

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

СІДОРІНОЇ КСЕНІЇ ЄВГЕНІВНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доц, Корнілова І.М.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від «22» травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ-2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

“Затверджую”

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н., доцент

М.В.Ситницький

« 01 » листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
СІДОРІНОЇ КСЕНІЇ ЄВГЕНІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** «Стратегічне управління інноваційною діяльністю організації на ринку туристичних послуг»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол № 13.
- 2. Строк завершення роботи:** 15.05.2023
- 3. Попередній захист роботи:** 1.05.2023-3.05.2023
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління інноваційною діяльністю організації.
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії «Євротур».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета – комплексне осмислення теоретико-методичних засад, практичних аспектів стратегічного управління інноваційною діяльністю організації, а також визначення шляхів його вдосконалення на прикладі туристичної компанії «Євротур».
Завдання:
 - 6.1 визначити сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю організації;
 - 6.2 розглянути методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю організації;
 - 6.3 проаналізувати інноваційну діяльність компанії «Євротур»;

6.4 провести діагностику інноваційного потенціалу та інноваційного клімату компанії «Євротур»;

6.5 обґрунтувати інноваційну стратегію розвитку туристичної компанії «Євротур»;

6.6 проаналізувати організаційне забезпечення реалізації стратегій інноваційного розвитку туристичної компанії.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11	Другий передзахист магістерської роботи	01.05-03.05.2023

12	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 09.05.2023
13	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 10.05.2023
14	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	11.05.-15.05.2023
15	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю організації 6	
1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю організації	14
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЄВРОТУР» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	28
2.1. Аналіз інноваційної діяльності туристичної компанії «Євротур»	28
2.2. Діагностика інноваційного потенціалу та інноваційного клімату компанії «Євротур»	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «ЄВРОТУР» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	47
3.1. Обґрунтування інноваційної стратегії компанії «Євротур»	47
3.2. Організаційні заходи по реалізації інноваційної стратегії компанії «Євротур»	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	
АНОТАЦІЇ	

ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства повинні ефективно використовувати інтелектуальні ресурси, впроваджувати новітні наукоємні технології, розробляти якісно нові продукти, розвиватися та застосовувати інновації. Тому перед кожним підприємством постає завдання щодо розробки власної стратегії управління інноваціями. Така стратегія має базуватися на сформульованому концептуальному коді, який допомагає забезпечити системність процесу формування самої інноваційної стратегії, створюючи організаційні умови для управління інноваціями, та дозволяє сформулювати ефективний інструментарій для його реалізації. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства – це процес розробки інноваційних стратегій на основі аналізу підприємства, здійснення обґрунтованого вибору стратегій, організації виконання цих інноваційних стратегій, а також поточної координації ходу реалізації стратегій. [32].

Головним завданням стратегічного управління інноваційною діяльністю є досягнення підприємством своїх цілей шляхом оптимального використання його внутрішніх ресурсів з урахуванням факторів зовнішнього середовища і роботу над приведенням наявного потенціалу у відповідність до зовнішніх обставин, які постійно змінюються, для підвищення рівня конкурентоспроможності і ефективного функціонування в майбутньому [62].

Питання стратегії інноваційного розвитку вивчалися багатьма дослідниками. До найбільш відомих вчених вказаної проблематики можна віднести: М. Бейкера, Б. Санто, Б. Твісса, Р. Фреда, А. Чендлера, Д. Шедндела, Й. Шумпетера та інших. Серед вітчизняних дослідників, хто розглядав у своїх працях питання стратегічного управління інноваційною діяльністю можна

назвати таких як: Г. Азаренков, Т. Близнюк, Б. Брич, В. Бугай, А. Валюх, Д. Воронков, В. Гаркавий, Л. Гораль, К. Ковтуненко, М. Корж, С. Лавриненко, Ю. Маковей, М. Рогоза, Л. Стрижеус, С. Ступак, М. Тисько, Е. Терещенка, Л. Федулова та інші.

Метою роботи є комплексне осмислення теоретико-методичних засад, практичних аспектів стратегічного управління інноваційною діяльністю організації, а також визначення шляхів його вдосконалення на прикладі туристичної компанії «Євротур».

Задля досягнення встановленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю організації;
- розглянути методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю організації;
- проаналізувати інноваційну діяльність компанії «Євротур»;
- провести діагностику інноваційного потенціалу та інноваційного клімату компанії «Євротур»;
- обґрунтувати інноваційної стратегії розвитку туристичної компанії «Євротур»;
- проаналізувати організаційне забезпечення реалізації стратегій інноваційного розвитку туристичної компанії.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління інноваційною діяльністю компанії «Євротур».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління інноваційною діяльністю організації.

Методи та організація дослідження: систематизації, зіставлення, порівняння, метод аналізу, синтезу, метод математичної обробки інформації, метод семіотичної моделі поля знань, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, оцінювання

інноваційного клімату, інноваційного потенціалу та інноваційної активності компанії, методи багатокритеріального аналізу Sopras, аналізу ієрархій Т.Сааті.

Інформаційною базою роботи є сучасні наукові дослідження вітчизняних та закордонних вчених з питань стратегічного управління, періодичні публікації вітчизняних та закордонних вчених, стратегічна діяльність підприємства, фінансова звітність, дані про господарську діяльність туристичної компанії «Євротур».

Кваліфікаційна робота пройшла апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика”, що проходила у місті Кременчуг 8.02.2023 на тему: «Особливості інноваційної діяльності організації у туристичній сфері», в опублікованих тезах доповіді (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю організації

Поняття стратегічного управління інноваційною діяльністю поєднує в собі декілька категорій, основні з яких: стратегічне управління та інноваційна діяльність. Для глибшого розуміння та розкриття сутності цього питання перш за все потрібно розглянути всі категорії окремо. На Рис. 1.1.1. представлена семіотична модель поля знань досліджуваного поняття.

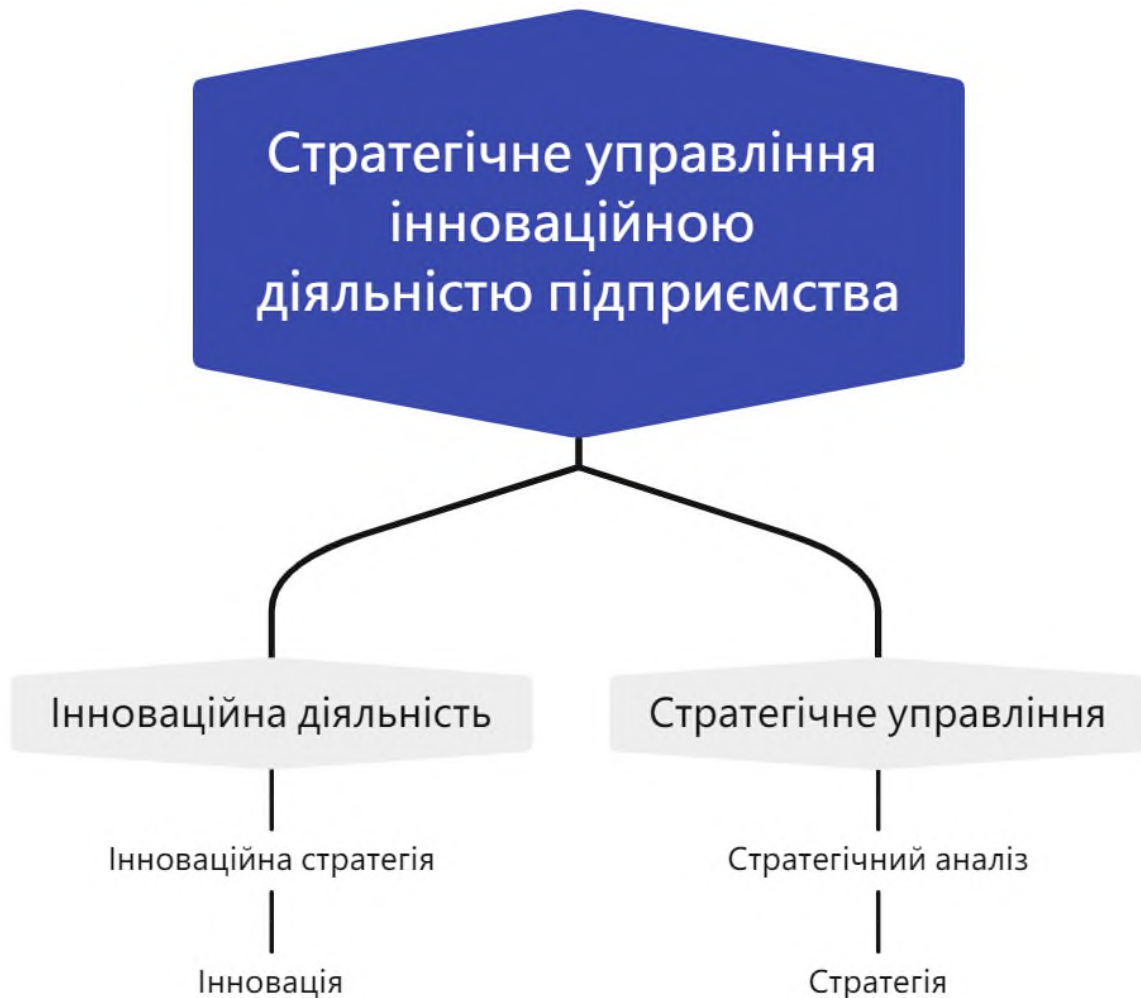


Рис. 1.1.1. Семіотична модель поля знань категорії стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства

Розглянемо кожну категорію окремо, починаючи знизу із найпростішої та поступово переходити до найскладнішої.

Інновація - це нова ідея, продукт, процес або послуга, що впроваджується на підприємстві з метою покращення існуючих процесів, збільшення ефективності та конкурентоспроможності.

Інноваційна стратегія - це план дій, який орієнтований на створення та впровадження нових ідей, продуктів, процесів або послуг з метою збільшення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку [42]. Інноваційна стратегія підприємства може бути спрямована на різні напрямки розвитку існуючої діяльності та створення нових продуктів та послуг. Основними видами інноваційних стратегій є [42]:

- стратегія диференціації продукту - ця стратегія передбачає створення унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від інших продуктів на ринку. Така стратегія може бути реалізована завдяки впровадженню нових технологій, покращення якості продукту або надання додаткових послуг, що підвищують цінність для клієнтів;
- стратегія лідерства за ціною - ця стратегія передбачає зосередження уваги на зниженні витрат виробництва та збуту продукту, щоб підприємство могло запропонувати продукт за більш низькою ціною, ніж конкуренти;
- стратегія фокусування - ця стратегія передбачає спрямування уваги на вузький сегмент ринку, де підприємство може стати експертом та представити унікальний продукт або послугу, яка задовольняє конкретні потреби цієї групи клієнтів;
- стратегія імітації - ця стратегія передбачає наслідування існуючих продуктів та послуг конкурентів з метою підвищення своєї конкурентоспроможності;

- стратегія розвитку нових продуктів та послуг - ця стратегія передбачає створення нових продуктів та послуг або покращення існуючих шляхом використання нових технологій, досліджень та розробок.

Інноваційна діяльність - це процес створення, впровадження і комерціалізації нових ідей, продуктів, послуг або технологій, які відрізняються від існуючих на ринку. Це може включати розробку нових технологій, підвищення якості та ефективності виробництва, удосконалення продуктів і послуг, а також розширення нових ринків і збільшення прибутку компаній [23].

Інноваційна діяльність є ключовим об'єктом стратегічного управління для компаній, оскільки вона може допомогти збільшити конкурентоспроможність і здатність до адаптації до змін на ринку. У цьому контексті також необхідно виокремити поняття інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства, яка орієнтована на створення та використання інновацій для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку. Основною метою інноваційної стратегії є створення нових товарів, послуг, процесів та технологій, які дозволяють підприємству ефективно конкурувати на ринку та задовольняти потреби своїх клієнтів. Інноваційна стратегія може бути спрямована на різні аспекти діяльності підприємства, наприклад розробка нових продуктів або покращення існуючих, впровадження нових технологій та процесів, розвиток нових ринків, укладення стратегічних партнерства.

Управління інноваційною діяльністю вимагає планування та розробки стратегії, яка враховує інноваційний потенціал компанії, аналізує ринок та конкурентні умови, оцінює можливості для розробки та впровадження нових продуктів або технологій, і визначає підходи до комерціалізації нових ідей. Управління інноваційною діяльністю може також включати керування інвестиціями в дослідження та розробки, залучення та управління талантами,

розвиток мережі партнерів та створення ефективної системи управління інтелектуальною власністю [24].

Стратегія - це довгостроковий план дій, який спрямований на досягнення визначених цілей і завдань організації. Стратегія визначає, як організація збирається здійснювати свої операції, як вона планує розвиватися та як буде конкурувати на ринку. Стратегія допомагає організації вибрати найбільш ефективний шлях досягнення мети, оптимізувати використання ресурсів та підвищити її ефективність [33].

Що стосується стратегічного управління підприємством, то у наукових джерелах існує безліч підходів до визначення даного поняття, які розкривають багатоаспектність цього складного управлінського процесу. Всі наявні тлумачення можна узагальнити певними блоками або їх варіативністю [37]:

- моніторинг, аналіз та оцінка факторів конкурентного середовища, їх вплив на діяльність підприємства у перспективі;
- визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення;
- діяльність з обґрунтування вибору та реалізації стратегії.

Процес стратегічного управління включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, оцінку сильних та слабких сторін компанії, її можливостей та загроз, формулювання стратегії, розробку плану дій, реалізацію стратегії, контроль та оцінка результатів. Даний процес дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку, реалізовувати свої стратегічні цілі та плани, виявляти та розробляти нові можливості, реагувати на зміни в середовищі та забезпечувати стійкий розвиток.

Особливості стратегічного управління підприємства включають наступні аспекти [32]:

- врахування внутрішніх та зовнішніх чинників: у процесі стратегічного управління необхідно аналізувати як внутрішні можливості та обмеження

підприємства, так і зовнішні тенденції, які можуть впливати на його діяльність;

- комплексність підходу: стратегічне управління повинно охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансову, маркетингову, виробничу та інші сфери;
- гнучкість та адаптивність: стратегічне управління повинно бути гнучким та адаптивним до змін в середовищі. Це означає, що стратегія повинна періодично переглядатися та коригуватися, якщо необхідно;
- орієнтація на довгострокові результати: стратегічне управління має спрямовуватися на досягнення довгострокових цілей підприємства, а не на тимчасовий успіх;
- управління ризиками: у процесі стратегічного управління необхідно управляти ризиками, які можуть виникнути при впровадженні стратегії, та розробляти плани їх запобігання та управління;
- постійне вдосконалення: стратегічне управління повинно бути постійною дією, що передбачає постійне оновлення стратегії, впровадження нових технологій та методів управління, а також навчання та розвиток персоналу.

Значення інноваційної діяльності з точки зору стратегічного управління розвитку полягає в тому, що вона може допомогти забезпечити конкурентоспроможність та стійкість компанії, залучити нових клієнтів, збільшити лояльність наявних клієнтів та забезпечити стійкий розвиток в майбутньому. Крім того, інноваційна діяльність може також допомогти компанії знизити витрати на виробництво, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити розвиток нових ринків та індустрій.

Враховуючи все вищевказане, нарешті можна комплексно визначити сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. У таблиці 1.1.1. наведені тлумачення поняття стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства різними вченими.

Таблиця 1.1.1.

Визначення поняття стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства різними вченими*

Автор	Визначення
Бугай В. З., Бай С. О. [26]	Стратегічне управління інноваційним розвитком визначає місце і роль інновацій в реалізації загальної стратегії компанії, сформульованої для досягнення довгострокових цілей в конкурентному середовищі.
Тисько М. М. [74]	Управління інноваційним розвитком - це процес обґрунтування інноваційних заходів, необхідних для досягнення до цілей розвитку, наявного потенціалу та наявних ресурсів. На цій основі формулюється внутрішня стратегія інноваційного розвитку. Адаптація реалізації внутрішньої інноваційної стратегії до потреб зовнішнього середовища формує основу для зовнішньої стратегії інноваційного розвитку.
Гораль Л.Т., Брич Б. В., Клименко К. В. [32]	Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає обґрунтований вибір стратегії, організацію реалізації інноваційної стратегії, поточну координацію реалізації стратегії і відображає інтенсивність діяльності та стан інновацій.
Валюх А.М. [41]	Стратегічне управління інноваціями - це процес, який пов'язаний з глобальними змінами в економічному середовищі компанії і передбачає пошук і впровадження масштабних рішень, що забезпечують стійкість виживання і розвитку компанії за рахунок виявлених майбутніх факторів успіху.
Гаркавий В.В. [30]	Стратегію інноваційного розвитку компанії можна визначити як сукупність дій і методів, що забезпечують конкурентні переваги організації на інноваційній основі.
Корж М.В, Белікова О.Ю., Фоміченко І.П., Баркова С. О. [39]	Стратегічне управління інноваційним розвитком - складний і багатовимірний процес, який вимагає використання нових методів управління для забезпечення його чіткості. Це процес ошуку перспективних ідей у зовнішньому середовищі, їх правильної оцінки та ефективного реалізації шляхом стратегічної інтеграції всіх учасників інноваційної діяльності.

*Складено автором на основі [26, 74, 32, 41, 30, 39]

В широкому сенсі стратегічне управління інноваційною діяльністю - це управління компанією, що адаптується до постійно мінливих умов функціонування, ризиків діяльності та конкуренції в галузі. У вузькому розумінні - це управління інноваційною діяльністю, тобто сукупність економічних, організаційних і правових методів і форм управління інноваційним процесом і задіяним у ньому персоналом. При цьому деякі науковці обмежують інноваційну діяльність підприємства завершеними науково-технічними дослідженнями,

організаційно-економічними розробками з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на всіх рівнях (зовнішньому та внутрішньому) з метою задоволення постійно мінливих індивідуальних запитів і потреб суспільства в конкурентоспроможній продукції (товарах і послугах) [23]. Інші науковці визначають інноваційну діяльність підприємств як «комплексний процес створення, використання та поширення інновацій з метою отримання конкурентних переваг, підвищення прибутковості виробництва та задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах» [52].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю спрямоване на реалізацію масштабних інноваційних проектів, визначає основні напрями технологічної та виробничої діяльності підприємства, такі як розробка та виробництво нової продукції, впровадження нових ресурсів і нових технологій, розробка нових методів організації виробництва. Для досягнення поставлених цілей необхідно розробляти плани та проекти інноваційної діяльності, збагачувати проекти розробки нових продуктів, розробляти ефективні форми організаційного менеджменту та управляти ресурсним забезпеченням інноваційних проектів. Інноваційні плани та проекти формулюються на основі комплексного дослідження зовнішніх факторів, таких як економіка, технології, населення, навколишнє середовище та конкуренція в галузі. Далі оцінюється існуюча потенційна інвестиційна спроможність компанії, оскільки реалізація інноваційних проектів вимагає значних інвестицій, пов'язаних зі змінами в технологіях.

