

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - бакалавр**

на тему: «Управління інноваційним потенціалом підприємства»

Виконав: студент 4 курсу

Напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Таран Анатолій Сергійович

Керівник д.е.н., професор Курило Л. І.

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Секретар Е К : \_\_\_\_\_ (Ісаєнко А. М.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Київ – 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	6
1.1. Особливості процесу формування інноваційного потенціалу підприємства: сутність та основні етапи .....	6
1.2. Наукові підходи до управління інноваційним потенціалом .....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства ..	19
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНГА ТРЕВЕЛ») .....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	27
2.2. Дослідження системи управління інноваційним потенціалом підприємства.....	34
2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства .....	41
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АНГА ТРЕВЕЛ» .....	49
3.1. Оцінювання резервів і напрями вдосконалення управління інноваційним потенціалом .....	49
3.2. Розробка інноваційного проекту з метою зростання інноваційного потенціалу підприємства .....	57
3.3. Оцінка економічної ефективності інноваційного проекту.....	63
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ .....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ .....	84

## ВСТУП

Забезпечення стабільного і динамічного економічного розвитку держави неможливе без планомірного створення і впровадження інновацій, як на рівні окремих господарюючих суб'єктів, так і на рівні всього національного господарства. Використання інновацій дозволить створювати нові продукти і послуги, які замінять ті, життєвий цикл яких закінчується або вже завершився, що підвищить конкурентні переваги продавців такої продукції на ринку.

Сучасне економічне зростання в усьому світі визначається багатьма факторами, але важливу роль в даному процесі визначає обсяг впроваджуваних інновацій. Все це пояснює пильну увагу дослідників до цієї проблеми та її актуальність. Самі інновації стають пріоритетом економічної політики провідних світових держав.

В даний час українські промислові підприємства знаходяться в такій ситуації, коли економічно доцільним є збільшення обсягів фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, перехід на нові технологічні лінії, створення наукоємної продукції, застосування інноваційних інформаційних технологій і освоєння нових сегментів ринку. Очевидно, що ефективне управління інноваційною діяльністю промислового підприємства можливе лише за умови вивчення науково-теоретичної бази та вирішення практичних завдань розробки і впровадження інноваційних продуктів, технологій та інструментів.

Таким чином, в даний час проблема активізації інноваційної діяльності підприємства виходить на одне з перших місць. Саме інноваційна діяльність здатна дати організації якісну конкурентну перевагу і здатність адаптуватись до змін навколишнього середовища.

*Актуальність дослідження* обумовлюється необхідністю в нинішніх ринкових умовах пошуку кращих управлінських рішень щодо просування послуг, підвищення туристичної привабливості України не лише для

внутрішніх, але й для іноземних туристів, що можливе за рахунок впровадження інновацій в туристичну діяльність та ефективного управління інноваційним потенціалом.

*Метою дослідження* є пошук напрямів удосконалення управління інноваційним потенціалом та підвищення ефективності інноваційної діяльності вітчизняних туристичних підприємств.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити особливості процесу формування інноваційного потенціалу підприємства: сутність та основні етапи;
- розглянути наукові підходи до управління інноваційним потенціалом;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему управління інноваційним потенціалом підприємства;
- провести оцінку інноваційного потенціалу підприємства;
- здійснити оцінювання резервів та шляхів вдосконалення управління інноваційним потенціалом;
- розробити інноваційний проект з метою зростання інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінити економічну ефективність інноваційного проекту.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства.

*Об'єкт дослідження* – інноваційний розвиток туроператора «Анга Тревел».

*Методи дослідження:*

- методи теоретичного дослідження, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та принципи інноваційної діяльності підприємства;

– методи економічного аналізу, які допомогли провести аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства й ефективності його інноваційної діяльності;

– діалектичний й абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління інноваційним потенціалом, організації інноваційної діяльності підприємства та її оцінки, формуванні та реалізації напрямів вдосконалення інноваційної діяльності туроператора «Анга Тревел».

*Практичне значення одержаних результатів* визначається тим, що висновки та пропозиції, запропоновані у роботі, спрямовані на вибір оптимальної методики оцінки управління інноваційним потенціалом та організації інноваційної діяльності туристичного підприємства. Використання запропонованих у роботі методичних підходів, напрямів удосконалення управління інноваційним потенціалом сприятиме підвищенню ефективності роботи досліджуваного туристичного підприємства за рахунок впровадження інновацій.

*Інформаційна база дослідження* представлена матеріалами монографічних досліджень, наукових статей, навчальних посібників та підручників, Інтернет-джерел та статистичних ресурсів.

*Структура дослідження* передбачає наявність вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

### 1.1. Особливості процесу формування інноваційного потенціалу підприємства: сутність та основні етапи

Одним з найважливіших елементів системи інноваційного процесу є інноваційний потенціал, який представляє здатність до самовдосконалення і оновлення системи і визначає технологічне лідерство підприємства. У теорії і практиці інноваційний потенціал взаємопов'язаний з поняттям «інноваційні ресурси», і багато авторів досить часто плутають ці поняття, незважаючи на глибокий взаємозв'язок - це все ж таки різні визначення і значення з точки зору управлінської та інноваційної науки. «Інноваційний потенціал» і «інноваційний ресурс» - це різні інструменти управлінської діяльності.

Питанням інноваційного потенціалу в науковій літературі приділяється достатня увага, проте ця інформація не допускає його однозначного трактування як економічної категорії, що природно ускладнює вироблення практичних рекомендацій щодо його оцінки, формування та ефективного використання. Все це негативно позначається на кінцевих результатах інноваційного перетворення. Саме тому так важливо з'ясувати сутність поняття «інноваційний потенціал», щоб вірно визначити підходи до його оцінки, яка важлива на будь-якому рівні [61, с. 17].

Поняття «потенціал» (лат. *Potentia* - сила) передбачає «кошти, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якого-небудь завдання; можливості будь-якої особи, суспільства, держави в певній галузі» [38, с. 28]. Це широке визначення потенціалу. Також його розуміють як здатність переходу від однієї якості в іншу.

З'ясуємо значення поняття «інновація». Слово «інновація» (innovation) - англійського походження і означає нововведення. В економіці під інновацією розуміється будь-який новий підхід до конструювання, виробництва або збуту товару, в результаті чого підприємець отримує переваги перед конкурентами. Впровадження інноваційних технологій включає три основні стадії:

- від досліджень до першого виробничого освоєння;
- від першого освоєння до розгортання випуску в масштабах, достатніх для задоволення потреби всього народного господарства;
- від виробництва нововведення до його використання кінцевим споживачем, включаючи технічне обслуговування та утилізацію відпрацьованого виробу [57, с. 18].

Досліджуючи сутність інноваційного потенціалу підприємства, звернемося до таблиці 1.1. В економічній теорії і фінансовому менеджменті також виділяють науково-технічний, виробничий, природно-ресурсний, трудовий потенціали. У широкому сенсі під потенціалом розуміється здатність господарюючого суб'єкта найбільш ефективно реалізовувати одну або іншу функціональну мету при більшому використанні наявних економічних ресурсів. На підставі цього під інноваційним потенціалом слід розуміти опис (розкриття) сильних сторін і можливостей підприємства щодо досягнення цілей для реалізації інноваційних проектів і здійснення інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал розуміють як сформовану можливість соціально-економічної системи до трансформації фактичного стану речей в новий стан з метою більш повного задоволення існуючих або виникаючих потреб. Ефективне управління використанням інноваційного потенціалу уможливує перехід від можливості до реальності, від колишнього стану до нового. Саме тому інноваційний потенціал розуміють як характеристику здатності соціально-економічної системи до зміни, поліпшення, прогресу [59, с. 49].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності інноваційного потенціалу підприємства

Автор	Визначення
Богма О.С. [9]	Міра готовності підприємства виконувати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі. Інноваційний потенціал підприємства визначає можливості й глибину інноваційних перетворень, залежно від його величини і якісного стану визначається охоплення певних стадій інноваційного циклу.
Денисова О.О. [25]	Сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності
Захарченко В.І. [36]	Міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін.
Кучинський В.А., Гайдукова А.Д. [42]	Сукупність низки внутрішніх можливостей та ресурсів, які приймають участь у процесі здійснення інноваційної політики підприємства
Маслак О.І. [46]	Комплексна категорія, яка характеризує частоту і ефективність впровадження на підприємстві інновацій, їх розробку, готовність персоналу до змін.
Мосін О.О. [47]	сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності. Сукупність резервів для впровадження інновацій (удосконалення маркетингової діяльності, удосконалення організації виробництва, зменшення рівня виробничих витрат, конструкторського удосконалення продукції).
Радзівіло І.В. [51]	Складна динамічна система з одночасним урахуванням та поєднанням впливу факторів і чинників середовищ, внутрішніх та зовнішніх можливостей і здатностей, ефективності їх використання, принципів своєчасності та стратегічної направленості підприємства.
Сидорчук І.П. [53]	Інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.
Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. [62]	Наявні можливості, які можуть бути використані для досягнення поставленої мети або системи цілей.
Шкарлет С.М. [64]	Спроможність підприємства до створення інновацій.

Інноваційний потенціал розглядають як міру готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міру готовності до реалізації інноваційного проекту або програми



інноваційних перетворень і впровадження інновації. Інноваційний потенціал характеризує досить максимальний обсяг інноваційного продукту, який можна здійснити лише при залученні всіх видів інноваційних ресурсів.

Це визначення дає можливість виявляти, наскільки великий розрив між наявними інноваційними результатами і можливостями існуючих інноваційних ресурсів (інноваційного потенціалу). Інноваційний потенціал підприємства проявляється в сильних сторонах і внутрішніх інноваційних можливостях. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства, в загальному, орієнтований на поліпшення фінансових показників підприємства, а зокрема – на зростання прибутковості та рентабельності. Це не лише дозволяє приймати грамотні управлінські рішення як на оперативному, так і на стратегічному рівні, а й створювати нові продукти, товари і послуги, орієнтовані на інноваційний потенціал.

Також варто визначити місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства (рис. 1.1).

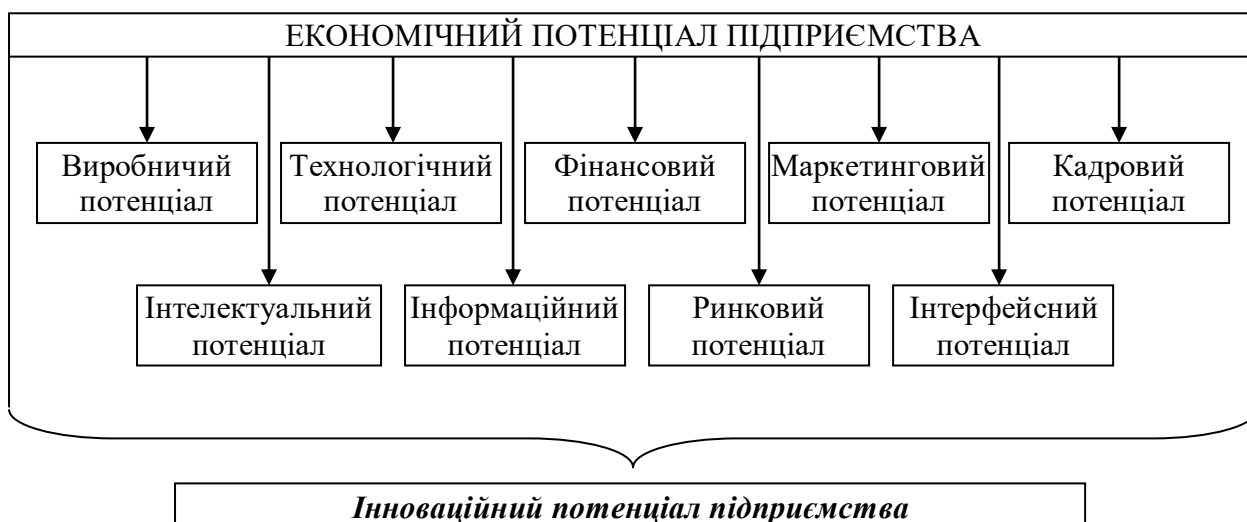


Рис. 1.1. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства [40, с. 234]

У традиційній теорії інновацій прийнято виділяти три види складових інноваційного потенціалу: ресурсну, результативну та внутрішню. Це виділення структурних характеристик інноваційного потенціалу базується на

методологічному підході в дослідженні інноваційного потенціалу як економічної категорії. Так, прихильники ресурсного підходу вважають за необхідне узагальнення комплексу накопичених ресурсів, що включають в себе кадрову, технологічну, фінансову і наукову складові, що призведе до формування особливого ставлення до трактування інноваційного потенціалу як здатності і готовності підприємства до здійснення інновацій [55, с. 84]. Відповідно, інноваційний потенціал підприємства складають ресурси матеріального і нематеріального характеру, які визначають інноваційні можливості підприємства. Такий підхід був досить широко поширений в період зародження самого терміну «інновація» (рис. 1.2).

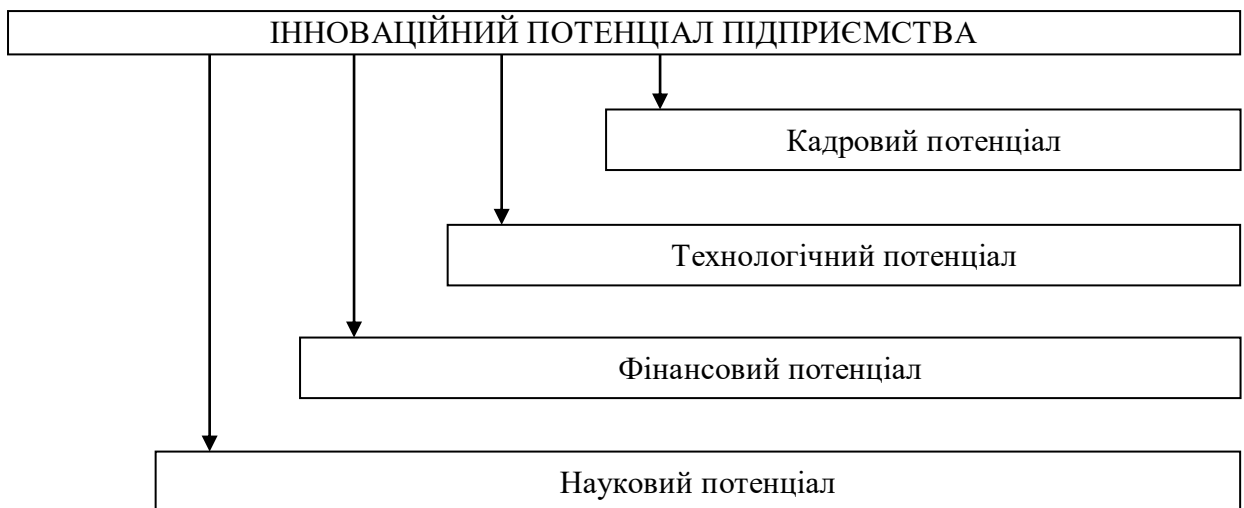


Рис. 1.2. Ресурсний підхід до структури інноваційного потенціалу [52, с. 9]

Слід зазначити, що, незважаючи на те, що цей підхід є досить поширеним, він має низку недоліків. Так, наприклад, на наш погляд, ототожнення термінів «інноваційний потенціал» та «ресурси» не зовсім коректне. Величина ресурсів не завжди еквівалентна інноваційному потенціалу. Більш того, було б логічно припустити, що зі збільшенням ресурсів повинен зростати і інноваційний потенціал. Однак практика показує, що це не завжди так [44, с. 50]. Існують підприємства зі значними ресурсами і низьким рівнем інноваційного потенціалу і навпаки - з високим рівнем інноваційного потенціалу та незначними ресурсами.

Розглянемо результативний підхід до структури інноваційного потенціалу підприємства (рис. 1.3).

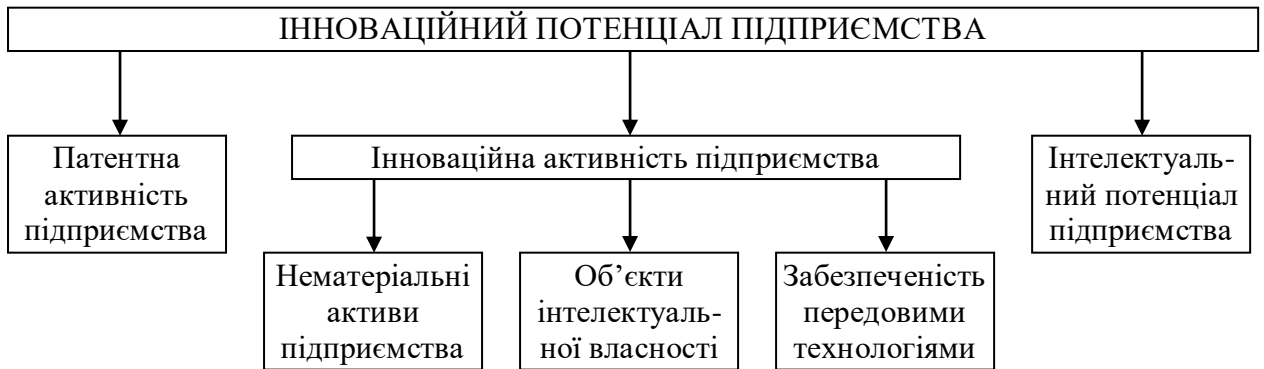


Рис. 1.3. Результативний підхід до структури інноваційного потенціалу [40, с. 63]

Підхід до структурування інноваційного потенціалу підприємства на основі внутрішнього профілю представляє собою комплексне системне бачення сутності інноваційного потенціалу як можливості нарощування та відтворення інновацій, оскільки включає в себе не лише набір певних окремо взятих ресурсів чи результатів, але й враховує характер взаємозв'язків між процесами та результатами цих процесів, між умовами та характером можливості відтворення інновацій (рис. 1.4).

