених цілей необхідно, щоб система інноваційного

менеджменту функціонувала злагоджено з іншими локальними підсистемами управління.

Завданням інноваційного менеджменту є ефективне управління процесом розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій з узгодженням відповідних рішень з системами управління операційною (виробничою), маркетинговою, фінансовою і кадровою діяльністю [14]. Взаємодія системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами управління підприємства наведена на рис. 1.3.

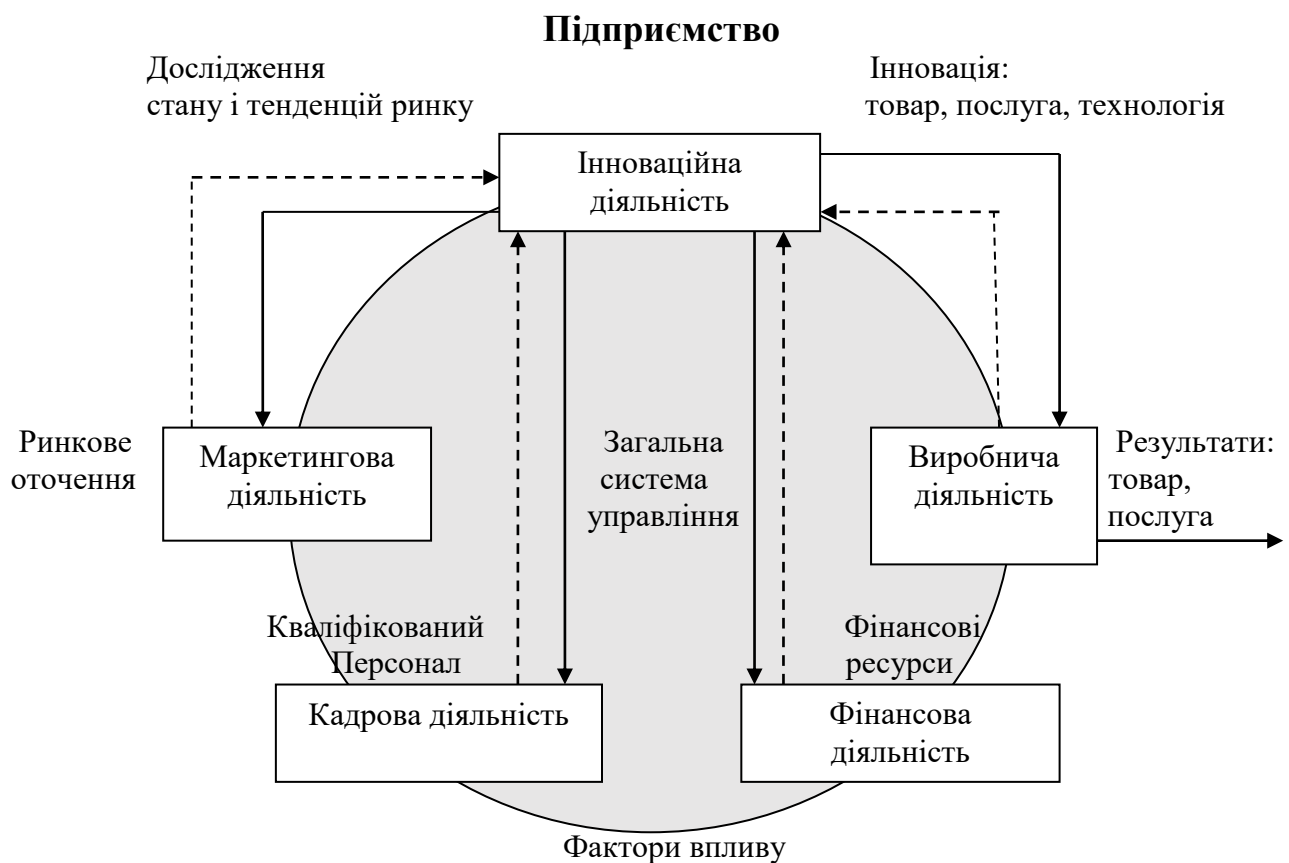


Рис. 1.3 - Взаємозв'язок системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами управління на підприємстві

Джерело: за матеріалами [14]

Як відображено на рис. 1.3, система управління інноваційною діяльністю перебуває у постійному взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими системами

на підприємстві. Керівники маркетингової діяльності надають інформацію про стан і тенденції розвитку ринку товарів, послуг і технологій.

Ця інформація є досить важливою, адже вона більш точно скеровує напрями роботи персоналу в системі управління інноваційною діяльністю. Наступним кроком є відбір персоналу для виконання поставлених завдань. Якщо деякі елементи в системі нездатні виконувати поставлені завдання, відділ кадрів підбирає більш досвідчених працівників.

Далі всі питання, пов'язані з дослідженнями, узгоджуються з керівниками системи управління фінансовою діяльністю. Завершальним етапом стає передача інформації про нову продукцію (послугу, технологію) до керівників системи управління виробничою діяльністю, які, у свою чергу, звітують про виконання завдання.

Таким чином, забезпечується взаємозв'язок всіх систем управління на підприємстві. Наведена схема взаємодії системи управління інноваційною діяльністю з іншими системами є узагальненою і може змінюватись залежно від специфіки досліджуваного підприємства, яке здійснює інноваційну діяльність. Залежно від того, якою діяльністю займається підприємство, на ньому можуть бути сформовані й інші системи, які впливають на інноваційну діяльність, наприклад: інвестиційна, збутова, дослідна тощо.

Управління туристичним підприємством має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку.

Отже, інноваційний менеджмент являє собою стійку сукупність дій з визначення цілей розвитку підприємства, обґрунтування та прийняття рішень щодо впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу.

Таким чином, інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами на туристичному підприємстві. Інноваційний менеджмент як система – сукупність

економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства з метою оптимізації економічних результатів його господарської діяльності.

1.3. Інновації як фактор розвитку сучасного туризму в Україні

Сучасний туристичний бізнес є одним із найбільш динамічних секторів світового господарства, що створює конкурентоспроможний на національному та міжнародному ринках туристичний продукт, який здатний максимально задовольнити туристичні потреби, що в свою чергу є також неможливим без залучення інновацій, які активно впроваджуються через сучасні інформаційні технології, вдосконалюючи процеси виробництва туристичних послуг, безупинно змінюючи форми і способи пропозиції та надання послуг, відкриваючи і освоюючи нові можливості.

Переважна більшість науковців, які займаються вивченням інноваційних процесів у туристичній сфері зазначають, що туризм є активним споживачем технічних інновацій, вироблених іншими галузями.

Категорія «туристична інновація», чи «інновація в туризмі» не є загальноприйнятою і такою, з якою погоджується більшість учених світу та України. Резніченко Є. Н. розуміє інновацію в даній сфері як об'єкт, який уведено в туристський обіг унаслідок наукового відкриття або нового відкритого ринку і який якісно відрізняється від попереднього аналогу [4, с. 20].

Любіцева О. О. вважає, що тур може бути новим за кількома критеріями: задовольняти нові потреби, орієнтуватись на нового споживача, на нову територію і т.п. [5]. Туризм є провідником, засобом так званої «горизонтальної інновації», тобто поширення ще не застосованих, але вже відомих нововведень, на відміну від «вертикальної інновації» (відкриття якісно нового рівня

діяльності, в якій основним провідником є наука) [6, с.34]. Це стосується до наукового, конгресного туризму.

Ряд науковців розглядають інновації в туризмі у звуженому форматі, в основному в напрямку використання інформаційних технологій для цієї галузі. На думку Іванова А. М., «Інновація в туристичній діяльності - це система заходів, які спрямовані на докорінну перебудову туристичної послуги, продукту, а також механізму його просування та реалізації з метою досягнення всебічного ефекту» [9].

Одне із найбільш узагальнених визначень категорії «інновація в туризмі» дав Новіков В. С.: «Як результат дій, існуючого туристського продукту, освоєння нових ринків, використання передових інформаційних і телекомунікаційних технологій, вдосконалення надання туристських, транспортних і готельних послуг, створення стратегічних альянсів для здійснення туристського бізнесу, впровадження сучасних форм організаційно-управлінської діяльності туристських підприємств» [8].

Головінов О. М., Кіндрік Т. О. визначають інновації в туризмі, як нововведення, які супроводжуються: відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів; якісно новими змінами турпродукту; підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму; підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг; прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, скорочення терміну транспортування за рахунок впровадження нових швидкісних видів транспорту, поліпшення умов праці працівників туріндустрії, впровадження нових прогресивних методів (механізмів) перетворення факторів виробництва в послуги) [10].

Отже, туристична інновація передбачає створення нового або докорінну зміну вже існуючого туристичного продукту (прикладом такої інновації може бути розробка та введення в життя таких нових видів туризму, як сільський

зелений чи промисловий) та інновацію процесів виробництва і споживання туристичного продукту (до прикладу можливість он-лайн купівлі квитків для різних видів транспорту). З усього вище наведеного робимо висновок, що інновація у туристичній сфері - це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення нового або докорінну зміну вже існуючого туристичного продукту, а також механізму його реалізації та просування з метою отримання прибутку та досягнення соціального ефекту.

Класифікація видів інновацій в туристичному бізнесі наведено в Додатку Б.

Інновації в туризмі слід розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну, що й приводять до позитивних зрушень, що забезпечують стійке функціонування й розвиток туристичної сфери.

Інновації в туризмі приносять на ринки нові ідеї, послуги та продукти. Всі інновації в туризмі можна поділити на групи (Додаток В).

Основними напрямками інноваційної діяльності в туризмі є використання нової техніки і технологій у наданні традиційних послуг, впровадження нових послуг з новими властивостями, зміни в організації виробництва і споживання традиційних туристичних послуг, залучення раніше не використаних туристичних ресурсів, виявлення і використання нових ринків збуту туристичних послуг і товарів [16, с. 36].

Основні елементи туризму та напрямки їх розвитку в інноваційній діяльності наведено в табл. 1.3.

Сьогодні країни які мають розвинену ринкову та туристичну інфраструктуру, інноваційні технології використовують для: підтримання інтересу до окремих туристичних об'єктів, залучення нових туристів, підвищення рівня їх комфорту та створення ексклюзивних послуг. Тоді як для України інноваційні технології важливі з позиції розв'язання нагальних проблем

у туристичній галузі (підвищення рівня сервісу, удосконалення матеріально-технічної бази, збереження пам'яток культури тощо).

Таблиця 1.3

Основні елементи туризму та напрямки їх розвитку в інноваційній діяльності

Елементи туризму	Напрямок розвитку елементів туризму в інноваційній діяльності
Туристичний продукт	випуск нових видів туристичного продукту впровадження послуг з новими властивостями в традиційний туристський продукт зміни в організації виробництва традиційних туристичних продуктів
Сфери діяльності, пов'язані з туризмом	виробництво інноваційних продуктів і послуг використання під час виробництва інноваційних продуктів і послуг нових туристичних ресурсів, раніше не використаних навчання кадрів для реалізації і поновлення їх інтелектуального потенціалу, технологічного опрацювання процесу обслуговування використання новітніх розробок і технологій
Організатор (юридична особа або приватний підприємець, який здійснює реалізацію туристичного продукту)	діяльність туроператора з укладення і виконання договорів з третіми особами, що надають окремі нові або вдосконалені послуги, що входять в інноваційний туристичний продукт організація реклами і збуту інноваційного туристичного продукту збереження та посилення ринкових позицій вдосконалення системи управління, що сприяє переведенню взаємин на якісно новий рівень поглиблене використання телекомунікацій, створення та обробка баз даних
Учасник	- виявлення і використання нового споживача і нового ринку збуту турпослуг

Джерело: за матеріалами [16]

Ефективне впровадження інновацій дозволяє створити суттєві стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Підприємства – лідери досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям – шляхом використання як нових технологій, так і методів роботи, але після досягнення переваг утримання їх стає можливим тільки шляхом постійних вдосконалень, тобто безперервних інновацій.

Таким чином, на сучасному етапі світового економічного розвитку головною ознакою конкурентоспроможності стає її інновація, тобто спроможність системи до систематичного розвитку, оновлення та перемін в господарській діяльності на основі засвоєння нововведень. Інновація також

означає застосування існуючого науково-технічного, інформаційного та інтелектуального потенціалу з метою подальшого розвитку, підвищення результатів діяльності та якості життя суспільства.

Вплив інноваційної діяльності на формування конкурентоспроможності наведено на рис. 1.4 [6, с. 113].

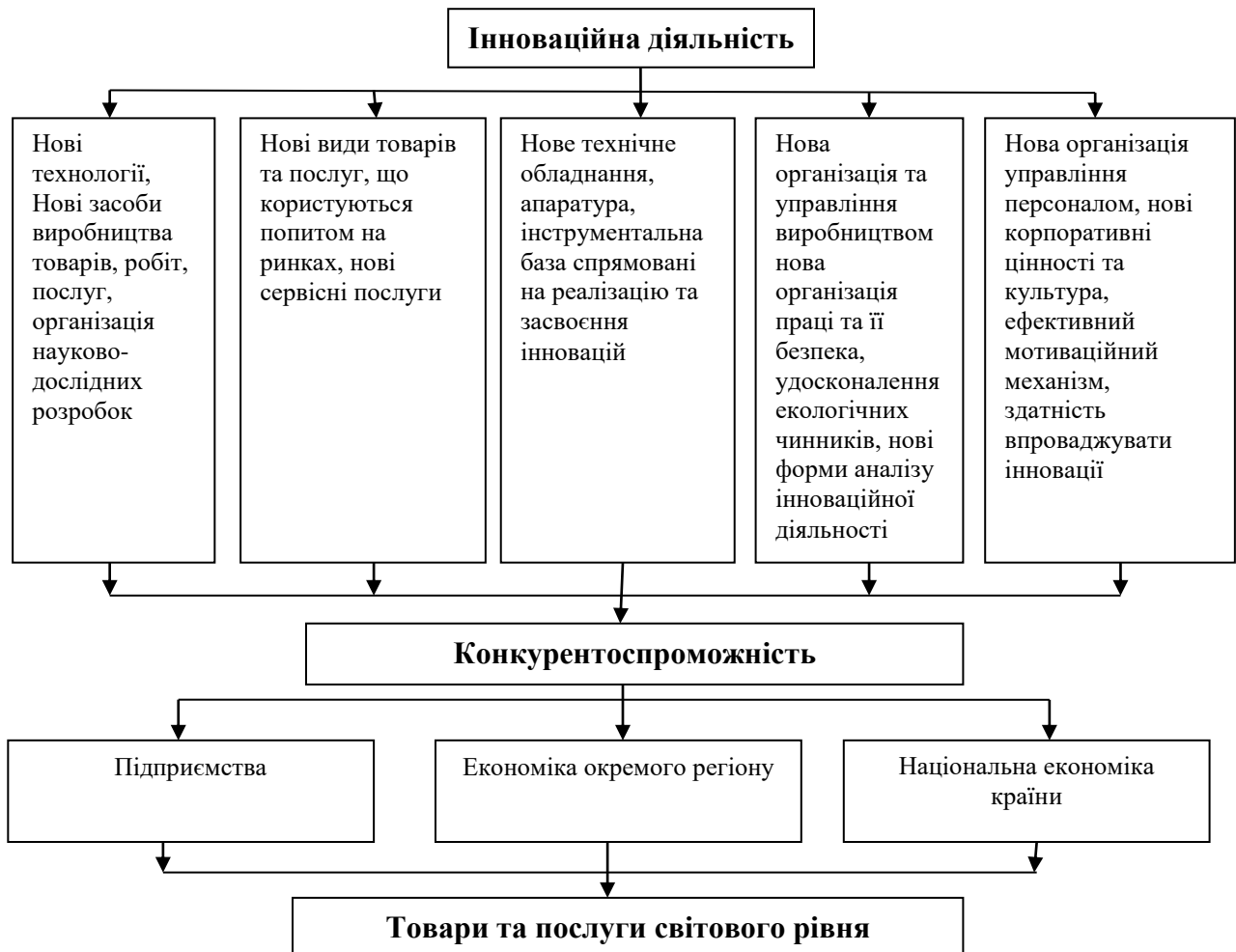


Рис. 1.4. Вплив інноваційної діяльності на формування конкурентоспроможності

Джерело: за матеріалами [6]

Оскільки кожна галузь народного господарства має свої риси, то до інновацій в туризмі слід відносити перш за все ті нововведення, які супроводжуються:

- відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів; якісно новими змінами турпродукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;
- підвищенням ефективності управління стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери в країні;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва;
- підвищенням іміджу і конкурентоздатності підприємств туріндустрії.

У туристичній індустрії інноваційна діяльність розвивається по трьом основним напрямам:

1. впровадження інновацій (організаційні інновації), які пов'язані з розвитком підприємництва і туристичного бізнесу в системі та структурі управління, в тому числі реорганізацією, поглинанням конкуруючих суб'єктів на основі нової техніки та передових технологій, кадрової політики, раціональної економічної та фінансової діяльності;

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

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

Досвід високорозвинених країн свідчить, що застосування інновацій на ринку туристичних послуг, забезпечує стабільний приріст продуктивності праці, обсягу виробництва та реалізації готельного продукту, прибутку, прискоренню оборотності вкладеного капіталу, освоєнню та наданню якісно нових видів продуктів та послуг.

Дослідження 50 найбільших інноваційних компаній світу показали такі основні тенденції в досягненні високих результатів: націленість на досконалість; спроможність протягом тривалого часу проводити дослідні

роботи; забезпечення фінансової самодостатності; впровадження ідей «зеленого» бізнесу; всебічне врахування інтересів клієнтів [32].

Туристичний бізнес належить до мережевого сектору економіки, що визначає основу діяльності туристичних підприємств як усунення розривів між постачальниками та споживачами через формування туристичного продукту. Тобто за рахунок підприємницької діяльності туроператорів і турагентств споживачі отримують комплексне обслуговування за мінімальних витрат часу, набуваючи знання та досвід, пов'язані з готельним, ресторанним, страховим, транспортним, екскурсійним обслуговуванням.

Тому діяльність туристичних підприємств є сервісноорієнтованою, направленою на матеріалізацію продуктів і послуг підприємств-партнерів та усунення розбіжностей у їхньому сприйнятті споживачами. У порівнянні з суміжними галузями туризм і туристичні підприємства є середньо інноваційно активними, транспорт – низько інноваційно активним, а готельно-ресторанна справа – високо інноваційно активною. Визначають такий жорсткий поділ, зокрема, структура матеріальної бази та здатність до використання інформаційних технологій. Тому поштовх до реалізації сервісних інновацій на туристичних підприємствах безпосередньо пов'язаний з діяльністю партнерів (постачальники й посередники) та споживачів.