Управління інноваціями та інноваційним розвитком підприємства має велике значення для економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації. З цієї причини необхідно сформулювати концепцію стратегічного управління інноваціями та розвитком підприємства.

Концепція стратегічного управління інноваціями та розвитком підприємства виглядає наступним чином [36]:

- визначити можливі напрямки інноваційного розвитку підприємства на основі основного змісту цих категорій;
- встановити зв'язок між напрямом інновацій та розвитку підприємства та складом інтелектуального капіталу підприємства;
- визначити напрями інноваційної діяльності та розвитку підприємства на основі основного змісту цих категорій;
- розробити принципи стратегічного управління інноваціями та розвитком підприємства;
- сформулювати систему стратегії інновацій та розвитку підприємства з урахуванням зв'язку між напрямом інновацій та розвитку та елементами інтелектуального капіталу підприємства;
- сформувати корпоративну систему стратегії інновацій та розвитку;
- сформулювати систему індексів оцінки та стандарти інновацій та розвитку підприємства;
- створення ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю та розвитком підприємств.

Таким чином, результатом інновацій та розвитку підприємства є безперервна та поступова зміна якісного стану. Чи є інноваційний процес революційним чи еволюційним, залежить від обраного інноваційного напрямку, правильної інноваційної стратегії, стратегії розвитку та ступеня актуальності. Співвідношення між самим підприємством і залученими інтелектуальними ресурсами та людським інтелектуальним капіталом вимагають розумного поєднання інноваційного напрямку розвитку та складових інтелектуального капіталу підприємства для забезпечення його прибутку.

1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю організації

Стратегічне управління інноваційною діяльністю є ключовим фактором успішної діяльності підприємства в умовах постійних змін технологій та ринкових умов. Методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства є надзвичайно важливим і необхідним для досягнення успіху в інноваційному розвитку. Він дозволяє підприємствам планувати та розробляти стратегію розвитку, а також керувати інноваційними проектами та контролювати їх виконання. Даний інструментарій надає можливість підприємствам планувати та контролювати інноваційні проекти, що дозволяє досягати більш високої ефективності роботи та більш швидкого впровадження інновацій. А також використання методичного інструментарію дозволяє підприємствам оцінити та знизити ризики в інноваційній діяльності, що забезпечує більш стійке розвиток підприємства та зменшення можливих збитків.

Методичний інструментарій, розроблений для стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, складається з комплексу методів, що включають: аналіз ринку, аналіз конкурентоспроможності, аналіз інноваційного потенціалу, оцінку ризиків, вибір та розробку стратегії, реалізацію стратегії та моніторинг результатів [56]. Узагальнено методи відображені у табл. 1.2.1.

Таблиця 1.2.1.

Методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства*

Етап стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства	Методичний інструментарій
Аналіз ринку	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз • PEST-аналіз • Методика «дослідження ринку»

Продовження Таблиці 1.2.1.

Аналіз конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> • Методика «кривої розвитку продукту» • Аналіз стратегічних зон господарювання
Аналіз інноваційного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз інноваційного клімату • Аналіз інноваційної активності • Метод аналізу інноваційного потенціалу І.В. Новікової
Оцінка ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • Матриця «бізнес-потенціал/ринковий ризик» • Методика «управління ризиками»
Вибір та розробка стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Методика «маркетингової стратегії» • Методи багатокритеріального аналізу
Реалізація стратегії та моніторинг результатів	<ul style="list-style-type: none"> • Lean Six Sigma • Value Chain Analysis

*Розроблено автором на основі [54, 7, 59, 64, 50, 55, 10, 65, 47]

Аналіз ринку дозволяє визначити потенційних споживачів продукції та їх потреби, а також оцінити ринкову конкуренцію. На цьому етапі використовуються наступні методи.

1) SWOT-аналіз [56].

SWOT-аналіз - це методика стратегічного планування, що дозволяє проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність підприємства. SWOT-аналіз передбачає проведення оцінки чотирьох основних елементів: [56]

- сильні сторони (Strengths) - внутрішні чинники, які допомагають досягти успіху, відповідають на питання «Що ми робимо добре?»;
- слабкі сторони (Weaknesses) - внутрішні чинники, які створюють перешкоди для досягнення успіху, відповідають на питання «Що ми робимо погано?»;
- можливості (Opportunities) - зовнішні чинники, які можуть стати додатковими перевагами для підприємства, відповідають на питання «Які можливості відкриваються для нас?»;
- загрози (Threats) - зовнішні чинники, які можуть призвести до проблем для підприємства, відповідають на питання «Які загрози перед нами стоять?».

На основі результатів SWOT-аналізу можна розробити стратегію розвитку підприємства, визначити напрямки удосконалення внутрішньої діяльності, а також обрати оптимальний шлях реагування на зовнішні зміни.

2) PEST-аналіз [7].

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє дослідити зовнішнє середовище організації та ідентифікувати ключові фактори, що впливають на її діяльність. PEST - аббревіатура від Political (політичний), Economic (економічний), Social (соціальний) та Technological (технологічний) factors, тобто основні аспекти, що відображають зовнішнє середовище організації.

- Political factors включають політичні та правові аспекти, такі як законодавство, податкова політика, стабільність політичної ситуації тощо.
- Economic factors включають економічні аспекти, такі як стан глобальної та місцевої економіки, курс валют, інфляцію, рівень безробіття тощо.
- Social factors включають аспекти, пов'язані з культурою, демографією та соціальними трендами, такі як зміни в споживацьких поведінках, стиль життя, соціальна відповідальність тощо.
- Technological factors включають аспекти, пов'язані з технологічними новинками та змінами, такі як розвиток інформаційних технологій, інновації, швидкість технологічних змін тощо.

PEST-аналіз дозволяє підготувати компанію до змін у зовнішньому середовищі, зрозуміти тенденції та небезпеки, які можуть вплинути на її діяльність, та розробити стратегію, яка дозволить підтримувати конкурентну перевагу в умовах не стабільного та мінливого ринку.

3) Методика «дослідження ринку» [59].

Методика «дослідження ринку» є важливим інструментом, який допомагає підприємствам зрозуміти потреби та поведінку своїх клієнтів, конкурентну ситуацію та ринкові тенденції. Це дозволяє підприємству приймати обґрунтовані

рішення щодо розвитку бізнесу. Методика «дослідження ринку» включає наступні етапи: [59]

- визначення дослідницької мети. Підприємство повинно визначити, що саме хоче вивчити за допомогою дослідження ринку. Наприклад, можна досліджувати ринкові потреби, конкурентну ситуацію або ефективність маркетингових кампаній;
- вибір методу дослідження. Існують різні методи дослідження ринку, такі як опитування, фокус-групи, спостереження тощо. Підприємство повинно вибрати той метод, який найкраще підходить для вирішення дослідницької мети;
- вибір вибірки. Підприємство повинно вибрати представницьку вибірку для дослідження ринку. Це означає, що вибірка повинна бути достатньою для того, щоб отримати достовірні результати;
- збір даних. Підприємство повинно зібрати дані за допомогою вибраного методу дослідження. Наприклад, якщо ви використовуєте опитування, вам необхідно створити опитувальник та провести опитування серед цільової аудиторії;
- аналіз даних. Після збору даних, їх необхідно аналізувати, щоб зрозуміти їх сутність та знайти відповіді на поставлені дослідницькі запитання. Аналіз даних може включати в себе статистичний аналіз, кластерний аналіз, аналіз залежності, SWOT-аналіз та інші методи;
- підготовка звіту. Після аналізу даних підприємство повинно підготувати звіт з дослідження ринку, який містить результати дослідження та рекомендації щодо подальших дій підприємства;
- використання результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для вирішення різних бізнес-задач, таких як розробка нових продуктів, визначення цінової політики, розробка маркетингових стратегій, вдосконалення процесів продажу та багато іншого;

Аналіз конкурентоспроможності полягає у вивченні конкурентів підприємства та їх продукції з метою виявлення переваг та недоліків власної продукції. При цьому аналізі використовуються наступні методи:

1) Методика «кривої розвитку продукту» [63].

Методика «кривої розвитку продукту» - це інструмент аналізу життєвого циклу продукту, що дозволяє спрогнозувати та оцінити його ефективність на ринку на різних етапах життєвого циклу.

Життєвий цикл продукту складається з чотирьох етапів: [64]

- введення на ринок (Introduction) - на цьому етапі продукт вперше з'являється на ринку. Зазвичай на цьому етапі його обмежений асортимент, мале число виробників та високі ціни. Маркетингові зусилля зосереджені на залученні перших клієнтів та створенні попиту на продукт;
- розвиток (Growth) - на цьому етапі продукт збільшує обсяги виробництва та продажів, з'являється більше конкурентів, що призводить до зниження цін. Маркетингові зусилля зосереджені на збільшенні обсягу продажів та збереженні своєї частки на ринку;
- дозрівання (Maturity) - на цьому етапі продукт знаходиться на піку свого успіху. Конкуренція зростає, ціни стабілізуються на середньому рівні, а маркетингові зусилля зосереджені на збереженні своєї позиції на ринку та розвитку нових ринків;
- занепад (Decline) - на цьому етапі продукт втрачає свою актуальність на ринку через появу нових продуктів або технологій. Кількість продажів та виробництва знижується, а маркетингові зусилля зосереджені на зменшенні збитків та пошуку нових можливостей.

Отже, методика «кривої розвитку продукту» дозволяє планувати розвиток продукту на майбутнє і визначати потрібні заходи для того, щоб продукт залишався конкурентоспроможним і приносив максимальний прибуток.

2) Аналіз стратегічних зон господарювання [7].

Аналіз стратегічних зон господарювання (англ. Strategic Business Unit analysis або SBU analysis) - це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє компанії оцінювати свої підрозділи або бізнес-одиниці з точки зору їх стратегічної важливості та внутрішнього та зовнішнього середовища.

За допомогою SBU аналізу компанії можуть визначити, які з їх бізнес-одиниць є стратегічно важливими та в яких напрямках слід зосередити свої ресурси та увагу. Крім того, компанії можуть використовувати SBU аналіз для визначення своєї конкурентоспроможності в кожній з бізнес-одиниць та для розробки стратегій збільшення частки ринку та отримання переваги над конкурентами [7].

SBU аналіз зазвичай проводиться на основі двох критеріїв - ринкової привабливості та конкурентоспроможності. Ринкова привабливість визначається на основі факторів, які впливають на привабливість ринку, таких як величина ринку, темпи зростання, ступінь конкуренції, бар'єри до входу на ринок тощо. Конкурентоспроможність визначається на основі факторів, які впливають на позицію компанії на ринку, таких як частка ринку, якість продукту, ефективність виробництва, бренд тощо [7].

Аналіз інноваційного потенціалу оцінює можливості підприємства для розвитку та впровадження нових технологій та продуктів. Оцінка ризиків полягає у визначенні можливих загроз та небезпек, що можуть виникнути під час впровадження нових інновацій.

Інноваційний потенціал - це сукупність можливостей та ресурсів, які має підприємство для реалізації інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал може включати такі складові як людський капітал, технічний потенціал, науково-дослідний потенціал, сприйнятливність організації до інновацій, контакти з іншими організаціями та науково-дослідними інститутами. Інноваційний потенціал є важливим інструментом стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Оцінка інноваційного потенціалу дозволяє визначити

можливості та обмеження в розвитку інноваційної діяльності та вирішити стратегічні завдання. Наявність інноваційного потенціалу дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої ресурси та можливості для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності [50].

У контексті інноваційного потенціалу також проводиться оцінка інноваційного клімату. Інноваційний клімат - це сукупність умов, які стимулюють та сприяють інноваційній діяльності в організації. Він може включати такі аспекти, як культура організації, стиль керівництва, рівень співпраці між працівниками, доступ до ресурсів, наявність технологічних та наукових ресурсів, відкритість до нових ідей та ін. Інноваційний клімат є важливим елементом успіху інноваційної діяльності, оскільки він стимулює працівників до створення та впровадження нових ідей. Якщо організація має позитивний інноваційний клімат, працівники відчують більшу свободу для висунення нових ідей, їх розробки та впровадження в практику. Оцінка інноваційного клімату може проводитися за допомогою різних методів, таких як опитування працівників, аналіз діяльності організації, оцінка науково-технічного потенціалу тощо [50].

Оцінка інноваційного потенціалу зазвичай здійснюється за допомогою спеціальних методик та інструментів, які дозволяють вимірювати рівень потенціалу підприємства за різними критеріями. Наприклад, можна провести аналіз кадрового потенціалу підприємства, визначити рівень технічної оснащеності, проаналізувати фінансові можливості та ресурси, що використовуються для реалізації інноваційних проєктів. На основі отриманих даних можна розробити стратегію розвитку інноваційної діяльності підприємства, яка максимально враховуватиме його потенціал та можливості. Важливо також забезпечити постійне вдосконалення інноваційного потенціалу підприємства, що дасть змогу не тільки підтримувати його

конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток в умовах постійних змін ринкового середовища.

Також серед методів аналізу інноваційного потенціалу підприємства можна виділити метод І.В. Новікової [55]. Вона визначає інноваційний потенціал підприємства шляхом комплексного аналізу двох складових: інноваційних ресурсів та їх каталізаторів, враховуючи вагові коефіцієнти відповідно до рівня залучення підприємства до інноваційного процесу, а також перевірки їх гармонізації та відповідності стратегічним цілям. І.В. Новікова пропонує оцінювати рівень інноваційних ресурсів та їх каталітичних складових як добуток балів та вагових коефіцієнтів, але не наводить алгоритмів та параметрів визначення балів та вагових коефіцієнтів.

Оцінка ризиків є важливою складовою стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, оскільки інновації часто пов'язані зі значними витратами та невизначеністю результатів. Оцінка ризиків допомагає підприємству зменшити втрати та незабезпеченість в майбутньому шляхом ідентифікації та аналізу ризиків, які можуть виникнути під час реалізації інноваційних проектів. У даній оцінці використовують наступні методи:

- 1) Матриця «бізнес-потенціал/ринковий ризик» [10].

Матриця «бізнес-потенціал/ринковий ризик» - це інструмент, що використовується для оцінки ризиків, пов'язаних з розвитком інноваційних проектів на ринку. Вона дозволяє розмістити потенційні проекти на основі їх бізнес-потенціалу та рівня ринкового ризику.

Матриця складається з двох осей: бізнес-потенціалу та ринкового ризику. Ось бізнес-потенціалу відображає потенціал проекту для створення прибутковості та забезпечення конкурентних переваг. Ось ринкового ризику відображає ступінь впливу зовнішніх факторів, таких як конкуренція, зміни законодавства, зміни попиту тощо, на успіх проекту.

У матриці визначається чотири квадранти: [10]

- перший квадрант: високий бізнес-потенціал та низький ринковий ризик. Проекти, розташовані в цьому квадранті, є найбільш привабливими, оскільки мають високий потенціал для прибутковості та низький ризик впровадження. У першому квадранті розташовуються продукти категорії «зірки»;
- другий квадрант: високий бізнес-потенціал та високий ринковий ризик. Проекти, розташовані в цьому квадранті, можуть бути більш ризикованими, оскільки їх впровадження пов'язано зі значними ризиками, але при цьому вони мають великий потенціал для прибутковості. У другому квадранті розташовуються продукти категорії «дійні корови»;
- третій квадрант: низький бізнес-потенціал та низький ринковий ризик. Проекти, розташовані в цьому квадранті, можуть бути менш привабливими, оскільки їх потенціал для прибутковості невеликий, але при цьому вони мають низький ризик впровадження. У першому квадранті розташовуються продукти категорії «питання»;
- четвертий квадрант: високий ризик ринку та низький бізнес-потенціал. В цьому квадранті розташовуються проекти або продукти, які не мають перспектив на ринку та мають високі ризики збитків. Для таких проектів можна розглянути зміну стратегії або відмовитися від них. У першому квадранті розташовуються продукти категорії «собаки».

2) Методика «управління ризиками» [65].

Методика «управління ризиками» в контексті стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства - це систематичний підхід до ідентифікації, аналізу та управління ризиками, пов'язаними з розробкою та впровадженням інновацій в діяльність підприємства.

Основні етапи методики управління ризиками в контексті стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства: [65]

- ідентифікація ризиків. Перший етап полягає у визначенні ризиків, які потенційно можуть з'явитися в процесі втілення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Це можуть бути, наприклад, фінансові ризики, ризики пов'язані з розробкою технологій та продуктів, ризики залежності від постачальників або ризики, пов'язані з конкуренцією на ринку;
- оцінка ризиків. Наступний етап - оцінка потенційного впливу кожного ризику на успішність реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Оцінка ризиків може бути здійснена за допомогою методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, аналіз ризиків та інших;
- розробка стратегій зниження ризиків. Після ідентифікації та оцінки ризиків, наступний етап - розробка стратегій зниження чи уникнення ризиків. На цьому етапі розробляються плани дій з метою зниження впливу ризиків на успішність реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Ці стратегії можуть включати розробку запасних планів дій, залучення додаткових ресурсів, зменшення масштабу проектів або їх розділення на менші етапи;
- реалізація стратегій зниження ризиків. На цьому етапі розроблені стратегії зниження ризиків реалізуються в практичній діяльності підприємства. Це може включати запровадження системи моніторингу ризиків, створення команди управління ризиками, розробку запасних планів дій та інші дії;
- моніторинг та оновлення. Останній етап - моніторинг ризиків та оновлення стратегій зниження ризиків відповідно до зміни ситуації. На цьому етапі проводяться періодичні оцінки ризиків та їх впливу на стратегію інноваційного розвитку підприємства. Якщо ситуація змінюється, то вносяться зміни в стратегії зниження ризиків з метою забезпечення успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Отже, методика «управління ризиками» в контексті стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства є дуже важливою, оскільки

дозволяє підприємству знизити вплив ризиків на реалізацію стратегії інноваційного розвитку та забезпечити успішну реалізацію проектів з використанням нових технологій та продуктів.