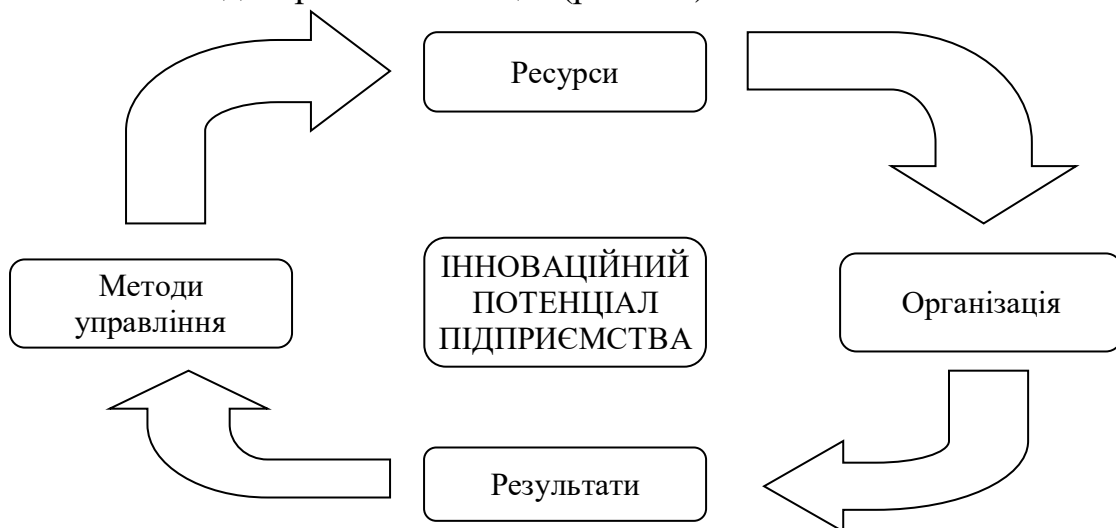


Рис. 1.4. Внутрішній підхід до структури інноваційного потенціалу [43, с. 283]

Таким чином, згідно з цим напрямком, інноваційний потенціал - це не лише наявні ресурси для забезпечення інноваційної діяльності, а й система

взаємопов'язаних елементів. Отже, інноваційний потенціал, який розуміється як сформована можливість системи до трансформації фактичного стану речей в новий стан з метою більш повного задоволення існуючих або виникаючих потреб, акумулює в собі можливість як екстенсивного, так і інтенсивного розвитку через новації. Важливим є вірне управління інноваційним потенціалом підприємства.

## 1.2. Наукові підходи до управління інноваційним потенціалом

На даний час існує значна кількість робіт, присвячених проблемам управління інноваційним потенціалом, однак і донині відсутній єдиний підхід до керування ним на промислових підприємствах, комплексна модель його оцінки та типовий алгоритм управління ним, що враховує кожен компонент його структури. Управління інноваційним потенціалом підприємства здійснюється згідно з наступними принципами (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Принципи управління інноваційним потенціалом підприємства [41, с. 92]

Управління інноваційним потенціалом являє собою сукупність засобів і методів регулювання економічної та господарської діяльності організації, метою якої є підвищення інноваційного потенціалу та підготовки платформи для впровадження інновацій [41, с. 46]. Основними підходами до управління інноваційним потенціалом є:

- ресурсний;
- НДДКР;
- інвестиційний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства

Підхід	Методичний інструментарій	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Класичні методи планування: нормативний; балансовий; бюджетний; економіко-математичний; програмно-цільовий; розрахунково-аналітичний; експериментальний; звітно-статистичний та ін. Класичні методи управління ресурсами: кореляційно-регресійний аналіз; математичне моделювання; теорія ігор; метод експертних оцінок та ін.	Здійснення планування обсягу необхідних ресурсів і напрямків їх використання	Відсутність можливості своєчасної реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища
Управління НДДКР	Класичні методи планування; методи управління НДДКР: моделювання конкурентних переваг; параметричний; метод ранжирування.	НДДКР є однією з основних умов проведення інноваційної діяльності, тому застосування даних методів доцільне	Реалізація цього підходу доцільна лише в комбінації з іншими підходами, адже НДДКР - не єдина умова розробки та реалізації інновацій
Інвестиційний	Методи планування і управління інвестиціями: період окупності; бухгалтерська рентабельність інвестицій; внутрішня ставка прибутковості; чиста приведена вартість; дисконтування; бізнес план; екстраполяційні; експертні; сценарні.	Інвестиції і якість управління ними визначають масштаби і види майбутніх інновацій, що пояснює доцільність застосування цих методів	Цей підхід не є самостійним, тобто застосування цього підходу доцільне лише в комбінації з іншими підходами, так як НДДКР - не єдина умова здійснення інновацій

Джерело: [34; 48]

Більшість сучасних дослідників в галузі управління інноваціями [18; 22; 45] виділяють такі основні завдання інноваційного менеджменту:

- 1) планування інноваційної діяльності підприємства;
  - формулювання місії (орієнтація діяльності підприємства на інновації);
  - визначення стратегічних напрямків інноваційної діяльності та постановка цілей в кожному з них;
  - вибір оптимальної для кожного напрямку інноваційної стратегії розвитку;
- 2) організація інноваційної діяльності;
- 3) мотивація учасників інноваційної діяльності;
- 4) систематична оцінка результатів інноваційної діяльності.

Такий підхід повністю відображає основні ідеї загальної теорії менеджменту, а значить, повинен бути використаний і при аналізі компонент інноваційного менеджменту, зокрема, при обґрунтуванні концепції системи управління інноваційним потенціалом підприємства.

Варто зазначити, що процес управління інноваційним потенціалом підприємства здійснюється у відповідності до етапів, перелік яких наведено на рис. 1.6.

Беручи до уваги, що один і той же потенціал можна використовувати однаково ефективно для вирішення якісно різнорідних проблем, процес формування і подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якого підприємства повинен бути цілеспрямованим і заснованим на системних позиціях, але при цьому слід враховувати і особливості розв'язуваної проблеми. Зокрема, накопичений досвід організації інноваційної діяльності в Україні і в промислово розвинених країнах виявив ряд істотних чинників:

- 1) інноваційна діяльність в силу ряду причин істотно відрізняється від поточної, операційної діяльності підприємства і не може здійснюватися одночасно на базі використання одного і того ж економічного, виробничого і т.п. потенціалу господарюючого суб'єкта;

Підготовчий етап	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення мети та завдань управління інноваційним потенціалом.</li> <li>2. Визначення принципів управління інноваційним потенціалом та їх розподіл на загальні та критеріальні.</li> <li>3. Вибір показників управління інноваційним потенціалом та розподіл їх на показники формування і використання інноваційного потенціалу.</li> <li>4. Збір інформації для управління інноваційним потенціалом.</li> </ol>
Діагностичний етап	<p>Діагностика інноваційного потенціалу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка формування інноваційного потенціалу;</li> <li>- оцінка використання інноваційного потенціалу;</li> <li>- оцінка управління інноваційним потенціалом.</li> </ul>
Етап формування механізму управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення елементів механізму управління інноваційним потенціалом.</li> <li>2. Формування з елементів механізму управління інноваційним потенціалом.</li> </ol>
Етап планування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення детермінантів по ресурсній та результативній складовим інноваційного потенціалу та встановлення їх взаємозв'язку.</li> <li>2. Обґрунтування спрямованості впливу детермінантів на результативну складову інноваційного потенціалу на основі економіко-математичного моделювання.</li> <li>3. Встановлення планових показників формування та використання інноваційного потенціалу.</li> </ol>
Організаційно-мотиваційний етап	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір інструментів і важелів впливу на формування і використання інноваційного потенціалу.</li> <li>2. Стимулювання до ефективного управління використанням і використанням інноваційного потенціалу.</li> </ol>
Контрольний етап	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спостереження і перевірка процесу формування і використання інноваційного потенціалу.</li> <li>2. Визначення відхилень поточних значень показників формування і використання інноваційного потенціалу від їх планових значень.</li> </ol>
Етап прогнозування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення факторів ризику втрати інноваційного потенціалу.</li> <li>2. Оцінка факторів ризику втрати інноваційного потенціалу.</li> <li>3. Визначення прогностичного значення показників оцінки управління інноваційним потенціалом з врахуванням факторів ризику.</li> <li>4. Виявлення невикористаних резервів формування та використання інноваційного потенціалу.</li> <li>5. Використання виявлених резервів.</li> </ol>

Рис. 1.6. Етапи управління інноваційним потенціалом підприємства [41, с. 92]

2) елементи інноваційного потенціалу, як правило, відрізняються за складом, якістю, кількістю і т.п. від ресурсів підприємства, які використовуються в поточній діяльності;

3) результати інноваційної діяльності в більшості випадків орієнтовані на довгострокову перспективу, а тому не завжди очевидні і очікувані;

4) створення інноваційного продукту вимагає підключення потужного творчого потенціалу як усередині самого підприємства, так і ззовні;

5) витрати на створення інноваційного продукту та його комерціалізацію значно вищі, ніж в поточній виробничій діяльності підприємства [54, с. 76].

З огляду на сказане, вважаємо, що концепція формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинна базуватися на таких постулатах:

1. Перший - вихідною позицією повинна бути мотивація до формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Вважаємо, що інноваційна діяльність є складним, націленим в майбутнє і витратним видом діяльності з недостатньо передбачуваним результатом для будь-якого підприємства. Міркування про те, що інновації забезпечують високі конкурентні позиції в стратегічній перспективі, вони нашттовхуються на реалії мінливості та непередбачуваності стану зовнішнього середовища бізнесу в майбутньому. Тому більшість підприємств вважають за краще «жити сьогоднішнім днем», забезпечуючи свою економіку за рахунок поточної операційної діяльності. Розуміння необхідності розвитку інноваційного потенціалу та його ефективного використання може в тому випадку, якщо воно наочно покаже, що якщо сьогодні і завтра нічого не робити в області інноваційної діяльності, то в майбутньому підприємство може перестати існувати як самостійна бізнес-одиниця.

Звідси на перший план висувається проблема мотивації або, що те ж саме, обґрунтування спонукальних мотивів, які змусять керівництво підприємства серйозно зайнятися інноваційною діяльністю і, в першу чергу, формуванням інноваційного потенціалу, націленого на результат.

2. Другий постулат - необхідність обґрунтованого вибору доцільного напрямку формування і розвитку інноваційного потенціалу та планування



його змістовної складової. Такий вибір може бути реалізований в процесі стратегічного сегментування ринку. Тоді вибір доцільного напрямку формування і розвитку інноваційного потенціалу - це процес аналізу ринкового оточення підприємства, результатом якого є обґрунтування сфер діяльності (інноваційного потенціалу), привабливих з точки зору:

- задоволення нових суспільних потреб за рахунок впровадження відповідних інновацій;
- зростання обсягів продажів інноваційно-активного підприємства за рахунок диверсифікації господарського портфеля;
- фінансової результативності (наприклад, зростання прибутку і / або рентабельності) за рахунок впровадження продукції, що знаходиться на перших стадіях життєвого циклу.

В якості методологічної основи стратегічного сегментування ринків може бути використана теорія життєвих циклів [50, с. 118].

3. Третій постулат - це розробка адекватної організації інноваційного потенціалу, адаптованої до змін. З точки зору системного підходу, інноваційний потенціал (як і будь-який інший потенціал) підприємства являє собою сукупність різного роду ресурсів, необхідних і достатніх для досягнення поставленої мети. В даному випадку - це забезпечення необхідних масштабів і темпів інноваційної діяльності із заданими критеріями її ефективності.

Ряд дослідників [12; 63] вважає, що до складу інноваційного потенціалу повинні бути включені досить різноманітні ресурси:

- інтелектуальні (технологічна документація, винаходи, патенти, ліцензії, корисні моделі, промислові зразки);
- матеріальні (дослідно-приладова база; пілотні установки; дослідницьке, експериментальне і лабораторне обладнання);
- фінансові (власні, позикові, інвестиційні, бюджетні, грантові);

– кадрові (лідер-новатор, зацікавлений в інноваціях; персонал, який має спеціальну освіту і досвід проведення НДДКР; фахівці в сфері маркетингу, планування і прогнозування прихованих потреб покупців);

– інфраструктурні (власні підрозділи НДДКР, конструкторський відділ, відділ головного технолога, відділ маркетингу нової продукції, лабораторія контролю якості продукції, патентно-ліцензійний відділ).

Звідси виникає проблема певної організації якісно різномірних елементів інноваційного потенціалу у вигляді самостійної підсистеми, а також адаптації її в структуру більш складної системи - підприємства. Методологічною основою формування інноваційно-орієнтованої організаційної структури можуть послужити розробки, представлені в [16, с. 97].

4. Четвертий постулат - це необхідність моніторингу рівня і перспектив розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Очевидно, що одного разу створений інноваційний потенціал не зможе забезпечувати високу ефективність інноваційної діяльності підприємства протягом тривалого часу. Потрібно його постійне «налаштування» у зв'язку з новими можливостями, що відкриваються з боку науково-технічного прогресу і новими потребами з боку ринку.

Таким чином, все це висуває на перший план проблему регулярного моніторингу стану інноваційного потенціалу підприємства. При цьому моніторинг повинен здійснюватися за двома самостійним, але логічно пов'язаними напрямками:

1) аналіз і оцінка рівня розвитку інноваційного потенціалу (ступінь його відповідності висунутим критеріям, повнота потрібного складу елементів і т.п.);

2) аналіз і оцінка результативності використання інноваційного потенціалу (досягнуті з його допомогою результати інноваційної діяльності; рівень оновлення продукції і технологій, конкурентоспроможність

господарського портфеля підприємства, рівень прибутковості і прибутковості від впровадження інновацій і т.п.).

Отже, регулярний моніторинг за вказаним напрямком дозволить не лише виявити рівень ефективності інноваційного потенціалу, а й визначити найбільш доцільні напрями його подальшого розвитку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства**

Для ефективного управління інноваційною діяльністю компанії важливим етапом є об'єктивна оцінка інноваційного потенціалу, при цьому необхідно аналізувати інноваційний потенціал не лише на даний момент часу, але і в динаміці. Оцінка інноваційного потенціалу проводиться на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, яка дозволяє оцінити можливість і готовність компанії до інноваційного розвитку, проаналізувати тенденції розвитку підприємства, виявити сильні і слабкі сторони, а також сформулювати рекомендації щодо формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Серед факторів внутрішнього середовища можна виділити наступні складові інноваційного потенціалу підприємства:

1. Фінансова складова (оцінка здійснюється шляхом використання наступних показників: коефіцієнти фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та ін.) [49, с. 84].

У фінансовому аналізі застосовуються стандартні прийоми аналізу фінансової (бухгалтерської) звітності, які представлені в таблиці 1.3.

Загальне ознайомлення з фінансовим станом підприємства здійснюється на основі аналізу абсолютних показників бухгалтерського балансу (звіту про фінансовий стан) і звіту про фінансові результати, а також додатків до них.

Таблиця 1.3

## Типові прийоми аналізу фінансової (бухгалтерської) звітності підприємства

Методи аналізу	Характеристика системи аналізу	
	Зміст методу	Призначення методу
Аналіз абсолютних показників звітності	Порівняння показників підприємства з показниками підприємств-конкурентів або середньогалузевими показниками	Позиціонування підприємства поряд з аналогічними підприємствами для виявлення його конкурентоспроможності
Горизонтальний аналіз	Порівняння окремих статей чи позицій звітності з показниками попередніх років	Виявлення динаміки зміни досліджуваних показників
Вертикальний аналіз	Визначення структури підсумкових фінансових показників, виявлення впливу певної окремої позиції звітності на результат	Розподіл статей звітності за їх вагою та мірою впливу на кінцевий результат
Коефіцієнтний аналіз	Аналіз відносних показників (фінансових коефіцієнтів)	Аналіз зв'язків між абсолютними показниками
Факторний аналіз	Аналіз впливу факторних ознак на підсумковий показник	Виявлення взаємозв'язків та взаємозалежностей різних показників, які містяться в різних видах звітності, аналіз причин тих чи інших змін
Трендовий аналіз	Визначення головної тенденції динаміки показника (тренду)	Прогнозування значень показника в майбутньому

Джерело: систематизовано автором за даними [45]

2. Як правило, даний метод аналізу здійснюється на попередній стадії знайомства з самим об'єктом аналізу.

3. Інвестиційна складова (частка витрат на придбання машин і обладнання, пов'язаних з модернізацією виробництва, в обсязі інвестицій в основний капітал; частка витрат на НДДКР і технологічні інновації в обсязі товарної продукції; термін окупності і рентабельність витрат та ін.). Оцінка слабких сторін дасть можливість передбачити, які прогалини в діяльності компанії негативно вплинуть на результати інвестиційної діяльності в період введення інвестиційної стратегії. Оцінка сильних сторін компанії дасть можливість встановити, чи підготовлена компанія застосовувати нові можливості, які відкриваються їй при реалізації інвестиційної стратегії [60, с. 186].

Для оцінки слабких і сильних сторін компанії, дослідження факторів зовнішнього середовища можна застосувати інвестиційний SWOT-аналіз. Інвестиційний SWOT-аналіз являє собою послідовне вивчення слабких і сильних сторін компанії, а також можливостей і небезпек факторів зовнішнього середовища.

