

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Інноваційний потенціал туристичного підприємства за матеріалами ТА  
«Єврика Тур» ФОП «Сікула Н.М.», м. Волочиськ

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність 242 «Туризм та рекреація»

Освітня програма «Туризм»

Шифр 19035

Виконала: студентка 4 курсу  
група ТУР-19-1

\_\_\_\_\_

Підпис

Н. КІФА

Ініціали, прізвище

Керівник:  
к.ек.наук, доцентка

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Л. ГРИЗОВСЬКА

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри туризму  
та готельно-ресторанної  
справи  
доктор економ наук, проф

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

І. ЖУРБА

Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 2023 р.

Хмельницький, 2023

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Спеціальність 242 «Туризм та рекреація»  
Освітня програма Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

І. Журба

\_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кіфа Наталія Андріївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема Інноваційний потенціал туристичного підприємства за матеріалами ТА «Еврика Тур» ФОП «Сікула Н.М.», м. Волочиськ

керівник роботи Лілія Гризовська

затверджена Наказом по університету від «1» березня 2023 р. № 5.

2 Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи: посібники, періодичні видання, звітність підприємства, Інтернет джерела

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства. У другому розділі проаналізовано підходи до управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства «Еврика Тур». У третьому розділі досліджено шляхи вдосконалення і перспективи управління інноваційним потенціалом ТА «Еврика Тур».

5 Перелік графічного матеріалу: трактування сутності інноваційного потенціалу підприємства, структура інноваційного потенціалу туристичного підприємства, класифікації інновацій у галузі туризму, аналіз фінансових результатів діяльності ТА «Еврика Тур», SWOT-аналіз «Еврика Тур», чинники, що впливають на діяльність ТА «Еврика Тур», оцінка та показники інноваційного потенціалу ТА «Еврика Тур», етапи створення та реалізації інноваційного проєкту, рекомендації та пропозиції щодо зростання інноваційного потенціалу підприємства (на прикладі ТА «Еврика Тур»).

6 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва етапу виконання КР	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1. Вибір теми і складання бібліографії	22.05.2023	
2. Вивчення стану проблеми за темою «Інноваційний потенціал туристичного підприємства за матеріалами ТА «Еврика Тур» ФОП «Сікула Н.М.», м. Волочиськ, висвітлення її в науковій літературі, нормативних документах, мережі Інтернет	23.05.2023	
3. Збір фактичного матеріалу	26.05.2023	
4. Уточнення мети, завдань і обґрунтування концепції роботи	27.05.2023	
5. Вибір методів аналізу матеріалів. Попереднє формулювання гіпотез, припущень тощо	29.05.2023	
6. Обробка зібраного матеріалу	02.06.2023	
7. Виявлення тенденцій, схем розвитку проблемної ситуації, прогнозування та формулювання підходів до розв'язання проблеми	06.06.2023	
8. Підготовка тексту Основної частини роботи. Формулювання висновків за розділами	11.06.2023	
9. Підготовка тексту виступу та загальних висновків, проходження попереднього захисту	16.06.2023	
10. Здача роботи на кафедрі	21.06.2023	

Студент-дипломник \_\_\_\_\_

Підпис

Н. Кіфа

Прізвище, ініціали

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Підпис

Л. Гризовська

Прізвище, ініціали

## АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Кіфа Наталія Андріївна

Тема роботи: Інноваційний потенціал туристичного підприємства за матеріалами ТА «Еврика Тур» ФОП «Сікула Н.М.», м. Волочиськ

Спеціальність 242 «Туризм та рекреація»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник к.е.н., доцент Л. Гризовська

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 42 с., містить 13 таблиць, 8 рисунків, з перелік джерел посилань складається із 26 найменування.

Актуальність роботи. У сучасному ринковому середовищі існує необхідність пошуку кращих управлінських рішень для просування послуг та підвищення привабливості для туристів, що вимагає впровадження інновацій у туристичну діяльність та ефективного управління інноваційним потенціалом.

Перший розділ роботи присвячений визначенню сутності інноваційного потенціалу туристичного підприємства в сучасних умовах, класифікації інноваційної діяльності туристичного підприємства та оцінювання інноваційного потенціалу туристичного підприємства.

У другому розділі охарактеризовано організаційно-економічну діяльність підприємства «Еврика Тур», проаналізовано та оцінено інноваційний потенціал, сформовано процес реалізації інноваційного потенціалу туристичного підприємства.

У третьому розділі досліджено проблемні аспекти та перспективні напрямки управління інноваційним потенціалом туристичної компанії, запропоновано рекомендації та пропозиції щодо зростання інноваційного потенціалу підприємства ТА «Еврика Тур».

Ключові слова: туризм, інновація, потенціал, туристична діяльність, перспективи.

## SUMMARY

for qualifying work Nataliia Kifa

The topic of the work: Innovative potential of the tourist enterprise according to the materials of FOP "N.M. Sikula" TA «Evryka Tour », m. Volochys'k

Specialty 242 "Tourism and recreation"

Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business

Scientific supervisor, candidate of economic sciences, associate professor

L. Hryzovska

Khmelnysky, 2023

The qualification work was completed on 42 pages, contains 11 tables, 8 figures, the list of reference sources consists of 26 names.

Relevance of work. In the modern market environment, there is a need to find better management solutions to promote services and increase attractiveness for tourists, which requires the introduction of innovations in tourism activities and effective management of innovation potential.

The first part of the work is devoted to the determination of the essence of the innovative potential of the tourist enterprise in modern conditions, the classification of the innovative activity of the tourist enterprise and the evaluation of the innovative potential of the tourist enterprise.

In the second chapter, the organizational and economic activity of the company "Eureka Tour" is characterized, the innovative potential is analyzed and evaluated, the process of realizing the innovative potential of the tourist enterprise has been formed.

In the third chapter, the problematic aspects and promising directions of the management of the innovative potential of the tourism company were investigated, recommendations and proposals were offered for the growth of the innovative potential of the TA "Eureka Tour" enterprise.

Key words: tourism, innovation, potential, tourist activity, prospects.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства.....	10
1.1 Сутність інноваційного потенціалу туристичного підприємства в сучасних умовах.....	10
1.2 Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства.....	13
1.3 Оцінювання інноваційного потенціалу туристичного підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 Аналіз та підходи до управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства «Еврика Тур».....	21
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства «Еврика Тур».....	21
2.2 Аналіз та оцінка інноваційного потенціалу ТА «Еврика Тур».....	23
2.3 Особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу туристичного підприємства «Еврика Тур».....	27
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління інноваційним потенціалом ТА «Еврика Тур».....	31
3.1 Проблемні аспекти та перспективні напрями управління інноваційним потенціалом туристичної компанії.....	31
3.2 Рекомендації та пропозиції щодо зростання інноваційного потенціалу підприємства ТА «Еврика Тур».....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

## ВСТУП

В останні роки підтвердилось, що для ефективної діяльності туристичних компаній серйозні зміни необхідні в інноваційній сфері, тому на ринку туристичних послуг значення інноваційної діяльності, у сучасних економічних умовах, постійно зростає. Інноваційний розвиток туристичних компаній може здійснюватися переважно через взаємодію зі складовими внутрішнього середовища та наявним ресурсним потенціалом. Тому інноваційна діяльність набуває все більшого значення для підприємств і є фактором формування їх інноваційного потенціалу та стимулювання використання нових конкурентоспроможних технологій.

У сучасному діловому світі найважливішим, а іноді і єдиним джерелом зростання туристичних підприємств є їхній інноваційний потенціал. Щоб залишатися конкурентоспроможною, туристична індустрія повинна звернути увагу на інновації. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства залежить від розміру та структури його інноваційного потенціалу.

Наукові та практичні проблеми інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємств розглядалися такими фахівцями як: А. Гудзинський, І. Аренкова, В. Бородіна, Т. Грінько, С. Кудінова, Г. Захарчін, В. Стадник, Г. Михайліченко, В. Тітова, А. Турило, Н. Чухрай та ін., проте питання управління інноваційним потенціалом підприємств залишається не вирішеним і потребує подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є інноваційний потенціал ТА «Еврика Тур» на туристичному ринку.

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства.

Метою написання кваліфікаційної роботи є пошук напрямів удосконалення управління інноваційним потенціалом та підвищення ефективності інноваційної діяльності на туристичному підприємстві «Еврика

Тур».

Під час написання кваліфікаційної роботи необхідно виконані такі завдання:

- розкрити сутність та класифікаційні риси інноваційного потенціалу туристичного підприємства;
- провести оцінку інноваційного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства «Єврика Тур»;
- проаналізувати інноваційний потенціал підприємства «Єврика Тур»;
- обґрунтувати особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу туристичного підприємства «Єврика Тур»;
- визначити проблемні аспекти інноваційного потенціалу ТА «Єврика Тур»;
- розглянути перспективні напрями управління інноваційним розвитком туристичної компанії
- запропонувати пропозиції щодо зростання інноваційного потенціалу підприємства ТА «Єврика Тур».