Вибір та розробка стратегії передбачає визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності та розробку планів дій для їх втілення. Реалізація стратегії включає в себе розробку та впровадження нових продуктів та технологій, а також управління змінами в організації. На цьому етапі використовуються наступні методи.

1) Методика «маркетингової стратегії» [47].

Методика «маркетингової стратегії» - це інструментарій, що дозволяє визначити оптимальну стратегію маркетингу для підприємства з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей.

Першим етапом методики є аналіз зовнішнього середовища (макро та мікросередовища), де проводяться дослідження макроекономічних та соціальних факторів, таких як політика, економіка, технології, соціальні показники, а також мікросередовища, де вивчаються конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства.

Другим етапом є аналіз внутрішніх можливостей підприємства, де досліджуються сильні та слабкі сторони, що можуть вплинути на стратегію маркетингу.

На третьому етапі формулюється маркетингова стратегія, яка включає в себе такі елементи, як цільова аудиторія, позиціонування продукту, продуктивний набір, промоакції та канали продажу. Вибір оптимальної маркетингової стратегії залежить від результатів попереднього аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Четвертий етап полягає в розробці плану дій для реалізації обраної маркетингової стратегії. План дій містить детальний опис кроків, які потрібно здійснити для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Отже, ця методика дозволяє підприємству розробити ефективну маркетингову стратегію, яка враховує потреби ринку, конкурентну ситуацію та ресурси компанії.

2) Методи багатокритеріального аналізу [7].

Існує велика кількість методів багатокритеріального аналізу. Узагальнений список відображений на Рисунку 1.2.1, а опис кожного методу наведений в Додатку А.

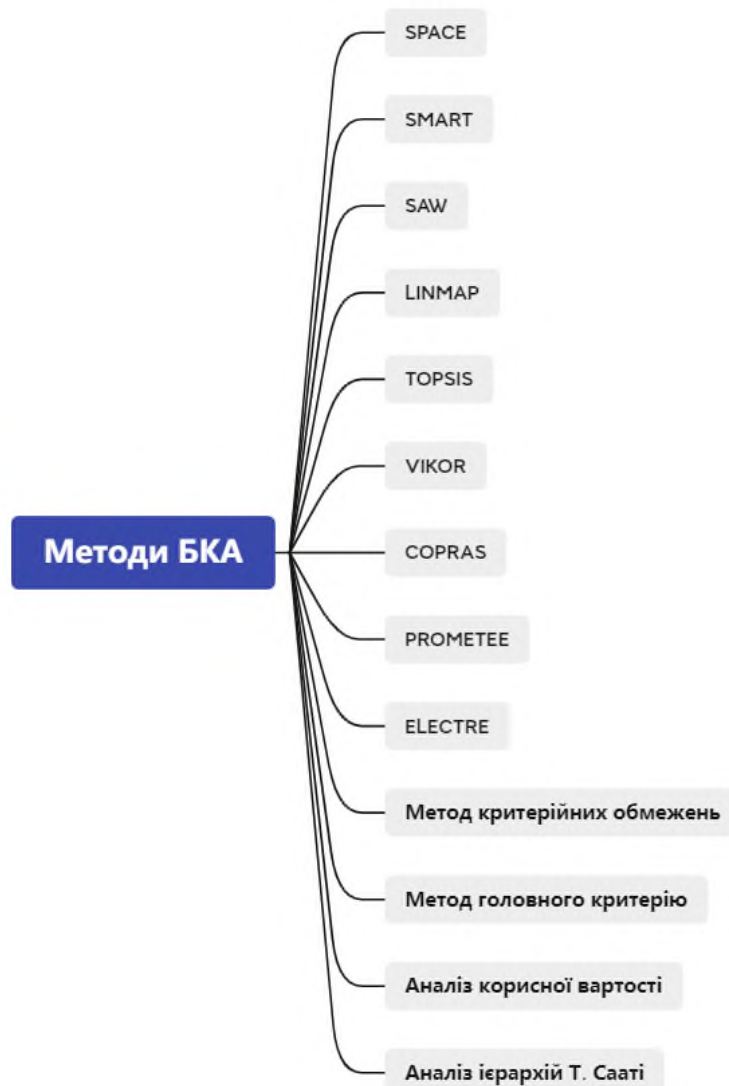


Рис. 1.2.1. Методи багатокритеріального аналізу [7]

1) Lean Six Sigma [63].

Метод Lean Six Sigma - це методологія управління якістю, що поєднує в собі Lean-підхід та Six Sigma. Метод Lean зосереджується на оптимізації

процесів та зниженні витрат шляхом видалення нестатичних елементів з процесу, що не створюють вартості для клієнта. Метод Six Sigma же зосереджується на вдосконаленні процесів та мінімізації кількості дефектів та помилок у виробництві чи наданні послуг.

Основні етапи методу Lean Six Sigma: [63]

- визначення проблеми або завдання, що потребує покращення;
- аналіз та оцінка даних з метою виявлення головної причини проблеми та можливих шляхів її вирішення;
- розробка та вибір рішення, яке забезпечить вирішення проблеми та покращення процесу;
- реалізація рішення та впровадження нового процесу.

Моніторинг та контроль результатів з метою підтвердження їхньої ефективності та виявлення можливих проблем. Застосування методу Lean Six Sigma дозволяє підприємствам досягати значних покращень у продуктивності, якості та ефективності діяльності. Основними перевагами цього методу є зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг, скорочення часу виготовлення продукції та надання послуг, збільшення задоволення клієнтів, покращення репутації компанії та збільшення її прибутку.

2) Value Chain Analysis [79].

Метод Value Chain Analysis - це аналіз ланцюжка створення вартості, що допомагає виявити можливості для оптимізації процесів та зниження витрат. Аналіз включає вивчення усіх етапів створення вартості, від закупівлі сировини та матеріалів до розповсюдження продукції на ринку.

Метод Value Chain Analysis передбачає розбиття діяльності підприємства на окремі етапи, які відображають ланцюжок створення вартості. Загалом, такий ланцюжок може бути розділений на дві частини: первинну та підтримуючу діяльність. Первинна діяльність включає вхідну логістику, виробництво, вихідну логістику, маркетинг та продажі, після продажне обслуговування. Підтримуюча

діяльність включає управління доставкою, управління ресурсами, технологічний розвиток, управління закупівлями, управління проектами [79].

Аналіз кожного етапу діяльності підприємства дозволяє визначити, які елементи ланцюжка створення вартості можуть бути оптимізовані або змінені для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, можна зробити висновок, що стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства є складним та багатоаспектним процесом, який потребує використання різноманітних методик та інструментів. В методичному інструментарії стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства важливе місце займає аналіз конкурентного середовища, дослідження ринку, управління ризиками, маркетингова стратегія та інші методики. Кожна з методик має свої особливості та специфіку використання, і вони повинні бути застосовані в комплексі, для того, щоб забезпечити успішний розвиток інноваційної діяльності підприємства.

Ефективність методичного інструментарію залежить від якості інформації, що використовується для аналізу, від вміння зіставляти дані та робити висновки, а також від досвіду та компетенцій фахівців, що займаються стратегічним управлінням інноваційною діяльністю підприємства. Систематичне використання методичного інструментарію дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати успішний розвиток інноваційних проектів, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

Отже, використання методичного інструментарію стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства є важливою складовою розвитку бізнесу. Ці інструменти дозволяють забезпечити аналіз ринку та конкурентів, оцінку ризиків та можливостей, розробку маркетингових стратегій, планування та оцінку інноваційних проектів, контроль за їхнім впровадженням та результатами.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЄВРОТУР» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз інноваційної діяльності туристичної компанії «Євротур»

Туристична агенція «Євротур» працює на ринку з 2012 року. За цей час компанія побудувала сильний бренд, напрацювала велику базу постійних клієнтів, активно просувала сторінки в соціальних мережах і зібрала сильну команду професіоналів. За останні одинадцять років команда «Євротур» організувала 410 турів за різними напрямками, близько 6 700 клієнтів скористалися послугами компанії та отримали чеки в середньому на 200 доларів США. Офіс компанії знаходиться у м. Київ, Ярославський провулок, 1/3. Форма власності: приватна компанія.

Основна місія компанії - надавати клієнтам якісний сервіс та незабутні враження. Для «Євротур» дуже важливо, щоб клієнти були задоволені сервісом і насолоджувалися поїздкою без зайвих турбот. Саме тому компанія разом з низкою партнерів організовує індивідуальні туристичні програми до різних країн з різним бюджетом. Основною спеціалізацією компанії є автобусні тури.

Сьогодні колектив «Євротур» - це сильна команда професіоналів, здатна швидко вирішити будь-яку складну задачу і задовольнити потреби будь-якого клієнта. Наразі компанія має відносно невеликий штат - 13 осіб. Примітно, що після кризи пандемії у 2020 році штат компанії було скорочено на 60%, але рівень навантаження залишився практично незмінним. І в 2022 році після повномасштабного вторгнення не відбулося жодних змін у чисельності персоналу. Наразі компанія поступово збільшує штат і планує повернутися до розміру 2019 року до 2024 року.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року поставило під загрозу не лише український туризм, а й іноземний туристичний сектор, який тільки починає відновлюватися від втрат, спричинених пандемією

Covid-19. У січні 2022 року туристичний сектор почав поступово відновлюватися і побачив своє перше реальне зростання в лютому 2022 року. Починаючи із березня можливості розвитку значно звузилися.

Як в'їзний, так і виїзний туризм в Україні опинилися під загрозою. Причини, через які події на поточному етапі перешкоджають розвитку туризму, полягають у наступному:

- військові дії на території України, особливо на окупованих територіях та в зонах активних бойових дій, які становлять небезпеку для всього населення України;
- руйнування інфраструктури в зонах конфлікту;
- закриття повітряного простору для цивільної авіації;
- втрата місць працевлаштування великою кількістю людей не тільки на окупованих територіях, а й по всій країні;
- порушення логістики на території України через руйнування шляхів сполучення або розміщення окупаційних військ на шляхах сполучення;
- розгортання окупаційних сил на території українських регіонів;
- значні втрати трудових ресурсів через виїзд персоналу за кордон, переміщення в інші регіони України або участь персоналу в бойових діях.

Таким чином, російсько-українська війна спричинила значне скорочення туристичного потоку. Основна частина людей, що перетинала кордон за цей час виїжджали із метою отримання притулку, а не туристичного відпочинку.

На нашу думку, туристичний сектор є одним із секторів, де інноваційний розвиток є важливим фактором для виживання компаній на ринку. Це пов'язано, насамперед, з високою вразливістю сектору до зовнішніх факторів. Зміни в економічній, політичній, соціальній та технологічній ситуації країни або світу в цілому часто мають негативний вплив на туристичний сектор. Тому для всіх туристичних організацій дуже важливо використовувати інструменти стратегічного управління для інноваційного розвитку.

У контексті дослідження доцільно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, використовуючи метод PEST-аналізу. Експертна оцінка ступеню впливу факторів була здійснена експертним методом за 5-ти бальною шкалою, де 1-найменший вплив, а 5 – найбільший. Результати представлені у Табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1.

PEST-аналіз компанії «Євротур»*

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Політичні фактори	Державне урегулювання ринку	4	Неефективність існуючого законодавства	3
	Всесвітня політична ситуація	4	Візовий режим	2
Економічні фактори	Поява дешевшого туристичного продукту	2	Нестабільність валюти	4
	Підвищення купівельної спроможності	4	Недосконалість системи оподаткування	3
	Подолання інфляції або уповільнення її темпів	2	Зростання вартості транспортних послуг	2
	Зростання економіки країни	3	Зниження купівельної спроможності через невідповідність між доходами та витратами	3
Соціальні фактори	Збільшення кількості кваліфікованих кадрів	3	Соціальна незахищеність	3
	Запозичення закордонного досвіду	4	Зменшення чисельності населення	2
	Зростання схильності населення до заощаджень	4	Несприятлива епідеміологічна та політична ситуація в країні	4
	Поширення практики дистанційної роботи	3	Погіршення міждержавних відносин	3
Технологічні фактори	Запровадження сучасних інформаційних технологій	3	Доступ до туристичних послуг без задіяння суб'єктів туристичної сфери	3
	Використання систем електронної комерції	3	Посилення конкуренції	4

*Розроблено автором

Таким чином, проведене дослідження засвідчує, що найбільш вагомий вплив має група соціальних та політичних факторів. Це, зокрема, політична ситуація в країні та світі, зростаюча схильність населення до заощаджень, запозичення іноземного досвіду тощо. Епідеміологічна ситуація впливає на рішення країн щодо відкриття своїх кордонів для українців, оскільки вибір напрямків подорожей здійснюється виключно на основі епідеміологічної ситуації. Також варто відмітити, що умови перетину кордону та обмеження в різних країнах впливають на рішення споживачів щодо подорожей. Чим суворіші умови перебування в країні та перетину її кордонів, тим менша ймовірність того, що споживачі оберуть цю країну для подорожі. А щодо політичного фактору, то на діяльність компанії напряду впливає загострення ситуації на фронті, періодичність та масивність ракетних обстрілів найбільших міст країни, а також інформаційні чинники.

Наступним за впливом фактором є технологічні фактори, такі як впровадження сучасних інформаційних технологій та інтернет-технологій, які збільшують та посилюють конкуренцію. Тут важливо зазначити, що розвиток інтернету може впливати на управління компаніями як позитивно, так і негативно. Однією з переваг цього фактору є те, що компаніям легше просувати свій бізнес за допомогою просування в соціальних мережах та інтернет-реклами. Однак, як позитивна, так і негативна інформація про компанію може поширюватися з однаковою швидкістю. Інформація про компанію з вуст в уста зараз дуже важлива для потенційних клієнтів. Негативні відгуки в інтернеті відштовхують споживачів від користування послугами компанії. Однак, на мою думку, такі фактори слід визнати стимулом для постійного вдосконалення та задоволення потреб абсолютно всіх клієнтів. Тільки компанії, які дійсно піклуються про своїх клієнтів, можуть стати сильними гравцями на ринку. Компанії, які надають неякісні послуги своїм клієнтам і економлять на розвитку

сервісу, отримають негативний зворотній зв'язок, що призведе до швидкого занепаду компанії.

Економічні фактори мають відносно невеликий вплив, але їх необхідно враховувати при формуванні концепцій стратегічного розвитку підприємств. Зокрема, значний вплив мають такі фактори, як нестабільність валютного курсу. Тут включення курсових різниць у собівартість послуг має враховувати потенційні фінансові втрати при ціноутворенні. Зростання купівельної спроможності населення разом з покращенням сервісу та обслуговування дозволить компанії охопити більшу кількість українців.

Далі проведемо аналіз зовнішнього середовища компанії методом SWOT-аналізу. Отже, результати проведеного аналізу представлені у Таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2.

SWOT-аналіз компанії «Євротур»*

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість обслуговування та сервісу 2. Хороші умови праці 3. Висока адаптивність до змін 4. Висока швидкість пристосування до нового продукту 5. Цінова політика 6. Активність у соціальних мережах та власний сайт 7. Індивідуальний підхід 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонність 2. Відсутність чіткої інноваційної стратегії 3. Плинність кадрів 4. Вплив невдач керівників на роботу та психологічний стан менеджерів 5. Перевантаження співробітників у високий сезон
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широке коло постачальників та партнерів 2. Підвищений попит у сезон 3. Перспективи виходу на ринок бізнес туризму 4. Підвищення якості обслуговування, надання бонусів постійним клієнтам 5. Збільшення купівельної спроможності населення 6. Висока впізнаваність бренду та прихильність до нього 7. Відновлення туристичного ринку 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції 2. Зниження попиту в непікові періоди 3. Нестабільна епідеміологічна та політична ситуація у світі 4. Неефективність чинного законодавства 5. Погіршення міждержавних відносин 6. Невідповідність обсягу послуг вимогам споживачів

*Розроблено автором на основі [60]

Згідно із проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанії варто обрати конкурентну стратегію: використовувати свої сильні сторони та мінімізувати слабкі. По-перше, вона може вибрати найкращий варіант з точки зору ціни та надійності з ряду постачальників. За роки свого існування на ринку компанія збила велику кількість партнерів, що дає їй дуже вагому конкурентну перевагу. По-друге, компанія активно інвестувала в розвиток соціальних мереж, що значно зміцнило її бренд. Споживачі довіряють компаніям, які активно використовують соціальні мережі. Це пов'язано із тим, що така діяльність у сфері зв'язків з громадськістю демонструє довіру до компанії. По-третє, компанія здатна швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що дає їй значну перевагу над конкурентами, особливо сьогодні. По-четверте, організація постійно вдосконалює свої послуги, застосовуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта. Сьогодні люди вимагають якісних послуг, цінують індивідуальний підхід і купують у «людей», а не у «компаній». Тому «Євротур», як невелика компанія, має значну перевагу над великими організаціями, які не можуть запропонувати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це також вимагає постійного навчання та розвитку персоналу, підтримки його мотивації та мінімізації плинності кадрів.

Завдяки невеликому штабу співробітників та середньому віку працівників біля 30 років, інноваційна діяльність компанії підтримується та проводиться регулярно. Перш за все це стосується організації роботи та навчання персоналу. Для ведення обліку, організації робочого процесу використовуються електронні додатки Airtable, ToDoist та інші зручні онлайн сервіси. Комунікація співробітників та керівників проводиться у месенджерах, що підвищує якість та швидкість роботи та розуміння робочих завдань. Навчання персоналу проводиться також дистанційно із використанням навчальних відео, матеріалів та Zoom-конференцій. Отже, організація запроваджує наступні види інноваційної діяльності [35]:

- консультаційне та інформаційне обслуговування, розвиток людських ресурсів та персоналу для проведення інноваційної діяльності;
- маркетингові дослідження та проведення діяльності, пов'язаної із організацією ринку збуту інноваційної продукції.

Також серед елементів інноваційного розвитку компанії «Євротур» можна назвати рекламу в соціальних мережах, де споживач може напряму контактувати із менеджерами та набувати актуальну інформацію щодо певних туристичних продуктів. Це стосується не тільки реклами, а і ведення сторінок у соціальних мережах, що дозволяє постійно бути на зв'язку із клієнтами, анонсувати нові туристичні продукти, а також нагадувати про акційні пропозиції.