4. Виробнича складова (продуктивність праці, ефективність використання основних засобів, знос основних фондів, технологічна характеристика виробництва).

5. Фактори праці та заробітної плати (питома вага фахівців різних кваліфікацій в складі персоналу підприємства, частка витрат на заходи з підвищення кваліфікації в обсязі продажів та ін.). Важливими аспектами процесу формування системи управління персоналом є відповідні принципи і вимоги. До числа ключових можна віднести принципи справедливості; послідовності; відсутності дискримінації; збереження кадрового потенціалу; ефективного стимулювання; взаємозамінності кадрів; узгодженості та несуперечності (перш за все, по відношенню до організаційної культури, стратегії і колишніх кадрових заходів); системності; забезпечення кадрової безпеки; мотивації та ін.

Розширення самостійності підприємств у визначенні розмірів заробітної плати, а також коштів, що спрямовуються на споживання, в тому числі на оплату праці, створює додаткові реальні можливості та умови для підвищення стимулюючої ролі безтарифної організації праці у зростанні результативності виробництва і максимальної реалізації здібностей працівників [58, с. 114].

Зовнішні фактори визначають стан середовища для реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Серед факторів зовнішнього середовища можна виділити:

– фактори прямого впливу (стан сфери економіки - рівень інфляції, валютний курс та ін.), рівень технологічного розвитку, нормативно-правове забезпечення, охорона навколишнього середовища та ін.);

– фактори непрямого впливу (рівень освіти, соціальна політика і т.д.).

Відповідно до цього для оцінки інноваційного потенціалу компанії в основному застосовують один з двох можливих підходів. Перший - це детальний підхід, він застосовується в основному на стадії обґрунтування інноваційного проекту, який визначає готовність підприємства до реалізації інновацій. Детальний підхід дозволяє компанії оцінити лише поточний стан власної ресурсної бази, яка може бути застосована для реалізації нового підходу і має ряд недоліків:

– нормативні значення встановлюються лише для конкретного нововведення, які неможливо застосувати для інших проектів;

– процедура встановлення нормативних параметрів не ясна;

– результатом є приватна оцінка готовності підприємства до конкретного проекту, відповідно, інтегральна оцінка інноваційного потенціалу не визначається [30, с. 107].

При застосуванні діагностичного підходу можуть аналізуватися як всі підприємства в цілому, так і його окремі підрозділи. Цей підхід раціонально використовувати при конкретних термінах проведення оцінки, повної відсутності інформації про підприємство та відсутності висококваліфікованих фахівців, здатних проводити системний аналіз. Коло параметрів оцінки при діагностичному підході обмежений і базується на доступному рівні як для зовнішніх аналітиків, так і для внутрішніх. Обов'язковими і важливими умовами діагностичного підходу виступають встановлені взаємозв'язки діагностичних параметрів з важливими параметрами компанії в цілому, а також достовірність інформації про значення відібраних параметрів.

Наступний метод оцінки орієнтується на оцінці забезпеченості підприємства фінансово-економічними ресурсами для ефективного забезпечення не лише стратегічної інновації, але і для поточного виробництва.

Процес оцінки інноваційного потенціалу представлений нижче:

1 етап: Розрахунок показників, що характеризують наявність джерел, які формують запаси і витрати виробничо-господарської діяльності.

2 етап: Розрахунок показників, що дозволяють оцінити розмір джерел для покриття запасів і витрат.

3 етап: Визначення типу фінансової стійкості підприємства.

4 етап: Розрахунок оцінки достатності для покриття поточних виробничо-господарських запасів, витрат і інноваційних витрат.

5 етап: Визначення типу інноваційного потенціалу компанії.

Результат, отриманий при оцінці інноваційного потенціалу за цією методикою, дозволяє оцінити можливості підприємства до здійснення обраних напрямків інноваційного розвитку при накопичених на поточний момент фінансових ресурсах [23, с. 47]. При інтегральній оцінці інноваційного потенціалу пропонується використовувати систему координат, яка відображатиме стан зовнішнього середовища і внутрішній потенціал підприємства (рис. 1.7). Складові інноваційного потенціалу можуть включати як якісні, так і кількісні показники. Для того, щоб результати можна було порівняти, якісними показниками присвоюється бальна оцінка.

<b>внутрішній потенціал</b>	<b>високий</b>	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.
	<b>низький</b>	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>			

Рис. 1.7. Матриця оцінки інноваційного потенціалу з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [12, с. 198]

Значення складових інноваційного потенціалу визначаються за такою формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^m r_i \times w_i \quad (1.1)$$

де  $R_j$  -  $j$ -ва складова інноваційного потенціалу підприємства;

$m$  - кількість показників, що входять в складову інноваційного потенціалу підприємства;

$r_i$  - значення  $i$ -го показника складової інноваційного потенціалу підприємства;

$w_i$  - ваговий коефіцієнт, що відображає значимість  $i$ -го показника складової інноваційного потенціалу підприємства (визначається методом експертних оцінок).

При цьому  $\sum_{i=1}^m w_i = 1$

Сукупну величину інноваційного потенціалу підприємства можна визначити за такою формулою:

$$IP = \sum_{j=1}^n R_j \times W_j \quad (1.2)$$

де  $IP$  - інноваційний потенціал підприємства, частки од.;

$n$  - кількість складових інноваційного потенціалу підприємства;

$R_j$  -  $j$ -ва складова інноваційного потенціалу підприємства;

$W_j$  - ваговий коефіцієнт, що відображає значимість  $i$ -й складової інноваційного потенціалу (визначається методом експертних оцінок).

При цьому  $\sum_{j=1}^n W_j = 1$

Для характеристики поточного стану підприємства на основі аналізу інноваційної діяльності підприємств того чи іншого сектора економіки визначаються критичні значення рівня інноваційного потенціалу. Зокрема, можна визначити три діапазони значень: лідируючий, середній, недостатній [16, с. 79].



У діапазон з лідируючим рівнем інноваційного потенціалу потрапляють підприємства, рівень інноваційного потенціалу яких вище середнього по галузі більш ніж на 25%. Підприємства, рівень інноваційного розвитку яких відрізняється від середнього по галузі не більше ніж на 25%, характеризуються середнім рівнем інноваційного потенціалу. Більш низький рівень інноваційного потенціалу може бути оцінений як недостатній [63, с. 62]. Таким чином, кожне підприємство може обрати для оцінки інноваційного потенціалу власну методику, проте варто зважати на їх переваги та недоліки, а також завдання та мету проведення такої оцінки.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження можемо зробити висновки, що ефективне управління використанням інноваційного потенціалу створює можливість переходу від можливості до реальності, від колишнього стану до нового. У традиційній теорії інновацій прийнято виділяти три види складових інноваційного потенціалу: ресурсну, результативну та внутрішню. Інноваційний потенціал, який розуміється як сформована можливість системи до трансформації фактичного стану речей в новий стан з метою більш повного задоволення існуючих або виникаючих потреб, акумулює в собі можливість як екстенсивного, так і інтенсивного розвитку через новації.

Управління інноваційним потенціалом являє собою сукупність засобів і методів регулювання економічної та господарської діяльності організації, з метою підвищення інноваційного потенціалу, здатності організації до інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності даної організації. Основними підходами до управління інноваційним потенціалом є:

- ресурсний;
- НДДКР;
- інвестиційний.

Беручи до уваги, що один і той же потенціал можна використовувати однаково ефективно для вирішення якісно різнорідних проблем, процес формування і подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якого підприємства повинен бути цілеспрямованим і заснованим на системних позиціях, але при цьому слід враховувати і особливості розв'язуваної проблеми. Регулярний моніторинг за вказаними напрямками дозволить не лише виявити рівень ефективності інноваційного потенціалу, а й визначити найбільш доцільні напрями його подальшого розвитку.

Для оцінки слабких і сильних сторін компанії, дослідження факторів зовнішнього середовища можна застосувати інвестиційний SWOT-аналіз. Зовнішні фактори визначають стан середовища для реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Обов'язковими і важливими умовами діагностичного підходу виступають встановлені взаємозв'язки діагностичних параметрів з важливими параметрами компанії в цілому, а також достовірність інформації про значення відібраних параметрів. При інтегральній оцінці інноваційного потенціалу пропонується використовувати систему координат, яка відображатиме стан зовнішнього середовища і внутрішній потенціал підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНГА ТРЕВЕЛ»)

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Анга Тревел» - це профільний туроператор з організації екскурсійних турів Україною та Грецією, яка працює на вітчизняному ринку туристичних послуг з 2010 року [2]. Додатково компанія пропонує тури до Європи.

Основні тури наступні:

- новорічні тури;
- корпоративні тури;
- гарячі тури;
- морські та пляжні тури;
- гірськолижні тури;
- екскурсійні тури.

Також компанія пропонує дитячий відпочинок в таборах України та зарубіжних країн.

Юридична адреса компанії: 03049, м. Київ, вул. Архітектора Кобелева 1/7, офіс 102.

Організаційна структура ТОВ «Анга Тревел» наведена на рис. 2.1.

Таким чином, організаційна структура підприємства є лінійною. Дана організаційна структура для ТОВ «Анга Тревел» є оптимальною, оскільки передбачає розподіл повноважень відповідно до різних ділянок роботи та передбачає акумулювання загальної інформації та результатів роботи всього підприємства у керівника, який приймає рішення щодо перспективних напрямів роботи підприємства та його ключових проблем, що потребують вирішення.

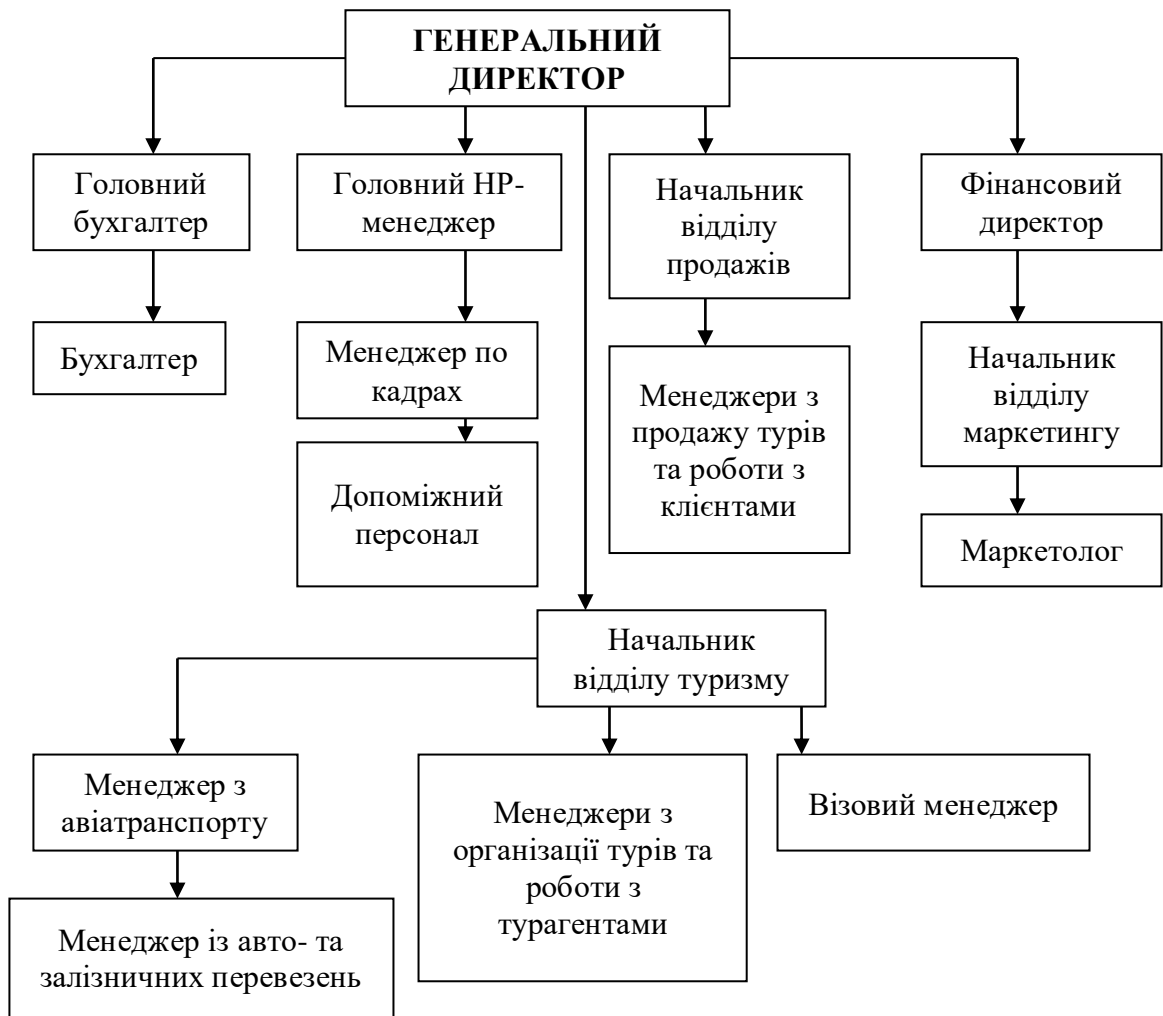


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Анга Тревел»

З метою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства побудуємо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Анга Тревел» у 2016-2018

рр., грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	абс.		темп приросту, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції	4874000	5197000	7802000	323000	2605000	6,6	50,1
Собівартість реалізованої продукції	3551000	3662000	3649000	111000	-13000	3,1	-0,4
Фінансовий результат до оподаткування	1323000	1535000	4153000	212000	2618000	16,0	170,6
Податок на прибуток	66150	76750	207650	10600	130900	16,0	170,6
Чистий прибуток (збиток)	1256850	1458250	3945350	201400	2487100	16,0	170,6

Як бачимо, діяльність підприємства є прибутковою, а величина чистого прибутку зросла у 2017 р. на 201600 грн., а у 2018 р. - на 2487100 грн.

На діяльність ТОВ «Анга Тревел» впливає багато чинників, які можна згрупувати наступним чином (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чинники мезосередовища, що впливають на діяльність ТОВ «Анга Тревел»

Компонент середовища	Фактори впливу
Чинники зовнішнього середовища мезорівня	
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
Чинники внутрішнього середовища	
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, маркетологів
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

Варто виділити вплив конкурентів та споживачів, оскільки конкуренція на ринку інтенсивна: помірне зростання галузі, продукт немає видатків переходу, що закріплюють споживача, а кінцеві споживачі виявляють лояльність до продукції завдяки її високій якості, середнім цінам. Загалом варто зазначити, що український туристичний ринок туристичних послуг є високонкурентним, і бальну оцінку головних позицій ТОВ «Анга Тревел» серед основних конкурентів наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Бальна оцінка головних позицій ТОВ «Анга Тревел» серед основних конкурентів\*

Компанія	Акорд-Тур	Join Up	Анекс Тур	Tez Tour	TPG	Coral Travel	TUI	Pegas Touristic	Алголь	Анга Тревел
Показники										
Місце розташування	5	4	5	5	4	3	2	4	3	2
Частка ринку, %	6,0	0,3	0,5	0,5	0,1	0,07	0,05	0,05	0,03	0,01
Спеціалізація	Туристичні послуги, оформлення документів, готельні послуги			Туристичні послуги, оформлення документів, готельні послуги, освітні послуги				Туристичні послуги, оформлення документів		
Популярність серед населення	5	5	5	5	4	4	4	3	4	2
Рівень професіоналізму персоналу	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3
Основні види послуг	Туризм, навчання, екзотичні туристичні послуги, супутні послуги			Туризм, навчання, готельні послуги		Туризм, готельні послуги		Туризм, супутні послуги		
Якість рекламних засобів	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3
Цінова політика	5	5	5	5	4	4	3	4	2	4
<b>Середній бал</b>	<b>5</b>	<b>4,8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>

\* За 5-бальною шкалою

ТОВ «Анга Тревел» займає останню позицію серед найбільших туроператорів Києва, проте зазначимо, що у своєму сегменті компанія має гарну репутацію, а саме – як туроператора, що організовує тури Україною та Грецією.

Основними напрямками маркетингових досліджень споживачів ринку туристичних послуг, які використовує ТОВ «Анга Тревел», є:

- дослідження потреб, очікувань і сприйняття споживача;
- контроль якості обслуговування;
- вивчення операційних методів і реакцій клієнта на пропозицію туристичних послуг;
- дослідження посередників туристичних послуг;
- вивчення ключових клієнтів;
- підтримка постійних контактів з поточними й потенційними клієнтами шляхом створення панелі споживачів;
- аналіз скарг;
- дослідження персоналу (як частина програми внутрішнього маркетингу).

ТОВ «Анга Тревел» впливає на клієнта через фактори маркетингу. До них відносяться:

- туристичний продукт;
- ціна;
- збут;
- комунікації;
- персонал;
- процес споживання послуг;
- оточення.

Туристичні послуги та їх асортимент компанія формує у відповідності до попиту на ринку. Для цього фахівці регулярно проводять опитування клієнтів з метою визначення послуг, які користуються найбільшим попитом,

а також тих послуг, якими хотіли б скористатися споживачі. Для цього працівниками компанії було розроблено опитувальні листи як для клієнтів компанії, так і для потенційних клієнтів (вуличне опитування). Для залучення споживачів компанія розробляє нові екскурсійні маршрути, орієнтуючись при цьому на бажання споживача відвідати те чи інше місце.