Методи дослідження: опис, спостереження, економіко-статистичний метод (абсолютні і відносні величини, порівняння, балансовий метод), а також аналіз і синтез.

Практичне значення одержаних результатів спрямовані на вибір оптимальної методики оцінки управління інноваційним потенціалом та організації інноваційної діяльності туристичного підприємства «Єврика Тур» або на інших туристичних підприємствах.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення та результати досліджень були представлені та схвалені на всеукраїнській науково-теоретичній конференції до Дня науки в Україні «Пріоритетні напрями наукових досліджень в Україні в умовах воєнного стану» (м. Київ, Україна, 19 травня 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (26 найменувань). Робота містить 13 таблиць та 8 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінка. Основний зміст викладено на 37 сторінках.

## РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства

### 1.1 Сутність інноваційного потенціалу туристичного підприємства в сучасних умовах

Важливими особливостями сучасного етапу економічного розвитку є зростання ролі інновацій як основи економічного зростання країни.

На думку експертів, кризи стимулюють інновації, ставлячи жорсткіші умови для виживання, тому інновації стають важливим фактором розвитку і засобом подолання труднощів.

Як один з найважливіших елементів системи інноваційного процесу, інноваційний потенціал являє собою здатність до вдосконалення та оновлення системи і визначає технологічне лідерство компанії.

Поняття «потенціал» (лат. *Potentia* - сила) передбачає «запаси, кошти, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для здійснення плану, досягнення певної мети, вирішення якого-небудь завдання; також можливості будь-якої особи, суспільства, держави в певній галузі» [19].

Слово «інновація» (*innovation* - англійського походження) означає - нововведення. В економіці під інновацією розуміється будь-який новий підхід до конструювання, виробництва та/або збуту товару, в результаті чого підприємець отримує переваги перед конкурентами.

Сполучною основою функціонування та інноваційного розвитку туристичної галузі є інноваційний потенціал (табл. 1). Вивчення цього явища з різних рівнів та ракурсів дає змогу виявити точки дотику між цими поняттями та сформулювати унікальне бачення інноваційного потенціалу туристичного підприємства.

Таблиця 1.1 - Трактування сутності інноваційного потенціалу підприємства

Термін	Визначення	Взаємозалежність
Інноваційний туристський потенціал	Включає інноваційні туристські ресурси (як доступну частину туристського пропозиції, так і його ймовірну частину, яка не використовується нині з об'єктивних причин, але має ймовірність використання в подальшому) [16].	Визначення ресурсів та можливостей інновацій в туризмі.
Інноваційний туристичний потенціал на мега- та макрорівнях	Це туристичний потенціал, що включає ресурсний, природний, інфраструктурний потенціал регіону (дестинації) [17, с. 116].	Формування платформи для розвитку інноваційного туристичного бізнесу.
Інноваційний потенціал регіону	Віддзеркалює спроможність до інноваційного розвитку з використанням усіх необхідних для цього ресурсів, що є в розпорядженні [18, с. 9].	Забезпечення спроможності використовувати ресурси.
Інноваційний потенціал туристичного регіону	Безпосередньо впливає на ступінь застосування інновацій туристичним підприємством, адже чим більшими можливостями володіє підприємство, тим вищим є рівень інноваційних розробок на туристичному підприємстві [19].	Визначення можливості інноваційного розвитку туристичних підприємств регіону.
Інноваційний туристичний потенціал на рівні кластеру	Це ресурси управлінського впливу, ресурсоощадних технологій, економічної взаємодії та організаційної підтримки суб'єктів кластеру [17, с. 116].	Кооперація ресурсного забезпечення організацій туристичної галузі.
Інноваційний потенціал туризму на рівні організації	Сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів організації (інтелектуальний, комунікативний, репутаційний, клієнтський капітали) [17, с. 116].	Забезпечення можливості використання ресурсів інноваційного потенціалу.
Інноваційний ресурсний потенціал туристичного підприємства	Узагальнююча кількісно-якісна характеристика наявності та використання всіх видів інноваційних ресурсів, якими володіє сфера туризму в масштабах підприємства, яка необхідна для здійснення діяльності з надання якісного обслуговування туристів [16].	Використання інноваційних ресурсів на підприємстві.
Інноваційний потенціал туристичного підприємства	Потенціал, який спрямований на формування нового туристичного продукту, надання унікальної туристичної послуги, застосування нових маркетингових підходів з огляду на нові техніки та ІТ-технології, що підвищують конкурентоспроможність туристичного продукту [20, с. 66]	Формування інноваційного туристського продукту.
	Здатність його організаційної культури до самодобудови [21].	Наявність і застосування організаційної культури.
Інноваційний потенціал готельно-ресторанного комплексу	Описує можливості підприємства туристичного бізнесу запроваджувати інноваційну діяльність, тому управління інноваційним потенціалом є основним завданням для підприємства туристичного бізнесу, оскільки ефективність діяльності в умовах сучасної конкуренції залежить від здатності створювати та активно вживати організаційних, технічних, маркетингових та інших інноваційних заходів, які створюють інноваційний потенціал [22, с. 433].	Запровадження інноваційної діяльності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
Інноваційний потенціал туристичної діяльності підприємства	Сприяє посиленню інноваційного характеру туристичної діяльності, формуванню особливої інноваційної сфери з властивими їй специфікою та суб'єктами [23, с. 116].	Формування інноваційної сфери в туризмі.
Інноваційний потенціал туристичного бізнесу	Можливість перетворення та раціоналізації досвіду й сформованих стереотипів взаємодії суб'єктів бізнес-процесу, відповідно, інноваційний потенціал туристичного підприємства постає як можливість перетворення та раціоналізації досвіду взаємодії суб'єктів цього підприємства [24, с. 203].	Перетворення та раціоналізація досвіду інновацій в туризмі.

Отже, інноваційний потенціал туристичних підприємств є складною категорією, що характеризується здатністю і бажанням використовувати наявні і приховані ресурси та впроваджувати інноваційні туристичні продукти.

Інноваційні можливості повинні бути інтегровані та базуватися на властивостях, які характеризують:

- загальне інноваційне середовище;
- потенціал для інновацій, що стимулює конкуренцію;
- взаємозв'язки між різними елементами інноваційного поля;
- рівень інноваційної активності фірми та ефективність інноваційної діяльності [9].

Інноваційний потенціал підприємства складають ресурси матеріального і нематеріального характеру, які визначають інноваційні можливості підприємства (рис. 1).

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА
Кадровий потенціал
Технологічний потенціал
Фінансовий потенціал
Науковий потенціал

Рисунок 1.1 - Структура інноваційного потенціалу туристичного підприємства

Існують варіанти пропозиції конкретного інноваційного рішення, яке потрібне для туристичного підприємства. Це такі потреби в інноваціях:

- виробничі (підвищення якості туристичного продукту (послуги); допомога у підготовці до реалізації та реконструкції підприємства; новітні досягнення у сфері маркетингу);
- організаційно-економічні (ціна, собівартість, рентабельність, прибуток; створення спілок представників туристичного бізнесу для освоєння нових видів діяльності; фінансування та оперативне управління для реалізації інноваційних проектів);
- соціальні (заробітна плата, зайнятість, підвищення кваліфікації);
- екологічні (охорона природи, створення екологічних туристичних стежок, маркування туристичних маршрутів і т. п) [9].

Інноваційний потенціал туристичного підприємства – це період часу щодо інвестиційних можливостей, які досягаються та формуються під час розвитку

конкретного підприємства. І саме персонал (співробітники) не тільки генерують інноваційні ідеї, але й є рушійною силою рішень, які вони приймають [9].

На інноваційний потенціал персоналу туристичного підприємства впливають наступні чинники: - забезпеченість технічними засобами; - забезпеченість інформаційними засобами; - забезпеченість фінансовими засобами; - мотивація і стимулювання інноваційної діяльності; - організаційна культура підприємства; - індивідуально-психологічні особливості співробітників; - система навчання персоналу; - професійна культура; - організація та умови праці.

Отже, на сучасному етапі розвитку туристичного ринку необхідно суттєво розширити та посилити сферу здійснення інноваційної діяльності, з метою якісного виведення її на новий етап розвитку. Практичне застосування таких пропозицій в інноваційному розвитку туристичної сфери не тільки підвищує рівень конкурентоспроможності підприємств, а й дає можливість оцінити доцільність впровадження нових видів туристичних продуктів і послуг.

## 1.2 Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства

Україна на разі перебуває у процесі формування власної політики інноваційного розвитку і зарекомендувала себе як інноваційна країна, що розвивається. Однак інноваційний потенціал - це здатність системи змінюватися, вдосконалюватися і прогресувати, а наявність достатньо вагомого інноваційного потенціалу в майбутньому надає можливість розширити перспективи економічного зростання.

Можна представити структуру інноваційного потенціалу як сукупність трьох складових: внутрішньої, ресурсної та результативної. Ресурсна складова включає ресурси, якими володіє суб'єкт економічної діяльності: матеріально-технічні, фінансові, людські, інформаційні. Внутрішня складова відображає

його структурний та інституційний склад, політику управління та функціональний підхід до управління. Третя складова - потенційний потенціал відображає фактичні результати його реалізації [8].