Найвдалішим прикладом інноваційних нововведень компанії «Євротур», напевно, є підвищення та вдосконалення рівня сервісу обслуговування туристів. Керівництво та працівники постійно вдосконалюють свої навички у цій сфері, адже наразі це є одним із найголовніших факторів конкурентоспроможності підприємства. Можна сказати, що високий рівень обслуговування – найвищий пріоритет для організації в цілому.

Види інновацій, що запроваджуються в компанії «Євротур» відображені у Таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3.

Види інновацій компанії «Євротур»*

Вид інновацій	Приклади інновацій
Продуктові	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск міжнародних пасажирських перевезень • Запуск авіа турів з міст Європи • Організація трансферу до міст виїзду в тури
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Використання нового типу туристичного договору – договору офerti
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • Повний перехід на дистанційну роботу • Регулярні корпоративні заходи у містах Європи • Щотижневі онлайн-зустрічі команди в Zoom
Збутові	<ul style="list-style-type: none"> • Активний розвиток соціальних мереж та реклами всередині них • Організація безкоштовних туристичних поїздок

*Розроблено автором на основі [60]

Серед нещодавно запроваджених інновацій можна назвати регулярні корпоративні заходи у містах Європи. Команда працівників складає маршрут по тим містам, які входять у програму турів, які організовує компанія «Євротур». І разом із керівництвом виїжджає на відпочинок на 3-4 дні. Таким чином, працівникам вдається відпочити від роботи поза календарною відпусткою, вивчити на власному досвіді міста, про які вони щодня розповідають клієнтам, а також підготувати фото та відео контент для використання у соціальних мережах, на сайті компанії та звісно реклами. Таку інновацію можна класифікувати як організаційну.

На початку 2023 року в компанії була запроваджена ще одна інновація. Вона стосувалася туристичного договору на обслуговування. Раніше це був типовий договір, де вказувалися дані клієнта та компанії, склад туристичного пакету, обов'язки та права сторін та інше. Разом із договором заповнювався рахунок на оплату, де вказувалися реквізити на оплату, а також дані клієнта та компанії. Всі ці документи заповнювалися працівниками компанії окремо для кожного клієнта та надсилалися Новою поштою із підписом та печаткою директора. Починаючи із 2023 року компанія запровадила новий тип договору – договір оферти. У такому договорі не прописуються дані клієнта та склад замовлення, а тільки основні права та обов'язки сторін. Оплачуючи за тур, клієнт автоматично погоджується із умовами договору. Такий тип договору використовують авіа компанії, компанія «Укрзалізниця» та інші організації, які запровадили онлайн покупку товарів/послуг. Таким чином, працівникам компанії потрібно заповнювати лише рахунок на оплату, де вже прописуються дані клієнта, компанії, склад замовлення та реквізити на оплату. А також такий тип договору не потрібно надсилати фізичною поштою, клієнти отримують його в електронному вигляді. Така інновація дозволила скоротити витрати на канцелярію, пересилку документів, а також робочий час працівників. Таку інновацію можна класифікувати як технологічну.

У 2022 році, після повномасштабного вторгнення, велика частка підприємств туристичної сфери призупинили свою діяльність, як і компанія «Євротур». Проте вже починаючи із березня 2022 року «Євротур» повернувся на ринок, повністю змінивши свою спеціалізацію. Через депресивний стан населення, а також заборону частини населення виїзду закордон, туристичні подорожі були вже не актуальні. Тому компанія «Євротур» змінила свою спеціалізацію на міжнародні пасажирські перевезення. Це були звичайні міжнародні автобусні маршрути, а також маршрути, пов'язаними із програмами для біженців. Такий перехід можна вважати повноцінною інновацією та класифікувати її як продуктову.

Починаючи із кінця травня 2022 року компанія почала запускати вже туристичні маршрути – автобусні тури Європою. Також керівництво компанії запровадило ще одну інновацію – авіа тури з міст Європи. Таким чином, поєднуючи міжнародні перевезення із туристичними маршрутами, протягом літнього сезону 2022 компанії вдалося повернутися до довоєнних показників прибутку та навіть перевищити їх на 10-15%. Таку інновацію можна класифікувати як продуктову.

Також необхідно підкреслити ще одну важливу інновацію – перехід на повністю дистанційну роботу працівників організації. В умовах військового стану компанія «Євротур» припинила роботу в офісі та організувала повністю дистанційну роботу. Частина працівників було влаштовано закордоном. Завдяки інновації мобільних операторів України, вдалося налагодити постійний зв'язок працівників із клієнтами, адже роумінг для українців надавався та продовжує надаватися безкоштовно. Отже, інноваційна діяльність допомогла підприємству повернутися до роботи, налагодити зручні та безпечні умови праці, а також повернутися до довоєнних показників прибутку. Таку інновацію можна класифікувати як організаційну.

Серед нещодавно застосованих інновацій можна назвати організацію трансферу до міст виїзду в тури для клієнтів компанії. Раніше всі клієнти самостійно вирішували питання щодо прибуття до місту старту турів. Але зараз, у зв'язку із новою специфікою придбання залізничних та автобусних квитків, а також через можливі запізнення трансферу, компанія безкоштовно надає послуги із підбору та придбання квитків. Це продуктова інновація є революційною адже жодна компанія, що працює на ринку автобусних турів в Україні не надає такі послуги, тим паче безкоштовно. Тому ця інновація зробила «Євротур» дуже великий вклад у розвиток конкурентоспроможності.

Найсвіжіша інновація в компанії була запроваджена в березні 2023 року – організація щотижневих онлайн-зустрічей в Zoom для обговорення результатів проведеної роботи, виокремлення помилок та оголошення пропозицій щодо покращення роботи як від працівників, так і від керівництва. Ця інновація мала позитивний вплив на організацію роботи, мотивацію співробітників та процес прийняття управлінських рішень керівництва. Цю інновацію можна виокремити як організаційну.

Діаграма відсоткового співвідношення видів інновацій, що запроваджуються в компанії «Євротур» відображена на Рисунку 2.1.1.

Отже, згідно проведеного дослідження можна зробити висновок, що компанія «Євротур» успішно втілює інноваційну діяльність у розвиток підприємства. Компанія запроваджує організаційні, збутові, технологічні та продуктові інновації у своїй діяльності. Більшу частку інновацій складають продуктові (34%) та організаційні (33%), що обумовлюється специфікою роботи компанії та її розмірами. Також необхідно зазначити, що всі інновації, що були застосовані на підприємстві не потребували фінансування або інвестиційних вкладень також згідно із специфікою роботи компанії. Завдяки конкурентній стратегії компанія зможе вийти на нові ринки, розширити штаб персоналу та

підвищити конкурентоспроможність, що приведе підприємство до високих показників прибутку.

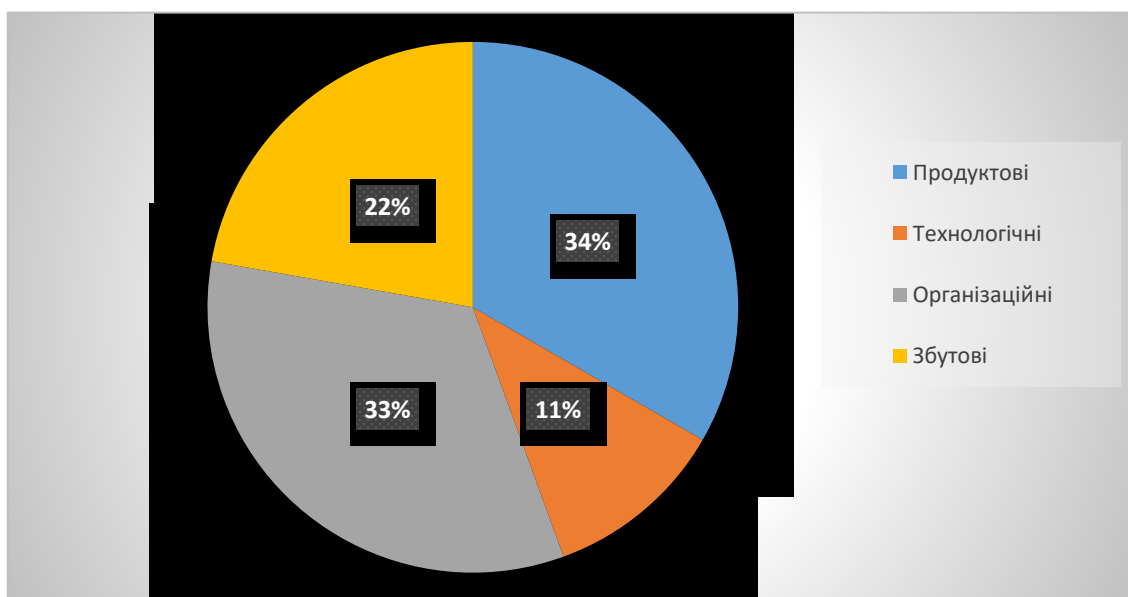


Рис. 2.1.1. Структура інновацій компанії «Євротур»

Потрібно звернути увагу на те, що більшість інновацій застосовувалися саме під час найбільш турбулентного середовища та змін. Саме це допомогло компанії пережити кризу та навіть повернутися та попередніх результатів. Цей факт ще раз підтверджує нагальну необхідність застосування інноваційної діяльності задля виживання компанії на ринку особливо в кризових умовах.

2.2. Діагностика інноваційного потенціалу та інноваційного клімату компанії «Євротур»

Важливою складовою стратегічного аналізу інноваційної діяльності, що проводить компанія, є визначення інноваційної позиції компанії, використовуючи дані про її інноваційний потенціал та інноваційний клімат та інноваційну активність.

Почнемо із аналізу стану інноваційного потенціалу організації. Результати представлені у Табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1.

Оцінювання стану інноваційного потенціалу компанії «Євротур»*

№	КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ	Рівень стану		
		Сильні сторони		Слабкі сторони
1. ПРОДУКТОВИЙ БЛОК (ПБ)				
(оцінка якості, рентабельності та обсягів продажів продукту, стану ресурсного забезпечення і виконання функцій ДіР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів)				
1.1	Стан продуктового проекту № 1			5
1.2	Стан продуктового проекту № 2			5
1.3	Стан продуктового проекту № 3			5
Підсумкова оцінка стану ПБ				5
2. ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК (ФБ)				
(стадії життєвого циклу виробів)				
2.1	ДіР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи		3	
2.2	Виробництво: основне і допоміжне			4
2.3	Маркетинг і збут (продажі)			4
2.4	Сервісні роботи для споживачів			4
Підсумкова оцінка стану ФБ				3.75
3. РЕСУРСНИЙ БЛОК (РБ)				
3.1 МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ (МТР)				
1)	Сировина, матеріали, паливо та енергія, комплектуючі			4
2)	Площі і робочі місця, зв'язок і транспорт			4
3)	Обладнання та інструменти			5
Підсумкова оцінка стану МТР				4.3
3.2 ТРУДОВІ РЕСУРСИ (ТР)				
1)	Склад і компетентність керівників			5
2)	Склад і кваліфікація спеціалістів			5
3)	Склад і кваліфікація робітників			5
Підсумкова оцінка стану ТР				5
3.3 ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ (ІР)				
1)	Науково-технічні здобутки, патенти і ноу-хау, науково-технічна інформація			3
2)	Економічна інформація			4
3)	Комерційна інформація			5

Продовження Таблиці 2.2.1.

Підсумкова оцінка стану ІР				4
3.4	ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ (ФР)			
1)	Можливості фінансування з власних коштів			3
2)	Забезпеченість обіговими коштами			4
3)	Забезпеченість коштами на зарплату			4
Підсумкова оцінка стану ФР				3.6
ПІДСУМОК ЗА ВИДАМИ РЕСУРСІВ				
3.1	Стан матеріально-технічних ресурсів			4.3
3.2	Стан трудових ресурсів			5.0
3.3	Стан інформаційних ресурсів			4.0
3.4	Стан фінансових ресурсів			3.6
Підсумкова оцінка стану РБ				4.22
4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК (ОБ)				
4.1	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (ОС)			
1)	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні управління			4
2)	Функції: склад та якість поділу праці			5
3)	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотніх зв'язків			5
4)	Відносини: поділ прав і відповідальності за ланками			5
Підсумкова оцінка стану ОС				4,75
4.2	ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ ЗА ВСІМА ФУНКЦІЯМИ І ПРОЕКТАМИ			
1)	Прогресивність технологій і методів, що використовуються			4
2)	Рівень автоматизації			4
Підсумкова оцінка стану технології				4
4.3	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА (ОК)			
1)	Комунікаційна система і мова спілкування			5
2)	Традиції, досвід і віра у можливості організації			5
3)	Трудова етика і мотивація			4
Підсумкова оцінка стану ОК				4,7
ПІДСУМОК ЗА КОМПОНЕНТАМИ ОБ				
4.1	Організаційна структура			5
4.2	Технологія процесів			4
4.3	Організаційна культура			5
Підсумкова оцінка стану ОБ				4,7

Продовження Таблиці 2.2.1.

5. УПРАВЛІНСЬКИЙ БЛОК (УБ)				
5.1	Загальне, функціональне і проектне керівництво			4
5.2	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання, координація			4
5.3	Стиль управління (поєднання автономності й централізації)			5
Підсумкова оцінка стану УБ				4.3
ПІДСУМКИ ЗА БЛОКАМИ				
1	Стан продуктового блоку			5.0
2	Стан функціонального блоку			3.75
3	Стан ресурсного блоку			4.3
4	Стан організаційного блоку			4.7
5	Стан управлінського блоку			4.3
Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу				4.3

*Розроблено автором на основі [24, 60].

Значення 4.3 свідчить про гарний стан інноваційного потенціалу компанії, що відповідає нормативній моделі та не вимагає фундаментальних змін.

Наступний етап – аналіз інноваційного клімату організації. Результати аналізу відображені у Табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2.

Оцінювання стану інноваційного клімату компанії «Євротур»*

№	КОМПОНЕНТИ, ЩО ОЦІНЮЮТЬСЯ	Рівень стану		
		Загрози		Можливості
1. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МАКРОКЛІМАТУ (СТЕП-аналіз стратегічних сфер)				
1.1	Соціальна, природно-географічна і комунікаційна сфери (соціальна напруга, транспорт, зв'язок)		3	
1.2	Технологічна і науково-технічна сфери (ринок технологій і науково-технічної інформації)			5

Продовження Таблиці 2.2.2.

1.3	Економічна і фінансова сфери (податки, пільги, інвестиційний клімат)		3	
1.4	Політична і правова сфери (національні і регіональні плани і програми, законодавча база)		3	
Підсумкова оцінка стану інноваційного макроклімату				3.5
2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МІКРОКЛІМАТУ (аналіз стратегічних зон господарювання)				
2.1	Зона господарювання, сегмент ринку: рівень конкуренції, відносини зі споживачами і партнерами			4
2.2	Зона капіталовкладень – інвестицій			4
2.3	Зона нових технологій і науково-технічних інформаційних ресурсів			5
2.4	Зона сировинних, паливних, енергетичних і матеріально- технічних ресурсів			5
2.5	Зона трудових ресурсів - ринок праці спеціалістів, менеджерів, робітників			5
2.6	Групи стратегічного впливу (на рівні галузі, регіону, міста, району)			4
Підсумкова оцінка стану інноваційного мікроклімату				4.5
ПІДСУМКИ ПО ІННОВАЦІЙНОМУ КЛІМАТУ				
1	Оцінка макроклімату			3.5
2	Оцінка мікроклімату			4.5
Підсумкова оцінка стану інноваційного клімату				4.0

* Розроблено автором на основі [24, 60].

Значення 4.0 свідчить про сприятливий стан інноваційного клімату компанії, що створює можливість для використання інноваційного потенціалу організації. Основна проблема полягає в інноваційному макрокліматі, на який впливають політичні та економічні фактори.

Далі проведемо експрес-оцінку інноваційної активності компанії «Євротур». Результати представлені у Таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3.

Експрес-оцінка інноваційної активності компанії «Євротур»*

Компонент	Оцінка
1. Фактор «Інноваційна сприйнятливість»	
1.1. Сприйнятливість до новинок.	4
1.2. Сприйнятливість до відомого провідного досвіду.	3
1.3. Самоактуалізація співробітників компанії.	4
2. Фактор. «Інноваційний ресурс»	
2.1. Забезпеченість інноваційного процесу фінансовими засобами або іншими ресурсами.	3
2.2. Забезпеченість «людським ресурсом».	4
2.3. Технологічне і методичне оснащення співробітників.	3
2.4. Забезпеченість знаннями та інформацією.	4
3. Фактор. «Організованість інноваційного процесу»	
3.1. Організаційна структура.	4
3.2. Рівень корпоративної культури.	4
3.3. Внутрішньо-організаційні комунікації.	4
3.4. Процес інноваційної діяльності (його наявність, повнота і якість).	4
4. Фактор. «Інноваційна компетентність»	
4.1. Професіоналізм в управлінні інноваційним процесом (рівень підготовки менеджера з інноваційної та раціоналізаторської діяльності).	4
4.2. Рівень компетентності співробітників.	4
4.3. Актуальність надання послуг.	4
Сума балів	53
Коефіцієнт інноваційної активності	95%

* Розроблено автором на основі [24, 60].

За результатами експрес-оцінки інноваційної активності компанії «Євротур» можна зробити висновок, що компанія має дуже високий рівень інноваційної активності (95%) та інноваційного потенціалу. У компанії вважають, що запорука успіху – це постійне вдосконалення обслуговування та якості послуг, які вони надають. Отже компанія має високий рівень конкурентоспроможності завдяки готовності до змін та інновацій. Кожна проблема організації вирішувалась залученням нових людей, ідей та поглядів на

цю проблему, отже компанія має дуже високий рівень інноваційної сприйнятливості.

Найголовнішим фактором успіху компанії є те, що лідерам вдалося створити та зберегти відчуття єдності всіх працівників. Робітники компанії готові пройти шлях розвитку разом із компанією та здійснювати будь-які зміни, впроваджувати інновації. Рівень корпоративної культури настільки високий, що всі члени команди компанії працювали ефективно в усі часи та при будь-яких обставинах, зовнішніх умов. Кожного разу, впроваджуючи будь-яку інновацію чи вирішуючи наявні проблеми були залучені найкомпетентніші кадри.