Інноваційність є однією з ключових ознак туристичного підприємства. Туристичні підприємства діють на засадах сервісного менеджменту, а отже і впроваджені ними інновації є сервісними. За визначенням Б. Чернишова, «сервісний менеджмент є філософією управління, відповідно до якої він повинен бути принципово орієнтованим, по-перше, на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги чи системи, яка об'єднує матеріальний продукт та супутні послуги), наділеного ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачами; по-друге, на створення в організації

можливостей для виробництва такого продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією); по-третє, на узгодження цілей та інтересів усіх задіяних у процесі надання послуг сторін (організацій, клієнтів, інших груп інтересів)» [13].

Таким чином, інновації туристичних підприємств є сервісними інноваціями, які виступають основою формування внутрішніх конкурентних переваг. Поняття «сервісні інновації» найглибше розкриває механізми та процеси інноваційної діяльності у сфері туризму.

До сервісних інновацій відносяться всі зміни, які вперше знайшли застосування на туристичному підприємстві і приносять йому конкретну економічну та / або соціальну ефективність. Це можуть бути, наприклад, нові рішення у споживчому інтерфейсі, нові методи розподілу туристичного продукту, нове застосування технологій у процесі обслуговування, нові форми роботи з партнерами або нові способи організації та управління послугами. Інноваційні послуги визначаються технологічною взаємодією, побудованою на удосконаленні існуючих характеристик послуг, поліпшенням процесу їх надання або комбінацією існуючих технологій.

Стимулами інноваційної активності туристичних підприємств можуть бути незворотні процеси у суміжних галузях економіки, наприклад розвиток електронної комерції. Основними напрямками сервісних інновацій туристичних підприємств є: продуктові інновації, концептуальні інновації, інформаційні технології, інновації у сфері безпеки туристів, маркетингові інновації.

Фахівці виділяють чотири виміри сервісних інновацій: концепцію послуги, клієнтський інтерфейс, систему надання послуг, технологічні параметри (табл. 1.4) [26, с. 23].

Зважаючи на дану модель, фахівці інтерпретують напрями сервісних інновацій як введення нових чи удосконалення існуючих продуктів, нові способи взаємодії зі споживачами, нові процеси створення вартості, нові

способи отримання доходів, кадрові, організаційні, культурні елементи нових систем надання послуг, а також їхні технологічні параметри.

Таблиця 1.4

Модель сервісних інновацій

Характеристика елементів моделі			Прояв на туристичному ринку
Вимір 1	Концепція послуги	Сервісна пропозиція, тобто новий спосіб (продуктів, процесів, концепцій) вирішення проблеми замовника і/чи задоволення його потреб, у тому числі і шляхом створення нових комбінацій існуючих компонентів послуги	Подієвий туризм Зелений туризм Сільський туризм Медичний туризм Космічний туризм Фан-тури Таймшер
Вимір 2	Клієнто-орієнтований інтерфейс	Сприяє залученню активної участі споживачів у формуванні туристичного продукту	Електронний каталог пропозицій Ситуація про стан курорту в on-line режимі Універсальні знаки для туриста
Вимір 3	Система надання послуг/ організації	Визначає технологію взаємозв'язку з постачальниками та споживачами	Дорожні чеки Електронний квиток для туриста Єдина дорожня карта туриста Єдина система безпеки для туриста Франчайзинг QR-кодування інформації для туриста
Вимір 4	Технологічні параметри	Технологія як сприяння чи стимул для інновацій. Самопроникнення через клієнтів, нові інтерфейси та канали просування	On-line бронювання База туристичних пропозицій Віртуальні туристичні фірми Програмні внутрішньофірмові продукти для обліку продажу

Джерело: за матеріалами [26]

Застосування сервісних інновацій менеджментом туристичних підприємств побудоване на розумінні їхніх особливостей. Починаючи з етапу вибору стратегії на інноваційну активність, слід враховувати:

- процес виробництва й споживання туристичного продукту відбувається одночасно;
- нецілісність якості туристичного продукту, інших бізнес-процесів;
- стійка залежність від цільових споживачів і партнерів;

- вплив усіх впроваджуваних інновацій на споживачів;
- нелокальний характер інноваційних змін;
- пряма залежність від комунікаційних та інформаційних технологій;
- інтерактивність інновацій;
- багатовекторність інноваційних змін.

Слід також враховувати, що специфіка інноваційної діяльності в туризмі полягає в тому, що розробка окремих видів інновацій потребує спільних зусиль підприємств регіону та певної підтримки з боку місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування [11, с. 93].

Таким чином, метою сервісних інновацій туристичних підприємств є створення чітких і прозорих процесів взаємодії зі стейкхолдерами, тобто групами зацікавлених осіб, спроможних забезпечити внесок у туристичну діяльність.

Найголовнішими стейкхолдерами звичайно є персонал, власники, споживачі та партнери, які працею, ресурсами виробництва, купівельною спроможністю та через розповсюдження інформації про підприємство сприяють інноваційному розвитку

Отже, важливість активізації інноваційної діяльності в системі цілей національного туризму важко переоцінити, оскільки перехід до інноваційної моделі розвитку економіки є характерною ознакою сучасності. Реалізація соціально-економічних цілей суспільства стає все більш пов'язаною з інноваційним типом розвитку, основою якого є безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки і реалізації нововведень.

Можливість отримання більш високих доходів та необхідність підвищення ефективності використання фінансових ресурсів змушує учасників туристичного бізнесу цілеспрямовано створювати у покупців нові потреби, впроваджувати принципово нові вироби і технології. Все це пов'язано із прискоренням інноваційних процесів, а зокрема і інноваційної діяльності. Крім

того, впровадження інновацій у туристичній галузі дає можливість ефективно функціонувати малим та середнім підприємствам.

Інноваційна діяльність в туристичній індустрії спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, освоєння нових ринків збуту, впровадження передових ІТ-технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності. Саме тому інновації в туризмі необхідні і є невід'ємною умовою його розвитку.

Одним з основних способів залучення споживачів та збільшення власного доходу, є пропозиція нового товару /послуги. У туристичній галузі, цим товаром можуть бути нові маршрути або місця відпочинку. Однак, практично у кожного агентства, існує застереження перед застосуванням нововведень першими, вдосконалення механізму роботи з клієнтами. Нововведення ведуть за собою чималу ступінь ризику. Однак управління нововведеннями та їх впровадження для розвитку індустрії гостинності є найбільш вагомими для розвитку туристичної індустрії.

Висновки до розділу 1

Таким чином, 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.

Отже, специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо.

Управління туристичним підприємством має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку.

Отже, інноваційний менеджмент являє собою стійку сукупність дій з визначення цілей розвитку підприємства, обґрунтування та прийняття рішень щодо впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу.

Таким чином, інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами на туристичному підприємстві. Інноваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства з метою оптимізації економічних результатів його господарської діяльності.

Таким чином, інновації туристичних підприємств є сервісними інноваціями, які виступають основою формування внутрішніх конкурентних переваг. Поняття «сервісні інновації» найглибше розкриває механізми та процеси інноваційної діяльності у сфері туризму.

Стимулами інноваційної активності туристичних підприємств можуть бути незворотні процеси у суміжних галузях економіки, наприклад розвиток електронної комерції. Основними напрямками сервісних інновацій туристичних підприємств є: продуктові інновації, концептуальні інновації, інформаційні технології, інновації у сфері безпеки туристів, маркетингові інновації.

Інноваційна діяльність в туристичній індустрії спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, освоєння нових ринків збуту, впровадження передових ІТ-технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності. Саме тому інновації в туризмі необхідні і є невід'ємною умовою його розвитку.

Одним з основних способів залучення споживачів та збільшення власного доходу, є пропозиція нового товару /послуги. У туристичній галузі, цим товаром можуть бути нові маршрути або місця відпочинку. Однак, практично у кожного агентства, існує застереження перед застосуванням нововведень першими, вдосконалення механізму роботи з клієнтами. Нововведення ведуть за собою чималу ступінь ризику. Однак управління нововведеннями та їх впровадження для розвитку індустрії гостинності є найбільш вагомими для розвитку туристичної індустрії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУПП»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»

Досліджуване туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Групп» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська, б. 9/2, оф. 67 (Додаток Д).

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Групп» здобуло довіру серед провідних українських компаній, також воно має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права та нести зобов'язання. Підприємство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпортних операцій та інших зовнішньо - економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Групп» має свої печатку, фірмовий бланк, емблему та знак обслуговування, які зареєстровані згідно чинного законодавства.

Підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Групп» засноване на колективній формі власності й діє у відповідності з розробленим Статутом. Саме статут є організаційним документом, де чітко сформовані мета й предмет діяльності, юридичний статус підприємства, визначене його майно, права і обов'язки, принципи управління й самоврядування трудового колективу, господарча та соціальна діяльність підприємства, умови ліквідації та реорганізації.

Туристичне підприємство Travel Professional Group надає послуги з продажу авіа-квитків, автобусних квитків. Співробітники підприємства можуть підібрати оптимальні, найбільш економічні маршрути, і, якщо буде потрібно, максимально комфортну стиковку при далеких перельотах.

Колектив підприємства Travel Professional Group на ринку туристичних послуг з 1994 року.

Партнери Travel Professional Group - туроператори понад 40 країн світу. Travel Professional Group співпрацює з провідними авіакомпаніями світу: Air France, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, KLM, МАУ, Windrose, Fly Dubai, та ін.

Професіоналізм, оперативність в роботі, індивідуальний підхід менеджерів ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дозволяють швидко і якісно організувати:

- індивідуальні тури;
- групові та екскурсійні тури;
- відпочинок і екскурсійні програми по Україні, організація конференцій, семінарів, тренінгових груп;
- освіта за кордоном (курси мов у Великобританії, Франції, на Мальті);
- продаж, бронювання і доставка авіаквитків (міжнародні та внутрішні рейси);
- продаж квитків на чартерні рейси;
- подієвий тур будь-якої складності (весільні тури, тури вихідного дня, поїздки на турніри, фестивалі, карнавали).

Окремим напрямком туроператора Travel Professional Group є надання корпоративного обслуговування підприємствам і організаціям. ТОВ «Тревел Профешнл Груп» надає комплекс туристичних послуг:

- організація корпоративних поїздок, конференцій, семінарів та тренінгів;
- оформлення колективних бізнес-турів;

- оформлення окремих ділових і приватних поїздок.

Для організації туристичної подорожі ТОВ «Тревел Профешнл Груп» укладає угоди з транспортними підприємствами, закладами розміщення, харчування та іншими підприємствами в залежності від асортименту послуг, передбачених у турі. Туристичне підприємство має ряд прямих, довгострокових договорів з туристичними підприємствами усіх країн, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів та пройшло акредитацію в посольствах цих країн для відкриття віз. Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристам в країні перебування.

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» багато років успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніший сервіс та різноманітні тури по країнах Європи і світу. Персонал підприємства складається з кваліфікованих фахівців, які забезпечують максимальну якість обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта. При роботі з турагентствами підприємство завжди враховує взаємні інтереси, що сприяє зміцненню співробітництва.

Основні показники туристської діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» за 2017 – 2019 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники туристської діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» за 2017-2019 рр.

Назва показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп приросту 2019/2017	Темп приросту 2019/2018
1	4	5	6	7	8
Всього обслужили (осіб)	664	692	936	4,22%	35,26%
В т. ч.					
- виїзних (іноземних) (осіб)	223	223	381	0,00%	70,85%
- в'їзних (осіб)	262	297	344	13,36%	15,82%
Кількість екскурсантів (осіб)	179	172	211	-3,91%	22,67%
Обсяг наданих послуг (тис. грн.)	6750	7100	9473	5,19%	33,42%
Платежі до бюджету (тис. грн.)	1125	1216	1608	8,09%	32,24%

Продовження таблиці 2.1					
1	2	3	4	5	6
Обсяг послуг в середньому на 1 працівника (тис. грн.)	482,1	473,3	861,2	-1,83%	81,94%
Платежі до бюджету в середньому на 1 працівника (тис. грн.)	80,4	81,1	146,2	0,88%	80,32%
Кількість туроднів обслуговування (одиниць)	15600	15029	36566	-3,66%	143,30%
Середня тривалість подорожі (діб)	2	2	4	0,00%	100,00%
Середня вартість 1 подорожі (путівки) (грн.)	10166	10260	10121	0,93%	-1,36%
Середня вартість 1 туродня (грн.)	433	472	259	9,18%	-45,16%

Джерело: за матеріалами підприємства

Проведемо аналіз динаміки та структури показників операцій з туризму, що здійснює ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

На рис. 2.1 наведено динаміку здійснення операцій за 2017-2019 рр.

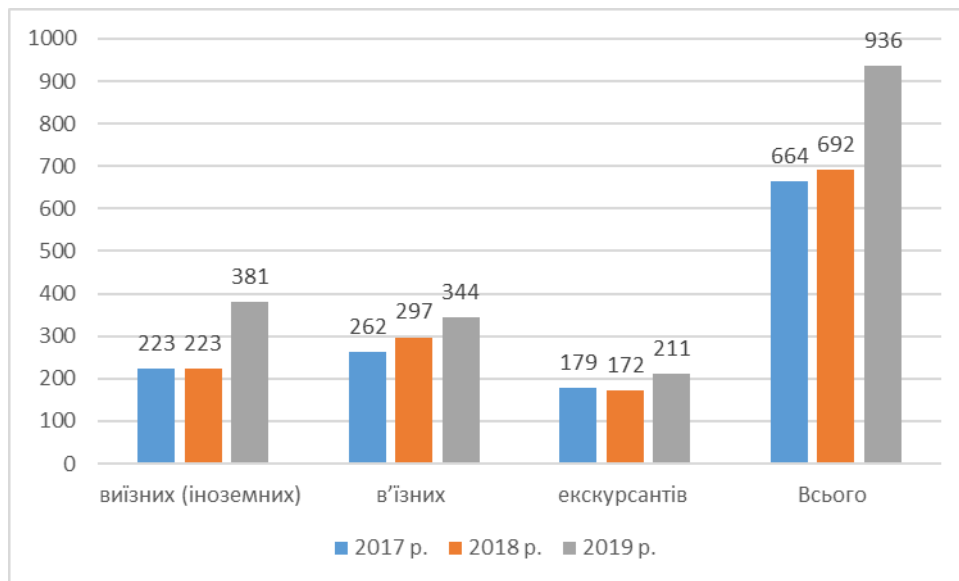


Рис. 2.1. Динаміка міжнародних операцій з туризму 2017-2019 рр.

Джерело: за матеріалами підприємства

На основі даних (рис. 2.1) ми бачимо, що протягом 2017-2019 рр. спостерігається стабільне зростання обсягів туристів за кожним із видів операцій. Так, в 2018 р. порівняно з 2017 р. зростання кількості в'їзних туристів становило 35 осіб, в 2019 р. відносно 2018 р. – вже 47 осіб. Виїзний туризм є

більш популярним напрямком серед туристів ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Протягом останніх 3 років спостерігається стабільне його зростання. Окремої популярності набуває екскурсійний вид діяльності, який орієнтований, більшою мірою, на внутрішніх туристів.

У структурі міжнародних операцій виїзний туризм займає 69% від загальної кількості подорожей, 23% відведено екскурсантам і лише 8% - в'їзний туризм. Всього за 2019 р. ТОВ «Тревел Профешнл Груп» надало послуг майже 9,4 тис. туристів та близько 1,2 тис. екскурсантів, що на 26% та 35%, відповідно, більше ніж у 2018 р. У 2018 р., на відміну від 2017 р., туристичні потоки по всіх видах туризму зростали прискореними темпами. Найшвидше зросли обсяги виїзного туризму – в 1,4 рази, внутрішній туризм збільшився на 24%. У 2018 р. приріст у цих видах туризму був незначним та помірним: 0,4% та 3,9%, відповідно. У в'їзному туризмі темпи приросту турпоточку є сталими: у 2019 р. на 14%.

За підсумками 2019 р. спостерігається значне зростання основних показників роботи ТОВ «Тревел Профешнл Груп» у порівнянні до 2017-2018рр.

Таким чином, з проведеного аналізу туристичної діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» можна зробити такі аналітичні висновки:

- найвагомим за кількістю осіб (67%), які обслуговуються, є виїзний туризм; на внутрішній туризм припадає 21%;
- вагоме місце належить обслуговуванню екскурсантів, про що свідчать дані 2017-2019 рр.;
- наслідком послідовної реалізації комплексу рекламно-виставкових заходів по просуванню вітчизняного тур продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках спостерігається значне зростання виїзного та внутрішнього туризму у діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» протягом 2017-2019 рр.

Стосовно фінансового аналізу діяльності підприємства, зауважимо, що під фінансовим станом підприємства необхідно розуміти забезпеченість господарюючого суб'єкта власними та залученими коштами, можливість та ефективність їх використання в своєму обороті при певних економічних умовах. Основні показники фінансово-господарської діяльності туристичної підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Тревел Профешнл Груп» у 2017 – 2019 рр., тис. грн.

Показник	2017	2018	Відхилення 2018/2017		2019	Відхилення 2019/2018	
			+/-	%		+/-	%
Доход, виручка від реалізації	6750	7100	350,0	5,2	9437	2337	32,9
Непрямі податки та інші вирахування	1125	1216	91,0	8,1	1608,1	392,1	32,2
Чистий дохід	5625	6978	1353,4	24,1	7828,9	850,5	12,2
Інші операційні доходи	130,1	121,6	-8,5	-6,5	90,7	-30,9	-25,4
Разом чисті доходи	5755,1	7160	1404,9	24,4	7919,6	759,6	10,6
Матеріальні затрати	29,8	34,8	5,0	16,9	42,5	7,7	22,1
Витрати на оплату праці	170,9	230,9	60,0	35,1	302,3	71,4	30,9
Відрахування на соціальні заходи	64,1	85,6	21,5	33,6	105,2	19,6	22,9
Інші операційні витрати	4350,4	6256,0	1905,2	43,8	6423,7	168,1	2,7
Податок на прибуток	285,0	156,7	-128,3	-45,0	196,3	39,6	25,3
Разом витрати	4615,1	6473,0	1858,1	40,3	7134,3	661,1	10,2
Чистий прибуток	855,0	626,8	-228,2	-26,7	785,3	158,5	25,3
Рентабельність, %	18,5	11	-7,5	-40,6	10	-1	-9,1

Джерело: за матеріалами підприємства

З таблиці 2.2 бачимо, що протягом 2017-2019 рр. спостерігаємо зростання виручки від реалізації з 6750 тис. грн. у 2017 р. до 9437 тис. грн. у 2019 р., що свідчить про подолання підприємством та галуззю кризових явищ. Водночас, з урахуванням зростання витрат у 2017 р. спостерігалось падіння величини чистого прибутку, який почав поступово зростати з 2018 р. і за підсумками 2019р. спостерігаємо 785,3 тис. грн. чистого прибутку.