Ці фактори відображені у Global Innovation Index (GII) –глобальному інноваційному індексі, який оцінює інноваційний потенціал, технологічні можливості та інноваційну конкурентоспроможність національних економік. Згідно з дослідженням GII, у 2020 році Україна посіла 45 місце в інноваційному рейтингу серед 131 країни світу, піднявшись на дві позиції порівняно з попереднім роком [1].

Туристична галузь була і залишається ініціатором розвитку та впровадження нових технологій. Однак у сьогоднішній кризовій ситуації туристичному бізнесу необхідно посилити свої інноваційні процеси, щоб надавати людям більш комфортні, швидкі та якісні послуги.

Інновації в туризмі – це нововведення, які передбачають: відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів; підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму; якісно новими змінами турпродукту; зростанням ефективності управління стійким функціонуванням та розвитком туристичного бізнесу в країні; прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, покращення умов праці працівників туристичної індустрії, скорочення часу транспортування завдяки впровадженню нових засобів швидкісного транспорту, запровадження нових прогресивних методів (механізмів) перетворення факторів виробництва на послуги та ін.); підвищенням ефективності процесів позиціонування, формування та споживання туристичних послуг; а також підвищенням іміджу та конкурентоздатності підприємств туріндустрії [12].

Розглянемо класифікацію, запропоновану О. Яковенко [13]. Відповідно до неї, всі види інновацій у туристичній сфері класифікуються за трьома основними групами: продуктові, технологічні та управлінські (рис. 1).

Група продуктових інновацій	Група технологічних інновацій	Група управлінських інновацій
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка нових, раніше невідомих на ринку турів;</li> <li>• залучення до туристського процесу нових видів ресурсів або створення ресурсів з наперед заданими властивостями і новою цільовою функцією;</li> <li>• освоєння нових сегментів туристичного ринку;</li> <li>• створення нових туристично-рекреаційних територій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка нових видів матеріально-технічного забезпечення туристського обслуговування, що підвищують якість послуг;</li> <li>• впровадження комп'ютерних (інформаційних) технологій в систему бронювання та резервування готелів, авіаквитків;</li> <li>• екологізація технологій обслуговування туристів;</li> <li>• ноу-хау в системі транспортного обслуговування туристів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нові методи реалізації маркетингового циклу в туризмі;</li> <li>• нові методи управління персоналом турфірми;</li> <li>• обґрунтування оптимізації функціонально-ієрархічної і територіальної структури підприємств корпоративного типу;</li> <li>• обґрунтування нових форм і методів контролю над діяльністю суб'єктів туристсько-рекреаційної діяльності;</li> <li>• геоінформаційне забезпечення регіонального управління туризмом</li> </ul>

Рисунок 1.2 - Класифікації інновацій у галузі туризму

Ці типи інновацій тісно пов'язані між собою і перетікають одна в одну. Наприклад, розробка нових турів (продуктова інновація) є результатом міжгалузевої оптимізації управління, а також результат оптимізації структур (туристично-рекреаційних кластерів - управлінські інновації).

Інноваційні напрямки в туризмі позитивно розвиваються і набувають популярності - фототуризм є прикладом продуктової інновації, спрямований на реалізацію концепції екологічно - відповідального туризму через низький рівень впливу на навколишнє середовище.

Інші приклади продуктових інновацій, що привертають інтерес споживачів туристичних послуг сьогодення включають Staycations (короткі подорожі, зміна обстановки на короткий період часу) і workcations (поєднання роботи і відпустки) [14].

В умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу та посилення цифровізації майже всіх видів економічної діяльності, особлива увага приділяється впровадженню технологічних інновацій, які призвели до появи нових понять, таких як "електронний туризм" (ETravel), "туристичні інформаційні системи", "віртуальний туризм" тощо.

Розглянувши різні кваліфікаційні ознаки інновацій, сформуємо власну кваліфікацію (рис.1.3).

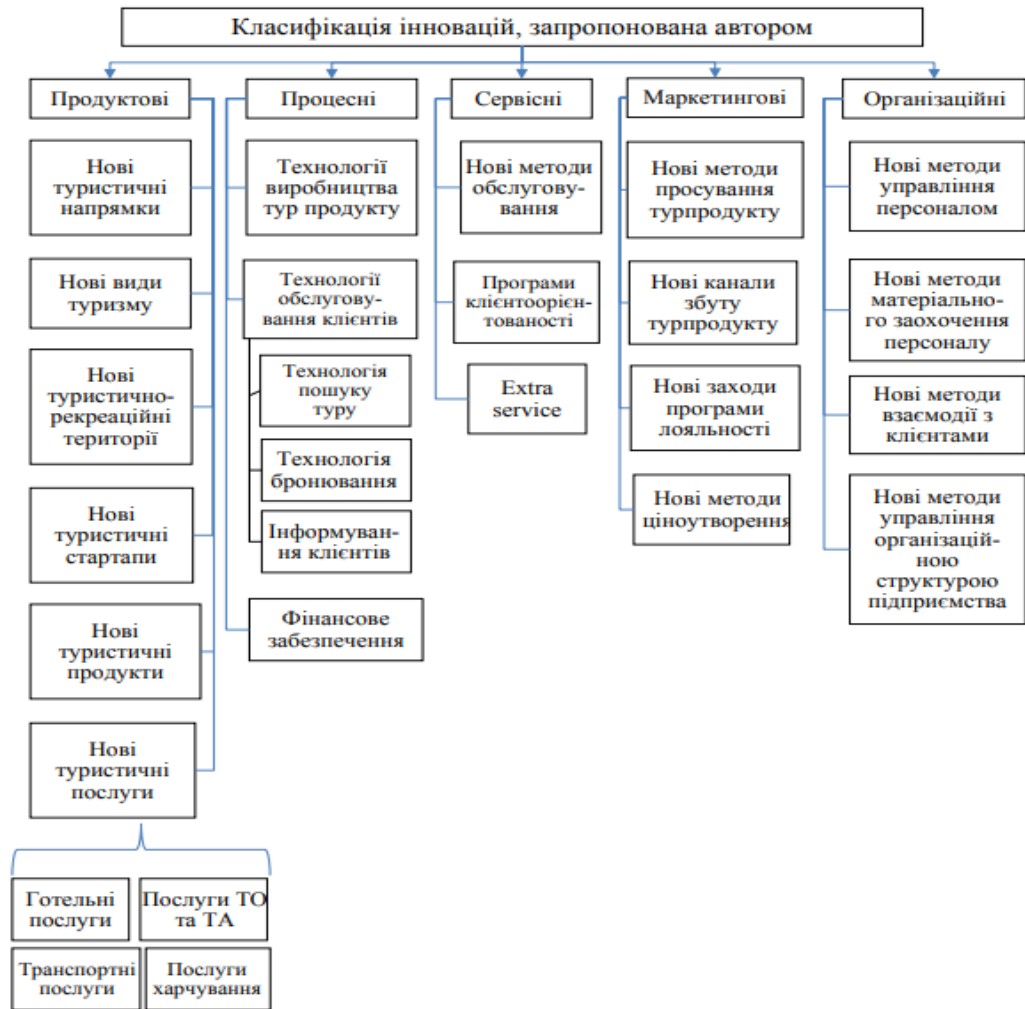


Рисунок 1.3 - Класифікація інновацій, згрупована автором

Така систематизація знань про практичну цінність інновацій у вигляді класифікації дозволяє типізувати стан і характер інноваційної діяльності на різних підприємствах, а також оцінити та проаналізувати попит на інноваційні проекти. Крім того, класифікація дає можливість підприємствам своєчасно приймати управлінські рішення у сфері регулювання інноваційної діяльності на різних стадіях життєвого циклу інновацій, проектувати економічні механізми та організаційні форми управління відповідно до типу інновацій; визначити різні правила, форми реалізації та просування на ринок для різних видів інновацій.

### 1.3 Оцінювання інноваційного потенціалу туристичного підприємства

Успішна діяльність туристичного підприємства в умовах ринку значною мірою залежить від його здатності до інноваційного розвитку. Формування та вибір стратегічного напрямку інноваційної діяльності ґрунтується на комплексній оцінці як середовища, в якому функціонує підприємство, так і на виявленні внутрішньої інноваційної спроможності підприємства, що характеризується станом використання та рівнем інноваційного потенціалу. Водночас, інноваційна спроможність туристичних підприємств суттєво варіюється залежно від їх специфічних особливостей, галузевої та стратегічної орієнтації. Оцінка інноваційного потенціалу туристичних підприємств у сучасних умовах є об'єктивно необхідним елементом процесу управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств. Необхідно аналізувати інноваційний потенціал не лише в певний момент часу, але й у динаміці.