Ромб інноваційної діяльності компанії компанії «Євротур» зображений на Рис. 2.2.1.

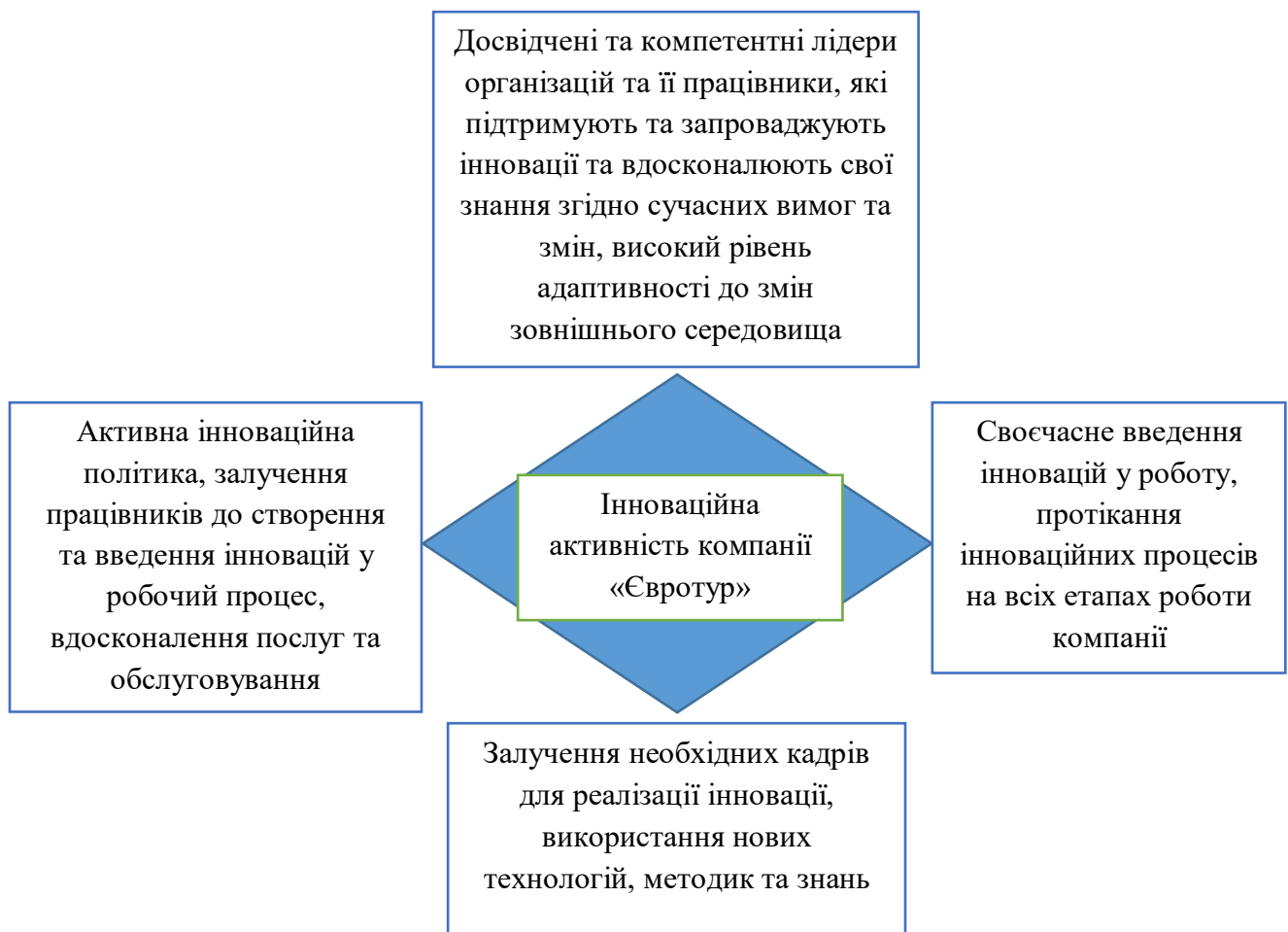


Рис. 2.2.1. Ромб інноваційної активності компанії «Євротур»

У результаті нашого дослідження отримана наступна інформація:

- інноваційний потенціал компанії «Євротур»: 4.3;
- інноваційний клімат компанії «Євротур»: 4.0;
- коефіцієнт інноваційної активності: 94.6%.

Тепер можемо визначити інноваційну позицію організації:

$$\text{Інноваційна позиція} = (\text{Інноваційний потенціал} + \text{Інноваційний клімат})/2 = (4.3 + 4.0)/2 = 4.15.$$

Значення 4.15 свідчить про вище середнього рівень інноваційної позиції компанії «Євротур». Організація зосереджена на розвитку та використанні новітніх технологій, продуктів та послуг. Підприємство постійно вдосконалює свої процеси, щоб стати більш ефективними та конкурентоспроможними на ринку. «Євротур» здатна швидко реагувати на зміни в галузі, зовнішньому середовищі та потреби своїх клієнтів, пропонуючи нові продукти та послуги, які зможуть задовольнити їхні потреби.

Серед основних проблем компанії можна виділити відсутність ДіР та дослідно-експериментальних та випробувальних робіт, а також невеликий обсяг фінансування інновацій. Але, з огляду на специфіку компанії, задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності, ці фактори є менш важливими. Завдяки високому рівню корпоративної культури, ефективної організаційної структури та управління та схильності до проведення інноваційної діяльності, компанія нівелює свої недоліки та досягає значного успіху в сфері інноваційної діяльності, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності. Також основною перешкодою є несприятливий інноваційними макрокліматі, на який впливають політичні та економічні фактори внаслідок воєнного стану.

Отже, результати оцінювання дозволяють зробити висновок, що компанія «Євротур» ефективно та вдало застосовує інноваційну діяльність задля підвищення конкурентоспроможності. Організація створює сприятливі умови для співпраці та ідей, відкрита до нових підходів та змін, та прагне залучати до

своєї команди талановитих фахівців. Підприємство має гнучку та динамічну культуру, яка сприяє постійному розвитку та вдосконаленню. «Євротур» прагне бути першими на ринку з новими продуктами та технологіями, що дає компанії конкурентну перевагу та сприяє зростанню у майбутньому. Організація використовує свої сильні сторони для того, аби мінімізувати слабкі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «ЄВРОТУР» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Обґрунтування інноваційної стратегії компанії «Євротур»

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «Євротур», її інноваційної діяльності, інноваційного потенціалу та інноваційного клімату були виокремлені певні стратегії інноваційного розвитку підприємства. За допомогою методів багатокритеріального аналізу COPRAS та методу аналізу ієрархій Т. Сааті оберемо найкращу стратегію інноваційного розвитку компанії «Євротур».

Спочатку відберемо критерії оцінювання стратегій інноваційного розвитку (Таблиця 3.1.1.).

Таблиця 3.1.1.

Критерії оцінювання стратегій інноваційного розвитку компанії «Євротур»

№	Критерій	Сутність
К1	Інвестиції	Розмір інвестицій при застосуванні інноваційної стратегії, вимірювання у тис. грн.
К2	Оптимізація робочого часу	Критерій показує, на скільки годин працівник скорочує час роботи над щоденними задачами, вимірювання у годинах
К3	Рівень ризику	Експертна бальна оцінка рівня ризику застосування інноваційної стратегії від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень ризику, а 5 – дуже високий рівень ризику
К4	Рівень впливу інноваційного клімату	Експертна бальна оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії при застосуванні певної інноваційної стратегії від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень впливу, а 5 – дуже високий рівень впливу
К5	Рівень адаптивності	Експертна бальна оцінка рівня адаптивності при застосуванні певної інноваційної стратегії від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень адаптивності, а 5 – дуже високий рівень адаптивності

Продовження Таблиці 3.1.1.

К6	Науково-технічний потенціал	Експертна бальна оцінка науково-технічного потенціалу компанії при застосуванні певної інноваційної стратегії від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень потенціалу, а 5 – дуже високий рівень потенціал
К7	Економічний потенціал	Експертна бальна оцінка економічного потенціалу (можливого прибутку) компанії при застосуванні певної інноваційної стратегії від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень потенціалу, а 5 – дуже високий рівень потенціал

У таблиці 3.1.2. наведені можливі альтернативи стратегії інноваційного розвитку.

Таблиця 3.1.2.

Можливі альтернативні стратегії інноваційного розвитку компанії «Євротор»

A1	Наступальна	Компанія намагається бути лідером на ринку послуг та технологій.
A2	Імітаційна	Компанія бере приклад з інших розробників та використовує аналогічні інновації у своїй діяльності.
A3	Традиційна	Основна мета фірми – підвищення якості існуючих послуг.
A4	Залежна	Підприємство тісно пов'язується із великими фірмами та вони разом проводять інноваційну діяльність.
A5	Захисна	Інноваційна діяльність запроваджується не з метою стати лідером, а з метою не відставання від конкурентів.

У таблиці 3.1.3. наведена характеристика альтернатив.

Таблиця 3.1.3.

Характеристика альтернатив*

Критерій \ Альтернатива	Інвестиції, тис. грн	Оптимізація робочого часу, год	Рівень ризику, балл	Рівень впливу інноваційного клімату, балл	Рівень адаптивності, балл	Науково-технічний потенціал, балл	Економічний потенціал, балл
Характер монотонності	min	max	min	min	max	max	max
Наступальна	112	1	5	5	4	5	5
Імітаційна	79	2	4	4	4	3	4
Традиційна	72	2	2	3	5	3	4
Залежна	67	3	4	4	3	4	3
Захисна	83	1,5	3	2	5	4	4
Вага	0,15	0,16	0,13	0,19	0,14	0,12	0,11

*Розраховано автором

Отже, проведемо оцінку альтернатив, використовуючи метод COPRAS. Детальні розрахунки згідно з методикою COPRAS представлені в Додатку В. Нижче в Таблиці 3.1.4 представлені результати аналізу та ранжування альтернатив.

Таблиця 3.1.4.

Результати аналізу альтернатив методом COPRAS*

Альтернатива	Z_{-i}	Z_{+i}	Z_i	Ранжування стратегій
Наступальна	0,065	0,1026	0,1676	5
Імітаційна	0,1156	0,1059	0,2214	2
Традиційна	0,0844	0,1013	0,1857	4
Залежна	0,0883	0,1123	0,2006	3
Захисна	0,1166	0,108	0,2246	1

*Розроблено автором на основі [7]

За методом COPRAS ранжування альтернатив здійснюється за величиною Z (чим більше Z , тим переважнішою є альтернатива).

Таким чином, Захисна \rightarrow Імітаційна \rightarrow Залежна \rightarrow Традиційна \rightarrow Наступальна.

Отже, згідно методу багатокритеріального аналізу COPRAS, найкращою інноваційною стратегією для компанії «Євротур» є захисна інноваційна стратегія.

Далі проведемо оцінку альтернатив, використовуючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті. Детальні розрахунки згідно з методикою Т. Сааті представлені в Додатку Г. Нижче в Таблиці 3.1.5 представлені результати аналізу та ранжування альтернатив.

Таблиця 3.1.5.

Результати аналізу альтернатив методом аналізу ієрархій Т. Сааті*

Альтернатива	Загальна цінність альтернативи (U)	Ранжування стратегій
Наступальна	0,0543	5
Імітаційна	0,2469	2
Традиційна	0,1068	4
Залежна	0,2491	3
Захисна	0,3429	1

*Розроблено автором на основі [7]

Відповідно до методу аналізу ієрархій Т. Сааті ранжування альтернатив здійснюється за величиною U (чим більше U , тим переважнішою є альтернатива).

Таким чином, Захисна \rightarrow Імітаційна \rightarrow Залежна \rightarrow Традиційна \rightarrow Наступальна.

Отже, згідно методу багатокритеріального аналізу ієрархій Т. Сааті, найкращою інноваційною стратегією для компанії «Євротур» є захисна інноваційна стратегія.

Згідно із проведеного дослідження двома методами багатокритеріального аналізу, в обох випадках найкращою інноваційною стратегією для компанії «Євротур» є захисна стратегія. Це свідчить про об'єктивність і необхідність використання вищезазначених методів, а також їх відповідність та універсальність.

Захисна інноваційна стратегія ґрунтується на освоєнні нових технологій завдяки виходу на нові ринки із новою продукцією. А також захисна стратегія – це реакція організації на дії її конкурентів.

Основні принципи захисної інноваційної стратегії:

- захист існуючих продуктів та ринків. Компанія повинна звернути увагу на захист своїх існуючих продуктів та ринків від конкуренції, наприклад, шляхом покращення якості продукції, зниження цін, використання нових маркетингових стратегій тощо;
- диверсифікація бізнесу. Компанія може здійснювати диверсифікацію своєї діяльності та займатися виробництвом нових продуктів, які доповнюють та розширюють існуючу лінійку продуктів;
- збільшення ефективності та оптимізація витрат. Компанія може збільшити свою ефективність та зменшити витрати, щоб зберегти конкурентну перевагу та підвищити економічні показники;
- розвиток нових технологій. Компанія може розробляти нові технології та інновації, які дозволять їй зберегти свої позиції на ринку та створити нові конкурентні переваги;
- партнерство з іншими компаніями. Компанія може укласти партнерські угоди з іншими компаніями, які мають відповідні компетенції та ресурси, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність;
- залучення талановитих співробітників. Компанія може залучати талановитих співробітників та розвивати їхні здібності, щоб зберегти свою інноваційну потужність та забезпечити стабільний розвиток.

Захисна інноваційна стратегія вимагає від компанії високого рівня мобільності, постійного навчання працівників, розвитку реклами, аналізу діяльності та помилок конкурентів та високого рівня сервісу. Компанія «Євротур» відповідає кожній умові успішного застосування захисної інноваційної стратегії, що свідчить про коректність проведеного дослідження.

Визначаючи найбільш привабливу інноваційну стратегію компанії, потрібно дотримуватися основних критеріїв. Перевіримо відповідність обраної захисної стратегії згідно цих критеріїв.

- Відповідність загрозам та можливостям внутрішнього і зовнішнього середовища. Захисну інноваційну стратегію доцільно використовувати в умовах турбулентного середовища та постійних змін, адже вона передбачає вихід на нові ринки, здатна швидко реагувати на зміни та вдосконалює продукт згідно існуючої технології. Враховуючи технологічну специфіку компанії «Євротур», що не змінюється протягом декількох років, захисна стратегія є найвигіднішим варіантом інноваційного розвитку підприємства.
- Відповідність місії організації та сумісність з її цілями. Основна місія компанії – вдосконалювати сервіс, що відповідає захисній інноваційній стратегії. В умовах турбулентного середовища (світова пандемія, воєнні дії на території України та інше) обрана стратегія відповідає основній меті компанії: виживання, пошук нових ринків та швидке повернення до високих економічних результатів.
- Використання сильних сторін компанії задля мінімізації слабких та досягнення конкурентних переваг. SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства показав, що така стратегія буде найбільш вигідна для компанії «Євротур». Організації необхідно зосередитись на тих аспектах бізнесу, де вона має перевагу перед конкурентами, та досягати успіху завдяки ефективному використанню своїх ресурсів. В той же час, компанії потрібно забезпечувати постійний

моніторинг ринку та адаптувати свою стратегію, щоб залишатись конкурентоспроможними у змінних умовах. Все перераховане вище відповідає принципам захисної інноваційної стратегії.

- Наявність необхідних ресурсів науково-технологічного, виробничого та кадрового потенціалів. Компанія «Євротур» є підприємством невеликого розміру, тому наявні ресурси організації зможуть забезпечити виконання захисної стратегії.
- Баланс між структурними підрозділами підприємства. Кожен підрозділ в компанії має свої функції та завдання, і досягнення балансу між ними дозволяє підприємству ефективно працювати та досягати своїх цілей. Використовуючи захисну інноваційну стратегію, компанія зможе досягнути поставленої мети.

Згідно проведеного аналізу, друге місце у рейтингу альтернатив посідає імітаційна інноваційна стратегія. Ми вважаємо, що задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності компанії необхідно використовувати у своїй діяльності елементи імітаційної стратегії.

Імітаційна інноваційна стратегія - це підхід до розвитку бізнесу, що полягає в створенні продуктів та послуг, які наслідують успішні рішення та інновації, що вже використовуються конкурентами на ринку.

Основні принципи імітаційної інноваційної стратегії включають:

- аналіз та дослідження ринку. Важливо вивчити та зрозуміти, які продукти та послуги вже існують на ринку та які інноваційні рішення вони використовують;
- копіювання успішних ідей та рішень конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом відтворення основних елементів продукту або послуги, що вже присутні на ринку;

- підвищення якості та ефективності відтворених продуктів та послуг. Важливо вдосконалювати імітовані рішення та забезпечувати високий рівень якості продукту або послуги;
- зменшення вартості продукції при використанні більш дешевої робочої сили та технологій. Компанії не потрібно проводити власні наукові дослідження, достатньо взяти приклад із компаній – конкурентів;
- застосування вже наявних технологій та виробничих потужностей при виході на нові ринки та втілення нової продукції. Як і в захисній стратегії, імітаційна стратегія базується на вже наявній технології для втілення інноваційної продукції;
- зменшення витрат на дослідження та розробку. При імітаційній стратегії, компанії можуть зекономити час та гроші, не витрачаючи їх на розробку нових інноваційних рішень, які вже існують на ринку;
- підвищення конкурентоспроможності. В результаті застосування імітаційної стратегії, компанії можуть збільшити свою конкурентоспроможність, відтворивши успішні інновації конкурентів та забезпечуючи високий рівень якості своїх продуктів та послуг. Однак, важливо бути уважним та не порушувати права інтелектуальної власності інших компаній.

Отже, захисна інноваційна стратегія є ефективним способом збереження конкурентної переваги та мінімізації ризиків втрати ринкової частки. А в поєднанні із імітаційною інноваційною стратегією, яка передбачає покращення продукції та сервісу на базі існуючої технології із мінімальними витратами, компанія «Євротур» зможе посилити конкурентоспроможність та власні конкурентні переваги, підвищити економічні показники, продовжувати працювати, рости та розвиватися в умовах турбулентного середовища. Адже саме інноваційна діяльність є ключовим фактором успіху та виживання компанії, особливо туристичної сфери і особливо у реаліях та викликах сьогодення.