Цільовим споживачем туристичних послуг компанії є споживачі, яких можна сегментувати за наступними ознаками:

- вік - від 30 до 55 років;
- стать - жіноча та чоловіча (приблизно 65/35%);
- рівень доходів - середній та високий;
- освіта - переважно вища, а також базова вища;
- жителі м. Києва та інших міст України (приблизно 85/15%).

Цінова політика ТОВ «Анга Тревел» передбачає встановлення ціни на екскурсії в залежності від:

- виду туру;
- країни, до якої організовано тур;
- кількості подорожуючих;
- термінів бронювання;
- транспорту;
- виду клієнта (постійним клієнтам надається знижка);
- зірковості готелів;
- додаткових послуг;
- послуг харчування, транспортування тощо;
- туристичного сезону.

ТОВ «Анга Тревел» використовує різноманітні знижки (про них йшлося вище). З метою впливу на поведінку споживача та спонукання його до покупки саме послуг досліджуваної компанії використовуються рекламні засоби, що доводять інформацію про знижки до потенційних споживачів.



Формування ціни турпродукту ТОВ «Анга Тревел» включає ряд етапів і операцій:

1. Визначення умов обслуговування, переліку послуг з розміщення туристів, їх харчування, перевезення, трансферту, екскурсійні програми, зустрічі-проводи.

2. Розміщення туристів. Встановлюється кількість днів перебування і кількість ночівель у готелі або готелі, розташування готелю щодо міста і туристських об'єктів, вибирається клас готелю (2, 3, 4, 5, зірок). Найбільш демократичні ціни в готелях з 2 і 3 зірками, готелі з сервісом високого рівня мають 4 і 5 зірок, відповідно, ціна проживання в таких готелях значно вище. Існує система доплати за особливі умови проживання: номер з видом на море, балкон, зручний поверх і т.д.

3. Харчування. Вибирається один з варіантів харчування:

– триразове харчування або повний пансіон (в повний пансіон входять сніданок, обід і вечеря);

– дворазове харчування - напівпансіон (в напівпансіон обов'язково входить сніданок, а обід або вечеря вибирається за бажанням);

– тільки сніданок.

4. Трансферт. Здійснюється перевезення туристів з аеропорту або вокзалу до готелю і назад на заздалегідь замовленому транспорті, доставка багажу відпочиваючих.

5. Екскурсійна програма включає в себе відвідування цікавих туристичних об'єктів, таких як пам'ятники архітектури, пам'ятники культури, музеї, природні пам'ятки, різні заводи і підприємства, що представляють інтерес для туристів, а також оглядові екскурсії місць відвідування (міста, острови і т.д.).

6. Перевезення з пункту відправлення до першого пункту обслуговування. Вартість перевезення зазвичай становить значну частину вартості туру. Ціна перевезень залежить від результатів пошуку «Анга Тревел» найбільш вигідних умов і тарифів перевезення.

7. ТОВ «Анга Тревел» використовує як прями, так і агентські продажі, а також взаємодіє з різноманітними підприємствами та організаціями з метою просування власної туристичної продукції (авіаперевізники, пасажирські перевізники, готелі та хостели, ресторани, торговельні центри, заклади культури й мистецтва, державні органи влади та ін.).

## **2.2. Дослідження системи управління інноваційним потенціалом підприємства**

Розглядаючи інноваційну діяльність ТОВ «Анга Тревел» як комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів туристичного підприємства, спрямованих на комерціалізацію накопичених знань, технологій і устаткування, як результат інноваційної діяльності виділяються нові або туристичні послуги.

Базовими принципами інноваційної діяльності ТОВ «Анга Тревел» є:

- визнання пріоритетного значення інноваційної діяльності для підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства;
- домінування стратегічних аспектів здійснення інновацій, виходячи з їх життєвої значущості для забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- забезпечення новизни, що характеризує ступінь передбачуваних змін, а, отже, і рівень необхідних інвестицій в ресурси;
- наукова обґрунтованість інноваційної діяльності, що базується на врахуванні законів і тенденцій науково-технічного та економічного розвитку, враховує об'єктивні умови і специфічні риси діяльності конкретного туристичного підприємства;
- зниження в процесі діяльності невизначеності і ризику, ступінь яких прямо пропорційна рівню новизни;

- комплексність дій, що передбачає координацію між різними сторонами і окремих етапів інноваційного процесу, що вимагає самостійної організаційної структури управління інноваційними процесами;
- концентрація ресурсів на створенні і розповсюдженні інновацій, що забезпечують прогресивні структурні зрушення в діяльності туристичного підприємства;
- створення умов внутрішньої конкуренції для розвитку інноваційної діяльності туристичного підприємства;
- подолання суперечностей та конфліктів, включаючи конфлікти інтересів учасників туристичної діяльності при впровадженні інновацій;
- бюджетна збалансованість інноваційної діяльності;
- гнучкість і еластичність інноваційної діяльності, що означає вимогу динамічною реакції на відхилення в ході робіт і зміни зовнішніх і внутрішніх факторів;
- безперервність, що передбачає наступність і взаємозв'язок життєвих циклів інновацій різного рівня новизни і тривалості створення і використання.

Метою створення інноваційної системи ТОВ «Анга Тревел» є (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Мета створення інноваційної системи ТОВ «Анга Тревел»

Інноваційна система ТОВ «Анга Тревел» покликана виконувати наступні функції (рис. 2.3).

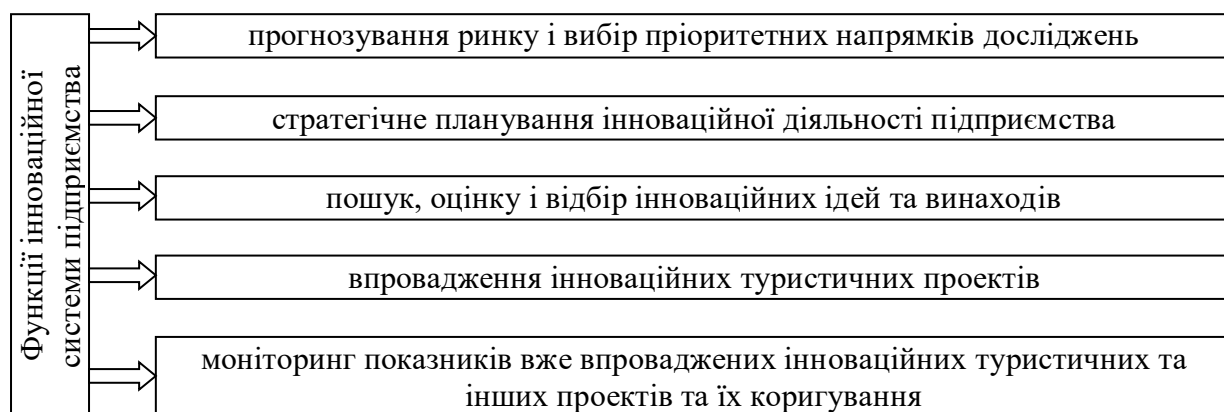


Рис. 2.3. Функції інноваційної системи ТОВ «Анга Тревел»

Інноваційна діяльність потребує специфічного виду управління, яке враховує всі перераховані вище особливості даної діяльності і основною метою якого є створення середовища, сприятливого для стимулювання інновацій. В такому випадку завдання управління інноваційним потенціалом ТОВ «Анга Тревел» наступні (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Завдання управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства

Стратегічне планування інноваційної діяльності ТОВ «Анга Тревел» являє собою процес формування стратегії туристичного підприємства, що

забезпечує здійснення місії і досягнення господарських цілей підприємства в результаті його ефективної інноваційної діяльності.

На інноваційну діяльність ТОВ «Анга Тревел» впливає ряд факторів, наведених на рис. 2.5.

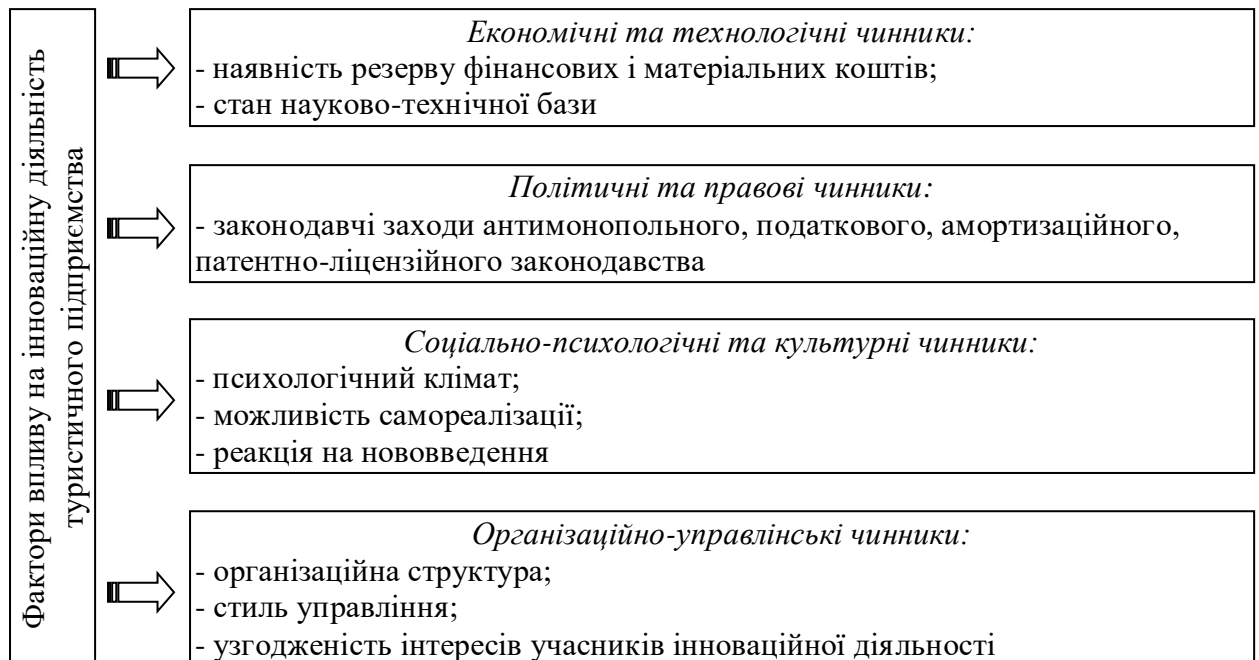


Рис. 2.5. Фактори впливу на інноваційну діяльність ТОВ «Анга Тревел»

Також можна виділити:

- зовнішні і внутрішні чинники;
- фактори економічного і неекономічного характеру;
- прогнозовані і непередбачені (випадкові) фактори;
- керовані і некеровані;
- фактори одноразової, періодичної і постійної дії.

Стратегічне інноваційне планування ТОВ «Анга Тревел» вимагає ретельного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного підприємства, в ході якого аналізуються зміни, очікувані в планованому періоді, виявляються фактори, які загрожують стану підприємства і сприяють діяльності підприємства, плануються нововведення, які дозволять підприємству зміцнити свої ринкові позиції. Беручи ту чи іншу стратегію в якості керівництва до дії, необхідно враховувати три основні чинники:

1. Рівень ризику, який туристичне підприємство вважає прийнятним при впровадженні інноваційної стратегії.

2. Знання минулих стратегій і результатів їх застосування, що дозволить підприємству більш успішно розробляти нову стратегію.

3. Стратегія повинна бути впроваджена в потрібний момент часу.

Гіперконкуренція є причиною інноваційних процесів ТОВ «Анга Тревел» за наступними напрямками роботи:

- пошук нових засобів боротьби за ринок: цінові війни неможливо вести тривалий час, і це робить необхідним використання інших інструментів конкурентної боротьби - починається боротьба за якісні показники;

- використання нових технологій, нових ресурсів, інноваційних рішень, які покликані забезпечувати складність копіювання продукту;

- боротьба за ринковий сегмент, перешкоджання вторгненню конкурентів в ринковий сегмент, сферу діяльності або регіон, які контролює підприємство;

- використання нових форм співпраці: великі підприємства, що користуються значними ресурсами, усувають дрібних конкурентів. Дрібні підприємства формують і розвивають альянси;

- пошук стійких конкурентних переваг на тлі здійснення тактичних дій - утримувати конкурентні переваги стає все складніше, тому необхідний пошук таких конкурентних переваг, які конкурентам буде важко скопіювати. Все це вимагає високої інноваційної активності і великих зусиль менеджменту щодо створення інноваційного середовища на підприємстві.

Гіперконкуренція сьогодні кидає виклик інноваційній активності ТОВ «Анга Тревел», які повинні миттєво відзначати зміни ринкової обстановки і реагувати на них. Менеджмент туристичних підприємств повинен керуватися при прийнятті рішень змінами на ринку, однак при цьому не відхилятися від глобальної стратегії.

До факторів успіху ТОВ «Анга Тревел» в умовах гіперконкуренції віднесено:

- постійний моніторинг змін на туристичному ринку, його розвитку, положення туроператорів на ньому;
- моніторинг не лише існуючих, але і майбутніх запитів споживачів - туристів і посередників-турагентів;
- активне застосування інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують швидкість і зручність обміну інформацією та ідеями;
- правильна оцінка тимчасового параметра конкуренції. Нові продукти надходять на ринок з усе більш коротким тимчасовим інтервалом. Готовність до подібного інноваційного тиску є умовою успіху в конкурентній боротьбі;
- використання ефекту спільних дій з партнерами шляхом створення стратегічних союзів. Багато підприємств під тиском конкуренції і швидко мінливих запитів споживачів змушені виходити за межі звичних сфер впливу, якими для туроператорів можуть бути туристичні напрямки, великі постачальники послуг або великі покупці, або агентські мережі. Результат стратегічних союзів дає можливість долати бар'єри ринків, знижувати витрати, розвивати нові технології;
- здатність та готовність колективу підприємства до змін. Управління процесом інноваційної діяльності передбачає подолання безлічі внутрішніх бар'єрів.

Результати інноваційної діяльності ТОВ «Анга Тревел» можуть бути позитивними або негативними. Неоднозначні підсумки впровадження інновацій залежать від рівня інноваційної активності підприємства, що показує зв'язок між наміченим змістом інноваційної діяльності та її результатами. Інноваційна активність ТОВ «Анга Тревел» визначається зовнішніми і внутрішніми факторами впливу. До зовнішніх факторів впливу відносяться:

- нестабільність туристичного ринку, особливо з огляду на явище гіперконкуренції;

- висока залежність туристичного бізнесу від нестабільного зовнішнього середовища;

- інноваційний та інвестиційний клімат в галузі.

До внутрішніх факторів впливу на інноваційну активність ТОВ «Анга Тревел» відносяться:

- відкрита та і гнучка політика туристичного підприємства по відношенню до інновацій, компетентність менеджменту підприємства,

- мотивація фахівців підприємства до інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність ТОВ «Анга Тревел», окрім розробки та освоєння інновацій, включає в себе також маркетингові дослідження ринку, оцінку конкурентоспроможності нових продуктів або технологій, їх споживчих властивостей, вивчення можливості розвитку сфери послуг і т.д. Важливою умовою здійснення інноваційної діяльності є поширення нової туристичної продукції, методів її розповсюдження та надання споживачам туристичних послуг. Для цього необхідним є створення певної інноваційного середовища, уособленням якої є компетентний і кваліфікований персонал.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Анга Тревел» проводиться за допомогою цілої системи показників. При цьому повинна враховуватися її ефективність за наступними показниками:

- зростання чистого доходу від реалізації туристичних послуг, зниження витрат, економії капітальних вкладень;

- ефективність туристичної діяльності з показниками підвищення якості наданих послуг, підвищення продуктивності діяльності туристичного підприємства;

- фінансова ефективність з показниками зміни чистого доходу, прибутку, рентабельності продукції;

- інвестиційна ефективність з показниками економічного ефекту, терміну окупності капітальних вкладень, рентабельності капітальних вкладень.



Крім цього, фахівці ТОВ «Анга Тревел» визначають соціальну ефективність з урахуванням зростання доходів працівників підприємства, поліпшення якості туристичних послуг та обслуговування, зниження кількості негативних відгуків споживачів тощо. Важливою метою такої діяльності є досягнення більш високих результатів в порівнянні з результатами ТОВ «Анга Тревел», досягнутими до впровадження інновацій.

### 2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

З метою оцінки інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства побудуємо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Анга Тревел» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права	9681	9875	10007	194	132
Нематеріальні активи	237700	197200	196123	-40500	-1077
Приріст застосованих інноваційних ресурсів	248000	194000	132000	-54000	-62000
Приріст обсягу реалізації послуг	3978000	323000	2605000	-3655000	2282000
Вартість введених основних фондів	1092518	1006913	948993	-85605	-57920
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	3175214	3128250	3081039	-46964	-47211
Обсяг реалізації нових послуг	201000	192000	178000	-9000	-14000
Загальний обсяг реалізації послуг	4874000	5197000	7802000	323000	2605000
Витрати підприємства на інноваційну діяльність	103109	100912	98996	-2197	-1916
Загальний обсяг витрат	3551000	3662000	3649000	111000	-13000
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	4,07	5,01	5,10	0,93	0,09
Середня частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	0,06	0,60	0,05	0,54	-0,55
Коефіцієнт освоєння нової техніки	34,41	32,19	30,80	-2,22	-1,39
Коефіцієнт освоєння нової продукції	4,12	3,69	2,28	-0,43	-1,41
Коефіцієнт інноваційного зростання	2,90	2,76	2,71	-0,15	-0,04

Як бачимо, негативним є зменшення витрат підприємства на інноваційну діяльність, адже середня частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва зменшилась у 2018 р. Коефіцієнт освоєння нової техніки та нової продукції зменшились у 2017-2018 рр., відповідно, в цей період зменшився коефіцієнт інноваційного зростання підприємства.