Оцінка інноваційного потенціалу базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє оцінити спроможність та готовність підприємства до інноваційного розвитку, проаналізувати тенденції розвитку підприємства, виявити сильні та слабкі сторони та сформулювати рекомендації щодо формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Серед факторів внутрішнього середовища виділяють наступні складові інноваційного потенціалу підприємства:

1. фінансові фактори (оцінка здійснюється за допомогою таких показників, як коефіцієнти фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та ін.) [19]. Загальне уявлення про фінансовий стан суб'єкта господарювання здійснюється на основі аналізу абсолютних показників балансу (звіту про фінансовий стан) і звіту про фінансові результати та додатків до них.

2. як правило, цей метод аналізу проводиться на етапі попереднього ознайомлення з об'єктом аналізу.

3. інвестиційні фактори (частка витрат на придбання машин та обладнання, пов'язаних з модернізацією виробництва, у вартості інвестицій в основний капітал; термін окупності і рентабельність витрат; частка витрат на НДДКР й технологічні інновації в обсязі товарної продукції та ін.). Оцінка слабких сторін дозволяє спрогнозувати, які прогалини в діяльності підприємства негативно вплинуть на результати інвестиційної діяльності протягом періоду реалізації інвестиційної стратегії. Оцінка сильних сторін підприємства дає можливість визначити, чи готове підприємство скористатися новими можливостями, які відкриваються в результаті реалізації інвестиційної стратегії [11]. Інвестиційний SWOT-аналіз можна використовувати для оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також для вивчення факторів зовнішнього середовища.

4. фактори виробництва (продуктивність праці, ефективність використання основних засобів, знос основних засобів, технічні характеристики виробництва).

5. фактори праці та заробітної плати (наприклад, частка фахівців різної кваліфікації в штаті компанії, частка витрат на навчання в обсязі продажів тощо). Важливе значення в процесі формування системи управління людськими ресурсами мають відповідні принципи та вимоги. Основними з них є принципи справедливості, послідовності, дискримінації та збереження потенціалу людських ресурсів; ефективного стимулювання; сумісності персоналу; узгодженості та несуперечливості (головним чином щодо організаційної культури, стратегії та попередніх кадрових заходів); системності; забезпечення кадрової безпеки; мотивації.

Зовнішні фактори визначають стан середовища для реалізації інноваційного потенціалу підприємств. До зовнішніх факторів можна віднести:

- фактори, що безпосередньо впливають на нього (наприклад, стан економіки - інфляція, курс валют та ін.), нормативно-правове забезпечення, рівень технологічного розвитку, охорона навколишнього середовища).

- фактори непрямого впливу (наприклад, рівень освіти, соціальна

політика тощо).

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно проводити в наступному порядку: - Аналіз структури інноваційного потенціалу; - Визначення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства; - Оцінка рівня інноваційної активності на підприємстві.

На першому етапі оцінки інноваційного потенціалу туристичних підприємств – структурному аналізі інноваційного потенціалу - досліджено стан кожного елемента на основі методу експертних оцінок. Бальна оцінка використання кожного елемента інноваційного потенціалу туристичними підприємствами здійснювалася за розробленою шкалою: "0"балів - потенціал даного елемента не використовується взагалі; "1"бал – потенціал елемента використовується на низькому рівні; "2"бали – потенціал елемента використовується на середньому рівні; "3" бали - потенціал елемента використовується на високому рівні.

Чим вищий рівень використання складових інноваційного потенціалу туристичних підприємств, тим більші їхні конкурентні переваги для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

При інтегральній оцінці інноваційного потенціалу пропонується використовувати систему координат, яка відображає стан зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства (рис. 1.4). Складовими інноваційного потенціалу можуть бути як якісні, так і кількісні показники. Для того, щоб результати можна було порівнювати якісні показники оцінюються в балах.

Завершальним етапом оцінки інноваційного потенціалу туристичного підприємства є визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою загального показника - коефіцієнта інноваційної активності підприємства.

Цей показник розраховується за наступною методикою:

$$P_{ин.акт.} = (P_i * W_i),$$

де:  $P_{in.akt.}$  – рівень інноваційної активності туристичного підприємства;  
 $P_i$  – експертна оцінка використання  $i$ -го елемента інноваційного потенціалу,  
 бали;  $W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го елемента інноваційного потенціалу.

внутрішній потенціал	високий	Підприємство характеризується високим рівнем інноваційного потенціалу. При цьому фактори зовнішнього середовища не сприяють проведенню наступальної інноваційної політики, кращим є підтримуючий характер інновацій.	Підприємство характеризується високим рівнем інноваційного потенціалу. Фактори зовнішнього середовища сприяють впровадженню нововведень і наступальної інноваційної політики.
	низький	Підприємство характеризується низьким інноваційним потенціалом, недостатнім обсягом ресурсів для здійснення інноваційної діяльності та несприятливою зовнішньою ситуацією. Можлива інтеграція з іншими підприємствами, що володіють необхідним потенціалом.	Незважаючи на те, що підприємство характеризується низьким рівнем інноваційного розвитку, фактори зовнішнього середовища сприяють зростанню інноваційної складової діяльності підприємства. Необхідний аналіз внутрішніх (наприклад, оптимізація структури) і зовнішніх (пошук джерел фінансування) можливих джерел ресурсів.
		<i>несприятливі</i>	<i>сприятливі</i>
<b>фактори зовнішнього середовища</b>			

Рисунок 1.4 - Матриця для оцінки інноваційного потенціалу з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища

Оцінка рівня інноваційної активності на туристичних підприємствах здійснюється за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень; від 4,1 до 8,0 – середній рівень; 8,1-11,55 - високий рівень. Отримані результати є основою для розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційного потенціалу туристичних підприємств.

На основі аналізу інноваційної активності підприємств визначаються критичні значення рівня інноваційного потенціалу, які характеризують поточну ситуацію на підприємстві. Зокрема, можна виділити три діапазони значень: випереджаючий, середній та незадовільний. Діапазон, в якому рівень інноваційного потенціалу є випереджаючим, рівень інноваційного потенціалу яких що найменше на 25% перевищує середньогалузевий показник. Підприємства, рівень інноваційного розвитку яких не відрізняється від середньогалузевого більш ніж на 25%, характеризуються середнім рівнем інноваційного потенціалу. Якщо нижчий за цей показник, оцінюється як недостатній [13]. Таким чином, кожне підприємство може обрати власний метод оцінки інноваційного потенціалу, але має враховувати його переваги та недоліки, а також завдання та цілі такої оцінки.

## РОЗДІЛ 2 Аналіз та підходи до управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства «Еврика Тур»

### 2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства «Еврика Тур»

ТА «Еврика Тур» - це профільний турагент з організації екскурсійних турів Україною та Європою, яка працює на вітчизняному ринку туристичних послуг з 2006 року [22]. Директор Наталія Миколаївна Сікула – провідний фахівець у сфері туризму, працює на підставі Статуту та чинного законодавства України. Офіс знаходиться у місті Волочиськ, Хмельницька обл., вул. Незалежності, 74а, індекс 31200 (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Зовнішній вигляд ТА «Еврика Тур»

ТА «Еврика Тур» пропонує основні тури такі як: – екскурсійні тури; – гарячі тури; – морські та пляжні тури; – гірськолижні тури; новорічні тури; – корпоративні тури. Дбає про свою репутацію, добре організований відпочинок своїх туристів, ділові відносини з партнерами.

Постійно в перелік екскурсій вводить новинки і різні цікавинки. Складає екскурсійну програму так, щоб вона була максимально раціональною, цікавою та насиченою. Також працює тільки з найкращими екскурсоводами, професіоналами у своїй справі. Перевозить туристів власними автобусами. Використовує, в залежності від кількості туристів в групі, автобуси: Mercedes Sprinter Extra Long на 21 місце; 43 чол. - Setra 312 HD; 50 чол. - Setra 315 HD. Має ліцензію на внутрішні та міжнародні перевезення [22].

Для організації відпочинку на морі в усіх країнах світу співпрацює з надійними операторами. «Єврика Тур» постійно навчає персонал, відвідує туристичні виставки, сезонні семінари, інформаційно-рекламні тури, самостійно відпочиває за кордоном.

Проаналізуємо фінансових результатів діяльності підприємства в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансових результатів діяльності ТА «Єврика Тур»

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абс.		темп приросту, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	488500	790200	620700	301700	-169500	61,7	-21,5
Собівартість реалізованої продукції	356100	365900	367200	9800	1300	2,8	0,36
Фінансовий результат до оподаткування	132300	415300	153500	283000	-261800	213,9	-63,1
Податок на прибуток	6715	20865	7975	14150	12890	210,7	-61,8
Чистий прибуток (збиток)	125585	394435	145525	268850	-248910	214,1	-63,1

Як бачимо, після пандемії прибутковість підприємства значно зросла, однак повномасштабна війна внесла свої корективи, найбільше постраждала сфера туризму. Але «Єврика Тур» не припинила свою діяльність.