Рентабельність реалізації послуг у 2017 р. склала 18,5%, що є максимально високим показником за останні 3 роки провадження діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Зокрема у рентабельності спостерігається зростання у 2017 р. і знову зниження у 2018-2019 рр. Це свідчить про те, що підприємству доцільно приділити увагу питанню ефективності функціонування підприємства.

Розглядаючи період 2018-2019 рр., зазначимо, що чистий прибуток підприємства у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 158,5 тис. грн. або на 25,3%, що свідчить про підвищення результативності діяльності підприємства. Проте, незважаючи на зростання доходу, у 2019 р. порівняно з 2018 р., рівень рентабельності реалізації послуг зменшився з 11% до 10%, а отже підприємству необхідно підвищити ефективність своєї діяльності.

У таблиці 2.2. також бачимо що найбільшу частку у витратах займають витрати на оплату праці персоналу, зростання яких відбувається більшими темпами, ніж зростання прибутку, що і обумовило зниження ефективності.

Незважаючи на позитивні зрушення в динаміці та структурі міжнародних операцій з туризму, які характеризуються зростанням обсягів діяльності на внутрішньому ринку і збільшенням потоку іноземних відвідувачів, ще помітно простежується тенденція перевищення виїзного потоку над в'їзним у структурі міжнародного туризму.

Слід відзначити певне падіння темпів виїзного туризму і його перерозподіл за мотиваційним та географічним критерієм, що позитивно характеризує зміни в роботі ТОВ «Тревел Профешнл Груп» та загалом на туристичному ринку.

2.2. Аналіз системи менеджменту туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має організаційну структуру управління, та визначений штат працівників, що відповідає штатному розкладу.

В цілому для туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» характерна наступна організаційна схема (Додаток Ж.).

Організаційну структуру управління підприємством можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Директор туристичного підприємства – лінійний керівник, якому у роботі допомагає спеціальний апарат управління. Усі накази, розпорядження працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників.

Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам. Директор діє від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями, розпоряджається його майном, має широкі права як керівник - єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності.

Аналіз розподілу функцій управління всередині туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» наведено в табл. 2.3.

У посадовій інструкції закріплюються права працівника та його відповідальність. Інструкції повинні відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни - чіткі визначення.

Управління туристичним підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп» 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;

Таблиця 2.3

Аналіз розподілу функцій управління всередині туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

№ п/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Функції посадової особи, підрозділу підприємства	Завдання до вирішення
1.	Генеральний директор	Виконує функції управління зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства	Займається налагодженням взаємовідносин із зовнішнім середовищем та на міжнародному рівні, контролює роботу керівників відділів та головного бухгалтера
2	Головний бухгалтер	Головний бухгалтер керує бухгалтерією та касою.	Звітує перед директором. складає посадові інструкції та штатний розклад працівників підприємства та узгоджує їх з директором.
3	Менеджер по збуту і рекламі		Вивчає туристичний ринок в Україні і за кордоном, готує пропозиції по розвитку зв'язків із закордонними партнерами, проводити аналіз звернень клієнтів; постійно проводить маркетингові дослідження, розробляє нові маршрути та тури.
4	Менеджер по туризму	Головний менеджер здійснює контроль та координацію роботи менеджерів за напрямками та відділу прийому іноземних туристів, спостерігає та вирішує питання та непорозуміння, що виникають в роботі з клієнтами.	Несе персональну відповідальність за забезпечення співробітництва (по напрямку туристів) із закріпленою за ним країною (фірмою); розробляє проекти договорів про співробітництво, забезпечує контроль за виконанням договірних зобов'язань, бере участь в переговорах, готує матеріали до переговорів про співробітництво; щомісяця готує дані по обсяги наданих туристичних послуг, відповідає за організацію виїзду туристських груп у відповідності з затвердженим графіком, контролює та організовує виконання обумовлених програм транспортування, контролює виконання договірних відносин

Джерело: за матеріалами підприємства

- 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.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» існують усі види зв'язків:

1. Вертикальні та горизонтальні. Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні на підприємстві та в його підрозділах, відображають розподіл повноважень і вказують на те, хто займає яке місце в організації. Вертикальні зв'язки вирішують проблеми влади та впливу, дають можливість передавати розпорядчу та звітну інформацію. Горизонтальні зв'язки – зв'язки в межах рівня ієрархії. Існують декілька способів встановлення горизонтальних зв'язків; на досліджуваному підприємстві можемо говорити про встановлення прямих контактів між підрозділами.

2. Лінійні та функціональні. Лінійні зв'язки – це відносини, в яких керівник реалізує свої владні права, здійснює прямий вплив на підлеглих (зв'язки "зверху донизу" у формі наказів, розпоряджень, команд, вказівок). Функціональні зв'язки на підприємстві носять дорадчий характер (рекомендації, пропозиції, варіанти).

3. Формальні зв'язки, які виникають між посадами, та неформальні, які виникають між конкретними індивідуумами.

Всі працюючі в ТОВ «Тревел Профешнл Груп», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

В умовах високої конкуренції важливим є встановлення мінімальної

чисельності, необхідної для ведення виробництва, поліпшення структури кадрів на кожному підприємстві. У ТОВ «Тревел Профешнл Групп» здійснюється робота з кадрами. Кадровим обліком в ТОВ «Тревел Профешнл Групп» займається адміністратор. Він виступає як експертний радник керівника при вирішенні питань про прийом на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, направлення на професійне навчання, підвищення заробітної плати і т.п.

Основними задачами адміністратора як представника кадрової служби є:

- формування кадрів організації (планування, підбір і наймання, вивільнення, аналіз плинності і т.п.);
- розвиток працівників (професійна орієнтація і перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі);
- удосконалювання організації праці і його стимулювання, створення безпечних умов праці.

Управління персоналом ТОВ «Тревел Профешнл Групп» містить у собі комплекс заходів, пов'язаних з професійним просуванням працівників та формуванням персоналу, а також його плануванням, аналізом показників праці, витрат на персонал, вивченням ринку трудових ресурсів, а також внутрішніх джерел розвитку персоналу, забезпеченням соціально-психологічних умов взаємодії підрозділів, взаємовідносинами у колективі, запобіганням конфліктів.

Менеджер з туризму - це головний співробітник ТОВ «Тревел Профешнл Групп», саме він, безпосередньо, веде спілкування з клієнтом, внаслідок якого відбувається купівля туристичного продукту. Поряд з цим, він несе відповідальність за якість наданих послуг перед туристською організацією, де він працює, і перед клієнтами, потреби яких повинні бути задоволені.

Основними завданнями менеджерів у сфері управління персоналом ТОВ «Тревел Профешнл Групп» туристичної є набір, моніторинг, розвиток і мотивація персоналу. Саме ці напрямки виділені з наступних причин. Грамотний відбір і набір персоналу є запорукою ефективної роботи колективу,

причому критерії відбору повинні бути адекватні вимогам галузі. У сфері туризму, крім професійних якостей, слід враховувати і такі, як комунікабельність і стійкість у стресових ситуаціях. Моніторинг персоналу повинен проводитися постійно, причому саме цей вид діяльності створює основу для планування подальших дій керівництва ТОВ «Тревел Профешнл Груп», спрямованих на підтримання дисципліни, підвищення мотивації персоналу та його підвищення кваліфікації.

Як недолік в управлінні персоналом підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» можна зазначити, що на підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, навчання персоналу, формування і підготовка кадрового резерву.

Успішна реалізація функцій та принципів управління туристичним підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп» забезпечується ефективністю використання управлінських методів.

Методи управління - це сукупність способів та прийомів впливу на колектив працівників ТОВ «Тревел Профешнл Груп» та окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей. Всі методи управління частково доповнюють один одного, та використовуються як окремо, так і в різних комбінаціях відповідно до специфіки діяльності туристичного підприємства.

Основними завданнями менеджерів у сфері управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є набір, моніторинг, розвиток і мотивація персоналу. Саме ці напрямки виділені з наступних причин. Грамотний відбір і набір персоналу є запорукою ефективної роботи колективу, причому критерії відбору повинні бути адекватні вимогам галузі. У сфері туризму, крім професійних якостей, слід враховувати і такі, як комунікабельність і стійкість у стресових ситуаціях. Моніторинг персоналу повинен проводитися постійно, причому саме цей вид діяльності створює основу для планування подальших дій керівництва туристичного підприємства

ТОВ «Тревел Профешнл Груп», спрямованих на підтримання дисципліни, підвищення мотивації персоналу та його підвищення кваліфікації.

Тактичні механізми управління туристичним продуктом ТОВ «Тревел Профешнл Груп» представлено на рис. 2.2.

Тактичні механізми функціонування ТОВ «Тревел Профешнл Груп» сприяють визначенню пріоритетних напрямів діяльності й виявленню додаткових конкурентних переваг унаслідок інтеграції процесу виробництва та реалізації туристичного продукту певної кількості, якості й асортименту для задоволення потреб туристів.

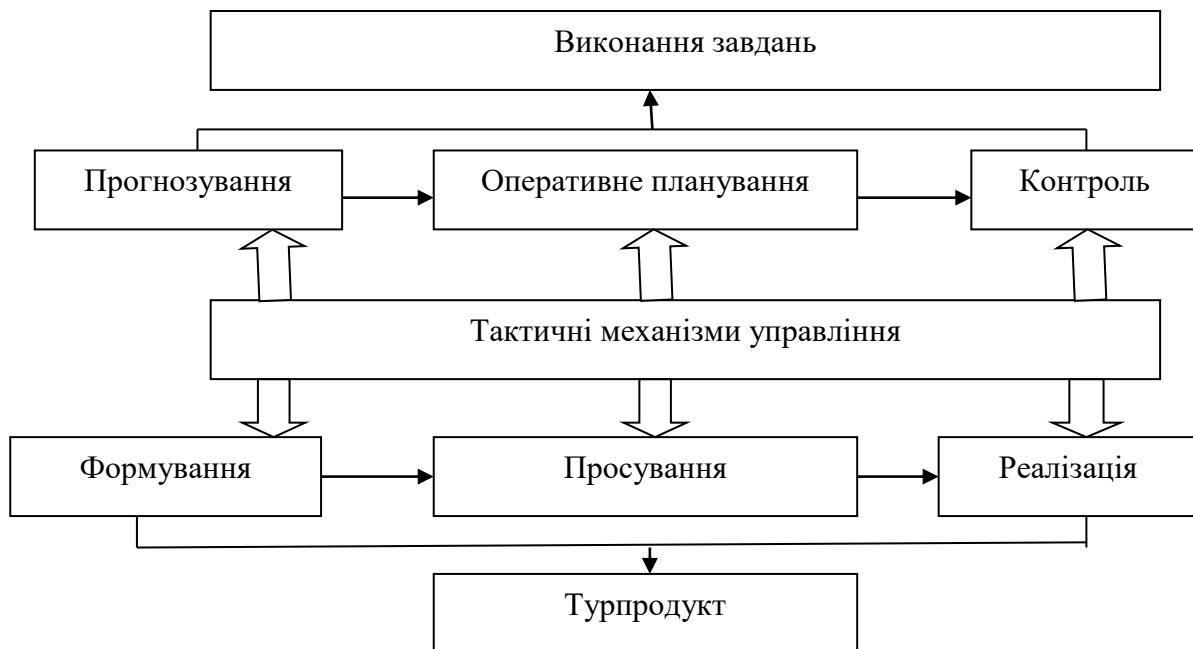


Рис. 2.2. Загальні механізми тактики управління туристичним продуктом ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Джерело: за матеріалами підприємства

Такі конкурентні переваги досягаються шляхом узгодження бізнесресурсів, необхідних для формування пакетів пропозицій щодо кожного маршруту, з платоспроможним попитом на туристичні послуги й закріплюються на стратегічному рівні.

Відмінною особливістю стратегічного плану туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є необхідність його узгодження з іншими підприємствами та організаціями, які функціонують на споживчому ринку послуг, але види цих послуг надаються також і туристам, які виступають покупцями продукту туристичного підприємства (рис. 2.3).

Оскільки стратегічні плани забезпечують рішення взаємопов'язаних проблем, наслідки яких виявляються протягом тривалого періоду, складати їх необхідно з особливою ретельністю, також вони повинні бути досить гнучкими. Враховуючи те, що кожна стратегія реалізується за допомогою тактичних дій, стратегічне планування має сенс лише тоді, коли плани дійсно реалізуються, а не залишаються на папері.



Рис. 2.3.Схема узгодженості стратегічних планів туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» з іншими підприємствами та організаціями
Джерело: за матеріалами підприємства

Однак сьогодні ТОВ «Тревел Профешнл Груп» важко використовувати стратегічне планування через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних технологій, нечесні форми конкурентної боротьби та цілу низку інших негативних факторів.

Від прийняття господарських рішень, їх ефективності, оптимальності й обґрунтованості залежать реальні можливості досягнення цілей туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Проаналізувавши методи, що застосовуються в управлінні туристичним підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп», можна також вказати на деякі недоліки в цих методах та виявити шляхи їх усунення.

1. Не достатньо застосовується планування діяльності підприємства, яке потрібне для того щоб аналізувати результати діяльності і на підставі них прогнозувати діяльність.

2. Недоліком застосування організаційно-розпорядчих методів є відсутність складання нормативів витрат на підприємстві, а також видання великої кількості розпоряджень, як в усній так і в письмовій формах, яка послаблює їхній вплив, перетворюючи у формальні акти.

3. Не завжди правильний зміст мають резолюції керівників на документах, тобто потрібно щоб зі змісту резолюції керівника, наприклад, на листі від сторонньої організації було чітко зрозуміло, потрібно цей лист виконувати або можна просто взяти до уваги

4. Існують також недоліки в організаційній структурі підприємства, до яких належать конфліктність між відділами організації; складність адміністративного управління; уповільнена реакція на складні ситуації.

5. При застосуванні соціальних методів великим недоліком є не дуже здоровий соціально-психологічний клімат колективу, а особливо в окремих відділах та підрозділах, що негативно впливає на трудову і соціальну активність колективу, а також його окремих працівників.

Таким чином, виявлені недоліки при здійсненні управління підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп» заважають здійсненню ефективної діяльності підприємства, та стабільному стану підприємства на ринку.

Формування маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління тощо.

Основним стратегічним ресурсом маркетингового менеджменту ТОВ «Тревел Профешнл Груп» повинно бути максимальне задоволення потреб ринку, тобто споживача.

Для правильного формування маркетингового менеджменту підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп» необхідним є розуміння послідовності здійснення процесу маркетингового менеджменту. Даний процес реалізується у наступній послідовності (рис. 2.4).

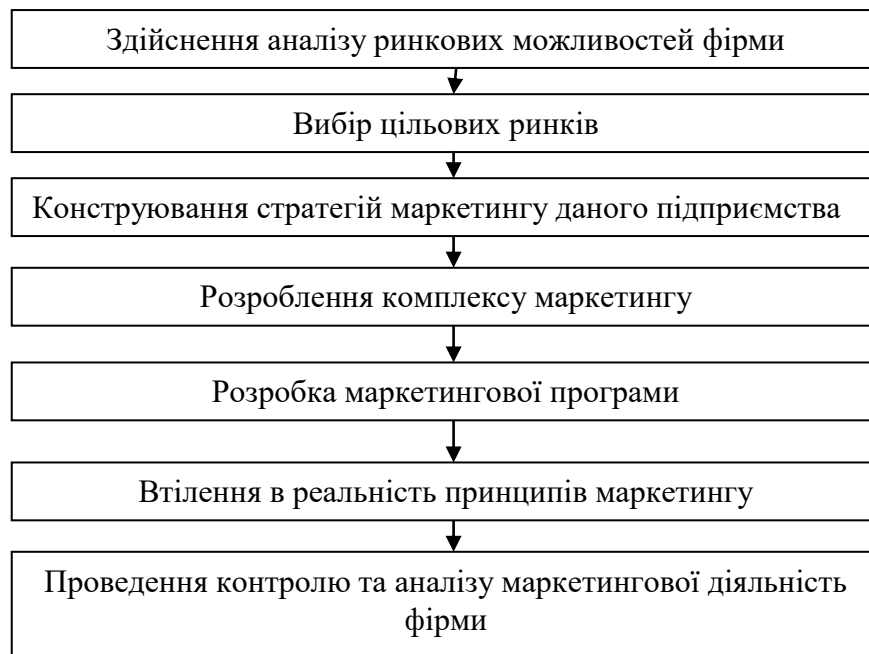


Рис. 2.4. Послідовність здійснення процесу маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» »

Джерело: за матеріалами підприємства

На сьогодні необхідною складовою успіху будь-якого підприємства є вивчення ринку, а саме вивчення споживачів, конкурентів, умови

функціонування, цін на товари та послуги та ін. В ТОВ «Тревел Профешнл Груп» цією діяльністю займається відділ продажів та маркетингу. Даний відділ безпосередньо підпорядковується генеральному директору. Начальник та працівники даного відділу повинні забезпечувати продаж основних та додаткових послуг.

Постійно відділ продажів та маркетингу проводить дослідження, які пов'язані з вивченням туристичного ринку України. Дану інформацію працівники беруть із зовнішніх джерел. Одним з основних напрямків діяльності є вивчення конкурентів та інформація про різноманітні нововведення і тенденції. Це здійснюється переважно за рахунок відвідання Інтернет сторінок туристичних фірм. Також велику роль відіграють внутрішні джерела інформації.

Маркетингова діяльність в межах ТОВ «Тревел Профешнл Груп» це заходи, що пов'язані з задоволенням потреб споживачів.

Ситуація, що склалася в туристичній сфері, вимагає активного пошуку засобів подолання кризових явищ та інтенсифікації виробництва туристичного продукту із забезпеченням необхідної його якості. Великого значення набуває використання інструментів маркетингу туристичних послуг як різновиду маркетингу послуг.

Для реалізації поставлених цілей у маркетинговій програмі ТОВ «Тревел Профешнл Груп» формується маркетингова стратегія - основа діяльності підприємства в конкретних умовах ринку.

Функціональна структура управління і організації функції збуту ТОВ «Тревел профешнл груп» спрямована передусім на виконання основних маркетингових і збутових функцій, зокрема, аналізування та оцінювання ринків, вироблення рекламної стратегії підприємства, створення додаткових каналів збуту та засобів стимулювання збуту, розробку та впровадження на ринку нових видів туристичних послуг, запровадження інноваційних напрямів збуту,

контроль за роботою каналів просування туристичних продуктів, удосконалення системи інтернет-маркетингу та інтернет-бронювання, розробку та впровадження програм лояльності, налагодження постійної зворотної комунікації зі споживачами (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Функціональна збутова організаційна структура для туристичного оператора ТОВ «Тревел профешнл груп»

Джерело: за матеріалами підприємства

Збутова політика підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» варіюється в залежності від зміни напрямків збутової діяльності та потребує конкретних

дій, спрямованих на розробку комплексу заходів для поступового досягнення цілей у сфері збуту.