3.2. Організаційні заходи по реалізації інноваційної стратегії компанії «Євротур»

Туристична компанія «Євротур» має можливість застосовувати різні організаційні заходи для реалізації інноваційної стратегії, основні з яких представлені на рис. 3.2.1.

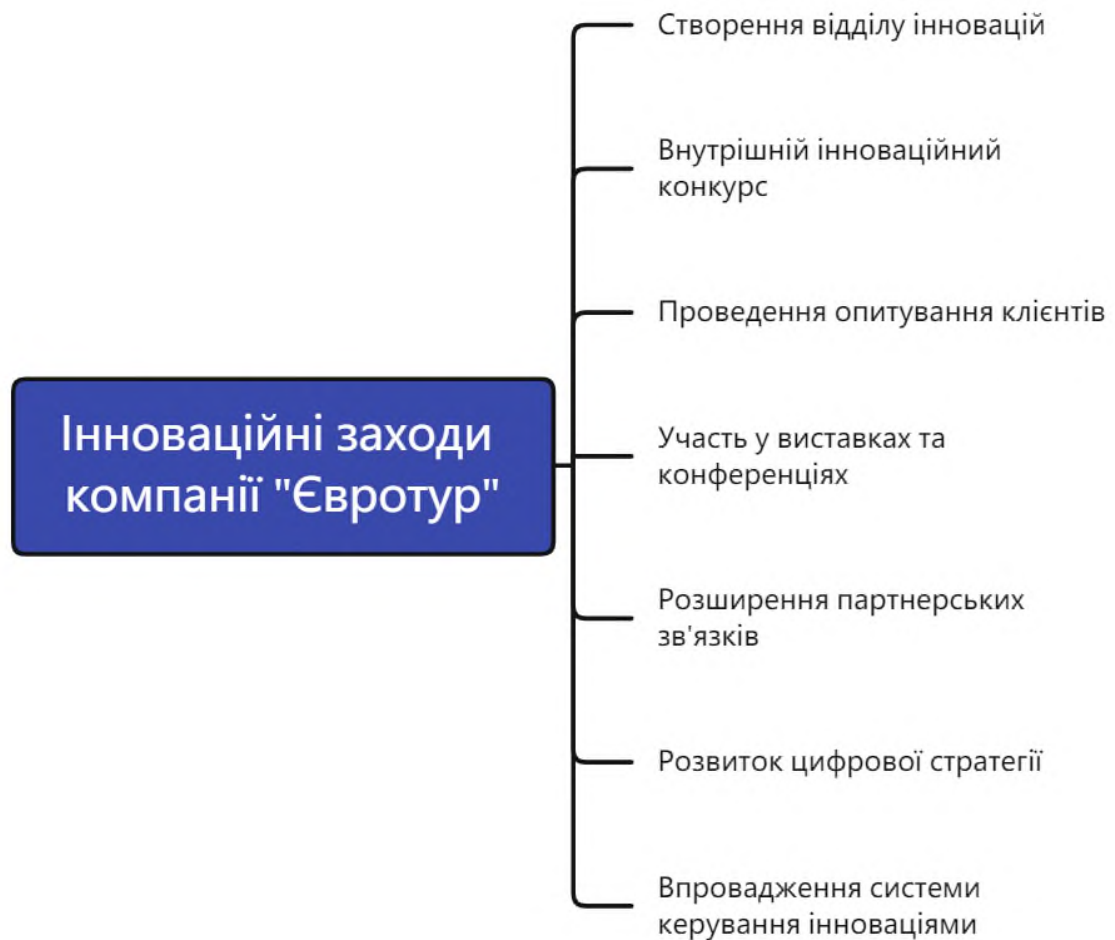


Рис. 3.2.1. Інноваційні заходи компанії «Євротур»*

*Розроблено автором

Зокрема, пропонуються наступні заходи.

1) Створення відділу інновацій.

Компанія може створити спеціальний відділ інновацій, щоб зосередитись на розробці нових ідей та реалізації інноваційних проектів. Цей відділ може

складатися з експертів з різних областей, які будуть вивчати нові технології та ринки, а також вивчати поведінку та потреби клієнтів.

2) Внутрішній інноваційний конкурс.

Компанія може організувати внутрішній конкурс для співробітників, щоб залучити їх до створення нових ідей. Такий конкурс може мати різні форми, наприклад, ідея може бути запропонована в письмовому вигляді або відео-презентації.

Внутрішні конкурси в компанії можуть бути корисним інструментом для стимулювання розвитку та інноваційної діяльності серед працівників. Такі конкурси можуть включати різноманітні категорії, які охоплюють різні аспекти діяльності компанії. Наприклад, в компанії можна проводити конкурс на кращий проект з впровадження нових технологій в туристичний продукт. У цьому конкурсі працівники можуть запропонувати свої ідеї та розробки, які можуть покращити якість та конкурентоспроможність продукту компанії.

Крім того, можна проводити конкурс на кращий туристичний маршрут, де працівники можуть запропонувати нові маршрути та ідеї для покращення якості та конкурентоспроможності туристичних послуг компанії. Такі конкурси можуть стимулювати конкуренцію між працівниками, що сприяє залученню найкращих ідей та розробок, а також підвищує мотивацію працівників до розвитку та інноваційної діяльності. Крім того, такі конкурси можуть бути корисним інструментом для підвищення престижу та відомості компанії в галузі туризму.

3) Проведення опитувань клієнтів.

Компанія може проводити опитування клієнтів, щоб з'ясувати їхні потреби та вимоги. Це дозволить компанії створити продукти та послуги, які зможуть задовольнити потреби клієнтів та відповідатимуть сучасним тенденціям.

Проведення опитувань клієнтів є одним з важливих елементів туристичної компанії. Ці опитування можуть надати компанії важливу інформацію про потреби та побажання клієнтів, а також допомогти виявити проблеми та недоліки

в її продуктах та послугах. Інформація, отримана з опитувань клієнтів, може допомогти компанії адаптуватися до змін на ринку та розробити нові туристичні продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів. Крім того, опитування можуть допомогти компанії встановити кращий зв'язок зі своїми клієнтами, зрозуміти їх очікування та побажання, що може забезпечити більшу лояльність клієнтів та збільшення їхньої задоволеності від співпраці з компанією.

Опитування клієнтів можуть бути проведені з використанням різних методів, таких як анкетування, інтерв'ю та фокус-групи. Компанія може також використовувати онлайн-опитування та інші сучасні технології для збору інформації від своїх клієнтів. Проведення опитувань клієнтів є важливим кроком у вдосконаленні туристичних продуктів та послуг компанії, підвищенні її конкурентоспроможності та розвитку на ринку туризму.

4) Участь у виставках та конференціях.

Компанія може брати участь у виставках та конференціях, щоб дізнатися про нові технології та тенденції в галузі туризму, а також зустрічатися з представниками інших компаній та розвивати партнерські відносини.

Участь у виставках та конференціях є важливим елементом інноваційної стратегії туристичної компанії. Ці заходи можуть забезпечити компанії можливість презентації своїх послуг та продуктів, обміну досвідом з іншими гравцями на ринку туризму та підвищення свого профілю в галузі. Участь у виставках може допомогти компанії привернути нових клієнтів та партнерів, встановити контакти з іншими гравцями на ринку туризму та ознайомитися з останніми тенденціями та інноваціями в галузі.

Крім того, участь у конференціях може бути корисним інструментом для обміну досвідом та знаннями з експертами та іншими гравцями на ринку туризму. На конференціях можна дізнатися про останні новини та тенденції в галузі, ознайомитися з новими технологіями та рішеннями, а також навчитися новим навичкам та стратегіям. Такі заходи можуть бути корисним інструментом для

розвитку та інноваційної діяльності компанії, а також можуть підвищити її репутацію та відомість в галузі туризму.

5) Розширення партнерських зв'язків.

Компанія може створювати партнерства з іншими компаніями в галузі туризму та пов'язаних з нею галузях, щоб об'єднувати зусилля та створювати нові інноваційні продукти та послуги.

Розширення партнерських зв'язків є одним з ключових заходів для реалізації інноваційної стратегії туристичної компанії. Це дозволяє розширити географію послуг, запропонувати нові та цікаві продукти, а також залучити нових клієнтів. Компанія «Євротур» може укласти партнерські угоди з іншими туристичними компаніями, провайдерами послуг, готелями, авіакомпаніями та іншими учасниками туристичного ринку. Наприклад, в рамках партнерства з авіакомпанією можна запропонувати знижки на квитки або спільно створювати пакетні тури з включеним перельотом та проживанням в готелі.

Також можна розглядати партнерства з іншими компаніями з суміжних галузей, які можуть доповнювати туристичний продукт. Наприклад, співпрацювати з магазинами спортивного одягу та екіпірування для організації туристичних походів, або з книгарнями для пропозиції книг про мандрівки та подорожі. Для залучення нових партнерів компанія може використовувати різні методи, такі як участь у туристичних виставках та конференціях, створення партнерських програм та акцій, проведення спільних промо-кампаній та інше. Розвиток партнерських відносин є важливим елементом реалізації інноваційної стратегії туристичної компанії, який дозволяє отримати нові можливості для розвитку та збільшення конкурентних переваг.

6) Розвиток цифрової стратегії.

Це може включати створення мобільного додатку для бронювання туристичних послуг та інших дій з клієнтами, а також впровадження

різноманітних технологій, які полегшують процес бронювання та спілкування з клієнтами.

Розвиток цифрової стратегії є важливою складовою інноваційної стратегії туристичної компанії «Євротур». Для цього можна запровадити такі організаційні заходи:

- розробка мобільного додатку. Створення інформаційно-бронювальної системи для зручного бронювання подорожей та готелів, додатків для смартфонів, які дозволяють клієнтам бронювати та керувати своїми подорожами, а також отримувати інформацію про місця, які вони відвідали;
- впровадження системи аналітики. Компанія може використовувати систему аналітики для збору та аналізу даних про поведінку клієнтів, що дозволить визначити найбільш ефективні маркетингові стратегії та покращити якість обслуговування;
- використання віртуальної реальності та доповненої реальності. Компанія може використовувати ці технології для показу клієнтам туристичних маршрутів та пам'яток, щоб допомогти їм зробити вибір та зрозуміти, що вони побачать під час подорожі.

Розвиток цифрової стратегії допоможе компанії «Євротур» привернути нових клієнтів і зберегти існуючих.

7) Впровадження системи керування інноваціями.

Компанія може впроваджувати систему керування інноваціями, яка дозволяє керувати процесом створення та впровадження інноваційних проєктів, а також відслідковувати їх результативність та ефективність.

Вибір організаційних заходів для реалізації інноваційної стратегії залежить від специфіки компанії та її потреб. Застосування вищезгаданих заходів дозволить компанії створити більш інноваційну та конкурентоздатну продукцію, залучити та зберегти клієнтів, покращити внутрішні процеси та збільшити

прибуток. Організаційні заходи також дозволять компанії пристосовуватися до змін на ринку та використовувати нові можливості для розвитку.

Інноваційна діяльність у туристичній сфері може бути реалізована через створення нових або зміну існуючих туристичних продуктів, розширення географії туристичних маршрутів, використання передових інформаційних і телекомунікаційних технологій для покращення надання туристичних, транспортних і готельних послуг, укладання стратегічного партнерства для підтримки туристичного бізнесу, впровадження сучасних форм організаційно-управлінської діяльності в туристичних підприємствах.

Реалізація інноваційної стратегії дозволить туристичній компанії «Євротур» розширити свої можливості на ринку, відкрити нові напрями для розвитку, залучити нових клієнтів та підвищити ефективність діяльності компанії. Застосування інноваційних підходів до управління дозволить компанії забезпечити своє місце на ринку та стати лідером у своїй галузі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження були зроблені наступні висновки.

Визначено сутність стратегічного управління інноваційною діяльністю організації. Стратегічне управління інноваційною діяльністю організації – це сукупність економічних, організаційних і правових методів і форм управління інноваційним процесом і задіяним у ньому персоналом з метою отримання конкурентних переваг.

Розглянуто методичний інструментарій стратегічного управління інноваційною діяльністю організації. Методичний інструментарій, розроблений для стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, складається з комплексу наступних методів: аналіз ринку (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методика «дослідження ринку»), аналіз конкурентоспроможності (методика «кривої розвитку продукту», аналіз стратегічних зон господарювання), аналіз інноваційного потенціалу (аналіз інноваційного клімату, аналіз інноваційної активності, метод аналізу інноваційного потенціалу І.В. Новікової), оцінку ризиків (матриця «бізнес-потенціал/ринковий ризик», методика «управління ризиками»), вибір та розробку стратегії (методика «маркетингової стратегії», методи багатокритеріального аналізу), реалізацію стратегії та моніторинг результатів (Lean Six Sigma, Value Chain Analysis).

Проаналізовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «Євротур». Найбільш вагомий вплив має група соціальних та політичних факторів. Це, зокрема, зростаюча схильність населення до заощаджень, епідеміологічна та політична ситуації в країні та світі.

Проаналізовано інноваційну діяльність компанії «Євротур». Компанія запроваджує організаційні, збутові, технологічні та продуктові інновації у своїй діяльності. Більшу частку інновацій складають продуктові (34%) та організаційні (33%), що обумовлюється специфікою роботи компанії та її розмірами.

Проведено діагностику інноваційного потенціалу та інноваційного клімату компанії «Євротур». Рівень інноваційної позиції підприємства визначений як вище середнього рівень. Організація зосереджена на розвитку та використанні новітніх технологій, продуктів та послуг. Підприємство постійно вдосконалює свої процеси, щоб стати більш ефективними та конкурентоспроможними на ринку. Компанія «Євротур» спроможна оперативно реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища.

Обґрунтовано інноваційну стратегію розвитку туристичної компанії «Євротур». Найкращою інноваційною стратегією для підприємства було визначено захисну стратегію з елементами імітаційної стратегії. Захисна інноваційна стратегія є ефективним способом збереження конкурентної переваги та мінімізації ризиків втрати ринкової частки. А в поєднанні із імітаційною інноваційною стратегією, яка передбачає покращення продукції та сервісу на базі існуючої технології із мінімальними витратами, компанія «Євротур» зможе посилити конкурентоспроможність та власні конкурентні переваги.

Проаналізоване організаційне забезпечення реалізації стратегій інноваційного розвитку туристичної компанії «Євротур». Основні організаційні заходи для реалізації інноваційної стратегії компанії «Євротур» були виокремлені наступні: створення інноваційного відділу, внутрішній інноваційний конкурс, проведення опитувань клієнтів, участь у виставках та конференціях, розширення партнерських зв'язків, розвиток цифрової стратегії, впровадження системи керування інноваціями.

Отже, реалізація наданих рекомендацій щодо стратегічного управління інноваційною діяльністю туристичної компанії «Євротур» сприятиме посиленню її конкурентоспроможності, розширеному відтворенню конкурентних переваг, підвищенню показників ефективності, забезпеченню подальшого розвитку в умовах турбулентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г. Ф. Азаренков, А. Г. Зима, О. В. Писарчук // Проблеми економіки. –2010. – 4. – 74-78.
2. Ананьєва О. О., Гофман М. О. Аналіз економіки підприємства у стані невизначеності: особливості інструментарію дослідження. Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання. 2021. С. 169–190.
3. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. Основи менеджменту. Л.: Світ. 1995. 296 с.
4. Анісімова Л. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства / Л. Анісімова, В. Балан // – Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. – 2011. – №128.
5. Анісімова Л., Приймак В. Технології управління знаннями при впровадженні систем менеджменту якості // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 14—20.
6. Балан В. Г. Моделі теорії прийняття управлінських рішень. навчально-методичний посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». К.: Нічлава, 2011. 100 с.
7. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. 2- ге вид., перероб. і доп. К.: Наукова столиця, 2018. 524 с.
8. Балан В.Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства / В.Г. Балан // Проблеми науки. – № 2, 2012. – С. 28–33.
9. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств / В.Г. Балан // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка», 2011. – № 121-122,– С. С. 19–22.

10. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В.Г. Балан, Л.А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Випуск 25. – 2011. – С. 33–42.
11. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. для виконання індивідуальних завдань (для студентів спеціальності «Менеджмент організацій») / В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2009. – 44 с.
12. Балан В.Г. Реінжиніринг в системі стратегічного управління підприємства / В.Г. Балан, М.В. Ситницький // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 406–414.
13. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу [Текст] : [навч. посіб.] / В. Г. Балан. – Київ : Наукова столиця, 2018. – 199 с.
14. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум [Текст] : [навч. посіб.] / В. Г. Балан. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Наукова столиця, 2018. – 523 с.
15. Балан В.Г. Феномен креативності в інноваційному менеджменті / В.Г. Балан // Матеріали Всеукраїнської конференції «Синергетика і творчість», 11 листопада 2011. – К., 2011. – С. 184–192.
16. Берданова О. В. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с.
17. Білорус Т. В., Горбась І. М. Менеджмент: практикум. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2014. 471 с.
18. Білорус Т.В. Вибір цілей управління організаційною культурою підприємства на основі її оцінки / Т.В. Білорус // Молодий вчений. – № 2 (17). – 2015. – Ч. II. – С. 8-13.
19. Білорус Т.В. Емоційна компетентність як складова кадрового потенціалу організації: збірник наукових праць з актуальних проблем економічних

- наук // Проблеми інноваційного розвитку економіки України: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ, 2014. Ч. 1. – С. 70-77.
20. Білорус Т.В. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника // Молодий вчений , № 2 (29) лютий, 2016. – С.12-16.
21. Білорус Т.В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства / Т.В. Білорус // Формування ринкової економіки в Україні // Формування ринкової економіки в Україні: Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. – Львів, 2016. – Вип. 35. Ч. 1. – С. 43-49.
22. Благун І. С. Кейван О. І. Прогнозування попиту на туристичні послуги. Наукова стаття. Івано-Франківськ: Бізнесінформ. № 8 2012.
23. Близнюк, Т. П. Інноваційна діяльність підприємств в умовах циклічності розвитку економіки [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. П. Близнюк. – Х. : ХНЕУ, 2006. – С. 13.
24. Брич В.Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак // Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 216 с.
25. Бугай В.З. Стратегічне управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств / В. З. Бугай, С. О. Бай // Економіка та управління підприємствами. – Випуск 30. – 2019. – С. 98-105.
26. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — Ужгород : Патент, 2004. — 198 с.
27. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340с.

28. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – №6. – Т. 3 – С. 7-11.
29. Гаркавий В.В. Інтеграція стратегічного та інноваційного менеджменту / В.В. Гаркавий // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». - 2014. - №1.
30. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства [Електронний ресурс] / А. Г. Гончарук// – Режим доступу: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>.
31. Гораль Л.Т., Брич Б. В., Клименко К.В. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 1. С. 271-278.
32. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
33. Дюк А.А. Формування організаційного потенціалу стратегічного розвитку підприємств // Інноваційна економіка. – 2012. №10. С. 97-101.
34. Жилінська О. І., Оліх Л. А., Корнілова І. М. Організація та управління нововведеннями : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. 238 с.
35. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. - 401 с.
36. Карпіщенко О.І. Стратегічне планування: навч. посіб. / О.. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. Сумський державний університет, 2013. - 446 с.
37. Ковальська К. В. Управління персоналом: Практикум. Навч. пос. К. : Аграр Медіа Груп, 2017. 224 с.

38. Ковтуненко К.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій / К. В. Ковтуненко, О. О. Пар'єва // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2020. – № 2 (12). – С. 128-139.
39. Комарницька Н.М. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. М. Комарницька // Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 230 с. – Бібліографія: с. 171-193 (194 назви). [Електроний ресурс] – Режим доступу: [https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1370/komarnyuskadysertaciya na robotu.pdf](https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1370/komarnyuskadysertaciya%20na%20robotu.pdf).
40. Коноко Д.Г., Рожков К.Л. Організаційна структура підприємств // Економіка. Фінанси. Управління. 2003, №12. С. 75-86.
41. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю АТП» для студентів спеціальності 7.100400 «Організація перевезень та управління на автомобільному транспорті» заочної форми навчання / А.М. Валюх. – Рівне. – НУВГП. – 2004. – 36 с.
42. Корнілова І. М. Види інноваційних стратегій та особливості їх використання вітчизняними підприємствами // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 3. С. 79—86.
43. Корнілова І., Білорус Т., Фірсова С. Види стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємства: підходи до систематизації / І. Корнілова, Т. Білорус, С. Фірсова // Схід. – 2016. – № 6 (146). – С. 34-42.
44. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. К. : Знання України, 2009. 515 с.

45. Лавриненко С.О. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність/ С. О. Лавриненко, А. М. Зелінська // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 37. – С. 99-102. [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20.
46. Маковой Ю.П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. П. Маковой // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 329-336. [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/43.pdf.
47. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування. : навч. посіб. / С.Г. Фірсова – К. : Атіка, 2010. – 240 с. З грифом МОН України. Лист №1/П- 10495 від 23.12.2009 р.).
48. Маркетинг: практикум. : навч. посіб. / С.Г. Фірсова – К. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – 2011. – 283 с.
49. Менеджер-ерудит: навчальний посібник. – Випуск 2: Маркетинг / С.Г. Фірсова, Т.В. Білорус – К. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2016. – 50 с.
50. Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – С. 32.
51. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава. 2011. 624 с.
52. Міждисциплінарний словник зі страхування та ризик-менеджменту / за наук. ред. проф. Р. В. Пікус. К. : Логос, 2015. 508 с.
53. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник– К.: Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
54. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. — Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. - 560 с.

55. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / І.В. Новікова. – Київський національний економічний університет. – К., 2003. – 20 с
56. Оболенська Т.Є. Якісний опис управління інноваційним розвитком підприємства: особливості, умови, характеристики та принципи / Т. Є. Оболенська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – №5. – С. 170-175.
57. Овчаренко Т. С., Степанова А. А. Інвестування. Практикум : навч. посіб. для студ. економ. спец. К. : Аграр Медіа Груп, 2017. 418 с.
58. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц, Осовський О.А. Менеджмент організацій. К.: Кондор, 2014. 197-108 с.
59. Отенко В .І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В. І. Отенко // Бізнесінформ. – 2011.– №8. – С. 204-207.
60. Офіційний сайт компанії «Євротур». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.evrotour.com.ua/>
61. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с с.153.
62. Приймак В. М. Системні аспекти корпоративного управління проектами // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. К., 2005. Вип. 8. С. 96—101.
63. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія/ М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
64. Румянцева Е.Е. Економічний аналіз. К. 2003. 264 стр.

65. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А. А. Садеков, О. Ю. Гусєва. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 413с.
66. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. 2013. № 3 (67). 79 – 82 с.
67. Стадник В.В., Головчук Ю.О. СХХ Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В. В. Стадник, Ю. О. Головчук // Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. – 232 с.
68. Стрижеус Л.В. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства / Л. В. Стрижеус, В. І. Костьович // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент», Луцьк, 2012. – №9(34). Частина 2. – С. 128-135.
69. Ступак С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства в нестабільному ринковому середовищі / С. М. Ступак // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – Вип. 26 (62). – С. 149-154.
70. Сурмин Ю. П. Теория социальных технологий. К.: МАУП, 2004. 608 с.
71. Тертичка В.В. Т35 Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : «К.І.С.», 2017. - 932 с.
72. Тимченко І. П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». К., 2017. 20 с.

73. Тимченко І.П. Методика аналізу стратегічних розривів підприємства / В. Г. Балан, І. П. Тимченко // Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та закордоном: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Полтава : ПНУ, 2017. – С. 24-27.
74. Тисько М.М. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / М. М. Тисько // Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 187 с.
75. Удосконалення економічних механізмів управління сучасними системами підприємств, корпорацій, галузей, регіонів, країн: [монографія] / [Т.М. Берідзе, Т.В. Білорус, І.М. Корнілова та ін.]; за ред. Ю.З. Драчука, В.Я. Швеця. – Луганськ: НГУ, 2014. – 402 с.
76. Управління інноваціями в сучасній організації / під ред. В. А. Євтушевського. К. : Нічлава, 2006. 359 с.
77. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л. І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №2. – С. 122-135. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_2_13.
78. Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10053/1/36.pdf>.
79. Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. К. : Атіка, 2010. 239 с.
80. Христенко О.В., Кавтарадзе К.З. Процес управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах Вид. Економіка і регіон. – №6. – С. 83-89.
81. Черваньов Д. М., Балан В. Г. Сіткові моделі у менеджменті : навч. посіб. для студ. екон. спец. К. : РВВ ІМФ, 2003. 160 с.

82. Швиданенко Г.О. Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, С. О. Бесараб // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 11. – С. 43-48.
83. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
84. American Journal of Economics and Control Systems Management [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.sbook.us/ajecsm/>
85. Balan V. The role of portfolio analysis in forming the competitive strategies of enterprise / V. Balan, M. Sitnitskiy // Актуальні проблеми економіки. № 5(131), 2012. – С. 141–148.
86. Balan, V. Sitnitskiy, M. The Role of Portfolio Analysis in Forming the Competitive Strategies of Enterprise // Актуальні проблеми економіки. № 5 (131), 2012. С. 141—148.
87. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – М. А. :MIT Press, 1962.
88. David Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. Prentice Hall. 290 p.
89. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – P. 132.
90. Gorbas I. Interaction management of strategic business units of diversified enterprises under synergy / V. Balan, I. Gorbas // Journal L`Association 1901 «SEPIKE». Vol. 7 – Poitiers, Osthofen, Los Angeles, 2015. – P. 49-54.
91. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994.
92. Pryimak V., Faichak I. Teambuilding: synergy of team work. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: [монографія] / за ред. І. А. Маркіної. Полтава: Видавництво «Сімок», 2017. 728 с. С. 629-638.
93. Rasche A. The Paradoxical Foundation of Strategic Management / A. Rasche. PhysicaVerlag Heidelberg, 2008. 345 p.

94. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter. — Academy of Management Proceeding. — August. — 1972. — P. 4.
95. Tymchenko I.P. Methods of analysis of strategic gaps in the system of strategic management: aspects of modelling / I.P. Tymchenko // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej NaukowoPraktycznej «Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro.» – Warszawa : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – P. 72–77.



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ,
ОБЛІКУ ТА ПРАВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**TOPICAL ISSUES OF ECONOMICS, FINANCE,
ACCOUNTING AND LAW: THEORY AND PRACTICE**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**Частина 2
Part 2**

**8 лютого 2023 р.
February 8, 2023**

**м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine**



Кожемякіна Т. В., Шатохіна В. В. ЗМІНИ У ФІНАНСУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	28
Матукова-Ярига Д. Г., Плиська В. В., Ардикуце І. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	30
Матукова Г. І., Аббасова А. С. кизи, Боярин А. Р. ПАРТИСІПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: АНТИКРИЗОВИЙ ВЕКТОР.....	32
Новікова А. А., Єдинак В. Ю. ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЙ.....	34
Паскаль Л. В. СЦЕНАРУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІУМУ МІСТ УКРАЇНИ НА СУЧАСНИХ ДІДЖИТАЛ-ПЛАТФОРМАХ	36
Сідоріна К. Є. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ.....	38
Фінагіна О. В., Хорошун Ю. В. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДПРИЄМЦІ	41
Чернявська І. М., Ковтун Р. О. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	43
СЕКЦІЯ 12. ЛОГІСТИКА ТА ТРАНСПОРТ SECTION 12. LOGISTICS AND TRANSPORT	45
Замула О. О., Замула О. О. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
Кухарська Н. О. МУЛЬТИМОДАЛЬНІ (ІНТЕРМОДАЛЬНІ) ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ	46
СЕКЦІЯ 13. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ SECTION 13. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	49
Наумик А. С., Ядловська О. С. ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНЦЕПТУ «СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ»	49
СЕКЦІЯ 14. ЦИВІЛЬНЕ ПРАВО ТА ПРОЦЕС, СІМЕЙНЕ ПРАВО, ЖИТЛОВЕ ПРАВО, МІЖНАРОДНЕ ПРИВАТНЕ ПРАВО SECTION 14. CIVIL LAW AND PROCEDURE, FAMILY LAW, HOUSING LAW, INTERNATIONAL PRIVATE LAW.....	51
Посипайко Т. В. ЮРИДИЧНА ІСТИНА В ЦИВІЛЬНОМУ СУДОЧИНСТВІ.....	51
СЕКЦІЯ 15. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО SECTION 15. CRIMINAL LAW.....	53
Кундеус В. Г. ВЛІТ В УКРАЇНУ АБО ВИЛІТ ІЗ УКРАЇНИ БЕЗ ВІДПОВІДНОГО ДОЗВОЛУ, ЯК ОБ'ЄКТИВНА СТОРОНА КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОПОРУШЕННЯ, ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТ. 334 КК УКРАЇНИ «ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ МІЖНАРОДНИХ ПОЛЬОТІВ».....	53

2. Спеціалізація як сучасний напрям розвитку економіки регіонів України. *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн.* Київ: Нац. акад. упр., 2020. Вип. 1 (223). С. 73 – 82.

3. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В., Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки / *tatrnbdyf trjyjsrfl*/ № 5, 2022.

4. Ахромкін Є. М., Кучменко В. О., Заблудська Д. В. Оцінка прозорості та відкритості українських міст. *Часопис економічних реформ.* 2022. № 3 (47). С. 6 – 13.

Сідоріна К. Є.

студентка ОС «магістр»

ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

Інноваційні методи економічного розвитку сьогодні є пріоритетом для всіх країн та регіонів, а економічна еволюція за сучасних умов характеризується зростаючою роллю науково-технічного прогресу. Системні зміни в суспільному виробництві зумовлені умовами постіндустріальної економіки, а тенденції в динаміці сучасної світової економічної системи визначаються особливостями сервісно-орієнтованої економічної формації. Тому наукове обґрунтування політики прискорення розвитку всього сектору послуг, який стає головним об'єктом інноваційних ініціатив, набуває дедалі більшого значення.

Туризм, як частина сфери послуг, є одним із найперспективніших і найприбутковіших секторів світової економіки. Туристична діяльність впливає на національний розвиток, сприяє створенню нових робочих місць, заробляє валюту для бюджету і розширює міжнародні контакти. Крім того, туризм чинить значний вплив на всі сектори економіки, включно з транспортом, зв'язком, торгівлею, будівництвом, сільським господарством і виробництвом товарів і послуг. Конкурентоспроможність компаній, зайнятих у сфері туризму, багато в чому залежить від їхньої інноваційної діяльності. Для успішного функціонування індустрії туризму вона повинна постійно використовувати інновації, як для боротьби з кризами, так і для розвитку, щоб вижити на ринку. Інноваційні процеси, що відбуваються в індустрії туризму, безпосередньо впливають на багато інфраструктурних організацій, а також туристичні агентства. Тому їх дослідження становить великий науковий і практичний інтерес.

Існує безліч робіт зарубіжних і вітчизняних учених, присвячених вивченню інноваційних процесів у різних секторах економіки. Наразі дослідження вітчизняних учених О. І. Амоша, Ю.М. Бажала, В. М. Хайца, О. О. Лапка, Б. А. Маліцького та Л. І. Федулової спрямовані на вдосконалення інноваційної діяльності та вирішення цих проблем. Різноманітні аспекти інновацій у сфері туристичних послуг розглядалися в публікаціях таких дослідників, як: М. Бойко, М. Власова, О. Гарбера, О. Головінов, О. Хопкало, Л. Хопкало, О. Давидова, О. Кальченко, Т. Кіндрик та інших. Однак, незважаючи на визнану важливість інновацій у туризмі, чимало аспектів означеної проблематики залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого поглибленого розгляду та уточнення.

Згідно з фундаментальним дослідженням Й. Шумпетера, інновація-це значна зміна функції того, що виробляється, що ґрунтується на використанні нових

матеріалів і компонентів, упровадженні нових процесів, освоєнні нових ринків і введенні нових форм організації, усіх нових комбінацій і комерціалізації. Вона полягає у перетворенні продукту на новий [10].

Ґрунтуючись на дослідженні інтерпретації терміну «інновації в туризмі» різними вченими [1 – 6], узагальнено інновації в туристичній сфері можна розглядати розробку і створення нових туристських напрямлень, продуктів, видів туризму, технологій обслуговування з використанням нових туристських ресурсів, останніх досягнень техніки та науки, інформаційних технологій, упровадження яких може сприяти економічному розвитку туристських підприємств і поліпшенню туристського іміджу країн і регіонів.

Відповідно до правил СОТ, інновації в туристичному секторі розвиваються за трьома напрямками:

- інновацій, спрямовані на розвиток підприємств і туризму, зміни системи і структури управління, включаючи реструктуризацію, інтеграцію і придбання конкурентів; кадрову політику; економічну і фінансову діяльність;
- маркетингові інновації для задоволення потреб цільових споживачів і освоєння невикористовуваних на той час споживчих сегментів;
- регулярні інновації, завданням яких є зміна споживчих характеристик туристських продуктів, їх ексклюзивне позиціонування на ринку, що призводить до збільшення конкурентних переваг [7].

Підготовка та розробка заходів підвищення інноваційної діяльності туристичних організацій потребує розуміння особливостей інновацій та оцінки наслідків їх впровадження. До характеристик інновацій у сфері туризму, які слід враховувати при прийнятті управлінських рішень, відноситься наступне [9]:

- орієнтація на надання послуг, спрямованість на поліпшення контактів з клієнтами, на збільшення рівня задоволення їхніх потреб і очікувань;
- підвищена увага до якості обслуговування, оскільки існує прямий зв'язок між споживачами та виробниками послуг у сфері туризму;
- активна участь споживачів у процесі надання послуг, тобто послуги туристичній сфері виробляються і споживаються одночасно;
- запозиченість основної частини інновацій, що використовуються в туристичній сфері, з інших видів діяльності та їх адаптованість до сектору туризму;
- інтерактивний характер інновацій, високий рівень ризику запозичення конкурентами, оскільки вони не захищені патентами або ліцензіями.

В умовах постіндустріальної ринкової економіки менеджери з туризму дедалі більше усвідомлюють необхідність розроблення нових продуктів і послуг та економічні вигоди, які вони приносять. Україна, з її унікальним природним і культурним потенціалом та зростаючим інтересом іноземних туристів, має всі умови для інноваційного розвитку індустрії туризму. У зв'язку з цим можна виокремити кілька мотивів і причин для використання інновацій на туристичних підприємствах: підвищення конкурентоспроможності, збільшення пропозиції туристичних продуктів; перенасичення населення в багатьох традиційних напрямках; підвищення суспільної потреби в ознайомленні зі станом життя інших регіонів та отриманні нових знань; створення найкращих для споживачів умов для відпочинку та подорожей; розширення сфери послуг в економіці [7, с. 46].

Необхідно зауважити про значущу роль інноваційного розвитку організації туристичної сфери в сучасних умовах. У 2022 році, після повномасштабного вторгнення, велика частка підприємств туристичної сфери призупинили свою діяльність. Найбільших втрат зазнав сектор авіа турів а також туристичні компанії, які спеціалізувалися на цьому напрямленні. Проте вже починаючи із березня 2022

року велика кількість туристичних організацій повернулися до ринку. Але такі компанії повністю змінили свою спеціалізацію. По-перше, на ринок вийшли тільки ті компанії, які спеціалізувалися на автобусних турах. По-друге, через депресивний стан населення, а також заборону частини населення виїзду закордон, туристичні подорожі були вже не актуальні. Тому ті туристичні компанії, які повернулися до роботи, змінили свою спеціалізацію на міжнародні перевози. Це були звичайні міжнародні автобусні маршрути, а також маршрути, пов'язані з програмами для біженців. Такий перехід можна вважати повноцінною інновацією.

Починаючи із кінця травня 2022 року все більше туристичних компаній, задіяних в автобусних турах почали відновлювати роботу. Також ті компанії, які займалися перевозками, почали запускати вже туристичні маршрути. Наприкінці червня 70% від туристичних компаній відновили свою роботу, враховуючи тих, хто спеціалізується на авіа турах. Адже туристичні організації запровадили ще одну інновацію – авіа тури з міст Європи. Таким чином, поєднуючи міжнародні перевезення із туристичними маршрутами, більшості компаній турбізнесу вдалося протягом літнього сезону 2022 повернутися до довоєнних показників прибутку.

Також необхідно підкреслити ще одну важливу інновацію – перехід на повністю дистанційну роботу працівників туризму. В умовах військового стану переважна більшість туристичних компаній припинили роботу в офісах та організували повністю дистанційну роботу. Більше того, задля більшої безпеки співробітників, розповсюдженим явищем було влаштування працівників закордоном. Завдяки інновації мобільних операторів України, вдалося налагодити постійний зв'язок працівників із клієнтами, адже роумінг для українців надавався та продовжує надаватися безкоштовно. Отже, інноваційна діяльність допомогла організаціям туристичної сфери повернутися до роботи, налагодити зручні та безпечні умови праці, а також повернутися до довоєнних показників прибутку.