На діяльність ТА «Єврика Тур» впливає низка факторів, які можна класифікувати наступним чином (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Чинники, що впливають на діяльність ТА «Еврика Тур»

Компонент середовища	Фактори впливу
<b>Чинники зовнішнього середовища мезорівня</b>	
Конкуренти	Конкуренція інтенсивна: помірне зростання галузі. Бар'єри входу мінімальні. Стратегічним фактором є налагоджена система співпраці з іноземними партнерами (бронювання готелів, проживання)
Споживачі	Кінцеві споживачі виявляють лояльність до послуг завдяки їх високій якості, середнім цінам
Постачальники (партнери)	Партнери впливають на кінцеву ціну послуг, тим самим впливаючи на попит на них на ринку
<b>Чинники внутрішнього середовища</b>	
Маркетинг	Ефективна маркетингова політика та достатність її фінансування справляє позитивний вплив на розвиток підприємства, впливає на кількість клієнтів, отримані прибутки та частку ринку, яку займає підприємство
Виробництво	Товарна та асортиментна політика визначає конкурентне положення підприємства на ринку, великий асортимент послуг привертає увагу більшої кількості клієнтів
Фінанси	Безпосередній вплив на ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та рентабельність господарської діяльності; достатнє фінансування маркетингової діяльності позитивно впливає на її ефективність
Кадри	Персонал потребує високих кваліфікацій. Забезпеченість нормальна. Існують незначні кадрові та проблеми контролю в регіонах. Обов'язковим є кваліфікованість кадрів топ-менеджменту, маркетингологів
Дослідження та розвиток	Здійснення та періодичне проведення маркетингових досліджень ринку збуту дозволяє підприємству отримати оперативну інформацію про діяльність конкурентів на ринку, їх товарну, збутову та цінову політику

Агенція постійно розвиває туристичні послуги та їх види відповідно до попиту на ринку. З цією метою регулярно проводиться опитування клієнтів, щоб виявити найбільш затребувані послуги та ті, якими споживачі хотіли б користуватися.

Туристичну компанію «Еврика Тур» добре знають і цінують за індивідуальний підхід до кожного клієнта, своєчасне і відповідальне виконання зобов'язань, гнучкі і продумані програми лояльності, регулярні акції та подарункові кампанії за підтримки партнерів.

## 2.2 Аналіз та оцінка інноваційного потенціалу ТА «Еврика Тур»

Здатність і готовність туристичного підприємства до інноваційних

перетворень залежить від його інноваційного потенціалу, який, у свою чергу, залежить від його вартості. Величина інноваційного потенціалу є тим параметром, який оцінює всі можливості діяльності туристичного підприємства і визначає напрямок його інноваційного розвитку в стратегічному плані. Структуру інноваційного потенціалу можна виразити як єдність 3-х складових - ресурсної, внутрішньої та результативної. Рисунок 2.2. наочно ілюструє, що інноваційний потенціал чітко показує взаємозв'язки між складовими інноваційного потенціалу туристичної фірми.

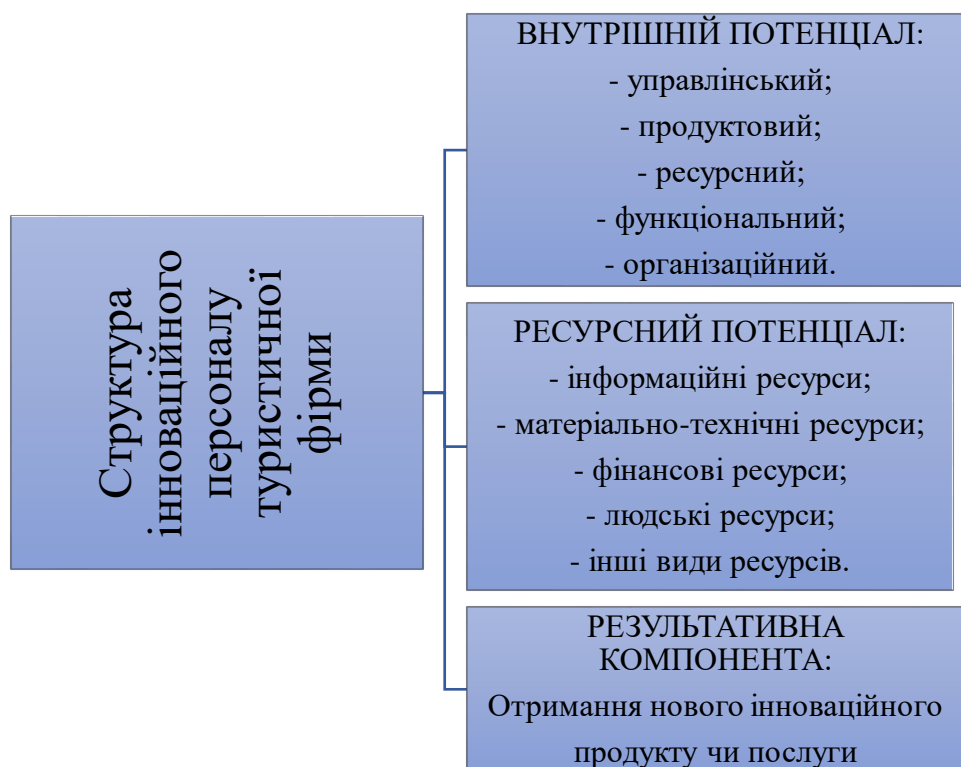


Рисунок 2.2 - Структура інноваційного потенціалу туристичної фірми [14]

Ресурсна складова інноваційного потенціалу є своєрідним «плацдармом» для його формування. Так звані «важелі» інноваційного потенціалу туристичних агентств - це внутрішні складові, які забезпечують ефективність та результативність функціонування всіх елементів. Компонент результативності відображає кінцевий результат реалізації наявних можливостей у вигляді нових туристичних продуктів, що з'явилися в результаті інноваційного процесу і виступає результативною складовою.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності ТА «Еврика Тур» здійснюється за допомогою цілої системи показників. Відповідно повинна

враховуватися її ефективність за наступними показниками: – ефективність туристичної діяльності з показниками підвищення якості наданих послуг, підвищення продуктивності діяльності туристичного підприємства; – зростання чистого доходу від реалізації туристичних послуг, зниження витрат, економії капітальних вкладень; – ефективність інвестицій з використанням показників економічного ефекту, період окупності капітальних інвестицій, рентабельність капітальних інвестицій; – фінансові результати діяльності, що вимірюються зміною чистого прибутку.

Проаналізуємо оцінку інноваційного потенціалу туристичного підприємства «Еврика Тур» (табл.2.2) [22].

Таблиця 2.2 - Оцінка інноваційного потенціалу ТА «Еврика Тур»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права	999	977	958	-22	-19
Нематеріальні активи	19510	22780	19334	3270	-3446
Приріст застосованих інноваційних ресурсів	24800	19400	13200	-5400	-6200
Приріст обсягу реалізації послуг	32300	397800	260500	365500	-137300
Вартість введених основних фондів	109251	100691	94899	-8560	-5792
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	312825	317521	308103	-4696	-4721
Обсяг реалізації нових послуг	19200	20100	17800	-900	-1400
Загальний обсяг реалізації послуг	488500	790200	620700	301700	-169500
Витрати підприємства на інноваційну діяльність	10310	10091	9899	-219	-191
Загальний обсяг витрат	355100	366200	364900	11100	-1300
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	4,07	5,01	5,10	0,93	0,09
Середня частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,06	0,6	0,05	0,54	-0,55
Коефіцієнт освоєння нової техніки	34,4	32,1	30,8	-2,3	-1,3
Коефіцієнт освоєння нової продукції	4,1	3,6	2,2	-0,5	-1,4
Коефіцієнт інноваційного зростання	2,9	2,76	2,71	-0,2	-0,04

Бачимо, що негативним є зменшення витрат підприємства на інноваційну

діяльність, тому що середня частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва зменшилась у 2022 р. Коефіцієнт освоєння нової техніки та нової продукції зменшились у 2021-2022 рр., відповідно, в цей період зменшився коефіцієнт інноваційного зростання підприємства. Показники оцінки реалізації інноваційного потенціалу ТА «Еврика Тур» у 2022-2020 рр. наведено в табл. 2.3 [22].