Розробка збутової політики ТОВ «Тревел профешнл груп» вимагає, перш за все, визначення її стратегії і тактики, для досягнення яких, з урахуванням специфіки підприємства, застосовуються відповідні методи прогнозування, планування, розробляються заходи з виконання планів, здійснюється координація, регулювання, облік і аналіз роботи зі збуту.

Менеджмент збутової діяльності ТОВ «Тревел профешнл груп» в умовах маркетингової орієнтації вимагає від них більшої інноваційної активності при виборі форм і методів збуту. Від того, наскільки коректно буде здійснено вибір форм і методів збуту, залежить ефективність функціонування всієї системи управління збутом і розподілом, і тому необхідно в кожному конкретному випадку уважно ставитися до проробки цього елемента даної системи.

Схему контрагентської туристичної мережі туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» наведено на рис. 2.6.

Усе різноманіття засобів реалізації туристичних послуг туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» можна поділити на два типи каналів збуту: прямий і непрямий.

Прямі канали збуту забезпечують безпосередній зв'язок туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» зі споживачем.

Непрямі канали збуту туристичних послуг туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» здійснюються через посередника. Роль посередника між організаціями - виробниками туристичних послуг і туристом здійснює туроператор, який заковує велику кількість туристичних послуг у виробників, формує на їхній основі туристичні продукти і реалізує їх або самостійно, або через посередників.

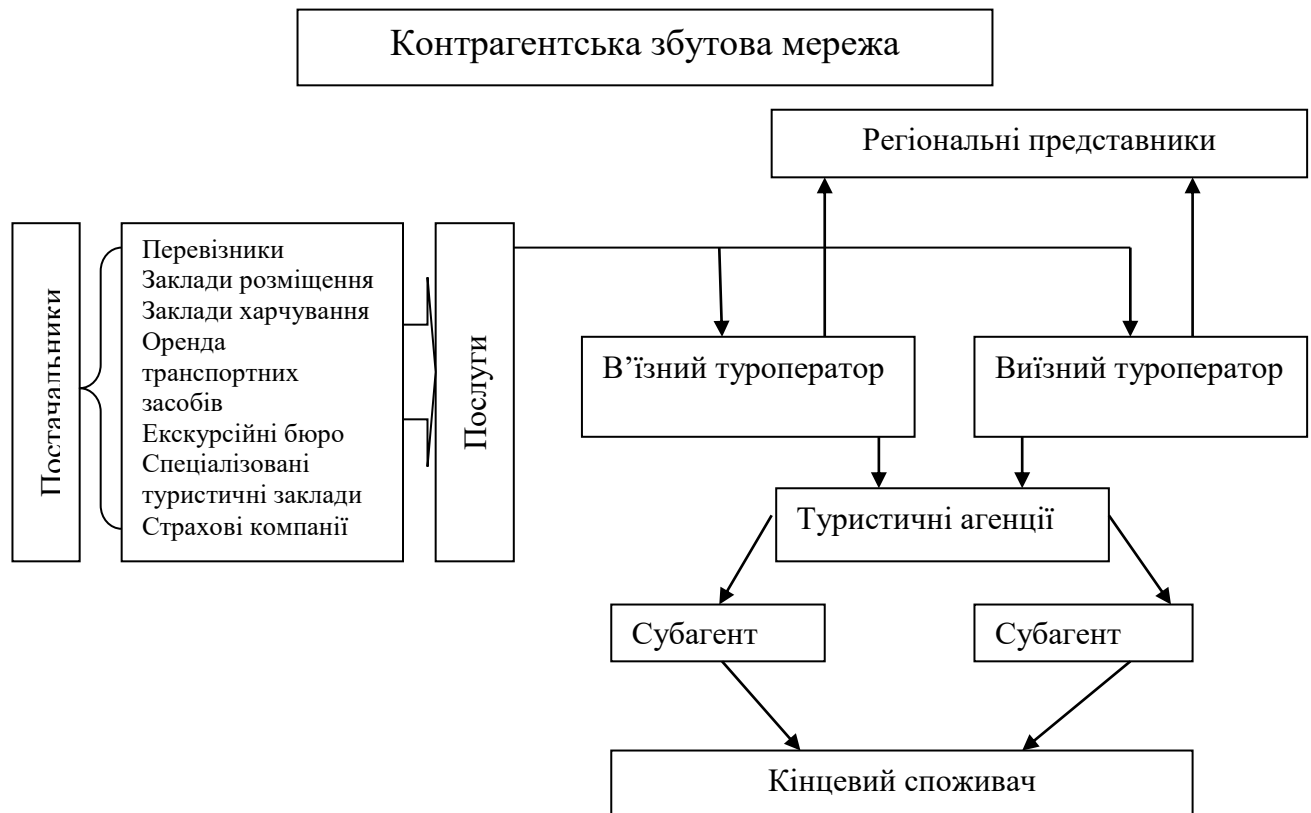


Рис. 2.6. Контрагентська збутова мережа туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп»

Джерело: за матеріалами підприємства

Метою збуту послуг туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» є забезпечення прибутковості діяльності підприємства, а також задоволення потреб споживачів у необхідних їм туристичних послугах.

Проведемо аналіз динаміки структури каналів розподілу туристичного підприємства (табл. 2.4).

Отже, як ми можемо бачити реалізація туристичних послуг через офіційні представництва туристичного підприємства у регіонах у 2018 році складала 20,69% а в 2019 році збільшилась на 3,25% та складала 23,94%, реалізація туристичних послуг через однорівневий канал- (туроператор - турагентство - турист) в 2018 році складала 51,32% і в 2019 році збільшилась на 4,97% та складала 56,29%. Реалізація туристичних послуг через дворівневий канал-

(туроператор - турагентство-оптовик - агент - турист) в 2018 році складала 27,98%, а у 2019 році зменшилась на 8,21% та складає 19,77%.

Таблиця 2.4

Динаміка структури каналів розподілу підприємства підприємства ТОВ
«Тревел профешнл груп»

Канали розподілу продукції	Структура продаж, %		Відхилення 2019/2018, (+/-)
	2018 рік	2019 рік	
Система розподілу С1 (Споживчий ринок)			
Z	20,69	23,94	3,25
C1R	51,32	56,29	4,97
C2W	27,98	19,77	-8,21
Разом	100,00	100,00	

Джерело: за матеріалами підприємства

Наявність у туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» широкої та розгалуженої турагентської мережі сприяє зниженню витрат на реалізацію турпакетів, збільшенню обсягів продажів та виходу на нові ринки.

Розробка збутової політики туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» вимагає, перш за все, визначення її стратегії і тактики, для досягнення яких, з урахуванням специфіки підприємства, застосовуються відповідні методи прогнозування, планування, розробляються заходи з виконання планів, здійснюється координація, регулювання, облік і аналіз роботи зі збуту.

Організація збутової діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел профешнл груп» в умовах маркетингової орієнтації вимагає від них більшої інноваційної активності при виборі форм і методів збуту.

2.3. Дослідження впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»

Не залежно від виду інноваційної діяльності, її кінцевою метою є підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Групп». Вона може бути орієнтовані на розробку і впровадження нових продуктів і процесів, нових методів просування та продажу продукції підприємства або на зміни організаційної практики і структури.

Але загалом інноваційна діяльність підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп» повинна здійснюватися за певними встановленими правилами, які є загальноприйнятими та поширеними.

Потрібно провести дослідження впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».

Без впровадження інновацій вижити в умовах конкуренції, зацікавити й залучити максимальну кількість споживачів туристичного підприємства вже неможливо. Генераторами нових ідей, в першу чергу, виступають самі клієнти у 45% випадків, персонал туристичного підприємства у 20%, ідеї конкурентів - 15%, ідеї керівників туристичного підприємства - 10% та інформаційні джерела - 10%. Тільки за допомогою інноваційних аспектів у поточній діяльності підприємства є можливість забезпечити своєму турпродукту цілком стабільне існування на ринку.

Так, найбільшого поширення в сучасній практиці туристичних підприємств отримали такі види інновацій як: продуктові, технологічні, маркетингові, сервісні та організаційно-управлінські.

Розглянемо впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».

Використання CRM-систем в діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» можна віднести до технологічних, організаційно-управлінських та маркетингових інновацій:

- використовуються інформаційні і комунікаційні технології;
- підвищується якість послуг;
- впроваджуються нові форм обліку та звітності туристичного підприємства;
- удосконалюється інформаційне забезпечення туристичної діяльності
- освоюються нові сегменти туристичного ринку;
- впроваджується клієнто-орієнтований підхід до доведення бізнесу.
- інтегруються й максимально ефективно використовуються всі джерела інформації про наявних і потенційних клієнтів;
- налагоджено ефективна взаємодія між підприємством і персоналом та персоналом і клієнтами;
- використовується персоніфікований маркетинг на основі CRM-системи.

Для інформатизації бізнесу невеликі туристичні підприємства переважно використовують веб-браузер та пакет MS Office (або програми з відкритим доступом). Малим підприємствам не потрібні великі бази даних та програмне забезпечення для їх управління.

Але туристичні агенції активно використовують CRM-системи під час ведення середньої або великої бази клієнтів. Туроператори та готелі можуть використовувати CRM- і ERP-системи чи їх гібрид, який створений спеціально для туристичного бізнесу. Для автоматизації бізнесу пропонуються використовувати спеціалізовані програми CRM [20].

Такі системи являють собою комп'ютерні програми, які встановлюються на персональному комп'ютері чи такі, що надаються у вигляді хмарних веб-додатків. Серед основних функцій, які потрібні CRM, – управління клієнтами, продажами, бухгалтерією, документообігом, аналітикою та звітами. ERP (англ.

Enterprise Planning System, система планування ресурсів підприємства) – корпоративні системи, які призначені для автоматизації обліку й управління, аналізу, контролю ресурсів підприємства. Розробляються за модульною схемою та охоплюють усі ключові процеси діяльності підприємства.

Використання CRM-систем дає змогу ТОВ «Тревел Профешнл Груп» збільшити ефективність контактів зі споживачами, отримувати достовірну інформацію щодо побажань клієнтів, проводити інтеграцію з іншими операційними системами, отримувати базову інформацію для реалізації стратегій, оперативно реагувати на зміни потреб ринку.

Нині конкуренція на всіх рівнях ринку досить висока. Для того щоб виграти конкурентну боротьбу туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» вимушено не тільки залучати нових клієнтів, а й не втрачати вже існуючих.

Для збереження клієнтів необхідно враховувати їх інтереси. Такий підхід до ведення бізнесу називається клієнто-орієнтованими. Але у клієнтській базі понад сто фірм-клієнтів, враховувати інтереси кожного клієнта є метою, яку важко досягнути.

Вихід із цієї ситуації фахівці вбачають у застосуванні автоматизованих систем управління підприємством.

Customer relationship management або управління відносинами з клієнтами (CRM) - це побудова правильних взаємин із клієнтами, що дає змогу підприємству підвищити прибутковість роботи без збільшення витрат на маркетинг, продаж, виробництво, продукт та надання послуг, обслуговування клієнтів [20].

У вузькому значенні CRM можна представити як базу даних, що містить у собі, окрім адресної інформації про клієнта, хронологію будь-яких контактів із ним (від телефонного дзвінка до покупки продуктів/послуг і гарантійного обслуговування). Проте CRM - це інформаційні системи, що містять не тільки

функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а й саму стратегію орієнтації на клієнта. Сутність цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, обсяги продажів, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції для побудови найтісніших відносин із клієнтами [20].

Отже, використання CRM-технологій дає можливість туристичному підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» інтегрувати й максимально ефективно використовувати всі джерела інформації про наявних і потенційних клієнтів, налагодити ефективну взаємодію між підприємством і персоналом та персоналом і клієнтами.

Принципи CRM – систем [20] :

- наявність єдиного сховища інформації, звідки в будь-який момент доступні усі відомості про усі випадки взаємодії з клієнтом;
- синхронізація управління множинними каналами взаємодії;
- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень — наприклад, «сортування» клієнтів на основі їхньої значимості для підприємства.

Можливості:

- Швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів;
- Оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій;
- Формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу;
- Швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації;
- Зниження операційних витрат менеджерів;
- Контроль роботи менеджерів;
- Узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.
- Управління бізнес-процесами - дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками організації [20].

Управління контактами, історія взаємодії з клієнтами - це єдина база даних всіх контрагентів туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» (клієнтів, постачальників, конкурентів) з внесеною раніше докладною інформацією про них, про їх співробітників і т.д. Система дозволяє здійснювати швидкий пошук важливої інформації про контрагентів, отримувати всю історію зустрічей, переговорів, листування, угод та інше. Це дуже зручний інструмент для швидкої і якісної роботи з величезними масивами інформації про клієнтів. Система автоматично нагадує про необхідність зробити дзвінок, про заплановані зустрічі та інші заходи;

Планування та управління продажами на ТОВ «Тревел Профешнл Груп» - CRM дозволяє складати плани за різними показниками (дохід з продажу по менеджерам, відділам, продуктам). По історії проектів можна відбудувати воронку продажів, що дозволяє визначати проблемні зони в циклах продажів. Планування і контроль виконання плану по факту. Є можливість ведення різних прайс-листів (оптових, дрібнооптових, роздрібних), враховувати акційні пропозиції, знижки від обсягу покупки. Вся робота з клієнтом відбувається в одній системі: планування заходів, здійснення угод, підготовка і виписка необхідних звітних документів;

Система дозволяє управляти маркетинговими заходами і визначати їхню результативність. Можливість сегментації наявних в базі клієнтів (діючих і потенційних) за певними параметрами для проведення маркетингових заходів;

Автоматизація документообігу - в систему можна ввести шаблони будь-яких документів, які використовуються в ТОВ «Тревел Профешнл Груп», при цьому зникає необхідність ручного складання нового документа при виникненні події. Швидко автоматичне заповнення шаблонів договорів, які зберігаються в системі.

Умови лояльності клієнта ТОВ «Тревел Профешнл Груп» наведено в табл. 2.5.

Умови лояльності клієнта ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

№	Умови	Опис
1	Розглядати кожного клієнта як об'єкт (категорію) разом з усіма діями, які з ним пов'язані	Умова, реалізація якої можлива тільки при наявності CRM-системи. Особливо складно впровадити в галузі FMCG. Купівля конкретної туристичної послуги має співвідноситись з персоналією клієнта та з усіма його попередніми покупками та діями
2	Клієнти відрізняються один від одного, тому вони мають різні переваги та мають обслуговуватись по-різному	Клієнти вибирають різні послуги, різні канали комунікації, мають різну частоту звертань. Тому пропозиції мають бути індивідуальними та мають бути вибрані зручні для клієнта канали комунікації
3	Підприємство має спілкуватися з клієнтом	Підприємство має не тільки робити пропозиції, а й отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, особливо у випадку відмови від покупки, скарги, наявності критичних зауважень
4	Підприємство повинно змінюватись	На основі інтерактивного спілкування з клієнтом підприємство повинно відповідати індивідуальним побажанням клієнтів (масове пристосування туристичних послуг до потреб клієнтів - mass customization)

Джерело: за матеріалами підприємства

Використання персоніфікованого маркетингу на основі CRM-системи - це не тільки забезпечення лояльності клієнта, а й вимога до оперативного рівня інформаційної системи. Подібне інноваційне впровадження повинно охоплювати всі бізнес-процеси підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп», починаючи з маркетингу, обслуговування клієнтів і логістики, та закінчуючи контролінгом та складанням звітів.

На сьогоднішній день найбільший розвиток набули оперативні CRM-системи. Швидкий доступ до бази даних CRM-системи дозволяє отримати таку інформацію про клієнта:

- історія роботи з клієнтами;
- сума грошей, яку клієнт витратив;
- персональна інформація;
- потреби та побажання тощо.

Інформація про клієнта збирається, оброблюється та зберігається. Використання цих даних здійснюються для формування конкретних пропозицій певному клієнту, на які він може погодитись з великою вірогідністю. Оскільки масив даних може бути великим, підхід із застосуванням інформаційних засобів є єдино можливим.

Із розвитком Всесвітньої мережі набувають усе більшого розвитку електронні Інтернет-CRM- системи. Вони орієнтовані на підтримку взаємовідносин та формування нових контактів з клієнтами, які переважно спілкуються з підприємствами через Інтернет. Ураховуючи стрімке зростання кількості Інтернет-користувачів України, такі CRM рішення набувають великої популярності.

Для впровадження CRM-системи туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має певні технічні можливості. Це розгалужена телефонна мережа та окремий канал Інтернету. Як вже було визначено раніше, основне навантаження по спілкуванню з клієнтами поступово переходить з телефонного зв'язку до Інтернету. Тому важливою вимогою функціонування системи є її інтеграція з web-сайтом підприємства та каналами телефонного зв'язку. Також необхідно передбачити можливість обробки замовлень за допомогою електронної пошти.

Також на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» впроваджується продуктивні інновації.

Наявний асортимент туристичних послуг дозволяє ТОВ «Тревел Профешнл Груп» конкурувати з іншими туристичними підприємствами, водночас в останні роки підприємство активно шукає нові можливості для реалізації власних послуг, намагаючись впроваджувати інновації, які б дозволили покращити позиції підприємства на ринку. Отже, діяльність підприємства в подальшому має бути спрямована на подальше впровадження

інновацій у сфері вдосконалення системи туристичного обслуговування споживачів.

Водночас необхідно відзначити, що на сьогоднішній день послуги, які пропонує та реалізує туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» знаходяться на етапі зрілості, про що свідчить наявність великої кількості конкурентів і близький до насичення попит на дані послуги.

В цілому зважаючи на існуючий розвиток ринку і рівня конкуренції на ньому, а також зважаючи на можливі загрози для туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є досить важливим питання розробки інноваційних туристичних продуктів.

Сильна конкуренція на ринках іноземного та зарубіжного туризму змусила туристичні підприємства урізноманювати пропозиції із внутрішнього туризму й екскурсій.

Враховуючи надзвичайно високий рівень наявності природних та соціально-економічних ресурсів України, є можливість і перспективи розвитку внутрішнього туризму як складника туристичної діяльності. Крім того, сучасна фінансова та політична криза в нашій державі, а також нестабільна ситуація на популярних іноземних курортах змушує вітчизняних туристів відмовлятися від подорожей за кордон та тим самим популяризувати внутрішні туристичні маршрути та напрямки. Існує маса туроператорів, які пропонують різноманітні види внутрішнього туризму.