Отже, можна зробити висновок, що інновації в секторі туризму спрямовані на створення або трансформацію нових туристичних продуктів, поліпшення наявних туристичних продуктів, удосконалення дотичних послуг, відкриття нових ринків і використання новітніх інформаційних технологій та передових методів організації й управління. Комплексне впровадження новітніх технологій, продуктів і незвичайних методів обслуговування у діяльність підприємств туризму є важливим чинником економічного розвитку.

Список літератури

1. Власова Н. М., Смирнова В. В., Семенченко Н. Ю. Інноваційна діяльність в туристичному бізнесі. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 176. С. 113 – 114.
2. Гарбера О. Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 29 – 31.
3. Давидова О. Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. (Серія «Економіка»)*. 2015. № 7 (172). С. 65 – 69.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. – № 40'VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
5. Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих учених і студентів*. Тернопіль: ТНЕУ, 2007.
6. Миронов Ю. Б. Теоретичні засади створення та функціонування спеціальних туристично-рекреаційних зон в Україні. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф.*

Методи стратегічного аналізу управління інноваційною діяльністю
підприємства

PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії	<p>PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).</p>
SWOT-аналіз	<p>Одним із загальновизнаних методів аналізу поточної ситуації підприємства є SWOT-аналіз. SWOT - матриця, що є засобом узагальнення стратегічних чинників підприємства. Дана матриця ілюструє, як зовнішні сприятливі можливості і загрози можуть бути зіставлені з внутрішніми силами і слабостями конкретного підприємства. На основі цього генеруються стратегічні альтернативи, що враховують чотири набори стратегічних чинників.</p>
<p>Методи багатокритерійного аналізу: метод критерійних обмежень, головного критерію, SMART, SAW, LINMAP, TOPSIS, VIKOR, COPRAS, аналіз корисної вартості, аналізу ієрархій Т.Саати, PROMETEE, ELECTRE</p>	<p>Багатокритеріальний аналіз (БКА) – це практична реалізація структури системного дослідження у вирішенні складних, комплексних проблем. Багатокритеріальний аналіз забезпечує раціональний, систематизований і прозорий процес прийняття рішень при аналізі впливів і взаємозв'язків у складних системах.</p> <p>Розроблено досить багато методів багатокритеріального аналізу – кількісних та порядкових. На сьогодні основним кількісним методом багатокритеріального аналізу більшістю дослідників вважається метод аналізу ієрархій (MAI). Складність завдання багатокритеріального порівняльного аналізу полягає в тому, що порівнювальні об'єкти, як правило, необхідно зіставляти із великою кількістю кількісних і якісних (оцінюваних експертно) критеріїв.</p> <p>Так як завдання багатокритеріального вибору є досить складним, важливо уявити та деталізувати методику кожного з етапів вирішення системної задачі. Етапи вирішення</p>

	<p>системних задач методами багатокритеріального аналізу можливо представити у наступному порядку:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● вивчення структури системи, аналіз її компонентів, виявлення взаємозв'язків між окремими елементами; ● визначення цілей системного аналізу; ● формування критеріїв; ● генерування альтернатив; ● реалізація вибору і прийняття рішень; ● впровадження результатів аналізу.
<p>Метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності)</p>	<p>Метод належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити. Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо. Умова лише одна: потрібно мати відповідні дані. Багатокутник конкурентоспроможності можуть застосовувати державні установи, інвестори, партнери, некомерційні організації та філії. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо.</p>
<p>Метод виділення стратегічних зон господарювання підприємства та оцінювання їх привабливості</p>	<p>Для розрахунку привабливості СЗГ необхідно скористатися формулою:</p> $СЗГ = \alpha * G + \beta * R + \gamma * O - \delta * T, \text{ де}$ <p>G – інтегральна оцінка перспектив зростання СЗГ ($G = \sum_i \alpha_i G_i$, G_i – експертна оцінка за i-м напрямом (фактором) перспектив зростання;</p> <p>α_i – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом, причому $\sum_i \alpha_i = 1$);</p> <p>R – інтегральна оцінка перспектив рентабельності СЗГ ($R = \sum_j \beta_j R_j$, R_j – експертна оцінка за j-м напрямом (фактором) перспектив рентабельності;</p>

	<p>β_j – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом, причому $\sum_j \beta_j = 1$);</p> <p>O – інтегральна оцінка впливу сприятливих можливостей СЗГ ($O = \sum_k \gamma_k O_k$, O_k – експертна оцінка за впливу k-ї можливості;</p> <p>γ_k – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом, причому $\sum_k \gamma_k = 1$);</p> <p>T – інтегральна оцінка впливу загроз та несприятливих можливостей СЗГ ($T = \sum_l \delta_l T_l$, T_l – експертні оцінки за l-м напрямом (фактором) перспектив рентабельності;</p> <p>δ_l – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом, причому $\sum_l \delta_l = 1$).</p>
<p>Методи визначення конкурентоспроможності підприємства</p>	<p><i>1. Методи, засновані на теорії конкурентної переваги.</i></p> <p>Згідно з вимогами цього методу, показником потенційних переваг фірми вважається частка ринку, яка їй належить. Оцінка рівня КСП підприємства за часткою ринку вимагає визначення частки ринку пріоритетного конкурента. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші використовується показник конкордації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі.</p> <p><i>2. Метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції.</i></p> <p>Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності</p>

використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності:

1. показники, котрі характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, досконалість технології виготовлення товару, організація на виробництві.

2. показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

3. показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

4. показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

Спочатку розраховуються одиничні показники КСП, потім групові і потім сам коефіцієнт КСП:

$$\text{КСП} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФО} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}$$

3. Підходи до оцінки КСП підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (КСП) продукції, що випускається.

Для оцінки КСП продукції використовують диференціальний, комплексний та змішаний методи.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні. **Комплексний метод** заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів.

4. Метод бенчмаркінгу.

	<p>Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій.</p> <p>Конкурентоспроможність фірми розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної організації, слід брати до уваги та вивчати обидві сторони даної проблеми.</p>
SPACE-аналіз	<p>SPACE-аналіз — комплексний метод стратегічного управління на основі багатокритеріального аналізу, який призначений для визначення стратегічної позиції підприємства (бізнес-одиниць) та формування стратегічних рекомендацій. Реально даний підхід є засобом, що допомагає організації оцінити загалом привабливість та рівень стабільності галузі (сегмента ринку), у якій вона діє, а також здатність організації конкурувати на відповідних ринках.</p>

Аналіз альтернативних стратегій методом COPRAS

Вихідні дані для нормалізації матриці рішень за методом COPRAS

Критерій \ Альтернатива	Інвестиції, тис. грн	Оптимізація робочого часу, год	Рівень ризику, балл	Рівень впливу інноваційного клімату, балл	Рівень адаптивності, балл	Науково-технічний потенціал, балл	Економічний потенціал, балл
Характер монотонності	min	max	min	min	max	max	max
Наступальна	112	1	5	5	4	5	5
Імітаційна	79	2	4	4	4	3	4
Традиційна	72	2	2	3	5	3	4
Залежна	67	3	4	4	3	4	3
Захисна	83	1,5	3	2	5	4	4
Вага	0,15	0,16	0,13	0,19	0,14	0,12	0,11
Сума	413	9,5	18	18	21	19	20

Нормалізована матриця рішень за методом COPRAS

Критерій Альтернатива	Інвестиції, тис. грн	Оптимізація робочого часу, год	Рівень ризику, балл	Рівень впливу інноваційного клімату, балл	Рівень адаптивності, балл	Науково-технічний потенціал, балл	Економічний потенціал, балл
Характер монотонності	min	max	min	min	max	max	max
Наступальна	0,2712	0,1053	0,2778	0,2778	0,1905	0,2632	0,25
Імітаційна	0,1913	0,2105	0,2222	0,2222	0,1905	0,1579	0,2
Традиційна	0,1743	0,2105	0,1111	0,1667	0,2381	0,1579	0,2
Залежна	0,1622	0,3158	0,2222	0,2222	0,1429	0,2105	0,15
Захисна	0,201	0,1579	0,1667	0,1111	0,2381	0,2105	0,2
Вага	0,15	0,16	0,13	0,19	0,14	0,12	0,11

Зважені суми оцінок за методом COPRAS

Альтернатива	S-i	S+i	1/S-i
Наступальна	0,1296	0,1026	7,718
Імітаційна	0,0729	0,1059	13,713
Традиційна	0,0998	0,1013	10,02
Залежна	0,0954	0,1123	10,477
Захисна	0,0723	0,108	13,839
Сума	0,47	0,53	55,767

Результати оцінки альтернатив за методом COPRAS

Альтернатива	Z_{-i}	Z_{+i}	Z_i	Ранг
Наступальна	0,065	0,1026	0,1676	5
Імітаційна	0,1156	0,1059	0,2214	2
Традиційна	0,0844	0,1013	0,1857	4
Залежна	0,0883	0,1123	0,2006	3
Захисна	0,1166	0,108	0,2246	1

Додаток Г

Аналіз альтернативних стратегій методом аналізу ієрархій Т. Сааті

Додаток Г1

Матриця парних порівнянь критеріїв оцінювання за методом Т. Сааті

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
K1	1,00	0,33	5,00	0,14	3,00	5,00	7,00
K2	3,00	1,00	7,00	0,14	5,00	7,00	7,00
K3	0,20	0,14	1,00	0,10	3,00	3,00	5,00
K4	7,00	7,00	9,00	1,00	7,00	9,00	9,00
K5	0,33	0,20	0,33	0,14	1,00	7,00	5,00
K6	0,20	0,14	0,33	0,10	0,14	1,00	3,00
K7	0,14	0,14	0,20	0,10	0,20	0,33	1,00

Додаток В2

Важливість кожного з критеріїв оцінювання за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (w)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
1,577	0,131	1,022	7,814	8,249	0,208 < 1,32
2,560	0,212	1,724	8,119		
0,744	0,062	0,520	8,429		
5,904	0,490	4,276	8,733		
0,726	0,060	0,516	8,557		
0,326	0,027	0,216	7,986		
0,221	0,018	0,149	8,104		
Сума: 12,058					

Додаток Г3

Оцінка парних порівнянь альтернатив за К1 за методом Т. Сааті

	Наступальна	Імітаційна	Традиційна	Залежна	Захисна
Наступальна	1,00	0,20	0,14	0,100	0,14
Імітаційна	5,00	1,00	0,33	0,140	0,20
Традиційна	7,00	3,00	1,00	0,20	0,33
Залежна	9,00	7,00	5,00	1,00	5,00
Захисна	7,00	5,00	3,00	0,20	1,00

Цінність альтернатив за К1 за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (u)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
0,208	0,026	0,145	5,566	5,467	0,117 < 1,12
0,541	0,067	0,363	5,387		
1,067	0,133	0,702	5,271		
4,360	0,544	3,063	5,631		
1,838	0,229	1,257	5,480		
Сума: 8,015					

Оцінка парних порівнянь альтернатив за К1 за методом Т. Сааті

	Наступальна	Імітаційна	Традиційна	Залежна	Захисна
Наступальна	1,00	0,22	0,14	0,100	0,14
Імітаційна	5,00	1,00	0,20	0,14	0,20
Традиційна	7,00	5,00	1,00	0,14	1,00
Залежна	9,00	7,00	7,00	1,00	7,00
Захисна	7,00	5,00	1,00	0,14	1,00

Цінність альтернатив за К2 за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (u)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
0,212	0,025	0,143	5,669	5,611	0,152 < 1,12
0,489	0,058	0,332	5,721		
1,374	0,163	0,874	5,369		
4,988	0,591	3,503	5,927		
1,374	0,163	0,874	5,369		
Сума: 8,438					

Додаток Г7

Оцінка парних порівнянь альтернатив за К3 за методом Т. Сааті

	Наступальна	Імітаційна	Традиційна	Залежна	Захисна
Наступальна	1,00	0,14	0,20	0,200	0,10
Імітаційна	7,00	1,00	5,00	5,00	0,20
Традиційна	5,00	0,20	1,00	1,00	0,14
Залежна	5,00	0,20	1,00	1,00	0,14
Захисна	9,00	5,00	7,00	7,00	1,00

Додаток Г8

Цінність альтернатив за К3 за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (u)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
0,224	0,027	0,150	5,566	5,441	0,110 < 1,12
2,036	0,246	1,364	5,541		
0,675	0,082	0,426	5,228		
0,675	0,082	0,426	5,228		
4,663	0,564	3,180	5,641		
Сума: 8,273					

Додаток Г9

Оцінка парних порівнянь альтернатив за К4 за методом Т. Сааті

	Наступальна	Імітаційна	Традиційна	Залежна	Захисна
Наступальна	1,00	0,10	0,20	0,200	0,14
Імітаційна	9,00	1,00	7,00	7,00	5,00
Традиційна	5,00	0,14	1,00	1,00	0,20
Залежна	5,00	0,14	1,00	1,00	0,20
Захисна	7,00	0,20	5,00	5,00	1,00

Додаток Г10

Цінність альтернатив за К4 за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	ваговий коефіцієнт (u)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
0,224	0,027	0,150	5,566	5,441	0,110 < 1,12
4,663	0,564	3,180	5,641		
0,675	0,082	0,426	5,228		
0,675	0,082	0,426	5,228		
2,036	0,246	1,364	5,541		
Сума: 8,273					

Додаток Г11

Оцінка парних порівнянь альтернатив за К5 за методом Т. Сааті

	Наступальна	Імітаційна	Традиційна	Залежна	Захисна
Наступальна	1,00	0,20	1,00	5,000	0,20
Імітаційна	5,00	1,00	5,00	7,00	1,00
Традиційна	1,00	0,20	1,00	5,00	0,20
Залежна	0,20	0,14	0,20	1,00	0,14
Захисна	5,00	1,00	5,00	7,00	1,00

Додаток Г12

Цінність альтернатив за К5 за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (u)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
0,725	0,099	0,516	5,201	5,251	0,0626 < 1,12
2,809	0,384	1,990	5,176		
0,725	0,099	0,516	5,201		
0,239	0,033	0,180	5,499		
2,809	0,384	1,990	5,176		
Сума: 7,308					

Додаток Г13

Оцінка парних порівнянь альтернатив за К6 за методом Т. Сааті

	Наступальна	Імітаційна	Традиційна	Залежна	Захисна
Наступальна	1,00	5,00	7,00	5,000	7,00
Імітаційна	0,20	1,00	5,00	1,00	5,00
Традиційна	0,14	0,20	1,00	0,20	1,00
Залежна	0,20	1,00	5,00	1,00	5,00
Захисна	0,14	0,20	1,00	0,20	1,00

Додаток Г14

Цінність альтернатив за К6 за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (u)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
4,146	0,544	3,008	5,525	5,251	0,0627 < 1,12
1,380	0,181	0,937	5,170		
0,355	0,047	0,242	5,194		
1,380	0,181	0,937	5,170		
0,355	0,047	0,242	5,194		
Сума: 7,614					

Додаток Г15

Оцінка парних порівнянь альтернатив за К7 за методом Т. Сааті

	Наступальна	Імітаційна	Традиційна	Залежна	Захисна
Наступальна	1,00	5,00	5,00	7,000	5,00
Імітаційна	0,20	1,00	1,00	5,00	1,00
Традиційна	0,20	1,00	1,00	5,00	1,00
Залежна	0,14	0,20	0,20	1,00	0,20
Захисна	0,20	1,00	1,00	5,00	1,00

Додаток Г16

Цінність альтернатив за К6 за методом Т. Сааті

Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (u)	Перевірка 1	Перевірка 2	Середнє арифметичне	Індекс узгодженості
3,876	0,543	2,898	5,334	5,192	0,0480 < 1,12
1,000	0,140	0,709	5,060		
1,000	0,140	0,709	5,060		
0,257	0,036	0,196	5,447		
1,000	0,140	0,709	5,060		
Сума: 7,133					

Додаток Г17

Інтегральна «цінність» кожної альтернативи за методом Т. Сааті

Альтернатива	Загальна цінність альтернативи (U)	Ранжування стратегій
Наступальна	0,0543	5
Імітаційна	0,2469	2
Традиційна	0,1068	4
Залежна	0,2491	3
Захисна	0,3429	1

АНОТАЦІЯ

Сідоріна К.Є. Стратегічне управління інноваційною діяльністю компанії на ринку туристичних послуг

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є комплексне осмислення теоретико-методичних засад, практичних аспектів стратегічного управління інноваційною діяльністю організації, а також визначення шляхів його вдосконалення на прикладі туристичної компанії «Євротур».

У роботі розглянуті теоретичні основи й науково-методичний інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Проаналізовано інноваційну діяльність компанії «Євротур» на ринку туристичних послуг, проведена діагностика інноваційного потенціалу та інноваційного клімату організації. Доведено, що саме інноваційна діяльність є ключовим фактором успіху та виживання компанії, особливо туристичної сфери і особливо у реаліях та викликах сьогодення. Запропоновано та обґрунтовано інноваційну стратегію розвитку туристичної компанії «Євротур», а також визначено організаційне забезпечення реалізації цієї стратегії.

Ключові слова: інноваційна діяльність, стратегічне управління, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, інноваційний потенціал, інноваційний клімат, багатокритеріальний аналіз.

SUMMARY

Sidorina K. Strategic Management of Innovation Activity of an Organization in the Market of Tourist Services

Master`s qualification work, by the specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovation", Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The purpose of the study is to comprehensively understand the theoretical and methodological foundations and practical aspects of strategic management of the organization's innovation activities, as well as to identify ways to improve it on the example of the «Evrotour» travel company.

The paper considers the theoretical foundations and scientific and methodological tools for strategic management of the enterprise's innovative development. The innovative activity of the company «Evrotour» in the field of tourist services is analyzed, the diagnostics of innovative potential and innovative climate of the organization is carried out. It is proved that innovation is a key factor in the success and survival of a company, especially in the tourism sector, and especially in the realities and challenges of today. An innovative strategy for the development of the travel company «Evrotour» is proposed and substantiated, as well as the organizational support for the implementation of this strategy is determined.

Keywords: innovation activity, strategic management, analysis of internal and external environment, innovation potential, innovation climate, multicriteria analysis.