Таблиця 2.3 - Показники оцінки реалізації інноваційного потенціалу ТА «Еврика Тур»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права	999	977	958	-22	-19
Поточні зобов'язання	223490	277310	222680	53820	-54630
Запаси	126	131	135	5	3
Обсяг реалізації нових послуг	19200	20100	17800	900	-2210
Чистий прибуток	125685	394535	145825	20140	248710
Коефіцієнт поточної ліквідності інноваційної діяльності	0,35	0,44	0,45	0,09	0,01
Коефіцієнт критичної ліквідності інноваційної діяльності	0,30	0,38	0,39	0,08	0,01
Рентабельність інноваційної діяльності	0,16	0,13	0,05	-0,03	-0,09

Таким чином, можна побачити, що зростання коефіцієнта ліквідності та коефіцієнта критичної ліквідності для інноваційної діяльності є позитивним, але їх надто низькі значення є негативними. Рентабельність інноваційної діяльності компанії також знизилася. З метою виявлення причин вищезазначених негативних тенденцій у таблиці 2.4 проаналізовано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТА «Еврика Тур». За результатами аналізу, ТА «Еврика Тур» не є лідером ринку, але пропонує якісні та професійні послуги в сегменті туристичних турів по Україні та Європі. Основною загрозою для діяльності «Еврика Тур» є агресивна маркетингова політика конкурентів, спрямована на розширення ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТА «Еврика Тур»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Високий рівень професіоналізму співробітників	1. Середній ціновий сегмент
2. Висока якість обслуговування та послуг	2. Недостатньо велика кількість країн, до яких організовано тури
3. Розвиток мережі продажів по Україні	3. Вузький асортимент туристичних послуг.
4. Ефективна система знижок та бонусів	4. Незначна частка ринку.
5. Клієнтоорієнтований підхід.	
6. Висока якість сайту.	5. Незначні витрати на маркетинг
7. Налагоджена співпраця із турагентами	6. Невелика частка ринку
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Зростання доходів на душу населення	1. Агресивна маркетингова політика основних конкурентів
2. Розширення ринку збуту	2. Планомірне насичення ринку у великих містах
3. Збільшення споживання туристичної продукції та послуг	3. Збільшується відставання в розширенні ринку збуту
4. Маркетингова стратегія, яка задовольняє потреби реальних і потенційних споживачів	4. Зростання собівартості наданих послуг

Досліджувана агенція повинна враховувати свої сильні сторони, використовувати можливості, запобігати можливим загрозам та розробляти заходи для покращення позицій, які наразі є слабкими для туристичного підприємства «Еврика Тур».

### 2.3 Особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу туристичного підприємства «Еврика Тур»

Інноваційний потенціал повинен інтегрувати та базуватися на характеристиках, що характеризують загальне інноваційне середовище:

- інноваційний потенціал фірм для стимулювання конкуренції;
- взаємозв'язки між різними елементами інноваційної сфери;
- рівень інноваційної активності підприємства та ефективність його інноваційної діяльності.

Проте в сучасних умовах деякі туристичні підприємства можуть

намагатися здійснювати інноваційну діяльність або намагаються здійснювати інноваційну діяльність, або ринкові умови спонукають їх до інноваційної діяльності. У таблиці 2.5 наведено результати проведеного аналізу. Об'єкти аналізу конкретні прикладні дослідження щодо впровадження інновацій туристичними підприємствами, з метою виявлення проблем, які стримують інноваційний розвиток туристичних підприємств.

Таблиця 2.5 - Зацікавленість туристичних підприємств в впровадженні інновацій

Зацікавленість	Питома вага респондентів, %
Так (зацікавлені)	55,9
Не знаю	32,5
Ні (не зацікавлені)	11,6

Серед опитаних компаній виявили великий потенціал для інноваційного зростання та потребу в розробці спеціальних програм для посилення інноваційної діяльності. 55,9% респондентів зацікавлені у впровадженні інновацій. Це значно вищий показник, ніж частка підприємств, які впроваджували інновації. Крім того, в останні роки активізувалося впровадження інноваційних стратегій на підприємствах, як наслідок 22,3% опитаних підприємств витрачають понад 30% чистого прибутку на вдосконалення або створення інноваційних туристичних продуктів.

На прохання оцінити тип ефективності моделі по відношенню до цілей суб'єктів, перше місце було віддано наступним ефектам – економічний (73,2%), часовий (5,1%), організаційний(16,5%), соціальний (3,7%), біологічний (1,5%) , екологічний (1,5%) (табл.2.6).

Отже, для більшості інноваційно-активних туристичних підприємств загальний ефект від впровадження інноваційної моделі розвитку буде саме формуватися такими показниками, як прибутковість, економічна ефективність, впізнаваність бренду та формування організаційних ринкових сегментів.

Таблиця 2.6 – Основні пріоритети, що виникають в результаті

### впровадження інноваційної діяльності туристичними фірмами

Ефект від інновацій	Питома вага респондентів, %
Економічний	73,2
Організаційний	16,5
Часовий	5,1
Соціальний	3,7
Екологічний	1,1
Біологічний	0,4

Важливим фактором для проєктів інноваційного розвитку туристичних підприємств є набір інноваційних пропозицій, необхідних для туристичних підприємств (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Типи інноваційних пропозицій потрібних для туристичного підприємства

Інноваційні пропозиції	Питома вага респондентів, %
Вивести на ринок новий продукт (послугу)	48,5
Організаційно-управлінські	25,3
Техніко-економічні	26,2
Нічого не потрібно	4,9
Вкажіть конкретно інноваційне рішення потрібне для підприємства	27,2

Аналіз показує, що 26,2 % компаній потребують пропозицій щодо технологічних та економічних інновацій, 48,5 % - щодо запуску нових продуктів (послуг) та 25,3 % - щодо організаційних та управлінських і нічого не потребують 4,9 %. Пропозиції конкретного інноваційного рішення вибрало 27,2% опитаних і вказали на такі потреби в інноваціях: - виробничі (допомога у підготовці до реалізації і реконструкції підприємства; підвищення якості туристичного продукту (послуги); новітні досягнення в сфері маркетингу); - організаційно-економічні (собівартість, ціна, прибуток рентабельність,; фінансування і оперативне управління для реалізації інноваційних проєктів; створення спілок представників туристичного бізнесу для освоєння нових видів діяльності); - соціальні (підвищення кваліфікації, зайнятість, заробітна плата,); – екологічні (створення екологічних туристичних стежок, охорона природи, маркування туристичних маршрутів тощо).

Дані опитування показують, що досвід 42,7 % респондентів охарактеризували свій досвід впровадження інновації як позитивний та успішний; 47,5 % розпочали, але не завершили впровадження інновації, а 14,6

% не знайшли жодної корисної пропозиції (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Досвід впровадження інновацій туристичними підприємствами

Досвід впровадження інновацій	Питома вага респондентів, %
Позитивно-успішним	42,7
Впровадження інновацій розпочато і не завершено	14,6
Відмовилися від впровадження на етапі вивчення пропозиції	1,9
Не знайшли корисної пропозиції	14,6
Не плануємо впроваджувати	1,9
Інновація впроваджена без економічної вигоди	5,8

Можливості отримання інноваційної інформації сьогодні дуже широкі, починаючи від участі у виставках, ярмарках, конференціях та наукових симпозиумах до статей у монографіях і періодичних виданнях, та іншими джерелами інформації. Це важливо при виборі найбільш ефективних методів доступу до інформації.

За даними Інтернет та преса є найбільш доступними джерелами інформації для бізнесу, відповідно вони очікують там знайти потрібну інформацію. Також найдоцільнішим джерелом інформації буде ринковий попит, саме врахування вимог споживачів дасть змогу виявляти ефективні рішення, що стосуються вдосконалення нововведення (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Джерела і можливості очікування та отримання інноваційного рішення

Джерела	Питома вага респондентів, %
Преса (газети, журнали)	41,7
Центр науково-технічної інформації	29,1
Особисті контакти з розробниками	27,2
Виставка, ярмарок	60,2
Інтернет	38,8
НДІ, ВНЗ	10,6
Семінар, конференція	45,6
Власний досвід	3,8

При застосуванні таких пропозицій інноваційні розробки в туристичному секторі не тільки підвищують конкурентоспроможність підприємств, але й зможуть оцінити потенціал для впровадження нових видів туристичних продуктів та послуг.

## РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління інноваційним потенціалом ТА «Еврика Тур»

### 3.1 Проблемні аспекти та перспективні напрями управління інноваційним потенціалом туристичної компанії

Інноваційний потенціал підприємства залежить від низки факторів, які визначають його формування, розвиток та рівень використання. На процес формування інноваційного потенціалу в основному впливають такі фактори: стан інноваційного середовища в регіоні діяльності підприємства, специфіка інноваційної діяльності підприємства, розвиненість і гнучкість організаційної структури управління інноваційною діяльністю, система мотивації, оптимізація комплексу маркетингу.

Рівень використання інноваційного потенціалу в кінцевому підсумку залежить від якості інноваційної та інвестиційної діяльності, залежить від якості інноваційних та інвестиційних рішень, що приймаються на кожному етапі інноваційного процесу, а також від ступеня інформаційного забезпечення цього процесу.

Для розробки ефективних механізмів управління інноваційним потенціалом в сучасних умовах потрібно надати більш детальну та комплексну картину використання та рівня інноваційного потенціалу підприємств. Крім того, в процесі діагностики інноваційного потенціалу підприємств виникають різні проблеми. Основна проблема – відсутність необхідної аналітичної інформації. Ця проблема існує через відсутності ефективних механізмів статистичного обліку інноваційної діяльності підприємств різних галузей. Слід зазначити, що багато досліджуваних туристичних підприємств не включають дані про інноваційну діяльність у свою управлінську або фінансову звітність, що також ускладнює діагностику інноваційного потенціалу.

Інша проблема стосується безпосередньо оцінки інноваційного потенціалу. Слід зазначити, що такий аналіз є дуже складним і трудомістким. Складність питання, що розглядається, полягає в неможливості кількісного визначення окремих елементів інноваційного потенціалу, і в цьому випадку використовується метод експертних оцінок, який ґрунтується на суб'єктивній думці експертів і непередбачає традиційних розрахунків.