Показники оцінки реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Анга Тревел» у 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Анга Тревел» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права	9681	9875	10007	194	132
Поточні зобов'язання	2773100	2234900	2226800	-538200	-8100
Запаси	1262	1319	1356	57	37
Обсяг реалізації нових послуг	201000	192000	178000	-9000	-14000
Чистий прибуток	1256850	1458250	3945350	201400	2487100
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

Отже, позитивним є зростання коефіцієнту поточної та критичної ліквідності інноваційної діяльності, проте негативним є їх надто низьке значення. Також зменшилась рентабельність інноваційної діяльності підприємства.

З метою виявлення причин вищенаведених негативних тенденцій в таблиці 2.6 проаналізовано сильні та слабкі сторони ТОВ «Анга Тревел», його можливості та загрози. Як свідчать результати проведеного аналізу, ТОВ «Анга Тревел» не є лідером ринку, проте у сегменті екскурсійних турів Україною та Грецією пропонує високоякісні послуги та професійне

обслуговування. Проте ціни знаходяться у середньому ціновому сегменті. Серед основних загроз в діяльності ТОВ «Анга Тревел» необхідно виокремити агресивну маркетингову політику конкурентів, направлену на розширення ринку збуту туристичних послуг.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз ТОВ «Анга Тревел»

<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. Вузкий 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

Досліджуваному підприємству необхідно, зважаючи на його сильні сторони та використовуючи можливості, попереджувати можливі загрози, а також розробити заходи, які дозволять покращити ті позиції, які на сьогоднішній день є слабкими сторонами ТОВ «Анга Тревел».

Рекламна діяльність компанії направлена на просування її послуг серед жителів та гостей як міста Києва, так і України. Для цього використовуються наступні маркетингові технології (інструменти):

1) візуальна реклама (вулична реклама, реклама у великих супермаркетах та торговельних центрах, реклама на транспорті);

2) роздача рекламних листівок, розповсюдження рекламних буклетів (в т.ч. - прямі поштові звернення);

- 3) реклама у ЗМІ (газети, фахові журнали, радіо, телебачення);
- 4) участь у святкових та розважальних заходах в якості спонсора та ін.

Загалом компанія використовує наступні маркетингові комунікації:

### ***1. Реклама.***

Особливості використання реклами буде проаналізовано нижче.

### ***2. PR.***

Фахівцями компанії проводяться прес-конференції, семінари з метою просування компанії та її послуг до цільової аудиторії.

### ***3. Участь у виставкових заходах.***

Компанія бере участь у виставках періодично. Особливості цієї участі буде розглянуто нижче.

### ***4. Спонсорство, благодійна діяльність.***

Компанія усвідомлює свою відповідальність перед суспільством в цілому. Численні благодійні акції компанії спрямовані на підтримку малозабезпечених та нужденних верств населення. Компанія надає допомогу дитячим будинкам, тісно взаємодіє з різними благодійними фондами, приділяючи особливу увагу дітям-сиротам і ветеранам.

Також компанія з метою охоплення цільової аудиторії широко використовує можливості власного сайту. Зазначимо, що даний сайт, на нашу думку, має високий професійний рівень, адже призначений для використання наступними групами:

#### **1. Клієнтами, які можуть отримати наступну інформацію:**

- наявні тури;
- вартість турів;
- вартість інших послуг;
- можливості вильоту з того чи іншого міста;
- можливість відслідкувати свою заявку;
- отримання бонусів, подарунків, акційних пропозицій тощо.

#### **2. Турагентами, які мають бажання співпрацювати з компанією, з**

метою:

- ознайомлення з умовами співпраці, які викладено на сайті;
- реєстрації на сайті та співпраці в режимі онлайн: пошук необхідних турів, на які поступила заявка від клієнтів, встановлення вартості, вибір основних та додаткових послуг тощо.

### 3. Іншими учасниками туристичного ринку.

Рекламні засоби, які використовує компанія, включає наступні види:

#### 1.1. Візуальна реклама:

- біл-борди на центральній вулицях міст, де розташовано офіси компанії, а у Києві - на центральних вулицях міста;
- рекламні плакати - на залізничному вокзалі, в аеропорту, у великих торговельних центрах;
- оформлення приміщень компанії та офісів логотипами компанії з метою привернення уваги клієнтів;

#### 1.2. Телевізійна реклама:

- реклама на місцевому телебаченні;
- реклама на загальнодержавних каналах.

#### 1.3. Реклама на радіо.

#### 1.4. Реклама в мережі Інтернет.

#### 1.5. Реклама у ЗМІ:

- в газетах;
- у спеціалізованих виданнях з туристичного бізнесу;
- в журналах, розрахованих на масового читача (переважно на жінок).

Щороку компанія бере участь у виставках, зокрема, у 2018 р. вона взяла участь у традиційній осінній виставці XXIV Міжнародний туристичний салон «Україна-2018» (Uitm 2018).

Досліджуючи інноваційну діяльність ТОВ «Анга Тревел», виокремимо наступні групи інновацій, впроваджених на підприємстві у 2016-2018 рр.:

1. Технічні (вдосконалення матеріально-технічної бази, автоматизація та комп'ютеризація).

2. Економічні (впровадження нових методів планування, методів обліку витрат на підприємстві).

3. Управлінські (застосування нових методів управління персоналом).

Проаналізуємо технічні інновації досліджуваного підприємства. У 2016 р. у ТОВ «Анга Тревел» було модернізоване обладнання для онлайн-оплати туристичних продуктів. ТОВ «Анга Тревел» придбало нове обладнання тому, що наявне обладнання часто підлягало поточним та капітальним оптимізаційним процесам. Проте ефективність такої інновації низька, адже кількість онлайн-оплати туристичної продукції зросла незначно, і доходи не покрили понесені витрати.

Економічні інноваційні процеси на підприємстві також відбувались у 2017 р. Підприємством була введена в дію збалансована система показників, впровадження та адаптацію якої здійснили працівники сторонньої компанії.

Для ТОВ «Анга Тревел», використовуючи ЗСП, було розроблено таку стратегію, яка складається з комплексу технічних, організаційних, планово-економічних і соціальних заходів, спрямованих на підвищення технічного рівня виробництва, збільшення випуску високоякісної продукції, зростання продуктивності праці, поліпшення використання основних фондів, матеріальних і трудових ресурсів, вдосконалення внутрішньої системи управління, планування, економічного стимулювання, поліпшення умов праці.

Управлінські інновації ТОВ «Анга Тревел» було направлено на удосконалення управлінської діяльності на підприємстві та підвищення ефективності управлінської праці. Також у 2018 р. було запроваджено нові методи навчання на підприємстві. Необхідно зауважити, що з метою удосконалення оперативного та стратегічного планування ТОВ «Анга Тревел» було удосконалено систему управління підприємством.

Зазначимо, що ТОВ «Анга Тревел» основою підвищення ефективності управління ставить саме удосконалення професіоналізму управлінського персоналу. Планомірне та обґрунтоване підвищення кваліфікації

управлінського персоналу ТОВ «Анга Тревел» дозволило приймати найбільш прийнятні для підприємства рішення, здійснювати ефективне планування його діяльності.

За рахунок удосконалення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Анга Тревел» планувало:

- оптимізувати чисельність адміністративного персоналу;
- зменшити витрати на навчання персоналу;
- зменшити витрати на оплату праці;
- підвищити продуктивність праці менеджерів зі збуту туристичної продукції.

Проте проведене удосконалення системи формування управлінського потенціалу ТОВ «Анга Тревел» не забезпечило підприємству підвищення продуктивності праці працівників та зростання прибутку в тій мірі, в якій було заплановано. Це спричинено тим, що після впровадження системи подальший її розвиток в межах підприємства не відбувся, а залишився на паперах.

Отже, варто зазначити, що інноваційна діяльність ТОВ «Анга Тревел» була неефективною, тому подальші дослідження буде спрямовані на вирішення цих проблем.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами аналізу туристичної діяльності туроператора «Анга Тревел» зроблено наступні висновки:

На основі проведеного дослідження діяльності туристичного підприємства, можемо зазначити, що ТОВ «Анга Тревел» - це профільний туроператор з організації екскурсійних турів Україною та Грецією, яка працює на вітчизняному ринку туристичних послуг з 2010 року. Діяльність підприємства є прибутковою, а величина чистого прибутку зросла у 2017 р.

на 201600 грн., а у 2018 р. - на 2487100 грн. Зроблено висновки про те, що фінансовий стан досліджуваної компанії є стійким у 2017–2018 рр.

За результатами аналізу системи управління інноваційним потенціалом підприємства зазначено, що інноваційна діяльність ТОВ «Анга Тревел» спрямована на використання результатів наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок для отримання прибутку на основі розширення і оновлення номенклатури туристичних послуг, використання нових технологій, впровадження нових організаційних структур і освоєння нових ринків. Під інноваційною системою ТОВ «Анга Тревел» розуміються елементи організації, супутні інноваційній діяльності, а також взаємини між ними, які закріплюються в регулюючих документах підприємства (статут, положення про підрозділи, посадові інструкції).

На основі проведеного дослідження інноваційної діяльності підприємства та її ефективності, можна зазначити, що у 2016 р. у ТОВ «Анга Тревел» було модернізоване обладнання для онлайн-оплати туристичних продуктів. Управлінські інновації ТОВ «Анга Тревел» було направлено на удосконалення управлінської діяльності на підприємстві та підвищення ефективності управлінської праці. Проте проведене удосконалення системи формування управлінського потенціалу ТОВ «Анга Тревел» не забезпечило підприємству підвищення продуктивності праці працівників та зростання прибутку в тій мірі, в якій було заплановано. Проте, згідно проведених розрахунків, інноваційна діяльність була недостатньо ефективною, адже її поточна та критична ліквідність була низькою, а рентабельність інноваційної діяльності зменшилась.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АНГА ТРЕВЕЛ»

#### **3.1. Оцінювання резервів і напрямів вдосконалення управління інноваційним потенціалом**

З урахуванням результатів аналізу інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства, проведеного у попередньому розділі, варто зазначити його зменшення, а також зниження ефективності управління інноваційним потенціалом. Такі висновки викликали необхідність розроблення напрямів удосконалення управління інноваційним потенціалом ТОВ «Анга Тревел» в сучасних умовах.

На нашу думку, підприємство повинне:

- максимально використовувати наявну інноваційну базу, удосконалити структуру основних засобів, збільшити інтенсивність їх використання, забезпечити гнучкість процесів надання туристичних послуг та можливостей до нарощування наявного технічного й технологічного потенціалу;

- мінімально змінити існуючу організаційну, у тому числі й виробничу, структуру підприємства шляхом формування тимчасових чи постійно діючих окремих організаційних модулів з метою створення умов задля швидкого й мало бюджетного пристосування структури до мінливих зовнішніх умов;

- мінімально змінювати структуру постачальників (готелів, ресторанів, кафе, перевізників, туристичних фірм) з максимально можливим збереженням клієнтів задля зростання рівня надійності функціонування ТОВ «Анга Тревел», мінімізації ризиків організації турів, забезпечення своєчасного й достатнього фінансування та поточної й інноваційної діяльності підприємства.

На нашу думку, підприємство також повинне використовувати наявний у нього потенціал до впровадження інновацій в обслуговуванні туристів, у першу чергу – за рахунок використання месенджерів. Зі створенням та швидким розвитком месенджерів, які є мультимедійними, інтерактивними, гіпертекстуальними, оперативними, мобільними, поступово почали змінюватися особливості й методи роботи туристичних фірм, адже ними здійснюються спроби засвоєння та впровадження принципів просування туристичного продукту за допомогою саме можливостей месенджерів.

Найбільш активно в туристичній діяльності месенджери використовуються для проведення моніторингу інформації, а працівники здійснюють пошук тем в ручному режимі, автоматично, використовуючи спеціальне програмне забезпечення. Також є можливість використання і мобільних сервісів, так званих агрегаторів, які дають змогу здійснювати відстеження інформації та керування інформаційними потоками. Серед таких агрегаторів варто виділити наступні:

- Flipboard (спеціально створена програма для читання блогів, новин, постів, rss-стрічок);
- NewsWhip (спеціально створений інструмент для точного визначення популярності тем і їх поділу на певні групи);
- Buzzsumo (агрегатор, створений для обробки контенту веб-сайтів та соцмереж згідно сформованого запиту: наприклад, шляхом уточнення часу створення публікації або ж формату цього контенту);
- Topsy (цей сервіс допомагає здійснювати пошук публікацій на певну тему у Twitter із заданими темпоральними характеристиками, причому не лише за хештегами, а й за повним текстом повідомлення) [56, с. 31].

Здійснення фахової роботи з користувацьким контентом (User-generated content) з метою актуалізації інформаційних приводів, а також узагальнення отриманих даних, розвитку певних тем, створення нового продукту - це одна з передумов ефективного поєднання сучасних турфірм та месенджерів. Зазначимо, що в даному контексті є принциповими питання

мотивації використання аудіо та візуального контенту учасників, а також ризику порушення приватного простору власників створених у месенджерах аккаунтів.

Месенджери - це найбільш доступні, відкриті платформи для пошуку потрібних контактів, опублікованих новин, пропозицій, експертних коментарів. Отже, користувацький контент став передумовою успішної роботи турфірм в інтернет-просторі, адже він дешевий та доступний; довіра до нього є більшою, ніж до офіційних джерел; він існує в реальному часі (real-time), а також може бути використаним для спеціальних проєктів (акційні пропозиції, «гарячі» тури, сезонні знижки тощо). Також зазначимо, що важливою є обов'язкова верифікація інформації.

Використання сучасними турфірмами месенджерів здійснюється для репрезентації створеного контенту, адже переважна більшість споживачів цієї інформації концентрується довкола платформ, і їх методи роботи визначають інформаційну поведінку цільової аудиторії, формують інформаційні потреби споживачів туристичної продукції, їх інтереси й запити. Основний принцип роботи тур фірм в такому середовищі – це адаптація до відповідних алгоритмів функціонування кожного месенджера. Це також стосується і якісних (форматних, стилістичних) та кількісних (обсяг, частотність) характеристик контенту. А задля успішного просування туристичної продукції необхідно пам'ятати, що контент, що поширюється, не є оголошенням, адже кожне повідомлення за допомогою гіперпосилань повинне надавати споживачам повноцінну історію проблемного питання з його початком та закінченням (згідно формули «перевернутої піраміди», тобто «від головного до другорядного», тут працювати не можна), саме тому дуже важливою є візуалізація.

Також варто зазначити, що переважною більшістю користувачів смартфонів (91%) використовуються месенджери. В Україні найпопулярнішим месенджером протягом останніх років є Viber, яким користуються 85% власників смартфонів. Наступним серед українців за

популярністю є Facebook Messenger (45%), а Skype, який займає третє місце, останніми роками поступово втрачає прихильників (рис. 3.1).

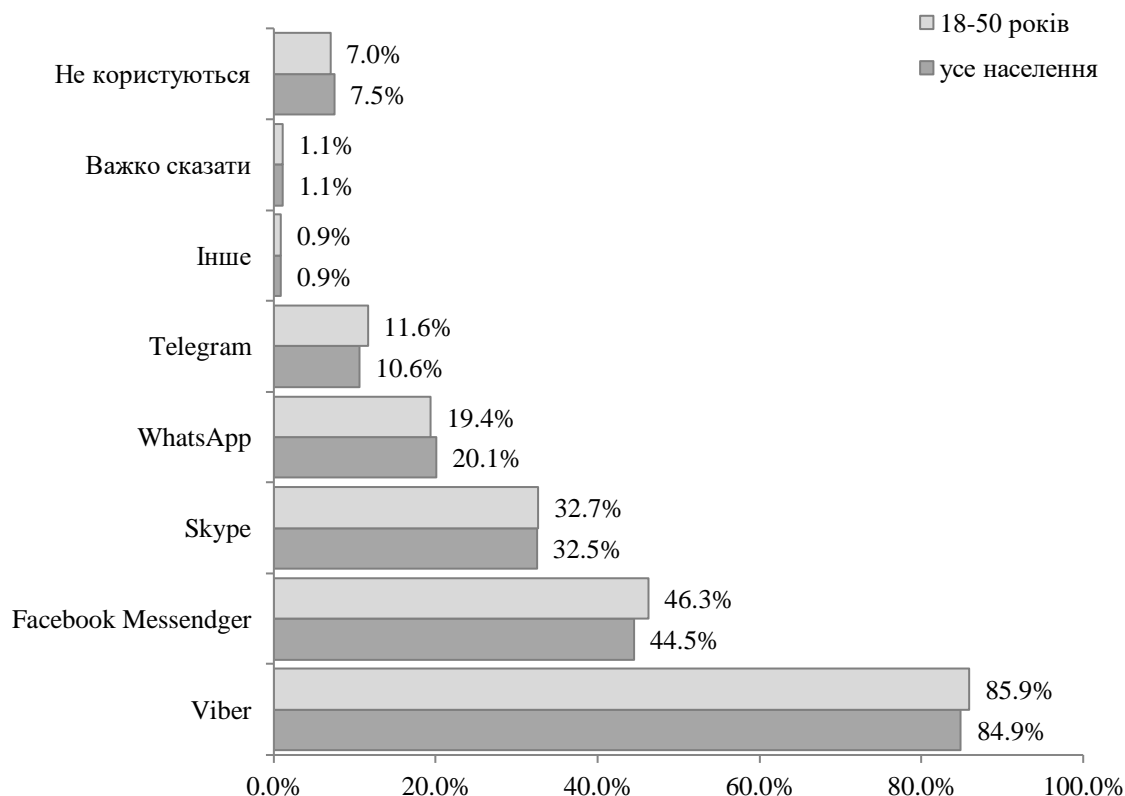


Рис. 3.1. Популярні месенджери в Україні

Джерело: [1]

Примітним є те, що статистика щодо популярності месенджерів серед користувачів в Україні суперечить загальносвітовим тенденціям. Зазначимо, що за даними порталу статистики [statista.com](https://www.statista.com), найпопулярніший месенджер в світі - WhatsApp, а в Україні йому належить лише четверте місце, а у світі - лише шосте. Така популярність Viber в Україні обумовлена тим, що він прив'язаний до номера телефону, і для більшості це є зручним.