В Україні існують всі передумови розвитку відпочинку в селі, які можна розглядати як специфічну форму підсобної господарської діяльності в сільському середовищі з використанням природного і культурного потенціалу регіону, або як форму малого підприємництва, що дає можливість певною мірою вирішити проблему зайнятості сільського населення, поліпшити його добробут, повніше використовувати природний і історико-культурний потенціал сільської місцевості. Справа розвитку сільського відпочинку має

реальну державну перспективу і сприяє поліпшенню соціально-економічної ситуації сільської місцевості [13].

Розглянемо основні дефініції сільського (зеленого) туризму. Вживання терміну екологічний туризм в різних контекстах, а також все більш вхідних в моду термінів сільський туризм, зелений туризм, природний туризм, разом з великою кількістю інших словосполучень тих, що включають слово туризм, таких як пригодницький туризм, біотуризм і інших, може легко ввести в оману не тільки звичайного туриста або господаря туристичної садиби, що починає свій бізнес, але і фахівця у області охорони навколишнього середовища.

Загальну схему структури екологічного туризму представлено на рис. 2.7.

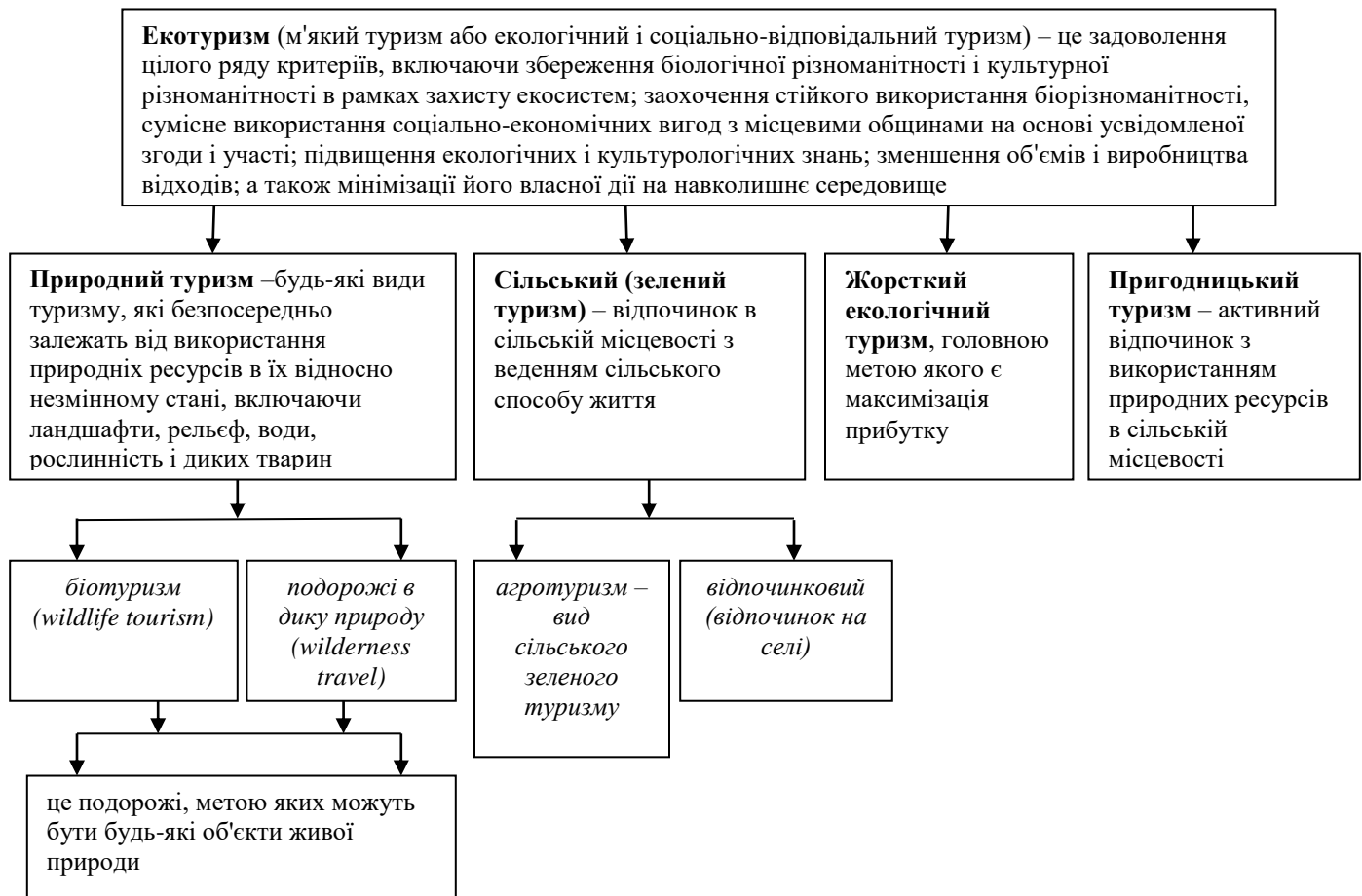


Рис.2.7. Загальна схема структури екологічного туризму

Джерело: за матеріалами [4]

Сільський (зелений) туризм, або агротуризм, є одним з видів екологічного туризму, який останнім часом набуває поширення і продовжує активно розвиватися в багатьох європейських країнах та не є винятком і Україна [14].

Екотуризм або екологічний туризм - тип туризму, що полягає у подорожах до природних недоторканих людиною та, часто, природоохоронних територій, намагаючись не здійснювати великого впливу на цю територію. Екотуризм допомагає освіті туристів та розвиває у них толерантність, дозволяє збирати гроші на заходи зі збереження території, допомагає розвитку ізольованих поселень.

Розвиток екотуризму часто розглядається як важливий засіб збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь [15].

Отже, розробка та впровадження інноваційних екологічних турів допоможе туристичному підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» реалізувати свої конкурентні переваги і створити більш стабільну позицію на ринку.

Інкамінг (з англ. incoming) - це туropolерейтинг у сфері міжнародного в'їзного туризму, тобто діяльність, спрямована на створення пакетів туристичних послуг підприємствами, що працюють на території приймаючої країни, з розміщення, харчування, транспортування, організації дозвілля тощо і доведення їх до іноземних споживачів [14, с. 84].

Характерними рисами інкамінгу як виду туристичної діяльності є:

- орієнтація на іноземних споживачів, що викликає низку труднощів, пов'язаних з маркетинговими дослідженнями, просуванням національного турпродукту, його ціноутворенням і реалізацією;

- необхідність використання тільки послуг національних постачальників, рівень якості яких відповідає міжнародним діючим стандартам (перш за все це стосується засобів розташування);

- власна нормативно-правова база діяльності (у тому числі, спеціалізовані правові акти щодо порядку реєстрації, ліцензування, сертифікації, забезпечення страхування тощо);

- необхідність ратифікації численних наднаціональних правових актів і міждержавних угод з метою поглиблення туристичних взаємовідносин України з іноземними державами [14, с. 84].

Україна є державною, що має надзвичайно потужний туристичний і рекреаційний потенціал. Сприятливі кліматичні умови, гори, ріки, моря, природні багатства, історичні пам'ятки роблять Україну привабливим туристичним напрямком.

Багаточисельні українські туристичні підприємства формують виїзні туристичні програми. Як наслідок цього кількість туристів, що від'їжджають з країни мають вагому різницю з кількістю тих, що задіяні в'їзному туризмі. Це один із чинників, що має негативний вплив на формування бюджету нашої країни.

Графічне зображення кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму за 2010-2019 рр. наведено на рис. 2.8.

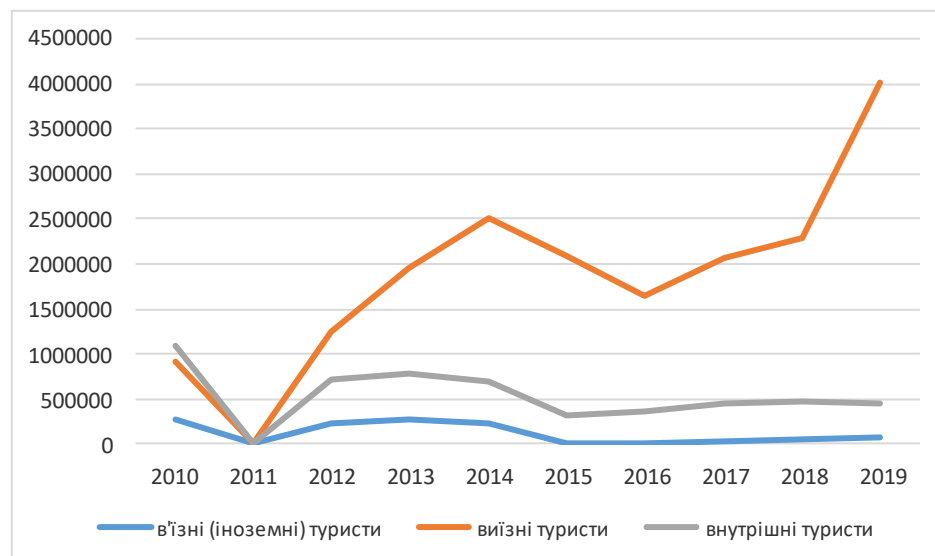


Рис. 2.8. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму

Джерело: за матеріалами [12]

Про те, що Україна стає все популярнішою серед іноземних відвідувачів свідчить і те, що CNN, одна з найвідоміших телекомпаній світу, склала окремий рейтинг з топ-11 туристичних міст України. До нього ввійшли Львів, Чернівці, Умань, Київ, Переяслав-Хмельницький, Харків, Чернігів, Одеса, Ужгород та Кам'янець-Подільський [46].

Таким чином, розробка та впровадження інноваційних в'їзних турів буде також сприяти туристичному підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» реалізувати свої конкурентні переваги і створити більш стабільну позицію на ринку.

В зв'язку з впровадженням продуктових інновацій в діяльність ТОВ «Тревел Профешнл Груп» були проведені інноваційні зміни в менеджменті підприємства: створено департаменту по прийому іноземців в Україні та відокремлені менеджери по внутрішньому туризму.

Також розглянемо застосування інноваційних технологій, які удосконалюють систему менеджменту збутової діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Найчастіше туристичні фірми та туроператори використовують можливості мережі Інтернет для надання та реклами туристичних послуг чи продуктів. Мережа Інтернет має велику кількість переваг для ведення та розвитку туристичного бізнесу, а саме:

- можливість оперативного як розміщення, так і пошуку в Інтернеті інформації про «гарячі» тури, місця в готелях, квитки тощо;
- можливість бронювання через Інтернет турів, місць у готелях, квитків, а також знижки у разі бронювання та замовлення через Інтернет;
- колосальна цілодобова ефективна і порівняно дешева реклама;
- велика економія коштів при використанні електронної пошти при співробітництві з іноземними партнерами, туроператорами, готелями, транспортними компаніями;

- можливість отримувати важливу для туристичних фірм і туристів інформацію, наприклад, нові тури, знижки, політична та економічна стабільність у вибраних країнах, новини законодавства щодо туризму в різноманітних країнах тощо.

Із розвитком технологій усе більше компаній мають можливість обирати серед великої кількості маркетингових інструментів ті, які б задовольняли їх найкращим чином. Керівництво туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп», зокрема у часи економічної кризи, змушене зменшувати бюджети на маркетинг. Однак, спираючись на можливості Internet-маркетингу, обмеження у коштах має й позитивні сторони: спеціалісти у сфері маркетингу починають активний пошук або створення маловитратних методів просування, ідеї з просування стають більш оригінальними, залучення клієнтів відбувається за допомогою несподіваних креативних рішень, за рахунок чого комунікаційна ефективність поступово зростає.

Стрімкий перехід бізнесу до мережі Internet приводить до необхідності застосування специфічних інструментів Internet-маркетингу, які б активно привертали увагу споживачів на електронні ресурси підприємств. Як засвідчує практика, більшість бізнесових організацій обмежуються створенням власного сайту. Проте створення сайту (найчастіше, сайту-візитівки) – лише перший крок до ведення бізнесу в Internet.

Для нормального функціонування та отримання прибутків організації-виробники (продавці) повинні займатися просуванням власних сайтів, бути на «одній хвилі» зі споживачами, відстежувати їх потреби та надавати послуги найзручнішим для них способом. А це передбачає використання широкої номенклатури інструментів і технологій Internet-маркетингу. Однак здебільшого вибір та застосування наявного інструментарію Internet-маркетингу відбувається безсистемно, що не дозволяє використати всі їх можливості та

одержати, за рахунок формування їх оптимального набору синергетичний ефект.

Основна особливість організації просування в Інтернеті полягає в його дворівневій моделі, в якій основним інструментом є веб-ресурс підприємства. За наявності власного сайту зростає ефективність проведених в мережі Інтернет комунікаційних заходів, оскільки будь-який комунікаційний носій може містити посилання на Інтернет-ресурс підприємства.

Так, особливістю реклами в Інтернеті є те, що її центральним елементом є веб-сервер підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» - <https://www.tpg.ua/>.

Використання Інтернету туристичним підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дозволяє істотно знизити витрати на PR шляхом перенесення акценту з традиційних засобів. У мережі можуть бути опубліковані прес-релізи чи представлена поточна інформація для споживачів і т.д.

Інструменти Інтернету можуть бути використані в кризових ситуаціях, коли підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має потребу в терміновій реакції на зміну ринкової ситуації тощо.

Вартість сервісу та підтримки за допомогою ресурсів Інтернету може бути значною, тому при оцінці його ефективності підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» доцільно розглянути питання зменшення витрат в інших сферах його діяльності. Оскільки Інтернет пропонує споживачам додатковий сервіс підтримки, то це повинно призвести до зменшення використання інших видів зворотного зв'язку і, відповідно, витрат на їхнє забезпечення. Крім того, якщо споживачі оцінять підтримку, що надається, як більш якісну і повну, тоді це буде сприяти розширенню позитивного досвіду взаємодії споживача і підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» та посиленню їх взаємозв'язку.

Таким чином комунікаційна політика туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» в Internet – це комплекс дій, спрямований на планування та здійснення взаємодії підприємства зі всіма суб'єктами

маркетингової системи на основі використання інструментів і технологій комунікацій в Internet, що забезпечують стабільне й ефективне формування попиту та просування туристичних послуг на ринки з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» багато років успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніший сервіс та різноманітні тури по країнах Європи і світу. Персонал підприємства складається з кваліфікованих фахівців, які забезпечують максимальну якість обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта. При роботі з турагентствами підприємство завжди враховує взаємні інтереси, що сприяє зміцненню співробітництва.

Тактичні механізми функціонування ТОВ «Тревел Профешнл Груп» сприяють визначенню пріоритетних напрямів діяльності й виявленню додаткових конкурентних переваг унаслідок інтеграції процесу виробництва та реалізації туристичного продукту певної кількості, якості й асортименту для задоволення потреб туристів.

Формування маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління тощо.

Менеджмент збутової діяльності ТОВ «Тревел профешнл груп» в умовах маркетингової орієнтації вимагає від них більшої інноваційної активності при виборі форм і методів збуту. Від того, наскільки коректно буде здійснено вибір форм і методів збуту, залежить ефективність функціонування всієї системи

управління збутом і розподілом, і тому необхідно в кожному конкретному випадку уважно ставитися до проробки цього елемента даної системи.

Не залежно від виду інноваційної діяльності, її кінцевою метою є підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Вона може бути орієнтована на розробку і впровадження нових продуктів і процесів, нових методів просування та продажу продукції підприємства або на зміни організаційної практики і структури.

Використання CRM-систем в діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» можна віднести до технологічних, організаційно-управлінських та маркетингових інновацій.

Наявний асортимент туристичних послуг дозволяє ТОВ «Тревел Профешнл Груп» конкурувати з іншими туристичними підприємствами, водночас в останні роки підприємство активно шукає нові можливості для реалізації власних послуг, намагаючись впроваджувати інновації, які б дозволили покращити позиції підприємства на ринку. Отже, діяльність підприємства в подальшому має бути спрямована на подальше впровадження інновацій у сфері вдосконалення системи туристичного обслуговування споживачів.

Отже, розробка та впровадження інноваційних екологічних та в'їзних турів допоможе туристичному підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» реалізувати свої конкурентні переваги і створити більш стабільну позицію на ринку.

В зв'язку з впровадженням продуктових інновацій в діяльність ТОВ «Тревел Профешнл Груп» були проведені інноваційні зміни в менеджменті підприємства: створено департаменту по прийому іноземців в Україні та відокремлені менеджери по внутрішньому туризму.

Таким чином комунікаційна політика туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» в Internet – це комплекс дій, спрямований на

планування та здійснення взаємодії підприємства зі всіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання інструментів і технологій комунікацій в Internet, що забезпечують стабільне й ефективне формування попиту та просування туристичних послуг на ринки з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУПП»

3.1. Шляхи впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»

Для туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп» питання щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту потребує великої уваги через постійне підвищення рівня вимог споживачів до якості і комплексності послуг, зростаючу конкуренцію всередині галузі, підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів, проблеми зниження витрат туристичних підприємств.

Вирішення цих проблем потребує використання інноваційних інструментів маркетингу та логістичного підходу до управління, що сприятиме підвищенню прибутковості, ефективності та конкурентоспроможності діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп».

Коливання попиту на туристичні послуги вимагає від туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп» постійного здійснення аналізу кон'юнктури ринку туристичних послуг для того, щоб змінювати їх асортиментну структуру в обсягах, достатніх для задоволення споживачів.

Вирішення цих питань потребує підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп», розробки конкретних програм щодо зниження витрат за всіма напрямками діяльності туристичного підприємства, створення логістичних підрозділів.

З метою досягнення конкурентоспроможності туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Групп» повинне так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язані з процесами

формування асортименту туристичних послуг, розробкою туристичних маршрутів та їх продажем, максимізувати прибутки від їх реалізації.

Це можливо здійснити за рахунок удосконалення інноваційного менеджменту. Рациональне планування продажів путівок, укладання договорів з надання комплексу туристичних послуг, контроль збутової діяльності дозволять значно підвищити ефективність управління діяльністю туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Таким чином, формування і реалізації логістичної стратегії на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дозволяє: покращити господарську діяльність підприємства на планований період; передбачають способи розвитку (розширення) основної економічної діяльності туристичного підприємства, наприклад: збільшення обсягів продажів; розширення каналів дистрибуції; злиття, поглинання інших підприємств і зміцнення положення підприємства на ринку.

Сучасний стан туристичного ринку характеризується постійною зміною зовнішнього середовища, мінливістю купівельного попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику.

А отже, для того, щоб вижити, підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» необхідно постійно відстежувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в його конкурентному середовищі з метою збереження своїх позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг.