Також на інноваційну активність «Єврика Тур» впливають такі фактори:

- інноваційний та інвестиційний клімат в галузі; - нестабільність туристичного ринку, зокрема явище надмірної конкуренції; - висока залежність туристичного бізнесу від зовнішнього нестабільного середовища; - слабка мотивація фахівців підприємства до інноваційної діяльності; - політика туристичного підприємства по відношенню до інновацій, компетентність менеджменту підприємства [11].

Важливою проблемою є низька ступінь впровадження інновацій.

Враховуючи результати аналізу інноваційного потенціалу ТА «Єврика Тур», варто відзначити його зменшення та зниження ефективності управління інноваційним потенціалом. Виходячи з цих висновків, необхідно окреслити напрями вдосконалення управління інноваційним потенціалом ТА «Єврика Тур», в сучасних умовах.

Підприємство повинно:

- максимальне використання наявної інноваційної бази, можливості покращення структури основних фондів, підвищення інтенсивності їх використання, забезпечення гнучкості туристичних послуг та збільшення потенціалу існуючих технологій і навичок;

- мінімізувати зміни в існуючій організаційній структурі підприємства (включаючи виробництво) шляхом створення умов для швидкої та малозатратної адаптації структури до мінливих зовнішніх умов, шляхом формування тимчасового або постійного окремого організаційного модуля;

- підвищити надійність «Єврика Тур», мінімізувати ризики організації турів та мінімізувати зміни в структурі постачальників (готелів, ресторанів,

кафе, перевізників, туристичних агентств) з максимально можливим утриманням клієнтів, забезпечити своєчасне та достатнє фінансування поточної та інноваційної діяльності компанії.

Необхідно також впроваджувати інновації в обслуговування туристів, головним чином за допомогою месенджерів. Поява і стрімкий розвиток месенджерів з їхніми мультимедійними, інтерактивними, гіпертекстовими, оперативними і мобільними функціями поступово почали змінювати характеристики і способи роботи туристичних агентств. Здійснюються спроби освоїти та впровадити принципи просування туристичного продукту з використанням можливостей месенджерів.

Месенджери найактивніше використовуються в туристичній діяльності для моніторингу інформації, працівники шукають теми вручну або автоматично за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.

В Україні найпопулярнішим месенджером є Viber, яким користуються 85% власників смартфонів. Наступним за популярністю серед українців є Facebook Messenger (45%), Skype, який займає третє місце, останніми роками поступово втрачає прихильників, WhatsApp, Telegram та ін.

Месенджер є найбільш доступною та відкритою платформою для пошуку потрібних контактів, з опублікованими новинами, пропозиціями та коментарями експертів. У цьому відношенні такі інструменти, як просування бізнесу в Інтернеті та мобільні технології, можуть допомогти будь-якій компанії відрізнити себе від конкурентів і заявити про себе.

### 3.2 Рекомендації та пропозиції щодо зростання інноваційного потенціалу підприємства ТА «Еврика Тур»

Система стратегічного управління інноваціями в туризмі - це інтегрована сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою

впровадження та поширення інновацій у туристичних продуктах і послугах для розширення туристичної діяльності. Стратегічне управління - складне і непристосоване до умов туристичного ринку, тому дехто не розуміє методіку його практичної реалізації. Вибір стратегії є важливим етапом у роботі сучасного туристичного підприємства. Саме тому пропонуємо модель обрання чіткої стратегії управління інноваціями, яка аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище туристичної галузі, стан і динаміку конкурентних переваг туристичних підприємств та позицію формування стратегій управління в структурному плануванні (рис. 3. 1).



Рисунок 3.1 - Модель стратегічного управління інноваціями туристичного підприємства

Наразі існує потреба у пошуку шляхів підвищення ефективності на етапі розробки туристичних проєктів. Це дозволить збільшити обсяг реалізованих туристичних послуг та продуктів, оптимізувати процес продажу та підвищити прибутковість підприємств.

Необхідно зробити низку рекомендацій, зокрема:

- Підтвердити важливість ролі інновацій для розвитку туристичних підприємств у системі стратегічного управління;
- Створення інтегрованої системи балансування, управління інноваційними ресурсами на туристичних підприємствах. Це показує

взаємозв'язок між усіма видами ресурсів та інноваційними ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства;

- Виділити фінансові ресурси для ефективного впровадження певних механізмів управління інноваціями в туризмі;

- Запровадити державні стимули для вирішення проблеми низької державної підтримки туристичної діяльності. Основним бар'єром є відсутність стратегічного інноваційного менеджменту для конкретних інновацій.

У сучасній практиці інноваційного планування широко використовуються комплексні науково-технічні програми та проекти. Основні етапи створення та реалізації інноваційних проектів проілюстровано на рис. 3.2.

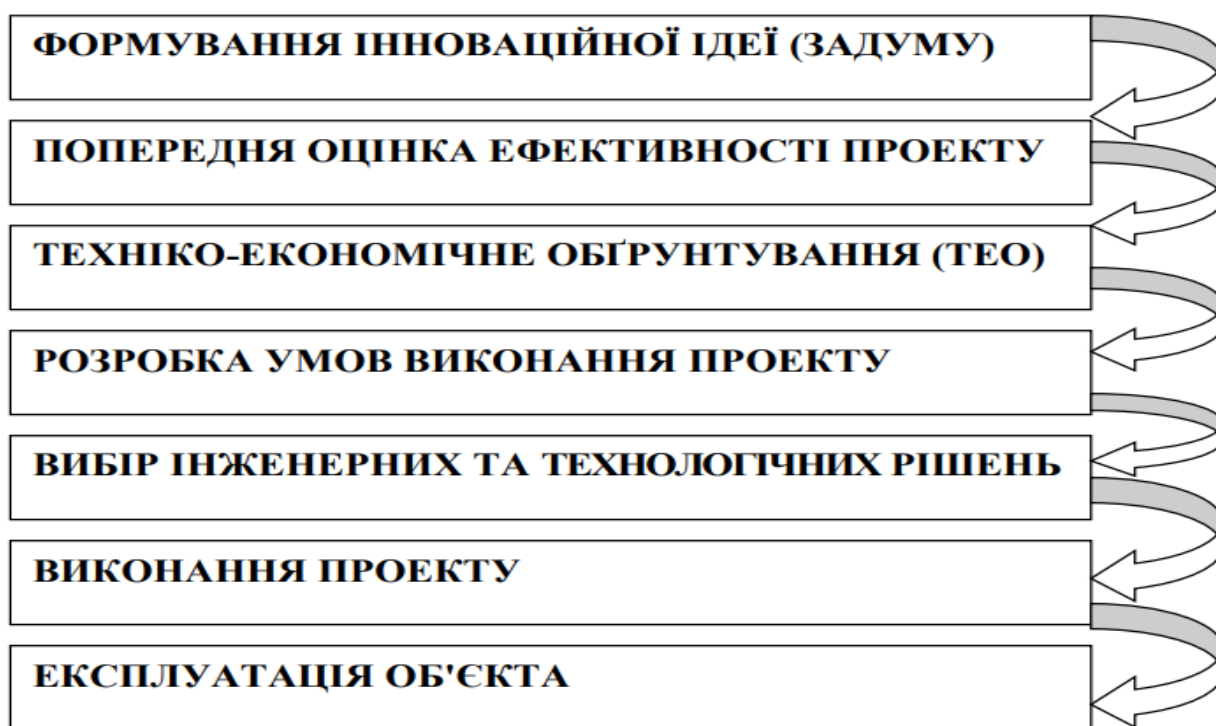


Рисунок 3.2 - Етапи створення та реалізації інноваційного проекту

Відповідно можна зробити розрахунок туристичним підприємством можливих доходів та витрат за умови комерціалізації самого інноваційного проекту (табл.3.1).

Також, пропонуємо мобільний додаток, який є необхідним інструментом для туристичних агентів для залучення постійних клієнтів, збільшення продажів і повторних звернень. Користувачі мобільних додатків хочуть мати можливість обрати тур у будь-який час з екрану свого смартфона, мати

можливість негайно зв'язатися з представником турагенції та залишатися на зв'язку під час подорожі.