Додатки, що раніше використовувались для голосового зв'язку, сьогодні є одним з найефективніших інструментів не лише для просування та ведення бізнесу, за його допомогою поширюється інформація медіа.

Сьогодні, коли сфера туризму розвивається стрімко, зростає конкуренція на ринку, для туристичних компаній важливо виділитися і бути

першим серед конкурентів. З цієї причини провідні турагентства все частіше звертають увагу на мобільні додатки для туризму. Це відмінний інструмент для комунікації з цільовою аудиторією і побудови бізнес-процесу.

До туристичних мобільних додатків можна віднести:

- карти Google і Яндекс;
- планувальники подорожей;
- додатки, що показують найближчі доступні Wi-Fi точки по всьому світу;
- додатки для підбору та бронювання готелів, рейсів;
- додатки для покупки квитків в заданому напрямку;
- визначення найближчих закладів і місць з певними вимогами (наприклад, наявність Wi-Fi);
- туристичні форуми і агрегатори турів.

Основний функціонал туристичних програм:

1. Для турагентств, авіакомпаній, готелів:

- картка компанії;
- список актуальних турів;
- робота з відгуками туристів;
- ТОПи закладів;
- функціонал для розміщення акційних пропозицій;
- розклад рейсів;
- синхронізація актуальної інформації про рейси;
- робота з картами, локація;
- розширений пошук;
- фільтри і сортування.

Для туристів:

- пошук готелів за смаком, вимогами і можливостями;
- інформація про готелі і заклади для туристів;
- медійний контент (фото і відео);

- рейтинги готелів, ресторанів і курортів;
- можливість залишати коментарі та ділитися враженнями;
- можливість завантажувати фото і відео;
- пошук акційних пропозицій;
- фільтр за категоріями.

Туристичні агентства - потенційні замовники мобільних додатків. В останні роки туристичний бізнес в нашій країні почав різко розвиватися. Ціни на турпоїздки стали доступними для всіх регіонів України, чартерні рейси за кордон організовані практично у всіх містах, де є міжнародні аеропорти. Саме цим пояснюється бурхливе зростання туріндустрії. З'явилася величезна кількість туристичних агентств, в яких клієнтові важко розібратися, зрозуміти, що це серйозна компанія, яка на ринку вже давно, а не фірма-одноденка.

У зв'язку з цим такі інструменти, як онлайн-просування бізнесу, мобільні технології, допоможуть дуже швидко будь-якій компанії відбудуватися від конкурентів, заявивши про себе. Наприклад, потенційний клієнт шукає через мобільний пристрій інформацію про поїздки з міста Києва, і йому в перших рядках пошукового запиту Google пропонується завантажити і встановити мобільний додаток туристичного агентства. На нашу думку, такий інструмент, як мобільний додаток, сприяє підвищенню рівня довіри до компанії. До того ж є ряд інших переваг, одержуваних туристичним агентством завдяки мобільному додатку.

Отже, турагентство потребує додатку як в інструменті залучення і завоювання своєї лояльної аудиторії, який до того ж дозволяє збільшити продажі і повторне звернення до агентства. Користувач мобільного додатка потребує його для того, щоб мати можливість вибору турпоїздки в будь-який час прямо з екрану свого смартфона, щоб швидко зв'язатися з менеджером компанії, а також залишатися на зв'язку під час подорожі.

Функціонал мобільного додатка для турагентства наступний:

1. Контакти. Це найважливіша інформація, яка має бути присутня в будь-якому бізнес-додатку. Недоречно створювати відмінний контент без можливості зворотного зв'язку з менеджером. У такому випадку клієнт буде користуватися додатком, а купить путівку в іншому місці. Тому контактна інформація (телефон, е-мейл, адреса і т.п.) з можливістю прокласти маршрут до офісу компанії повинна бути на першому місці в додатку.

2. Прямий дзвінок - ця функція дозволить клієнтам - користувачам додатку - швидко зв'язатися з турагентством без необхідності пошуку номера телефону. Натисканням всього 2-х кнопок будь-який клієнт може оперативно зателефонувати своєму ведучому менеджеру.

3. Лояльність. Програма лояльності допоможе будь-якому турагентству повертати своїх клієнтів до себе. Для цього варто запропонувати відмінний бонус, як, наприклад, weekend в будинку відпочинку для всієї родини при покупці 5 туристичних поїздок саме у цьому агентстві. Це допоможе завоювати споживчу лояльність надовго.

4. Гео-купон. Цей потужний інструмент здатний залучити в офіс значну кількість клієнтів. Наприклад, людина встановлює собі додаток і їй пропонують отримати швидку знижку в розмірі 10% на його поїздку, проте за однієї умови - сканувати цей купон можна лише в офісі компанії. Тобто будь-який мандрівник розуміє, що при бюджеті поїздки в 20 тис. грн., отримавши знижку 10%, він економить 2 тис. грн., і для цього потрібно прийти в офіс, використати купон прямо в офіс, і отримати цю знижку. Для туристичного же агентства це гарний прийом залучити в офіс клієнта, який не дзвонить в компанію, а приходить. Інше вже залежить від того, як з цим клієнтом будуть працювати менеджери агентства.

5. Галерея дозволить викладати зображення з різних поїздок менеджерів агентства і їх клієнтів. Графіка відмінно продає, особливо це стосується таких ніш, як розваги, відпочинок, подорожі. Додаток обов'язково має включати в себе галерею зображень, які можна транслювати прямо з Instagram-аккаунта в додаток або завантажувати вручну.

6. Інфо-вкладка допомагає публікувати цікавий контент в додатку. Будь-який мандрівник хоче отримати слушні поради по відпочинку на певному курорті, дізнатися, як можна економити на екскурсіях або в якому закладі краще обідати і т.п. Такий мегакорисний контент сподобається користувачам, тому додаток обов'язково буде викликати у клієнтів лише позитивні емоції. Також інформаційна вкладка дозволить створити 2-х або навіть 3-рівневий каталог подорожей. Припустимо, відпочинок в Україні, відпочинок за кордоном. У кожній з цих категорій можна зробити відповідні позиції. Наприклад, в категорії «Відпочинок в Україні» - Карпати, Львів, Одеса і т.п. І в кожній з цих позицій можна публікувати інформацію про готелі і бази відпочинку.

7. Форма. Це функція для створення різних форм опитувань, зворотного зв'язку. У додатку для туристичного агентства функцію форми можна використовувати, щоб клієнти надсилали заявки на розрахунок туру через додаток. Можна встановити такі параметри, як категорія готелю, бюджет поїздки, скільки дорослих і дітей планують відправитися в подорож і т.п. Таким чином, заявки будуть надходити з програми прямо на електронну пошту турфірми. В даному випадку додаток автоматизує роботу і дає ще один канал зв'язку з бізнесом без необхідності дзвінка. Менеджер підбирає тур по параметрам, які вказав клієнт, і дзвонить або відправляє інформацію на електронну пошту.

8. Веб сайт. Якщо у компанії є свій сайт або акаунти в соціальних мережах, то, використовуючи функцію веб-сайт, їх можна вбудувати в додаток. Офіси мережевих агентств можна відобразити в додатку на карті, щоб клієнт вибрав, куди йому швидше і зручніше дістатися. Також цю функцію можна застосовувати, щоб показувати, які організації знаходяться поруч з турагентством, припустимо, банки і ресторани.

9. Новини. Додаток дозволяє автоматично транслювати новини туризму з Інтернету за певними заданими ключовими словами. І це дає



можливість клієнтам бути в курсі подій, а турагенції - створювати корисний контент, грамотно налаштувавши цю вкладку.

Крім основних функцій, в додаток можна додавати інші функції, такі як «Гольф-площадки», «Знайти машину», «Заходи» і т.п. Але чим менше функцій, тим вони більше і ефективніше використовуються клієнтами. Тому не варто перевантажувати додаток зайвим функціоналом, а краще подбати про дизайн мобільного додатка.

### **3.2. Розробка інноваційного проекту з метою зростання інноваційного потенціалу підприємства**

Що стосується ТОВ «Анга Тревел», варто зазначити, що основними проблемами якості туристичних компанії є недостатня кількість кваліфікованого персоналу. Однією з умов підвищення якості туристичних послуг ТОВ «Анга Тревел» є підвищення кваліфікації та професіоналізму його працівників. Професійний розвиток – це процес отримання працівником нових знань, навиків, компетенцій та умінь, які він використовує або в майбутньому використовуватиме у власній професійній діяльності. Це безпосередньо процес підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації працівників задля виконання ними нових завдань, виробничих функцій та обов'язків на новій посаді. Важливість професійного розвитку персоналу підтверджується наступним: переважна більшість зарубіжних компаній направляють на ці цілі близько 10% загального фонду заробітної плати.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Анга Тревел» повинні стати:

#### **1. Удосконалення кадрової політики підприємства.**

Для успішного відбору персоналу першорядне значення полягає у визначенні критеріїв, на основі яких буде прийняте рішення про наявні переваги претендентів. Недостатньо ефективна система формування

кадрового потенціалу ТОВ «Анга Тревел» стала на заводі формування стабільного, висококваліфікованого, із позитивним психологічним кліматом трудового колективу. У цій проблемі досліджуваному підприємству здатне допомогти удосконалення самої процедури пошуку, підбору, ділової оцінки й відбору кандидатів. Це здатне надати можливості уникнення випадків відбору «випадкових» кандидатів, які мають недостатню кваліфікацію або володіють особистими якостями, несумісними з посадою, і це, в свою чергу, може безпосередньо вплинути на якість та продуктивність роботи, виконуваної ними.

При використанні цієї процедури відбору заплановано, що на підприємстві будуть винаймати той персонал, що не вимагає перенавчання, а це, своєю чергою, здатне вивільнити кошти в розмірі біля 2% від суми, яка витрачається на перенавчання нових працівників за календарний рік (окрім курсів з техніки безпеки, охорони праці та інших, які є обов'язковими та необхідними для роботи працівника на новій посаді). Таким чином, упровадження запропонованої процедури пошуку та відбору персоналу ТОВ «Анга Тревел» принесе наступні результати:

- підвищить якість трудових ресурсів;
- знизить рівень плинності кадрів;
- зменшить рівень порушень трудової дисципліни новими працівниками (зменшиться кількість прогулів, не погоджених з керівництвом, запізнь, випадків відсутності на робочому місці тощо);
- скоротить кількість помилок та браку, що роблять нові працівники;
- знизить витрати на підвищення кваліфікації та виключить витрати на перенавчання нових кадрів;
- сприятиме поліпшенню психологічного клімату в колективі.

## 2. Розвиток персоналу підприємства.

Розвиток персоналу – це важлива умова успішної діяльності будь-якого підприємства, особливо це твердження справедливе на сучасному етапі, коли зростання темпів науково-технічного прогресу здатне призвести до швидких

змін та підвищення вимог до кваліфікації, освіти, професійних знань, умінь та навиків працівників підприємства.

Навчання персоналу дає змогу вирішувати більшість основних завдань як в інтересах підприємства (наприклад, підвищення якості та ефективності праці), так і в інтересах працівника (наприклад, зростає рівень життя, утворюються можливості для реалізації працівником наявних здібностей). Працівник збільшує свій рівень конкурентоспроможності на ринку праці, а рівень освіти – це один з трьох показників, які формують індекс розвитку особистості, до якого включено показники тривалості його життя та дохід на душу населення.

Оскільки ТОВ «Анга Тревел» вже запровадило систему навчання працівників, підприємству необхідно використовувати інноваційні методи навчання працівників. Наприклад, коучинг, який останнім часом набуває все більшого розповсюдження. Існує багато визначень коучингу, з них найбільш відоме наступне: «коучинг – це новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників».

Отже, цілями підприємства є:

- підвищення продуктивності праці персоналу завдяки застосуванню коучингу;
- збільшення прибутків на 5%;
- збільшення частки ринку на 5%.

Оскільки впровадження коучингу не вимагає від підприємства ніяких змін організаційної структури (навчання та контроль буде здійснюватись працівниками сторонньої організації), в даному дослідженні не будуть вноситись зміни до організаційної структури підприємства. Обов'язки коучингу буде покладено на кадрового працівника за суміщенням.

3. Використання можливостей мобільних додатків для просування туристичних послуг.

Прогноз розвитку ринку туризму говорить про те, що кількість мобільних платформ буде збільшуватися, змушуючи компанії розвивати не лише свої сайти, але і мобільні додатки, з універсальним загальноприйнятим дизайном, кодом і термінологією, а споживачі будуть очікувати, що і мобільний сайт, і додатки будуть однаково адаптовані для їх регіону. Задоволення цього постійно зростаючого попиту, означає для компаній вихід на нові ринки і забезпечення їх конкурентоспроможності.

Інтерактивні путівники - це можливість геолокації і побудови маршрутів, інтеграції з соцмережами, віртуальні галереї, програма без постійного підключення до мережі, інтерактив, включаючи відео, анімовану графіку, 3D, аудіокоментарі, кругові панорами. Можна впроваджувати в додатки маркетингові інструменти - акції, опитування. Спеціальні лічильники дозволять вести детальний аналіз взаємодії користувача з контентом. Можна також ввести інформацію про інфраструктуру всіх типів для людей з обмеженими фізичними можливостями.

Універсальний інструмент взаємодії мандрівників і ТОВ «Анга Тревел» - спеціальне мобільне медіа. Туристичний бізнес - один з найбільш мобільних напрямків, яке можна уявити. Його представникам, як нікому іншому, потрібно постійно бути на зв'язку з клієнтами, координувати будь-які ситуації дистанційно, бути в змозі максимально швидко відреагувати на будь-які питання і зауваження, запропонувати «гарячі» путівки і тури - список дій може бути практично нескінченним. Ідеальним помічником ТОВ «Анга Тревел» стане спеціально розроблений мобільний додаток для сфери туризму.

Розглянемо можливий функціонал подібної програми (практично будь-які додаткові функції можуть бути створені спеціально для потреб ТОВ «Анга Тревел»):

1. Базова можливість - бронювання турів за допомогою мобільного додатку. Досить завантажити інформацію про доступні тури в базу, і клієнти зможуть вивчити її за допомогою звичайного смартфона і забронювати

вподобаний варіант (на певний період часу, наприклад, на кілька годин / добу, до приїзду в агентство, з оплатою частини туру через пластикову карту і так далі - навіть ця опція може бути різноманітною).

2. Продаж «гарячих турів», їх відстеження клієнтами. Будь-яка, термінова, «найгарячіша» пропозиція може бути додана в базу турів парою кліків і запропонована всім власникам програми для смартфона. Агентство завжди зможе пропонувати клієнтам тур буквально в момент його появи в продажі.

3. Докладний перелік даних про квитки, готелі, трансфери і так далі. Ця функція знадобиться тим, хто тур вже купив. В одній з вкладок встановленого на смартфон мобільного медіа будуть знаходитися всі дані про рейс, час відправлення того чи іншого транспорту, точна назва і розташування готелю, тип і час відправлення трансферу і т.п. Величезний плюс для туриста - вся інформація зібрана в одному місці і ризик щось забути, переплутати або упустити зводиться до нуля. Додатковий плюс для ТОВ «Анга Тревел» - спрощення комунікації з клієнтом, скорочення складнощів в збереженні всієї потрібної інформації, максимально просте оповіщення про будь-які зміни (наприклад, про заміну трансферного автомобіля або зміну часу вильоту) за допомогою спливаючих повідомлень. Крім того, додаток може «нагадувати» туристу про деякі важливі моменти, наприклад «Пора виїжджати в аеропорт», «До трансферу в готель - 10 хвилин» і т.д.

4. Всі контактні дані ТОВ «Анга Тревел» зібрані на екрані смартфона. У момент будь-якої надзвичайної ситуації (або, навпаки, при бажанні висловити захоплення чудовим відпочинком), при виникненні питань, уточнень або складнощів клієнтам не потрібно буде згадувати номер агентства або терміново «гуглити» можливість дістатися до його офісу - все вже під рукою.

5. Докладні карти країн і міст. Гарний бонус від агентства всім його клієнтам - куди б вони не вирушали, карта з прогулянковими маршрутами,

пам'ятками і просто мальовничими місцями завжди під рукою. Крім того, за допомогою карт можна відзначати гарячі тури та інші вигідні пропозиції - наприклад, «Мрієте про Барселону? А у нас відмінний гарячий тур, карта точно стане в нагоді».

6. Інформація про країни, міста, опис пам'яток. Туристам буде зручно, а менеджерам ТОВ «Анга Тревел» не доведеться годинами розповідати клієнтові по телефону про те, як відбулося падіння Берлінського муру або чому гуси врятували Рим. Історія країн і міст, базова туристична інформація, інформація про пам'ятки - в додатку варто ділитися з туристами цікавою інформацією.