В даний час підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» особливо важливо правильно оцінювати ринкову обстановку, з тим, щоб запропонувати ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, відповідали б ринковій ситуації, що склалася в Україні, та тенденціям її розвитку, з іншої – специфіці діяльності підприємства.

Основними причинами застосування та поширення інновацій підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є наступні:

- конкурентна боротьба (бажання одержати на ринку конкурентні переваги та максимізувати прибуток);
- зростаючий попит споживача;
- зростання технічного потенціалу;
- пошук вирішення проблем, які виникають у підприємницькій діяльності підприємства;
- потреба не відставати в економічному розвитку, не втратити ринку, наслідувати інші організації, які впроваджують нову технологію;
- бажання поліпшити свої результати у конкретній діяльності підприємства;
- підтримка та забезпечення престижу підприємства;
- реалізація знань та підвищення престижу підприємства.

Конкурентоспроможність туристичних послуг ТОВ «Тревел Профешнл Груп» формується за рахунок забезпечення певних конкурентних переваг, що створюють певну перевагу над подібними послугами інших туристичних підприємств. Створення конкурентних переваг пов'язане з розробкою комплексу заходів в області якості послуг, розподілу, ціни, стимулювання, що забезпечує перевагу над аналогічними діями конкурентів.

Конкурентоспроможність ТОВ «Тревел Профешнл Груп» розглядається як здатність туристичного підприємства систематизувати і реалізувати в майбутньому сукупний потенціал, що надає можливість туристичному підприємству займати стійке положення на ринку, реалізовувати основні цілі, ефективно взаємодіяти з партнерами і мати економічну перевагу над конкурентами.

Отже, основними заходами щодо розвитку діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» в умовах конкуренції можуть

бути: поліпшення іміджу за рахунок покращення якості туристичного продукту (послуг) та додаткової реклами; підвищення обсягів виробництва (продажів) за рахунок стимулювання праці власних працівників відділів продажів та маркетингу; розширення збутової мережі за рахунок пошуку нових партнерів і запровадження технологічних інновацій; розробка інноваційних програм (турів); модифікація цінової політики за рахунок встановлення знижок.

Для аналізу діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на предмет визначення його стратегії було залучено 10 експертів. Експертиза проводилась шляхом простого анкетування і результати оцінювались за 10- бальною шкалою.

Підсумкові результати опитування по туристичному підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Підсумкові результати опитування щодо основних факторів успіху для
ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Фактори	Ймовірність здійснення 1 - 10			Важливість впливу 1 - 10		
	Низька (1 - 3)	Середня (4 - 6)	Висока (7 - 10)	Низька (1 - 3)	Середня (4 - 6)	Висока (7 - 10)
1	2	3	4	5	6	7
1. Перспектива галузі			+			+
2. Перспектива отримання фінансових ресурсів		+			+	
3. Розширення меж ринку			+		+	
4. Виникнення нових сегментів ринку			+		+	
5. Ступінь ризику			+			+
6. Зниження цін	+			+		
7. Перспективи розвитку економічної інфраструктури регіону		+			+	
8. Підвищення якості послуг		+				+
9. Зростання інтенсивності конкуренції			+	+		
10. Отримання додаткового прибутку при пільговому оподаткуванні	+			+		

Джерело: за матеріалами підприємства

SWOT-аналіз – аналіз сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. Це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогоднішній день. Його універсальність дозволяє використовувати його для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону.

Цей метод використовується для будь-якого підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію.

У Додатку 3 наведено SWOT-аналіз туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп», при використанні основних моментів із попередньо проведених аналізів внутрішнього середовища підприємства, макро- та мікро-оточення.

У поточній ситуації туристичному підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін».

Основними конкурентними заходами при обраній стратегії можуть бути:

- забезпечення оновлення висококваліфікованого персоналу, для стимулювання розвитку підприємства, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на ситуацію;

- впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, призводить до покращення організації маркетингу на підприємстві, за допомогою інтернет-реклами підприємства стає більш відомим, а споживачі більш інформованими;

- надання посередниками вигідних для підприємства форм оплати та умов отримання послуг, дає можливість розробки ефективної стратегії розвитку підприємства;

- високий ступінь прихильності покупців до послуг підприємства, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація

стратегії діяльності туристичного підприємства, призводить до збільшення обсягів реалізації послуг;

- покращення діяльності підприємства та її місця на ринку послуг регіону, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства

Основна мета ТОВ «Тревел Профешнл Груп» - подальше підвищення ефективності діяльності підприємства і його конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту підприємства і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Тревел Профешнл Груп»;

- поліпшення показників діяльності підприємства за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;

- підвищення якості управління підприємством шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності.

- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

У подальших планах ТОВ «Тревел Профешнл Груп» - збільшення частки, займаної підприємством на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються. Фахівці підприємства ретельно вивчають ринок і прогнозують подальші напрямки розвитку попиту.

Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси.

3.2. Обґрунтування заходів впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Логістичний ланцюг руху туристичного продукту підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» від його виробництва до кінцевого споживання зображений на рис. 3.1.

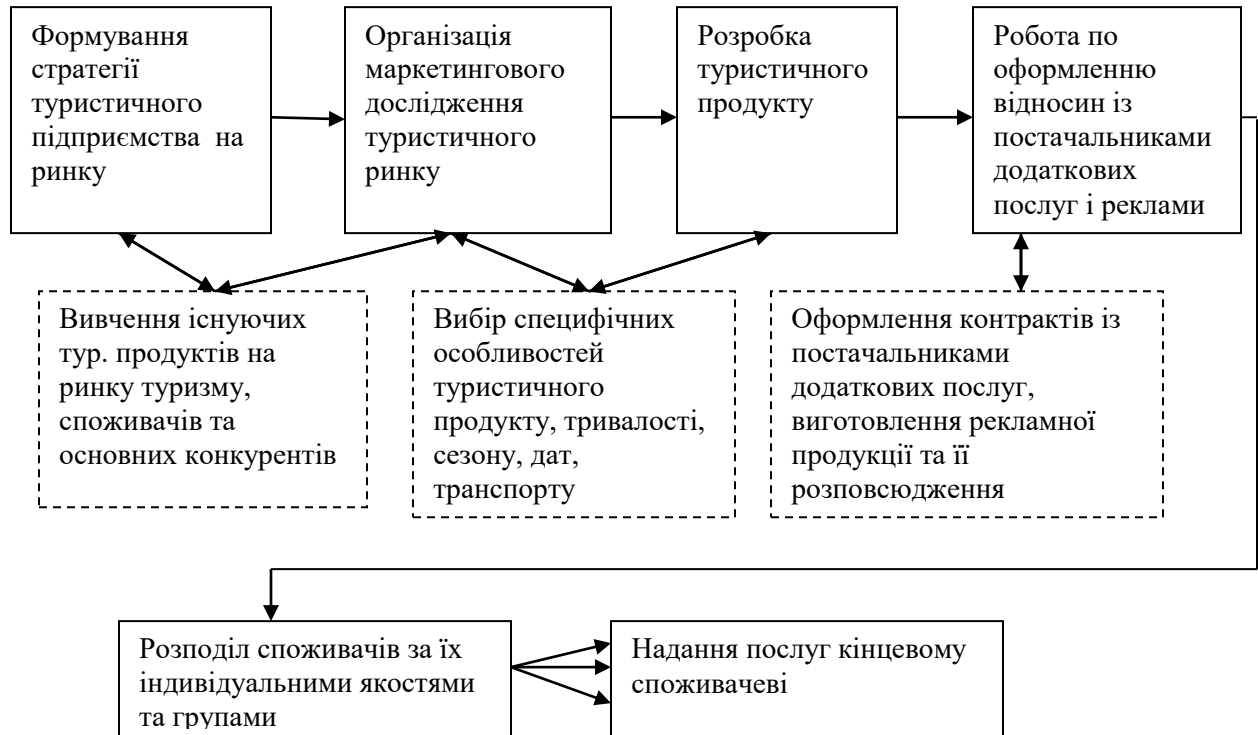


Рис. 3.1. Логістичний ланцюг руху туристичного продукту на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Джерело: за матеріалами підприємства

Підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» формує туристичний продукт після вивчення потреб у ньому та мотивацій потенційних туристів або організацій.

Формування туристичного продукту підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є досить складним багатофакторним процесом, що вимагає комплексного аналізу й оцінки ряду чинників:

- передбачуваного контингенту споживачів туристичного продукту;
- видів туристичних продуктів, що мають найбільший попит в даний або найближчий час (зимовий чи літній сезон);
- умов об'єкта розміщення;
- наявність послуг, що надаються та їх матеріально-технічне забезпечення;
- основні (стандартні) та додаткові послуги, умови розміщення туристів;
- складових маркетингу (рекламний каталог, опис регіону; екскурсійні та торговельні можливості міста, місця відпочинку; правила продажу туристичного продукту та ін.);
- діючих тарифів;
- фінансових розрахунків (форма і порядок розрахунків; повний і частковий аванс; оплата за фактом та ін.);
- якостей наданих послуг і виконання зобов'язань перед туристом.

Управлінський аспект зводиться не тільки до планування, контролю, оперативного управління формуванням, просуванням і реалізацією продуктового та інформаційного потоків у межах логістичної системи підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп», що охоплює операційні цикли постачальників і посередників туристичного продукту, а також формування та розподілу туристичних потоків (табл. 3.2).

Взаємодія суб'єктів туристичного ринку в рамках логістичної системи передбачає вирішення таких завдань:

- розміщення туристичних об'єктів з урахуванням традицій розвитку регіону (зокрема культурно-історичних, соціально-економічних);
- розвиток транспортної мережі;

- розвиток сучасних форм медичного та соціального обслуговування, забезпечення належної якості надання адміністративних послуг;

- надання інформаційно - консультаційних послуг споживачам та координації діяльності суб'єктів туристичного ринку і т. ін.

Таблиця 3.2

Зміст функцій логістичного управління підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» в системах «постачальник - туроператор» і «туроператор - споживач»

Функції управління	Взаємозв'язки «постачальник - туроператор»		Взаємозв'язки «туроператор- споживач»	
	Прямі: постачальник - туроператор	Зворотні: туроператор - постачальник	Прямі: туроператор - турагент - споживач	Зворотні: споживач - турагент - туроператор
Планування	Планування та проектування форм і видів туристичних послуг	Планування потоків туристів за видами туристичних послуг	Планування обсягів та якісних параметрів доступних туристичних продуктів, способів і каналів їх просування, політики збуту	Планування та прогнозування потреб у туристичному продукті (кількісній якості параметри)
Організація	Формування асортименту туристичних послуг	Формування потоків туристів за видами туристичних послуг	Формування асортименту Туристичних продуктів (варіативність, персоналізація) та їх збут	Формування сукупності замовлень на туристичні продукти (укладання договорів)
Координація і регулювання	Узгодження кількісних і якісних параметрів туристичних продуктів та потоків туристів, політика й заходи реагування на відхилення			
Контроль, аналіз і аудит	Контроль і аналіз потоків туристів та їх відповідність ресурсному забезпеченню, оцінка ефективності	Контроль і аналіз кількісних і якісних параметрів туристичних послуг	Контроль і аналіз процедур збуту, оцінка ефективності	Контроль і аналіз відповідності змісту туристичного продукту запитам споживачів, оцінка «задоволеності» клієнта, прийом рекламаций

Джерело: за матеріалами підприємства

Розвиток взаємовигідної співпраці туристичних підприємств сприятиме вирішенню їх загальних проблем, розширенню ринкових можливостей, раціональному використанню ресурсів, оптимізації логістичних потоків. Туроператори опиняються у вигіднішому положенні за рахунок розширення

каналів дистрибуції, оскільки значна частина витрат в цьому випадку є зміною і залежить від обсягів виручки. В разі передачі функцій збуту незалежним агентам існує ризик втрати контакту з туристами, оскільки турагентів не завжди цікавить удосконалення якості туристичного продукту [16].

Управління логістикою туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» розглядається як процес, який об'єднує всю господарську діяльність туристичного підприємства і пов'язаний з ефективним управлінням внутрішніми і зовнішніми логістичними потоками.

Як видно з рисунку 3.2, фахівцями виокремлено підсистеми логістики туризму: транспортну логістику, інформаційну, фінансову, розподільчу – дистрибуцію, логістику туристичного продукту; підсистему інтегрованих маркетингових комунікацій.

Розроблена фахівцями система спрямована на підвищення ефективності інноваційної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» шляхом поліпшення, насамперед, її організації.

Пропонована система управління логістикою туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» передбачає приведення в дію кожної підсистеми логістики, що дасть змогу суттєво впливати на величину і динаміку витрат.

Ефект від впровадження концепції спільної дистрибуції виникає внаслідок економії, зумовленої масштабами діяльності, комбінуванням взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізацією трансакційних витрат, збільшенням ринкової потужності за рахунок зниження конкуренції (мотиву монополії), взаємодією в системі менеджменту.

Передумовами інтеграції в галузі туризму виступають: прагнення керівників туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» підвищити якість управління й усунути його неефективність, їх бажання знизити податкове навантаження на підприємство, особисті мотиви менеджерів

щодо продажу «вроздріб», прагнення підвищити політичну вагу окремих керівників підприємства та власні інтереси менеджерів середньої ланки управління, а також зростання капіталізованої вартості об'єднаних підприємств.

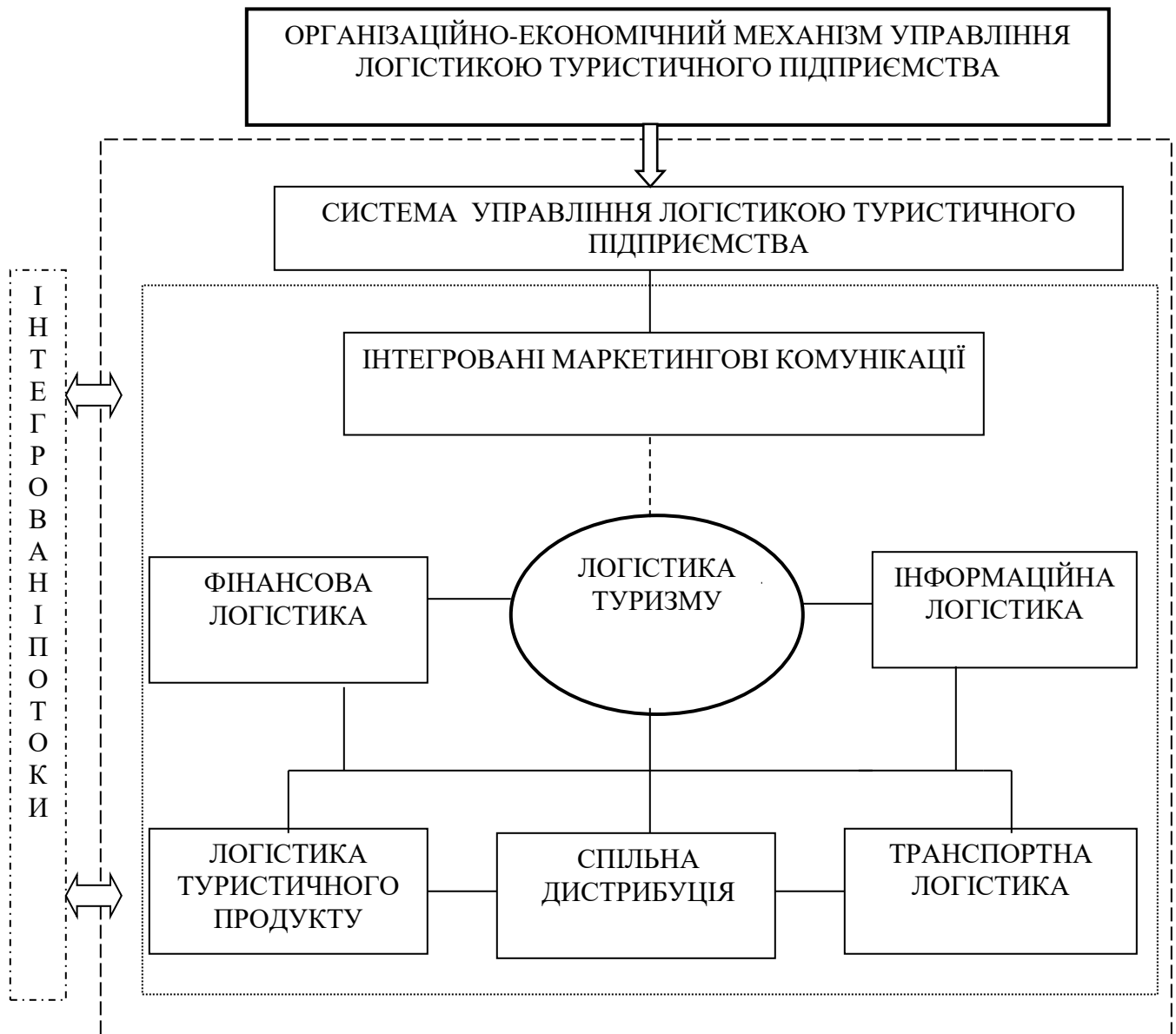


Рис. 3.2. Система управління логістикою туристичного підприємства

ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Джерело: за матеріалами підприємства

Головним чинником у процесі розробки інноваційної системи управління логістикою виступає досягнення стратегічних цілей туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Важливим для впровадження й становлення логістичного управління є постійний контроль за рухом логістичних потоків на підставі використання інформаційних технологій, що може надати конкурентні переваги в процесі туристичної діяльності.

Таким чином, впровадження інноваційної логістичної системи на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дозволяє скоротити витрати, підвищити ефективність інформаційних потоків і поліпшити якість пропонованих туристичних продуктів для кінцевих споживачів.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг довгостроковий успіх ТОВ «Тревел Профешнл Груп» нерозривно пов'язаний з її здатністю безперервно впроваджувати інновації.

Для максимальної ефективності управління підприємством ТОВ «Тревел Профешнл Груп», потрібно використовувати інноваційні інструментами логістики в поєднанні з інноваційними інструментами маркетингу.

Маркетингова логістика на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» - це діяльність з управління інформаційними потоками, а також потоками туристичних послуг та супутніх товарі при їхньому переміщенні від виробників до споживачів, орієнтована на запити покупців.