Таблиця 3.1 - Доходи та витрати ТА «Еврика Тур» за комерціалізації інноваційних проєктів [12]

Способи комерціалізації	Доходи	Витрати
Самостійне використання інноваційних проєктів	-Дохід від реалізації туристичних продуктів - Дохід від надання оренду або лізинг обладнання та будівель -Дохід від надання інжинірингових послуг	-Витрати, пов'язані з розробкою, впровадженням та просуванням інновацій -Витрати на технічну, інформаційну та операційну реалізацію проєкту
Надання часткових прав третім особам на використання розробленої інновації	-Надходження від продажу ліцензій та франшиз -Надходження від патентних роялті (кошти за використання патентів)	-Витрати на підтримку та оновлення продукту -Витрати на пошук нових ліцензіатів -Гонорари за консультації -Витрати на підтримку патентних прав
Повне надання прав на інновації	- надходження від продажу патентних прав	-Витрати на пошук клієнтів та продаж майнових прав -Витрати на консалтинг

Особливість мобільного додатка для турагентства наступний:

1. Контактна інформація – номер телефону, електронна пошта, адреса та маршрут до офісу компанії повинні бути доступними в найпомітнішій частині додатку.
2. Прямий дзвінок - ця функція дозволяє клієнту (користувачеві додатку) швидко зв'язатися з турагентом без необхідності шукати номер телефону.
3. Лояльність. Програми лояльності (бонуси) можуть допомогти будь-якій туристичній агенції утримати клієнтів, які повертаються.
4. Гео-купони. Цей потужний інструмент може привести у ваш офіс значну кількість клієнтів.
5. Галерея. Додаток потребує галереї зображень, які можна транслювати безпосередньо з вашого акаунта в Instagram або завантажувати вручну.
6. Вкладка «Інформація» допоможе вам публікувати цікавий контент у додатку.

7. **Форми.** Засіб для створення опитувальників у різних форматах, з можливістю зворотного зв'язку.

8. **Веб-сайт.** Якщо фірма має власний веб-сайт або акаунти в соціальних мережах, функцію веб-сайту можна вбудувати в додаток.

9. **Новини.** Ця програма автоматично доставляє новини з Інтернету за певними ключовими словами. Це дозволяє клієнтам бути в курсі подій, а турагентам - створювати корисний контент, правильно налаштувавши цю вкладку.

Окрім основних функцій, можна додати й інші, наприклад, «знайти авто» або «події». Однак, чим менше функцій, тим більше клієнтів можуть ними користуватися та ефективно використовувати. Тому при розробці мобільного додатку слід подбати проте, щоб у ньому не було занадто багато непотрібних функцій.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані пропозиції щодо зростання інноваційного потенціалу підприємства (на прикладі ТА «Еврика Тур»)

№ з/п	Проектна пропозиція	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Вибір стратегії управління інноваціями	Модель стратегічного управління інноваціями туристичного підприємства	аналізує середовище туристичної галузі, стан і динаміку конкурентних переваг туристичних підприємств	Збільшення доходу
2	Інноваційний проект	Етапи створення та реалізації інноваційного проекту	покращення діяльності фірми	Підвищення ефективності
3	Мобільний додаток	Інтернет-маркетинг	Розробка ефективної рекламної політики	Покращення фін.показників

## ВИСНОВКИ

Інновації є потужним механізмом економічного розвитку. Вони створюють умови для подолання кризових ситуацій, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення якості продукції та збільшення прибутковості і рентабельності. У вирішенні проблем інноваційного розвитку зацікавлений будь-який суб'єкт господарювання, будь-яка бізнес-структура, будь-яка держава. Це пов'язано з тим, що інновації є джерелом наповнення бюджету, національного добробуту та економічної стабільності.

Результати нашого дослідження вказують на наступне. Під інноваційним потенціалом слід розуміти глибоке та всебічне розкриття сильних сторін та можливостей підприємства для досягнення поставлених цілей щодо реалізації інноваційних проєктів та видів діяльності. Інноваційний потенціал - сукупність ресурсів суб'єкта інноваційної діяльності, задіяних в інноваційному процесі, з урахуванням впливу факторів, що створюють умови, необхідні для ефективного використання цих ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності цього суб'єкта. У традиційній інноваційній теорії прийнято виділяти три види складових інноваційного потенціалу: ресурсну, результативну та внутрішню. На наш погляд, під інноваційним потенціалом розуміється сформована здатність системи до трансформації фактичного стану в новий з метою більш повного задоволення існуючих і нових потреб, накопичення можливостей екстенсивного та інтенсивного розвитку за рахунок інновацій.

Важливим етапом є об'єктивна оцінка інноваційного потенціалу, яка повинна аналізуватися не тільки на певний момент часу, але й у динаміці. Складовими інноваційного потенціалу можуть бути як якісні, так і кількісні показники. Для того, щоб результати можна було порівнювати, якісним показникам надається бальна оцінка. Опис діяльності туристичного підприємства показує, що ТА «Єврика Тур» є турагенством, що спеціалізується на організації екскурсійних турів в Україну та Європу і працює на

внутрішньому туристичному ринку з 2006 року. Діяльність підприємства є прибутковою на скільки це можливо у військовий час. Зроблено висновок, що у 2021-2022 рр. фінансовий стан досліджуваного підприємства був більш-менш стабільним. Слід звернути увагу на питання підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. За результатами аналізу системи управління інноваційним потенціалом підприємства, інноваційна діяльність ТА «Еврика Тур» базується на розширенні та оновленні асортименту туристичних послуг, використанні нових технологій, впровадженні нових організаційних структур, освоєнні нових ринків, проведенні наукових досліджень з метою отримання прибутку та використання результатів досліджень і розробок. Під інноваційною системою ТА «Еврика Тур» розуміються елементи організації, пов'язані з інноваціями, та взаємозв'язки між ними.

З метою розробки та впровадження інновацій пропонуємо модель обрання чіткої стратегії управління інноваціями, яка аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище туристичної галузі, стан і динаміку конкурентних переваг туристичних підприємств та позицію формування стратегій управління в структурному плануванні.

Для підвищення ефективності розробляти туристичні проекти. Це дозволить збільшити обсяг реалізованих туристичних послуг та продуктів, оптимізувати процес продажу та підвищити прибутковість підприємств.

Також, пропонуємо мобільний додаток, який є необхідним інструментом для туристичних агентів для залучення постійних клієнтів, збільшення продажів і повторних звернень. Користувачі мобільного додатку будуть мати можливість обрати тур у будь-який час з екрану свого смартфона, мати можливість негайно зв'язатися з представником турагенції та залишатися на зв'язку під час подорожі.

Впровадження інновацій у діяльність туристичної агенції «Еврика Тур» має стимулювати туристичну діяльність та посилити взаємозв'язок між туризмом та іншими пріоритетними напрямками соціально-економічного та культурного розвитку окремих регіонів та країни в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова О.В. Ефективність інноваційної політики підприємств у сфері туризму // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2013. Т.18. Вип.2. С.18-26.
2. Гарбера О.Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 23. С. 29-31.
3. Давидова О.Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. (Серія «Економіка»). 2015. № 7 (172). С. 65-69.
4. Державне агенство розвитку туризму в Україні. URL : <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2023).
5. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні: монографія / Н. А. Дехтяр.-Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. - 470 с.
7. Заячковська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація. Інноваційна економіка. 2015. №1. С. 153-157.
8. Камінський Б., Юрченко В. Особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу туристичних підприємств регіону. Економічний аналіз -2019,Том 29 №3 С. 100 – 106.
9. Кіфа Н.А. Особливості інноваційного потенціалу підприємства / Матеріали всеукраїнської науково-теоретичної конференції до Дня науки в Україні «Пріоритетні напрями наукових досліджень в Україні в умовах воєнного стану», Київ, 19 травня 2023 р. – К.: КТГГ, 2023. – с.374-377.
10. Кифяк О.В. Ресурсний потенціал розвитку туристичних дестинацій

/ О.В. Кифяк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. -№ 4. -С. 60–70.

11. Копитко В. І. Проблеми розвитку інновацій на регіональному рівні в Україні / В. І. Копитко // Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. №2. С. 67-72.

12. Мізюк Б.М., Полотай Б.Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2016. Вип.51. С.45-49.

13. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / І.А.Павленко // Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 204 с.

14. Перерва П.Г.Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник НТУ "ХП" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.

15. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 № 324/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

16. Смірнов І., Любіцева О. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. –2020. – Т. 3. – №2. –С. 196-207.

17. Торяник В.М., Джинджоян В. В., Приз О.В. Інноваційно-інвестиційні тренди у міжнародному бізнесі. Інвестиції: практика та досвід. 2019 – №22. – С. 5-9.

18. Фрей Л., Гаращенко Д. Сучасні тенденції та новітні тренди в туризмі після Covid-19. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. Науковий журнал. – Черкаси: ЧДТУ. – 2020. –№2. – С. 67-74.

19. Романів П. В. Управління інноваційним розвитком туризму : навч. посібник / П. В. Романів. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 198 с

20. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах

збройних конфліктів. Modern economics. 2018. № 9. С. 93-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2018\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_9_14) (дата звернення: 03.12.2022)  
[https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12)

21. Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н. Менеджмент туристичної індустрії : підручник : у 3-х ч. / В.П. Руденко, В.Я. Вацеба, В.Н. Підгірна. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 504 с.

22. Сайт ТА «Еврика Тур». URL: <https://evrikatour.com.ua/pro-nas>

23. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська.-Хмельницький : ХНУ, 2020.-355 с.

24. Eurostat. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/>

25. UNWTO Tourism Highlights, 2020 Edition. URL: <https://www.eunwto.org/>

26. Travel & Tourism Economic Impact, 2020. Ukraine. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>