7. «Туристичний маршрут в подарунок». ТОВ «Анга Тревел» пропонуємо оснастити мобільну програму можливістю складання рандомних прогулянкових турів по будь-якому місту, з яким працює компанія.

Перелік можливих вкладок, функцій і опцій, як було зазначено вище, може бути дуже довгим. Дивлячись на базові з них, далі ми оцінимо, в чому плюси наявності такого додатка для ТОВ «Анга Тревел»:

– його доступність. Туристи зможуть завантажувати додаток через QR-код в офісі агентства, легко встановлювати його з сайту, знаходити інформацію в рекламному проспекті або брошурі. Суть в тому, що за пару натискань на екран смартфона потенційні туристи стають клієнтами агентства;

– інформаційна розсилка по базі. Дана позитивна риса впливає з попередньої. При установці мобільного застосування в процедурі найпростішої реєстрації клієнт залишить свій e-mail, куди йому можна буде відправляти інформаційні листи або ж повідомляти про важливі і цікаві моменти прямо через додаток;

– реклама турів. Кілька можливих варіантів вже були описані вище. Додамо лише, що маючи базу зацікавлених клієнтів (потенційних), значно простіше просувати послугу, продавати конкретний тур або ділитися інформацією про свіжі пропозиції.

Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що сфера туризму розвивається з кожним днем, пропонуючи нові країни, міста, місця, маршрути, тури, і без мобільності тут не обійтись.

Напрямки, на які ТОВ «Анга Тревел» необхідно звернути увагу:

- оновлення, потрібно зробити його автоматичним, простим;
- мовна підтримка, установка дати-часу;
- юзабіліті - привабливість додатка, легка навігація, розумне енергоспоживання;
- продуктивність програми - завантаження пам'яті і системи;
- так званий стрес-тест - перевірка реакції програми на непередбачувані дії: хаотичне натискання кнопок, різке від'єднання від мережі або виключення;
- підтримка всіх пристроїв і платформ - додаток повинен адекватно працювати на всіх видах пристроїв, для яких він створений, враховуючи різний розмір екрану, різні оперативні системи тощо;
- останні типи досліджень - лабораторні та атестаційні, імітація дій в додатку в реальності і підтвердження готовності програми.

Також зазначимо, що ТОВ «Анга Тревел» не може самостійно створити такий додаток, тому його розробка буде здійснюватись сторонньою організацією. Також важливим є оцінка ефективності впровадження такого додатку в діяльність ТОВ «Анга Тревел».

### **3.3. Оцінка економічної ефективності інноваційного проекту**

В середньому програмування для мобільного додатка займає від 4 до 10 тижнів. Терміни та бюджет проекту розраховуються на підставі кількості нормо-годин на кожен блок програми. Розглянемо витрати на проект по етапах розробки мобільного застосування.

Спочатку визначаємо соціально-демографічний зріз аудиторії і маркетингові задачі. На цьому етапі ТОВ «Анга Тревел» варто визначитися,

навіщо підприємство планує використовувати додаток, яка підсумкова мета розробки мобільного інструменту комунікації з аудиторією. Ось перелік орієнтовних питань, на які варто знайти відповіді, перш ніж формулювати ТЗ і замовляти розробку програми:

- для яких цілей ТОВ «Анга Тревел» планує досягти за допомогою створення і релізу власного мобільного додатка;
- планові продажі / конверсія переходів в продаж товарів і послуг в рамках програми;
- яка цільова аудиторія і за рахунок кого вона може поповнитися;
- наскільки висока конкуренція в сфері, в якій ТОВ «Анга Тревел» працює (в тому числі - з додатком);
- якими додатками користується аудиторія ТОВ «Анга Тревел» і аудиторія його конкурентів, чи перетинаються вони між собою? Чи готові вони користуватися додатком ТОВ «Анга Тревел» замість додатків-аналогів;
- який бюджет на розробку і просування програми.

Далі визначаємо найбільш підходящу платформу, для якої необхідно мобільний додаток і розробляємо концепцію мобільного додатку та механізм залучення аудиторії. Необхідно сформулювати технічне завдання з урахуванням побажань клієнта, сценарії використання програми. В першу чергу необхідно визначити, які потреби користувачів і клієнта має вирішувати додаток, а також сформулювати його основні завдання. Цьому етапу приділяється особлива увага: від завдання залежать технічні особливості майбутнього продукту. Втративши навіть незначну на перший погляд деталь і не заклавши її в архітектуру програми, ТОВ «Анга Тревел» може зіткнутися з необхідністю переробляти його практично з нуля. На цьому етапі фірма-розробник мобільного додатка:

- складає докладний опис функціоналу додатка;
- визначає тимчасові рамки і фінансові витрати на роботу;
- оформляє договір.



На наступному етапі відбувається проектування ефективного інтерфейсу. На цьому етапі створюється каркас графічного інтерфейсу (wireframes), карта екранів (screenflow), прототип низької деталізації, а також призначені для користувача сценарії (use cases) і дизайн коду програми (software architecture). Оскільки додатки, як правило, працюють з сервером, результатом етапу проектування також є вимоги до серверної сторони за частиною взаємодії з мобільним додатком (специфікація API).

Щоб зрозуміти, як покупець буде користуватися додатком, створюють графічну карту взаємодії між екранами, також на даному етапі опрацьовується практично весь функціонал продукту. Проектування UI / UX є розробкою прототипу програми: реалізуються всі описані в технічному завданні функції, визначається, як буде працювати додаток і як буде працювати з ним користувач, планується, які кнопки і який функціонал буде розміщений на кожному екрані.

На цьому етапі фірма-розробник:

- відточує функціонал програми та остаточно продумує сценарій поведінки користувача;
- розробляє схеми всіх екранів із зазначенням функціоналу на кожному з них;
- на схемі показує зв'язок всіх екранів, тобто продумує, як користувач буде переходити на них.

Далі необхідно скорегувати інтерфейс, сформувати остаточний дизайн, створює концепцію дизайну для мобільних додатків. На прикладі основних екранів програми (1-3) показується його майбутній дизайн, відштовхуючись в першу чергу від цілей, аудиторії і функціоналу. На цьому етапі:

- детально опрацьовуються від 1 до 3 екранів майбутньої програми;
- при необхідності створюється дизайн в декількох різних стилях, щоб вибрати найбільш підходящий.

Програмування необхідного функціоналу. На цьому етапі верстаються всі елементи програми, тобто зі статичної картинки робиться інтерактивна

робоча модель. Також з'єднується серверна і клієнтська частину програми, щоб вони взаємодіяли з користувачем і повноцінно працювали. В результаті створюється перша версія ефектів у програмному забезпеченні. Далі відбувається тестування на предмет можливих помилок. Додаток тестується на дотримання всіх вимог, зазначених в ТЗ. Якщо додаток якимось чином не відповідає будь-якому з пунктів ТЗ - він в найкоротші терміни допрацьовується до повної відповідності. Якщо який-небудь функціонал не описаний в ТЗ (але мається на увазі замовником) - він реалізується після приймання і оплати основних робіт за окрему вартість. Для установки тестових додатків на iPhone використовується TestFlight - простий і надійний спосіб встановити тестовий додаток на ваш iPhone або iPad. На відміну від Android, тестовий (ad-hoc) додаток для iPhone будується для конкретного пристрою, надається можливість установки до трьох пристроїв. Це обмеження пов'язане з політикою Apple - у компанії-розробника є обмеження на кількість тестових пристроїв.

Відбувається остаточне налагодження програми. Проектуючи додаток на екрані монітора, неможливо передбачити всі особливості його живого використання. Всі додатки унікальні, і поява помилок на першому етапі роботи неминуча. У більшості випадків налагодження займає приблизно половину часу від початкової розробки. Далі необхідно зробити реєстрацію в необхідних магазинах мобільних додатків, реліз мобільного застосування, розміщення додатку в магазині.

Політика Apple прямо забороняє будь-які шляхи поширення додатків крім як через AppStore (виключення складають тестові ad-hoc збірки і corporate distribution). У випадку з Android-додатком можливо поширювати його прямо з сайту, проте аудиторія Google.Play дозволить домогтися набагато більшої кількості завантажень. Крім того, деякі Android-пристрої дозволяють встановлювати додатки лише з Google.Play.

Політика перевірки додатків Android досить ліберальна, додатки проходять лише поверхневу перевірку. Якщо програма не містить

порнографії та інших матеріалів, що ображають суспільну мораль - з великою часткою ймовірності вона буде прийнята в Google.Play. У випадку з AppStore додатки проходять дуже жорстку перевірку на відповідність Apple Review Guidelines. Цей документ детально описує вимоги, яким має задовольняти додаток - як з точки зору зовнішнього вигляду і змісту, так і з точки зору внутрішньої архітектури і коду. При цьому близько 10% додатків все одно проходять перевірку в AppStore лише з другого чи третього разу - ці ризики слід обов'язково враховувати при плануванні маркетингової стратегії програми.

Після публікації мобільного додатку ТОВ «Анга Тревел» роботу продовжує вести служба техпідтримки, яка як допомагає користувачам вирішити їх проблеми, так і визначає наявність конкретних дефектів (багів) додатку, які підлягають виправленню. Нарешті, важливо розуміти, що хороші програми з'являються не в один момент, а в результаті тривалої роботи з аналізу користувача поведінки з планомірним поліпшенням властивостей і метрик. Додатки потребують супроводу протягом усього їх життєвого циклу аж до утилізації.

Для розробки мобільного застосування ТОВ «Анга Тревел» варто обрати фірму ArtJoker, яка працює на ринку мобільних додатків та займає провідні позиції в рейтингах фірм, що розробляють мобільні додатки. Вартість розробки мобільного додатку становить 30,5 тис. грн.

Етапи розробки мобільного застосування та їх вартість наведені в таблиці 3.1.

Розробка мобільного додатку займе 9 тижнів: протягом першого тижня відбуватиметься проектування інтерфейсу додатку, далі на протязі 4 тижнів відбувається програмування мобільного додатку на iOS і на Android, після цього 3 тижні будуть потрібні для програмування серверної частини проекту і 1 тиждень для тестування.

Таблиця 3.1

## Етапи розробки мобільного додатку для ТОВ «Анга Тревел» та їх вартість

Етап	Тривалість	Вартість, грн.
Проектування інтерфейсу додатку	1 тиждень	3000
Програмування мобільного додатку на iOS	4 тижні	9000
Програмування мобільного додатку на Android	4 тижні	9000
Програмування серверної частини проекту	3 тижні	7500
Тестування	1 тиждень	2000
Технічна підтримка	протягом реалізації проекту	4000
Просування	протягом реалізації проекту	2000

Таким чином, в рамках реалізації проекту створення мобільного додатку для ТОВ «Анга Тревел» буде потрібно 30,5 тис. грн. інвестиційних вкладень. Джерелом фінансування є власні кошти ТОВ «Анга Тревел». Необхідно провести розрахунок економічної ефективності пропонованого проекту. Розрахуємо основні показники ефективності проекту створення мобільного додатку. Для оцінки ефективності проекту необхідні дані по витратах на її реалізацію і прогноз продажів.

Для повної оцінки економічної ефективності мобільного додатка ТОВ «Анга Тревел» необхідно провести аналіз відвідувачів електронної версії видання (сайт):

- визначити демографічні та економічні характеристики цільової аудиторії;
- який відсоток цільової аудиторії має мобільні пристрої;
- з яких приладів відвідувачі заходять на сайт;
- який відсоток відмов з мобільних пристроїв і стаціонарних комп'ютерів (відвідування сайту менш ніж на 15 секунд);
- відсоток повторних відвідувань з мобільних пристроїв і стаціонарних комп'ютерів;
- провести опитування клієнтів для виявлення потреби в мобільному додатку.

Витрати на реалізацію проекту створення мобільного додатку будуть складатися з вартості розробки мобільного застосування, вартості технічної підтримки та просування. При розрахунку економічної ефективності проекту створення мобільного додатку необхідно зіставити витрати і виручку від реалізації послуг мобільного додатка.

Зробимо прогноз продажів мобільного додатка. Відзначимо, що ТОВ «Анга Тревел» буде пропонувати мобільний додаток двома шляхами: безкоштовно для установки постійним клієнтам фірми і платно на офіційних сайтах продажу мобільного контенту App Store і Google play. Вартість програми становитиме 100 грн., 25% від вартості становить плата за розміщення та продажі через сайт. Планується продавати в рік 1000 додатків і щорічне зростання продажів складе 10% (табл. 3.2).

Дані аналітичних досліджень показали, що створення власного додатка компанії дозволяє збільшити обсяги продажів від 5% до 50% в залежності від сфери діяльності компанії і організації рекламної компанії. При розрахунках ефективності реалізації проекту створення мобільного застосування ТОВ «Анга Тревел» ми враховуємо загальне зростання продажів на 18% на найближчі 5 років. Саме створення мобільного додатку буде сприяти подальшому зростанню продажів як інноваційних підхід в організації просування послуг туристичної фірми.

Таблиця 3.2

## Прогноз прибутку ТОВ «Анга Тревел» від створення мобільного додатку

Показники	Роки, грн.				
	1	2	3	4	5
Кількість проданих мобільних пристроїв через App Store та Google play	1000	1100	1210	1331	1464
Виручка від продажів	10000	11000	12100	13310	14641
Вартість розміщення мобільного додатку та продажів у App Store та Google play	2500	3300	3630	3993	4392
Прибуток	7500	7700	8470	9317	10249

Прибуток ТОВ «Анга Тревел» від продажу мобільного додатку на офіційних сайтах продажу мобільного контенту App Store і Google play складе в перший рік реалізації проекту 7,5 тис. грн., і до п'ятого року збільшиться до 10,2 тис. грн. Зростання кількості продаваних додатків складе щорічно 10% і до п'ятого року реалізації проекту передбачається продаж тисяча мобільних додатків в рік.

Збільшення прибутку ТОВ «Анга Тревел» за рахунок створення мобільного додатку заплановано на рівні 18%. Розрахунок економічної ефективності створення мобільного додатку наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Економічна ефективність проекту, тис. грн.

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Витрати на створення мобільного додатку	0	30,5	0	0	0	0
Витрати на обслуговування та просування мобільного додатку	0	6	6	6	6	6
Чистий прибуток від продажу мобільного додатку	0	7,5	7,7	8,5	9,3	10,2
Чистий прибуток від продажу туристичних послуг	3945,4	4663,1	5510,2	6510,5	7691,7	9086,4

На початковому етапі реалізації проекту витрати складаються з вартості розробки мобільного додатку. На етапі розробки і впровадження мобільного додатка інвестиційні витрати будуть рівні 30,5 тис. грн. Економічна ефективність в перший рік реалізації проекту складе 717,7 тис. грн.

Таким чином, створення мобільного застосування дозволить збільшити лояльність клієнтів ТОВ «Анга Тревел». Чим більше способів взаємодії надає підприємство своїм клієнтам, тим лояльнішими вони стають. Клієнтам не завжди зручно дзвонити, часто не зручно заходити на сайт і писати на пошту. Мобільний додаток дозволяє в один клік зв'язатися з ТОВ «Анга Тревел» і легко пояснити свої бажання. Клієнту набагато зручніше стежити за

новинами або новими статтями в своєму мобільному пристрої, так як додаток може повідомляти користувача про появу нових статей.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

Сьогодні, коли сфера туризму розвивається стрімко, зростає конкуренція на ринку, для туристичних компаній важливо займати лідируючі позиції, тому застосування інноваційних технологій здатне підвищити конкурентоспроможність і позиції компанії на ринку.

З метою розробки та впровадження інновацій щодо обслуговування туристів запропоновано використовувати в діяльності месенджери та мобільні додатки. Найбільш активно в туристичній діяльності месенджери використовуються для проведення моніторингу інформації, а працівники здійснюють пошук тем в ручному режимі, автоматично, використовуючи спеціальне програмне забезпечення. Месенджери - це найбільш доступні, відкриті платформи для пошуку потрібних контактів, опублікованих новин, пропозицій, експертних коментарів. У зв'язку з цим такі інструменти, як онлайн-просування бізнесу, мобільні технології, допоможуть дуже швидко будь-якій компанії відбудуватися від конкурентів, заявивши про себе. Оскільки ТОВ «Анга Тревел» вже запровадило систему навчання працівників, підприємству необхідно використовувати інноваційні методи навчання працівників. Наприклад, коучинг, який останнім часом набуває все більшого розповсюдження.

Універсальний інструмент взаємодії мандрівників і ТОВ «Анга Тревел» - спеціальне мобільне медіа. Туристичний бізнес - один з найбільш мобільних напрямків, який можна уявити. Для контролю перед випуском нової програми проводяться тестування всіх систем. Також зазначимо, що ТОВ «Анга Тревел» не може самостійно створити такий додаток, тому його розробка буде здійснюватись сторонньою організацією. Також важливим є

оцінка ефективності впровадження такого додатку в діяльність ТОВ «Анга Тревел».

Для розробки мобільного застосування ТОВ «Анга Тревел» варто обрати фірму ArtJoker, яка працює на ринку мобільних додатків та займає провідні позиції в рейтингах фірм, що розробляють мобільні додатки. Вартість розробки мобільного додатку становить 30,5 тис. грн. Прибуток ТОВ «Анга Тревел» від продажу мобільного додатку на офіційних сайтах продажу мобільного контенту App Store і Google play складе в перший рік реалізації проекту 7,5 тис. грн., і до п'ятого року збільшиться до 10,2 тис. грн. Зростання кількості продаваних додатків складе щорічно 10% і до п'ятого року реалізації проекту передбачається продаж тисяча мобільних додатків в рік. Таким чином, створення мобільного застосування дозволить збільшити лояльність клієнтів ТОВ «Анга Тревел».



## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зазначено, що під інноваційним потенціалом слід розуміти глибоке і всебічне розкриття сильних сторін і можливостей підприємства щодо досягнення цілей для реалізації інноваційних проектів і здійснення інноваційної діяльності. Під інноваційним потенціалом ми розуміємо сукупність ресурсів суб'єкта господарювання, що беруть участь в інноваційному процесі і знаходяться під впливом факторів, які створюють необхідне середовище для ефективного використання цих ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності даного суб'єкта. У традиційній теорії інновацій прийнято виділяти три види складових інноваційного потенціалу: ресурсну, результативну та внутрішню. На нашу думку, інноваційний потенціал, який розуміється як сформована можливість системи до трансформації фактичного стану речей в новий стан з метою більш повного задоволення існуючих або виникаючих потреб, акумулює в собі можливість як екстенсивного, так і інтенсивного розвитку через новації.

Управління інноваційним потенціалом являє собою сукупність засобів і методів регулювання економічної та господарської діяльності організації, з метою підвищення інноваційного потенціалу, здатності організації до інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності даної організації. Основними підходами до управління інноваційним потенціалом є:

- ресурсний;
- НДДКР;
- інвестиційний.

Беручи до уваги, що один і той же потенціал можна використовувати однаково ефективно для вирішення якісно різнорідних проблем, процес формування і подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якого підприємства повинен бути цілеспрямованим і заснованим на системних

позиціях, але при цьому слід враховувати і особливості розв'язуваної проблеми. Регулярний моніторинг за вказаними напрямками дозволить не лише виявити рівень ефективності інноваційного потенціалу, а й визначити найбільш доцільні напрями його подальшого розвитку.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю компанії важливим етапом є об'єктивна оцінка інноваційного потенціалу, при цьому необхідно аналізувати інноваційний потенціал не лише на даний момент часу, але і в динаміці. Складові інноваційного потенціалу можуть включати як якісні, так і кількісні показники. Для того, щоб результати можна було порівняти, якісними показниками присвоюється бальна оцінка.

Надавши характеристику діяльності туристичного підприємства, ми зазначили, що ТОВ «Анга Тревел» - це профільний туроператор з організації екскурсійних турів Україною та Грецією, яка працює на вітчизняному ринку туристичних послуг з 2010 року. Діяльність підприємства є прибутковою, а величина чистого прибутку зросла у 2017 р. на 201600 грн., а у 2018 р. - на 2487100 грн. Зроблено висновки про те, що фінансовий стан досліджуваної компанії є стійким у 2017–2018 рр. Проте, керівництву компанії особливу увагу варто приділити проблемі підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

За результатами аналізу системи управління інноваційним потенціалом підприємства зазначено, що інноваційна діяльність ТОВ «Анга Тревел» спрямована на використання результатів наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок для отримання прибутку на основі розширення і оновлення номенклатури туристичних послуг, використання нових технологій, впровадження нових організаційних структур і освоєння нових ринків. Під інноваційною системою ТОВ «Анга Тревел» розуміються елементи організації, супутні інноваційній діяльності, а також взаємини між ними, які закріплюються в регулюючих документах підприємства (статут, положення про підрозділи, посадові інструкції).

На основі проведеного аналізу інноваційної діяльності підприємства та її ефективності, ми зазначили, що у 2016 р. у ТОВ «Анга Тревел» було модернізоване обладнання для онлайн-оплати туристичних продуктів. ТОВ «Анга Тревел» придбало нове обладнання тому, що наявне обладнання часто підлягало поточним та капітальним оптимізаційним процесам. Проте ефективність такої інновації низька, адже кількість онлайн-оплати туристичної продукції зростає незначно, і доходи не покрили понесені витрати. У 2017 р. підприємством було введено в дію збалансовану систему показників, впровадженням якої та адаптацією її до специфічних умов господарської діяльності досліджуваного підприємства займалися працівники сторонньої компанії. Управлінські інновації ТОВ «Анга Тревел» було направлено на удосконалення управлінської діяльності на підприємстві та підвищення ефективності управлінської праці. Проте проведене удосконалення системи формування управлінського потенціалу ТОВ «Анга Тревел» не забезпечило підприємству підвищення продуктивності праці працівників та зростання прибутку в тій мірі, в якій було заплановано.

З метою розробки та впровадження інновацій щодо обслуговування туристів запропоновано використовувати в діяльності месенджери та мобільні додатки. Найбільш активно в туристичній діяльності месенджери використовуються для проведення моніторингу інформації, а працівники здійснюють пошук тем в ручному режимі, автоматично, використовуючи спеціальне програмне забезпечення. Месенджери - це найбільш доступні, відкриті платформи для пошуку потрібних контактів, опублікованих новин, пропозицій, експертних коментарів. У зв'язку з цим такі інструменти, як онлайн-просування бізнесу, мобільні технології, допоможуть дуже швидко будь-якій компанії відбудуватися від конкурентів, заявивши про себе.

Наведено напрями та етапи впровадження інновацій щодо обслуговування туристів та зазначено, що універсальний інструмент взаємодії мандрівників і ТОВ «Анга Тревел» - спеціальне мобільне медіа. Туристичний бізнес - один з найбільш мобільних напрямків, яке можна

уявити. Для контролю перед випуском нової програми проводяться тестування всіх систем. Також зазначимо, що ТОВ «Анга Тревел» не може самостійно створити такий додаток, тому його розробка буде здійснюватись сторонньою організацією. Також важливим є оцінка ефективності впровадження такого додатку в діяльність ТОВ «Анга Тревел».

Оцінено ефективність інноваційної діяльності підприємства щодо обслуговування туристів та зазначено, що для розробки мобільного застосування ТОВ «Анга Тревел» варто обрати фірму ArtJoker, яка працює на ринку мобільних додатків та займає провідні позиції в рейтингах фірм, що розробляють мобільні додатки. Вартість розробки мобільного додатку становить 30,5 тис. грн. Прибуток ТОВ «Анга Тревел» від продажу мобільного додатку на офіційних сайтах продажу мобільного контенту App Store і Google play складе в перший рік реалізації проекту 7,5 тис. грн., і до п'ятого року збільшиться до 10,2 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. LEAD9 Mobile Marketing [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://lead9.com/>.
2. Анга Тревел // Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://anga.ua/pages/about/history.html>.
3. Ангелко І.В. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні / І. В. Ангелко // Український соціум. – 2014. – № 2. – С. 71–79.
4. Андреева Е. А. Модель оценки инновационного потенциала промышленного предприятия / Е. А. Андреева, А. И. Заяц // Труды Одесского политехнического университета – 2014. - Вып. 1 (29). - С. 292-297.
5. Бакурова Г.В. Оцінка рекреаційної привабливості регіону / Г.В. Бакурова, Д.В. Очеретін // Вісник Дніпропетровського ДНУ: зб. наук. праць. – У 3-х т. – Т. 3. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровського ДНУ. – 2002. – Вип. 183. – С. 617-622.
6. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — СПб.: Питер, 2001. — 303 с.
7. Бараненко І.В. Інноваційний розвиток промислового підприємства / І.В. Бараненко // Наукова думка. – 2016. - № 11. – С. 29-34.
8. Барсукова О.М. Сутність привабливості туристичного регіону країни / О.Н. Барсукова, А.К. Баяльська // Туристичний менеджмент. - 2012. - № 11. - С. 12.
9. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства / О.С. Богма // Економічні науки. – 2011. - № 1(9). – С. 12-15.
10. Бойко М.Г. Засади формування пріоритетних напрямів туристичної політики України / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало // Регіональна економіка: науково практичний журнал. – 2005. – № 1 (35). – С. 222–229.
11. Бондар С.М. Основні елементи інноваційного потенціалу / С.М. Бондар, С.В. Євченко // Економічний форум. – 2017. – №6. – С. 72-77.

12. Бондарчук М.К. Характеристика складових інноваційного потенціалу господарських структур в системі «інновації – фінанси – виробництво» / М.К. Бондарчук, Я.Р. Біленська // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 197-198.

13. Васюренко В. Сутність, напрямки та значення інноваційної діяльності промислового підприємства / В. Васюренко, Є. Тхорук // Науковий вісник НУВГП. - Вип. 24(176). - С. 103-109.

14. Вовчок С. В. Теоретико-методичні основи формування та оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / С. В. Вовчок. – К., 2009. – 20 с.

15. Войчак С.А. Класифікація інновацій промислового підприємства / С.А. Войчак // Волинь. - 2016. - № 3. - С. 3.

16. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: [навч. посіб.] / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

17. Ганиева А. К. Инновационный потенциал предприятия: анализ структуры и методические подходы к оценке / А. К. Ганиева // Економічний простір. – 2008. – №10. – С. 177-183.

18. Ганущак Л.М. Оцінка інноваційного потенціалу та ефективність його реалізації на підприємствах / Л.М. Ганущак // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: кол. моногр. / За наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. — К.: Національна академія управління, 2008. — Розд. 2.6. — С. 162—165.

19. Ганущак-Єфименко Л.М. Моделювання організації взаємодії процесу управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Ганущак-Єфименко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1. – С. 90.

20. Ганущак-Єфименко Л.М. Шляхи реалізації стратегічного підходу в управлінні інноваціями / Л.М. Ганущак-Єфименко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12. – С.106.

21. Герасимчук Л.Є. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / Л.Є. Герасимчук // Проблеми науки. – 2014. - № 4. – С. 22-27.

22. Гончарова Н. П. Технологія формування інноваційного потенціалу підприємств / Н. П. Гончарова // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи її розв'язання: кол. моногр. / За наук. ред. д. е. н., проф. М.М. Єрмошенка. — К.: Національна академія управління, 2008. — Розд. 2.1. — С. 128—136.

23. Гриньова М.А. Оцінка стану інноваційного потенціалу підприємства / М.А. Гриньова // Коммунальное хозяйство городов : науч.-тех. сб. – К. : Техніка, 2008. – Вып. 80. – С. 45-49.

24. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.

25. Денисова О.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура / О.О. Денисова, О.О. Крисенко // Наукове мислення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutnogo/100-innovatsijnij-potentsial-pidpriemstva-sutnist-ta-struktura>.

26. Дихтль В., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие. Пер. с нем. И.С. Минко. - М.: Высшая школа, 1999. - 255 с.

27. Дмитрук В. Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / В. Г. Дмитрук // Фінанси України. – 2016. - №2. – С. 33-38.

28. Дробуш М.Ш. Анализ и оценка инфраструктурного развития внутреннего регионального туризма в Украине / М.Ш. Дробуш // Развитие туризма. - 2016. - № 1. - С. 19-24.

29. Дядечко Л.П. Теорія і практика логістизації механізмів формування та обслуговування туристичних потоків: монографія / Л.П. Дядечко, В.Є. Редько. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 243 с.

30. Епифанов А.А. Потенциал инновационного развития предприятия: монография / А.А. Епифанов, С.Н. Козьменко, Т.А. Васильева и др.; под. ред. С.Н. Козьменко. – Сумы: «КИК «Деловые перспективы», 2005. – 256 с.

31. Жарова А. Инновационный тип развития / А. Жарова // Журнал для акционеров. – 2014. – № 9. - С. 54-58.

32. Живюк В. Управление инновационным потенциалом предприятия в условиях переходной экономики: проблемы и опыт / В. Живюк // Экономист. — 2018. — № 9. — С. 52—57.

33. Жиленко І.Є. Особливості впровадження інновацій туристичного підприємства / І.Є. Жиленко, І.С. Лустюк // Політекономія. - 2016. - № 2. - С. 3-7.

34. Жихор О.Б. Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами" / О.Б. Жихор. — Харків, 2002. — 18 с.

35. Захарук Д.І. Сутність та необхідність інноваційного розвитку туристичного підприємства / Д.І. Захарук // Регіональна економіка. - 2016. - № 4. - С. 45-51.

36. Захарченко, В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

37. Инновационная деятельность: толковый словарь. Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я) / [В. С. Зверев, Г. А. Унтура, В. И. Федосеев]; отв. ред. В. И. Суслов. – Новосибирск: Сиб. науч. изд-во, 2006. – 183 с.

38. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития: монография/В.Г. Матвейкин, С.И. Дворецкий, Л.В. Минько, В.П.



Таров, Л.Н. Чайникова, О.И. Летунова. – М.: Машиностроение-1, 2007. – 284 с.

39. Івасюк В.В. Оцінка рівня реалізації інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств / В.В. Івасюк // Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – Вип. 20.8. – С.184-190.

40. Кавтиш О.П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства / О.П. Кавтиш, Н.П. Круш // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 427–432.

41. Каширнікова І.О. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства / І.О. Каширнікова // Економіка та держава. Серія «Економічна наука». – 2016. - № 4. – С. 90-95.

42. Кучинський В.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства / В.А. Кучинський, А.Д. Гайдукова // Вісник НТУ «ХП». – 2015. - № 60(1169). – С. 17-22.

43. Лощина Л. В. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства у контексті інтелектуальної складової / Л. В. Кривенко, Л. В. Лощина, В. М. Мілашенко // Економічний простір: зб. наук. праць. – Д., 2008. – №18. – С. 281-286.

44. Маленко Т. Особливості впровадження інновацій на промисловому підприємстві / Т. Маленко, П. Ільчук // Молодий вчений. - 2018. - № 6. - С. 48-52.

45. Мартюшева Л. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. Мартюшева, В. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – №10. – С. 61-66.

46. Маслак О.І. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська // Ефективна економіка. – 2010. - № 9 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=298>.

47. Мосін О. О. підприємства важкого машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Мосін Олександр Олександрович – Дніпро, 2015. – 21 с.

48. Новак О.В. Напрямки формування інноваційного потенціалу у будівництві / О.В. Новак // Теория и практика экономики и предпринимательства: VII Междунар. науч.-практ. конф., 11—13 мая 2010 г.: тезисы докл. — Симферополь, 2010. — С. 112—113.

49. Павлова В.А. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність: монографія / В. А. Павлова, В. В. Татарінов, А. Г. Жукова; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. – 199 с.

50. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія] / Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин – Рашкевич // Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 184 с.

51. Радзівіло І.В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів / І.В. Радзівіло // Електронне фахове видання [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1-«Ефективна економіка».&z=1295>.

52. Савіна Н.Б. Сутність та класифікація інновацій у підприємницькій діяльності / Н.Б. Савіна // Макроекономіка. - 2013. - № 8. - С. 7-11.

53. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства / І.П. Сидорчук // Економіка та управління підприємствами. – 2014. - № 2(45). – С. 97-101.

54. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Київ: Академвидав, 2006. – 464 с.

55. Сухарев О. С. Инновации в экономике и промышленности: учеб. пособие / О. С. Сухарев, О. С. Сухарев. – Москва: ИНФРА – М, 2011. – 368 с.

56. Титечко І. Розвиток масових комунікацій на початку ХХІ ст. / І. Титечко // Науковий вісник РДГУ. - 2016. - Вип. 17. - С. 29-36.
57. Туринова О. Інноваційний розвиток підприємства: теоретичний аспект / О. Туринова // Економічна думка. - 2018. - № 2. - С. 15-21.
58. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В.Н. Гунин и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 272 с.
59. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2006. — 316 с.
60. Чубай В.М. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства / В.М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №8 (110). – С. 183-190.
61. Чухрай Н.І. Моніторинг інноваційного потенціалу підприємств: Методичні рекомендації //за науковою редакцією Є.В. Крикавського, С.О. Маяковського. – Львів: Львівське обласне управління статистики Державного комітету статистики України, Інститут регіональних досліджень НАН України, 2003. – 48 с.
62. Шилова О.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О.С. Шилова, Є.С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 1. – С. 220-227.
63. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3(1). – С. 58-63.
64. Шкарлет С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / С. М. Шкарлет, В. П. Ільчук. – Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. – 308 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТОВ «Анга Тревел», грн.

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1005	237700	197200	196123
Основні засоби:	1010	3145900	3110600	3051478
– первісна вартість	1011	2103687	2102485	2006159
– знос	1012	1042213	1008115	1045319
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	3383600	3307800	3247601
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси:	1100	1179300	1553800	1554924
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2164500	2339500	2456247
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136	91600	190900	187002
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1625400	1746600	1756621
Витрати майбутніх періодів	1170	544600	587400	597400
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	5605400	6418200	6552194
III. Необоротні активи отримувані для продажу, групи вибуття	1200			
Баланс	1300	9025000	9726000	9834021

## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	4000000	4000000	4000000
Додатковий капітал	1410	720400	484700	573600
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток	1420	91200	1646900	1543420
Неоплачений капітал	1425			
Усього за розділом I	1495	4811600	6131600	6117020
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510	1440300	1359500	1349400
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595	1440300	1359500	1349400
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1330500	773200	874100
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1442600	1461700	1352700
товари, роботи, послуги	1615			
розрахунками з бюджетом	1620			
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	2773100	2234900	2226800
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900	9025000	9726000	9204000

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ****ТОВ «Анга Тревел», грн.**

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	4874000	5197000	7802000
Інші операційні доходи	2120			
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	4874000	5197000	7802000
Собівартість реалізованої продукції	2050	3551000	3662000	3649000
Інші операційні витрати	2180			
Інші витрати	2270			
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	3551000	3662000	3649000
Фінансовий результат до оподаткування (2280–2285)	2290	1323000	1535000	4153000
Податок на прибуток	2300	66150	76750	207650
Чистий прибуток (збиток) (2290–2300)	2350	1256850	1458250	3945350