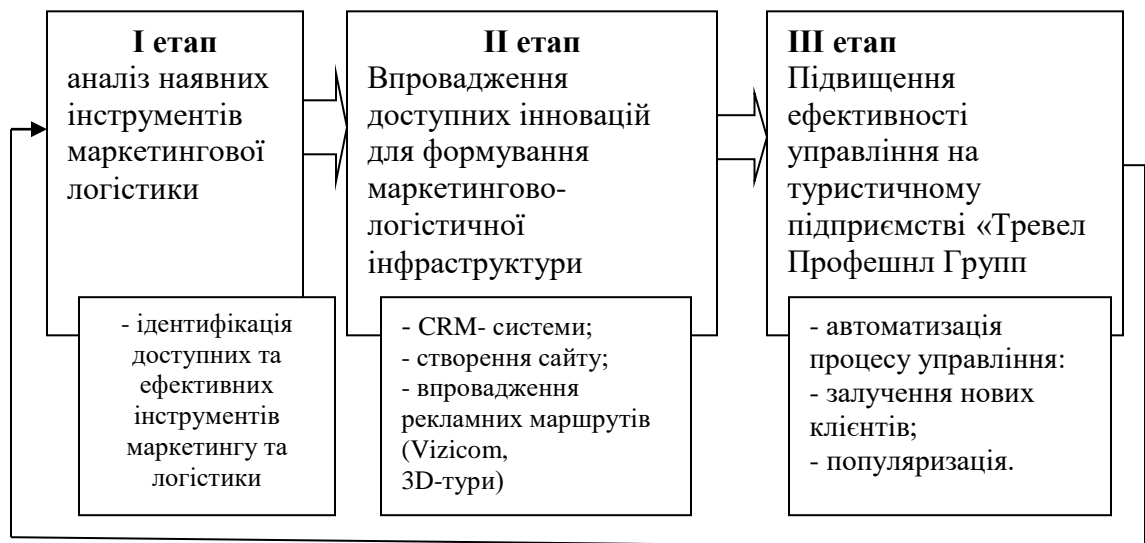
В основі застосування маркетингово-логістичних інновацій лежить створення взаємодії нових послуг і організація нових сервісних, фінансових, інформаційних потоків з метою максимального задоволення клієнтів на тлі оптимізації витрат підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Все це можливо за наявності відповідної інфраструктури.

Пропонується ввести на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» маркетингово-логістичну систему. Це сукупність допоміжних інструментів, що забезпечують його безперебійне функціонування за рахунок акумуляції,

зберігання та рух всіх різновидів матеріальних, грошових, інформаційних, трудових ресурсів з метою формування та реалізації якісного туристичного продукту.

Впровадження доступних інноваційних інструментів логістики і маркетингу для удосконалення процесу управління діяльністю туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» допоможе правильно спланувати, організувати і контролювати діяльність підприємства в цілому

Пропонується процес формування маркетингово-логістичної інфраструктури на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп», який складається з трьох послідовних етапів (рис. 3.3): I – етап підготовки; II – впровадження; III – аналіз отриманих результатів.



Перехід до нового циклу формування маркетингово-логістичної інфраструктури

Рис 3.3 - Процес формування маркетингово-логістичної інфраструктури на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Джерело: за матеріалами підприємства

В ідеальному варіанті процес формування маркетингово-туристичної інфраструктури має бути безперервним та циклічним, але на рис. 3.3,

представлено тільки перших три етапи. Першочерговою задачею, яка стоїть перед керівником підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп», є аналіз і вибір сучасних інструментів маркетингу та логістики, які дозволять сформуванню збалансовану інфраструктуру, що відповідає наявним умовам функціонування. Головна мета керівника туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» - обрати бюджетні, але ефективні засоби, які дозволять оптимізувати процес комунікації у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Принципи та методи даного інноваційного підходу повинні бути спрямовані на отримання оптимального рішення, зокрема, мінімізацію загальних логістичних витрат підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Скорочення всіх видів витрат, пов'язаних з управлінням туристичним потоком, управління турами, зменшення логістичних ризиків дозволить підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Груп» вивільнити фінансові ресурси на додаткові інвестиції в інформаційно - комп'ютерні системи, рекламу, маркетингові дослідження тощо.

Отже, управління логістикою туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» розглядається як процес, який об'єднує всю господарську діяльність туристичного підприємства і пов'язаний з ефективним управлінням внутрішніми і зовнішніми логістичними потоками.

Таким чином, розроблена фахівцями система спрямована на підвищення ефективності інноваційної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» шляхом поліпшення, насамперед, її організації.

Впровадження інноваційної логістичної системи на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дозволяє скоротити витрати, підвищити ефективність інформаційних потоків і поліпшити якість пропонуваніх туристичних продуктів для кінцевих споживачів.

Висновки до розділу 3

Для туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» питання щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту потребує великої уваги через постійне підвищення рівня вимог споживачів до якості і комплексності послуг, зростаючу конкуренцію всередині галузі, підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів, проблеми зниження витрат туристичних підприємств.

З метою досягнення конкурентоспроможності туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» повинне так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язані з процесами формування асортименту туристичних послуг, розробкою туристичних маршрутів та їх продажем, максимізувати прибутки від їх реалізації.

Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси.

Отже, управління логістикою туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» розглядається як процес, який об'єднує всю господарську діяльність туристичного підприємства і пов'язаний з ефективним управлінням внутрішніми і зовнішніми логістичними потоками.

Таким чином, оозроблена фахівцями система спрямована на підвищення ефективності інноваційної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» шляхом поліпшення, насамперед, її організації.

Впровадження інноваційної логістичної системи на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дозволяє скоротити витрати, підвищити ефективність інформаційних потоків і поліпшити якість пропонуваніх туристичних продуктів для кінцевих споживачів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, 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.

Отже, специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо.

Управління туристичним підприємством має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку.

Отже, інноваційний менеджмент являє собою стійку сукупність дій з визначення цілей розвитку підприємства, обґрунтування та прийняття рішень щодо впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу.

Таким чином, інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами на туристичному підприємстві. Інноваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм

управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства з метою оптимізації економічних результатів його господарської діяльності.

Таким чином, інновації туристичних підприємств є сервісними інноваціями, які виступають основою формування внутрішніх конкурентних переваг. Поняття «сервісні інновації» найглибше розкриває механізми та процеси інноваційної діяльності у сфері туризму.

Стимулами інноваційної активності туристичних підприємств можуть бути незворотні процеси у суміжних галузях економіки, наприклад розвиток електронної комерції. Основними напрямками сервісних інновацій туристичних підприємств є: продуктові інновації, концептуальні інновації, інформаційні технології, інновації у сфері безпеки туристів, маркетингові інновації.

Інноваційна діяльність в туристичній індустрії спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, освоєння нових ринків збуту, впровадження передових ІТ-технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності. Саме тому інновації в туризмі необхідні і є невід'ємною умовою його розвитку.

Одним з основних способів залучення споживачів та збільшення власного доходу, є пропозиція нового товару /послуги. У туристичній галузі, цим товаром можуть бути нові маршрути або місця відпочинку. Однак, практично у кожного агентства, існує застереження перед застосуванням нововведень першими, вдосконалення механізму роботи з клієнтами. Нововведення ведуть за собою чималу ступінь ризику. Однак управління нововведеннями та їх впровадження для розвитку індустрії гостинності є найбільш вагомими для розвитку туристичної індустрії.

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» багато років успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніший сервіс та різноманітні тури по країнах Європи і світу. Персонал підприємства складається з кваліфікованих фахівців, які забезпечують максимальну якість обслуговування

та індивідуальний підхід до кожного клієнта. При роботі з турагентствами підприємство завжди враховує взаємні інтереси, що сприяє зміцненню співробітництва.

Тактичні механізми функціонування ТОВ «Тревел Профешнл Груп» сприяють визначенню пріоритетних напрямів діяльності й виявленню додаткових конкурентних переваг унаслідок інтеграції процесу виробництва та реалізації туристичного продукту певної кількості, якості й асортименту для задоволення потреб туристів.

Формування маркетингового менеджменту на підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління тощо.

Менеджмент збутової діяльності ТОВ «Тревел профешнл груп» в умовах маркетингової орієнтації вимагає від них більшої інноваційної активності при виборі форм і методів збуту. Від того, наскільки коректно буде здійснено вибір форм і методів збуту, залежить ефективність функціонування всієї системи управління збутом і розподілом, і тому необхідно в кожному конкретному випадку уважно ставитися до проробки цього елемента даної системи.

Не залежно від виду інноваційної діяльності, її кінцевою метою є підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Вона може бути орієнтована на розробку і впровадження нових продуктів і процесів, нових методів просування та продажу продукції підприємства або на зміни організаційної практики і структури.

Використання CRM-систем в діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» можна віднести до технологічних, організаційно-управлінських та маркетингових інновацій.

Наявний асортимент туристичних послуг дозволяє ТОВ «Тревел Профешнл Груп» конкурувати з іншими туристичними підприємствами,

водночас в останні роки підприємство активно шукає нові можливості для реалізації власних послуг, намагаючись впроваджувати інновації, які б дозволити покращити позиції підприємства на ринку. Отже, діяльність підприємства в подальшому має бути спрямована на подальше впровадження інновацій у сфері вдосконалення системи туристичного обслуговування споживачів.

Отже, розробка та впровадження інноваційних екологічних та в'їзних турів допоможе туристичному підприємству ТОВ «Тревел Профешнл Групп» реалізувати свої конкурентні переваги і створити більш стабільну позицію на ринку.

В зв'язку з впровадженням продуктивних інновацій в діяльність ТОВ «Тревел Профешнл Групп» були проведені інноваційні зміни в менеджменті підприємства: створено департаменту по прийому іноземців в Україні та відокремлені менеджери по внутрішньому туризму.

Таким чином комунікаційна політика туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп» в Internet – це комплекс дій, спрямований на планування та здійснення взаємодії підприємства зі всіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання інструментів і технологій комунікацій в Internet, що забезпечують стабільне й ефективне формування попиту та просування туристичних послуг на ринки з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Для туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп» питання щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту потребує великої уваги через постійне підвищення рівня вимог споживачів до якості і комплексності послуг, зростаючу конкуренцію всередині галузі, підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів, проблеми зниження витрат туристичних підприємств.

З метою досягнення конкурентоспроможності туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» повинне так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язані з процесами формування асортименту туристичних послуг, розробкою туристичних маршрутів та їх продажем, максимізувати прибутки від їх реалізації.

Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси.

Отже, управління логістикою туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» розглядається як процес, який об'єднує всю господарську діяльність туристичного підприємства і пов'язаний з ефективним управлінням внутрішніми і зовнішніми логістичними потоками.

Таким чином, розроблена фахівцями система спрямована на підвищення ефективності інноваційної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» шляхом поліпшення, насамперед, її організації.

Впровадження інноваційної логістичної системи на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дозволяє скоротити витрати, підвищити ефективність інформаційних потоків і поліпшити якість пропонуваніх туристичних продуктів для кінцевих споживачів.

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу магістра

Гарбовського Богдана Костянтиновича

На тему: «Впровадження інноваційних технологій в менеджменті організації»

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 112 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 11 таблиць та 15 рисунків; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 61 джерело (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» (м. Київ).

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження впровадження інноваційних технологій в менеджменті організації.

У I розділі «Теоретичні аспекти менеджменту на туристичному підприємстві» визначено сутність менеджменту підприємств туристичної індустрії, досліджено інновації як інструмент ефективного менеджменту підприємств та як фактор розвитку сучасного туризму в Україні.

У II розділі «Дослідження системи менеджменту туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» розглянуто загальну характеристику фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства, проведено аналіз системи менеджменту туристичного підприємства та досліджено впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

У III розділі «Напрями удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» визначено шляхи впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства та розглянуто обґрунтування заходів впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Практичну цінність становлять пропозиції автора щодо вибору ефективних заходів впровадження інноваційних технологій в менеджменті туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Ключові слова: інновації, впровадження, туризм, туристичне підприємство, менеджмент.

RESUME

for a master's degree

Garbovsky Bohdan Konstantinovich

On the topic: **«Implementation of innovative technologies in the management of the organization»**

The final qualifying work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and applications.

The final qualifying work is placed on 112 pages of the main text, incl. contains 11 tables and 15 figures; 6 applications, the list of used sources includes 61 sources (including Internet resources).

The work was performed on the materials of the tourist enterprise LLC «Travel Professional Group» (Kyiv).

The purpose of the final qualification work is to study the implementation of innovative technologies in the management of the organization.

In the first section «Theoretical aspects of management at the tourist enterprise» the essence of management of the enterprises of the tourist industry is defined, innovations as the tool of effective management of the enterprises and as the factor of development of modern tourism in Ukraine are investigated.

In Section II «Research of the management system of the tourist enterprise LLC «Travel Professional Group» the general characteristic of financial and economic activity of the tourist enterprise is considered, the analysis of the management system of the tourist enterprise is carried out and introduction of innovative technologies in management of the tourist enterprise LLC «Travel Professional Group» is investigated.

In Chapter III «Directions for improving the management system of the tourist enterprise LLC «Travel Professional Group» identifies ways to implement innovative technologies in the management of the tourist enterprise and considers the rationale for implementing innovative technologies in the management of the tourist enterprise LLC «Travel Professional Group».

Of practical value are the author's proposals for the selection of effective measures for the introduction of innovative technologies in the management of the travel company LLC «Travel Professional Group».

Key words: innovations, implementation, tourism, tourist enterprise, management.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про туризм» Закон України від 05.09.95 р. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws>
2. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 2002. — № 36. Режим доступу: www.zakon1.rada.gov.ua.
3. Аналітика та статистика Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=be44a1a7-69b3-4a77-a86a-447499abcdd6&tag=Analitika&isSpecial=true> .
4. Антоненко І. Я., І. Михайліченко Г.І. Логістична стратегія як управлінська інновація в індустрії туризму. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". 2019. № 714. С. 281-290.
5. Бак Г. Впровадження інновацій у сфері туризму. Наукові записки. 2017 №2.
6. Безносюк В.Д. Туризм і його місце в соціально-економічному розвитку України. Регіональна економіка (укр.).2016. № 1. С.232-236.
7. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, Феникс, 2015. 440 с.
8. Власова Н., Смирнова В., Семененко Н. Інноваційна діяльність в туристичному бізнесі. Культура народів Причорномор'я. 2018. № 176. С. 113-114.
9. Горішевський П. А., Красій Р. П.. Організація роботи туристичної фірми. Івано-Франківськ, 2014. 392 с.
10. Готельний, туристичний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Електронне видання] : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 362 с.
11. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие. 2-е изд., стереотип Київ: МАУП, 2015. 152 с.

12. Гуржій, Н. М., Третинко А.В. Інноваційні технології в туристичній індустрії. Сталий розвиток економіки. 2020. №3 (20). С. 221-224.
13. Давидова, О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. №7 (172).С. 65-69.
14. Денисенко М.П. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М.П. Денисенко, Я.В. Риженко // Проблеми науки. – 2017. – № 6. – С. 10-16.
15. Доценко, М. С. Інновації в туризмі України. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку туризму». Частина II. Миколаїв: ВП «МФ КНУКІМ», 2015. 145 с. С.31-34.
16. Дудар Т. Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 256 с.
17. Забуранна Л.В. Основні види логістики туристичного підприємства. Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту», 2-3 лютого 2015 р. - Київ, 2015. С. 364-367.
18. Зінов'єв Ф. В., Бартошук О.В. Інноваційні підходи до розвитку туристичної галузі України. Інноваційна економіка. 2019 №4 (30) С. 161-164.
19. Кальченко О.М. Проблеми інноваційного розвитку туристичної галузі України. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2018_41/18.htm.
20. Кальченко, О. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі. Вісник Чернігівського державного технологічного університету : зб. наук. праць. Чернігів: ЧДТУ, 2017. № 4 (54). С. 147-155.
21. Кифяк, В. Ф. Організація туризму: навчальний посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2014 . 343 с.
22. Князь С. В., Комарницька Н.М. Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Економічний простір: зб. наук. праць. № 83. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. 267 с
23. Козак М. І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення / М. І. Козак // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 4 (58). –С.83-90

24. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 210 с.
25. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2016. – 504 с.
26. Ліщинська Л. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 206–209. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5%281%29__44
27. Мазуркевич, І. О., Дзюба Т.А. Інноваційні підходи в діяльності туристичного бізнесу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 3 (227). С. 50-56.
28. Матюшенко І., Федоренко Е. Проблемы инновационного развития Украины на современном этапе // Экономика, Финансы, Право. - 2016. — №3. - с. 11-12.
29. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії. Київ: КНТЕУ, 2015. 217 с.
30. Менеджмент туристичної індустрії. Школа І.М., Ореховська Т.М., Козьменко І.Д. та ін. Чернівці: Книги-XXI, 2015. 596 с.
31. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 295 с.
32. Микуланинець С.І., Проскура В.Ф. Ефективність застосування логістичних інформаційних систем у сфері туризму. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство». 2016 Вип. 2. С.408-411.
33. Михайліченко, Г. І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г. І. Михайліченко ; КНТЕУ. — К. : КНТЕУ, 2016. — 608 с.
34. Михайліченко, Г. І. Методологічні основи оцінювання інноваційного потенціалу туристичного підприємства / Г. І. Михайліченко // Економічний часопис. – 2016. – №1-2 – С. 80-83.
35. Мозгова В.Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств / Г.В. Мозгова // Ефективна економіка. – 2017. – №10. – С. 79-86.

36. Мунін Г.Б., Чабан Р. Аналіз стану і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні. Формування ринкових відносин в Україні (укр.). 2018. № 5. С.60-65.
37. Панченко Ю. В., Лугінін О.Є., Фомішин С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навч. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 342 с.
38. Свелеба Н.А., Бігус М.М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в умовах динамічних змін ринкового середовища/ Науковий вісник НЛТУ України. – 2018. – Вип. 19.8. – с.122-126.
39. Світові інноваційні тренди у сфері туризму 2019-2020 Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/35207>
40. Семенов В.Ф., Басюк В. Використання потенціалу нової економіки при формуванні інноваційних структур організації і управління туризмом: монографія: Атлант, 2014. –356 с
41. Сидоренко, І. О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. Вип. 3 (46). С. 78-80.
42. Скрипко, Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Вид-во "Знання", 2014. с. 24
43. Соловйов Д.І. Аналіз тенденцій розвитку туристичної сфери України та науково-методичні напрями вдосконалення її державного регулювання. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018 №1, (9) С. 70–73.
44. Стадник В. В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав. 2016. 464 с.
45. Стойка С. О. Інновації в туризмі як чинник стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. Бізнес-Інформ 2016. № 12. С. 197-201.
46. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів (проектів) Режим доступу: <http://www.zakon.gov.ua>.
47. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. 456 с.
48. Ткачук, Л. М. Інноваційні технології в міжнародному туризмі: навчальний посібник. Київ: КиМУ, 2017. 68 с.

49. Туризм після пандемії Режим доступу:
<https://www.polskieradio.pl/398/7864/Artykul/2499475,%d0%a2%d1%83%d1%80%d0%b8%d0%b7%d0%bc-%d0%bf%d1%96%d1%81%d0%bb%d1%8f-%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d0%b5%d0%bc%d1%96%d1%97>
50. Управління інноваціями Режим доступу:
<http://vns.lp.edu.ua/moodle/mod/page/view.php?id=72369>.
51. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ: Либідь, 2014. 448с.
52. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка. підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Либідь, 2016. с. 39
53. Фецович Т. Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства / Т. Фецович // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє. – 2018. – № 14-15. – С. 296-303.
54. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2014. 608 с.
55. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Київ: Кондор, 2015. 432с.
56. Чернікова В.І. Особливості інновацій у туризмі / В.І. Чернікова // Вісник ДІТБ. – 2013. – №16. – С.89-94.
57. Шаповалова, О. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2014. №4 (193). Ч. 2. С. 241-246.
58. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. Київ: Знання, 2014. 687 с.
59. Школа І. М., Ореховська Т. М., Козьменко І. Д. Менеджмент туристичної індустрії. Чернівці: Книги-XXI, 2015. 596 с.
60. Tourism innovation – a literature review complemented by case study research / L. Carvalho, T. Costa // Book of proceedings vol. I – International conference on tourism & management studies – Algarve 2011. – P. 23-33.
61. <https://www.tpg.ua/> - Сайт туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Групп»

ДОДАТКИ

Додаток А

Існуючі трактування поняття «інновація»

Автор, джерело	Визначення
ЗУ "Про інноваційну діяльність"	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери
Великий економічний словник	Вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки і технологій; нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу
Словник Сучасної економічної теорії Макміллана	Використовується як синонім слова "винахід" і відноситься до технологічного вдосконалення виробничих процесів і до досягнення нових властивостей і комбінацій властивостей продуктів, що продаються на ринку. В останньому випадку інновація є джерелом диференціації продукту і використовується виробниками для створення нового попиту і збільшення своєї частки ринку
Сучасний економічний словник	Нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих нововведень в різних областях і сферах діяльності
Словник іноземних слів	Введення чогось нового; нововведена річ; модернізація; реформа; економічне вкладення коштів у нову технологію, нові форми організації праці та управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь
Б. Твісс	Процес, у якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту
Б. Санто	Суспільно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід
Ф. Валента	Зміна в первісній структурі виробничого організму, тобто перехід внутрішньої структури до нового стану
Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук	Нове явище, новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
Л. С. Барютін	Результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення процесу виробничої діяльності, економічних, правових і соціальних відносин у галузі науки, культури, освіти, в інших сферах діяльності суспільства
Р. А. Фатхутдінов	Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту
Г. Г. Азгальдов, А. В. Костин	Це процес (або результат процесу), в якому: 1. Використовується частково або повністю охороноздатні результати інтелектуальної діяльності; та/або 2. Забезпечується випуск патентоспроможної продукції; та/або 3. Забезпечується випуск товарів і/або послуг, що за якістю відповідають світовому рівню

Класифікація видів інновацій в туристичному бізнесі

Вид інновацій	Зміст інновації	Приклади інновації
1	2	3
Продуктові інновації – впровадження на туристичний ринок нового і удосконаленого існуючого турпродукту (туру, послуги)..	<ul style="list-style-type: none"> – створення нових туристичних продуктів і послуг; – удосконалення споживчих властивостей вже існуючих туристичних продуктів і послуг; – освоєння нових туристично-рекреаційних територій; – залучення нових видів туристично-рекреаційних ресурсів; – освоєння нових видів туризму; – освоєння нових туристичних напрямів та маршрутів. 	Розробка нового туру, нового екскурсійного маршруту, нового напрямку подорожей (тури в Антарктику, в космос); пропозиція нових послуг (оздоровчі послуги в готелях); подієвий туризм (продаж квитків і турів на зарубіжні події такі, як концерти, фестивалі, виставки, футбольні матчі та інші спортивні події); гастрономічний туризм (туризм для прихильників смачної та вишуканої їжі, участь у майстер-класах відомих кухарів).
Ресурсні інновації – використання нового виду туристичних ресурсів для організації туризму та розробки нових турів і послуг.	<ul style="list-style-type: none"> – освоєння нетрадиційних об'єктів показу (індустріальний і дигіт-туризм (сталкінг), мілітарі-туризм; – будівництво нових інфраструктурних об'єктів (для заняття екстремальними видами спорту); – пропозиція ринку нової події (фестивалі). 	Туристичні ресурси – об'єкти природи, історії, культури, поточні події, явища, які можуть бути використані при створенні й реалізації туристичного продукту. Сюди також відносять туристичну інфраструктуру, яка сприяє комфортності подорожування, розміщення, харчування, транспорту, екскурсійного обслуговування та проведення дозвілля (парашутизм, дельтапланеризм, яхтинг, гірськолижний спорт, плюс все що стосується подієвого туризму).
Техніко-технологічні інновації – впровадження нової або істотно поліпшеної техніки і технології обслуговування клієнтів, просування і реалізації послуг.	<ul style="list-style-type: none"> – використання інформаційних і комунікаційних технологій туристичному бізнесі; – використання нової техніки та технологій при наданні традиційних туристичних послуг; – розробка нових видів матеріально-технічного забезпечення туристичного обслуговування, – підвищення якості туристичних послуг; – впровадження нових форм обліку та звітності туристичних підприємств; – нововведення в системі транспортного обслуговування туристів. 	Електронні системи бронювання в готелях. Електронні системи продажу авіаквитків. Інтегровані системи управління інфраструктурою готелю (віртуальні консьєржі у готелях (сенсорні дисплеї, що дозволяють відвідувачам отримати інформацію про погоду, транспорт, визначні місця тощо)); Інтернет-реклама. Е-комерція (в мережі Інтернет, створення віртуальних тур агентств) сервіс «нотатки про подорожі» інформаційний проект для любителів подорожей, які хочуть поділитися враженнями про свій відпочинок).

Класифікація видів інновацій в туристичному бізнесі

1	2	3
<p>Маркетингові інновації – виділення нових сегментів ринку, обслуговування нових груп клієнтів (виділених за географічною, соціально-демографічною, поведінковою ознаками).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – освоєння нових сегментів туристичною ринку; – розробка новітніх моделей позиціонування і рекламування туристичного продукту; – розробка новітніх моделей позиціонування і рекламування туристично-рекреаційних територій. 	<p>Інновації у ресторанному бізнесі (виклик таксі з ресторану, бронювання столиків, замовлення їжі на дім, електронне меню та покриття WI-FI, що стало каналом зв'язку між клієнтами та рестораторами, даючи змогу адміністрації швидко редагувати та оновлювати меню. Клієнт може самостійно зробити замовлення, урахувавши цінову політику закладу, підрахувати калорійність страв; відразу бачити остаточний чек замовлення та очікуючи замовлення почитати новини, пограти в ігри.) Вихід на нові географічні ринки; розробка соціальних турів і послуг для окремих груп споживачів (наприклад, людей з обмеженими можливостями) тощо.</p>
<p>Організаційно-управлінські інновації – впровадження більш ефективних структур управління й порядку організації діяльності фірми, нових профілів робочих місць і професійних вимог.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – нові методи і форм управління суб'єктами туристично-рекреаційної діяльності; – впровадження нових інноваційних форм організації туристичної діяльності та територіальної організації діяльності туристичних підприємств; – удосконалення державною та регіонального управління туристичною індустрією; – удосконалення інформаційного забезпечення туристичної пильності. 	<p>Розвиток інтегрованих готельних ланцюгів. Використання системи управління готелем за контрактом, комп'ютерні клієнтські бази даних, соціальні мережі, CRM-системи.</p>

Класифікація видів інновацій в туристичному бізнесі

1	2	3
<p>Сервісні інновації – це послідовний процес, який включає: нетехнологічну (персонал, організаційна структура, фактори, які підвищують цінність обслуговування для клієнта) та технологічну складові (залежить від технологій, особливо інформаційних і комунікаційних).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження передових методів навчання, підготовки та перепідготовки працівників туристичного бізнесу; – розробка інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів у туризмі; – розробка інноваційних моделей сервісного обслуговування туристів, урахування культури та звичаї туристично-рекреаційних зон; – метою сервісних інновацій туристичних підприємств є створення чітких і прозорих процесів взаємодії зі стейкхолдерами, тобто групами зацікавлених осіб, спроможних забезпечити внесок у туристичну діяльність. Найголовнішими стейкхолдерами звичайно є персонал, власники, споживачі та партнери, які працюють, ресурсами виробництва, купівельною спроможністю та через розповсюдження інформації про підприємство сприяють інноваційному розвитку.; – розвиток мережі на основі франчайзингу; – ціноутворення за методом «жива ціна». 	<p>Нові рішення у споживчому інтерфейсі, нові методи розподілу туристичного продукту, нове застосування технологій у процесі обслуговування, нові форми роботи з партнерами або нові способи організації та управління послугами. Інноваційні послуги визначаються технологічною взаємодією, побудованою на удосконаленні існуючих характеристик послуг, поліпшенням процесу їх надання або комбінацією існуючих технологій.</p> <p>Розширення ринків збуту, збільшення обсягу продажів і територіальне розширення бізнесу при відсутності витрат на утримання вертикально-інтегрованої мережі управління.</p> <p>Захист від промислового шпionaжу і цінової конкуренції при збільшенні оборотів компанії та кількості щоденних бронювань.</p>
<p>Логістичні інновації – нові рішення в системах і ланцюгах постачання, розподілу та доставки, у тому числі туристів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – «Хаби» аеропортів (hub systems)- принципово нова концепція переміщення через єдиний сполучний авіатранспортний вузол; інтегровані інформаційні системи destinations. Вузловий аеропорт є елементом так званої зіркоподібної мережі маршрутів, в якій пасажирі, подорожуючи між аеропортами, не пов'язаними прямими авіарейсами, можуть досягти пункту призначення, зробивши пересадку з одного рейсу на інший. Часто хаб авіакомпанії розташовується в її базовому аеропорті, або в аеропорту того ж міста, що і головний офіс; – підхід «Just in Time» («точно в термін») на всіх рівнях туристичного господарства. Цей підхід ще називають «Pull-системою». 	<p>Вузлові аеропорти.</p> <p>«Pull-підхід» надасть змогу координувати туристичні потоки із можливостями та туристичним потенціалом досліджуваної території, урахування матеріально-технічної бази регіону та країни загалом, при цьому не погіршуючи екологічний стан та якість надання туристичних послуг.</p>

Джерело: за матеріалами [12]

Інновації на вітчизняному ринку туристичних послуг

Інноваційні групи	Туристичні інновації	Приклади
I. Продуктові інновації	1. Створення нових туристичних продуктів. 2. Освоєння нових сегментів туристичного ринку. 3. Освоєння нових туристично-рекреаційних територій. 4. Залучення до туристичного сегменту нових видів ресурсів.	Екскурсії до місць великих катастроф, диггер-тури, експедиційний туризм до Північного чи південного полюсів; Готельні та ресторани ланцюги; Тематичні парки, подорожі туристів на космічних кораблях; Освоєння територій екстремального типу, готелі під водою, відвідання діючих військових об'єктів;
II. Управлінські інновації	1. Нові методи реалізації маркетингового циклу в туризмі. 2. Обґрунтування нових методів і форм управління суб'єктами туристично-рекреаційної діяльності. 3. Забезпечення державного та регіонального управління туристичною індустрією.	Комплексне вивчення ринку, прогнозування конкурентоспроможності тур продукту; Податкові пільги на інноваційні проекти Сприятливі умови для залучення інвестицій
III. Сервісні інновації	1. Впровадження передових методів навчання, підготовки та перепідготовки працівників туристичного бізнесу. 2. Розробка інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів в туризмі. 3. Впровадження Національної моделі сервісного обслуговування, враховуючи культуру та звичаї туристично-рекреаційних зон.	Нові форми стимулювання якості навчання. Зелений та екологічний туризм
IV. Технологічні інновації	1. Впровадження комп'ютерних технологій в систему бронювання і резервування готелів, авіаквитків. 2. Розробка нових видів матеріально-технічного забезпечення туристичного обслуговування, покращення якості послуг. 3. Нововведення в системі транспортного обслуговування, що будуть спрямовані на підвищення комфортності та скорочення часу трансферу туристів до курортної зони. 4. Екологізація технологій обслуговування.	Впровадження GDS - глобальні комп'ютерні системи Онлайн бронювання, гіді-перекладачі, супутникові прийоми, інформаційно-довідкові центри надання транспорту за системою чартеру Мініатюризація техніки, зниження коефіцієнту SAR для засобів зв'язку

Джерело: за матеріалами [23]

Ліцензія туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Серія АЕ **ЛІЦЕНЗІЯ** № 272713

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **36387500**

Місцезнаходження юридичної особи **01004, місто Київ, вулиця Червоноармійська, будинок 9/2, офіс 67**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **12.03.2014 №31**

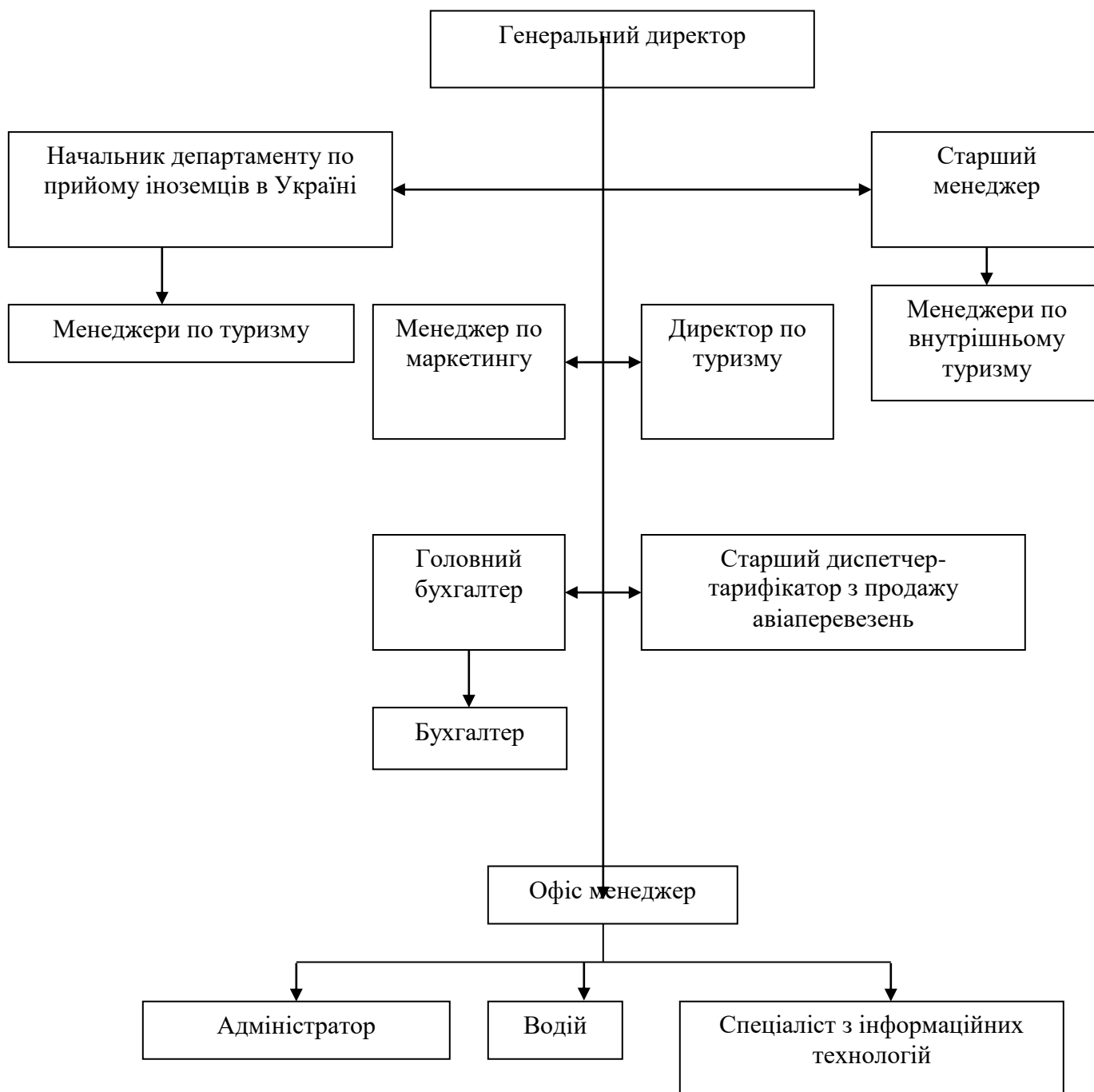
Строк дії ліцензії **з 20.03.2014 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **51/2014**

Голова м.п.  **О. О. Шаповалова**

Дата видачі ліцензії **1 SEP 2014**

Організаційна структура управління туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп»



Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

	<p>Можливості:</p> <p>Поліпшення рівня життя населення Зміна рекламних технологій Розвиток інформаційної галузі Поява нових постачальників Зміни моди Удосконалення менеджменту Руйнування і відхід фірм-конкурентів Удосконалення технологій Пропозиції про співробітництво з боку місцевих партнерів Невдале поведження конкурентів</p>	<p>Загрози:</p> <p>Зміна купівельних переваг Поява послуг-замінників Зміна візових правил Збої розкладі перевізників-партнерів Поява принципово нових туристичних продуктів Зниження рівня життя населення Ріст темпів інфляції Жорсткість законодавства Зміна рівня цін Стрибки курсів валют Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів Ріст податків Посилення конкуренції Ріст безробіття Погіршення політичної обстановки Націоналізація бізнесу</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент продукції Високий контроль якості Висока рентабельність Ріст оборотних коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність</p>	<p>«Сила і можливості» вихід на нові ринки, розширення асортименту послуг, додавання супутніх послуг дозволить наявність фінансових засобів; достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість устигнути за ростом ринку; чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.</p>	<p>«Сила і загрози»</p> <p>посилення конкуренції, політика держави, інфляція і ріст податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів; популярність захистить від послуг-субститутів і додасть переваг у конкуренції; достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>Збої у виконанні договорів Недоліки в рекламній політиці Середній рівень цін Низький рівень сервісу</p>	<p>«Слабкість і можливість» слабка рекламна політика створить утруднення при виході на нові ринки, збільшенні асортименту додаванні додаткових супутніх</p>	<p>«Слабкість і загрози» поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; несприятлива політика держави</p>

<p>(додаткові послуги) Не повна реалізація наявних турпослуг Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень</p>	<p>продуктів і послуг; неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи</p>	<p>може привести до виходу з галузі; непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків; неповна реалізація наявних турпослуг при рості темпів інфляції і стрибків у курсах валют може привести до банкрутства підприємства.</p>
---	--	---