

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Пилипчук Оксана Володимирівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Управління інноваційною політикою
підприємств на ринку товарів та послуг»
(на прикладі ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»)**

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зdc)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

О.В. Пилипчук

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Л.О. Барабаш

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.07-15.07.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	15.07-20.07.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	20.07.-02.08.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	02.08-15.08.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	15.08-02.09.2024
6.	Проведення власне досліджень	02.09.2025- 28.09.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	28.09.2025- 10.10.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	11.10.-15.10.2025
9.	Підготовка тексту роботи	16.10-02.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	03.12-20.12.2025
11.	Оформлення роботи	20.12-30.12.2025
12.	Підготовка до захисту	03.01-10.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	11.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедрі	20.01.2026
15.	Захист	02.03-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Пилипчук О.В. «Управління інноваційною політикою підприємства на ринку товарів та послуг»

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У роботі проаналізовано теоретичні аспекти формування інноваційної політики на базі туристичної фірми «НОВИЙ КОНТИНЕНТ», а саме: методи формування інноваційної політики, напрямки розвитку інноваційної політики підприємства, вибір стратегії управління. Проведено аналіз інноваційної політики та наведені шляхи удосконалення.

Саме інновації забезпечують можливість швидкої адаптації до ринкових змін, формування стійких конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності.

Ключові слова: стратегія управління, інновації в туризмі, якісні показники, інноваційна діяльність, фінансовий результат.

ANNOTATION

Pylypchuk O.V. "Management of the innovation policy of an enterprise in the market of goods and services"

Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "bachelor" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and Administration. - PrJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management".

The paper analyzes theoretical aspects of the formation of innovation policy on the basis of the tourist company "NOVYI KONTINENT", namely: methods of forming innovation policy, directions of development of the enterprise's innovation policy, choice of management strategy. An analysis of innovation policy is carried out and ways of improvement are given.

It is innovations that provide the opportunity for rapid adaptation to market changes, the formation of sustainable competitive advantages and increased efficiency.

Keywords: management strategy, innovations in tourism, quality indicators, innovative activities, financial results.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ.....	8
1.1. Теоретико-методологічні засади інновацій в туризмі.....	8
1.2. Інноваційні процеси в туризмі та їх вплив на розвиток туризму.....	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ	
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної фірми «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».....	18
2.2. Організаційна структура управління та інноваційна політика ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».....	38
2.3. Аналіз методів управління інноваційною діяльністю туристичної фірми «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».....	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ	
ДІЯЛЬНІСТЮ В ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».....	57
3.1. Вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».....	57
3.2. Генерація і аналіз стратегічних альтернатив інноваційного розвитку ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».....	61
3.3. Міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Функціонування підприємств у сучасних економічних умовах відбувається в середовищі постійних змін, що зумовлені розвитком науково-технічного прогресу, цифровізацією економіки, глобалізацією ринків, а також зростанням вимог споживачів до якості та різноманітності товарів і послуг. За таких умов традиційні методи господарювання поступово втрачають свою ефективність, а ключовим чинником довгострокового успіху підприємств стає їхня здатність до інноваційного розвитку.

Саме інновації забезпечують можливість швидкої адаптації до ринкових змін, формування стійких конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності. Особливої ваги в цьому контексті набуває управління інноваційною політикою підприємств, яке виступає важливим елементом стратегічного управління та визначає напрями, масштаби й форми інноваційної діяльності.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність»: «інновації - знов створені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно покращують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

Рационально сформована інноваційна політика дозволяє узгодити інноваційні цілі з загальною стратегією розвитку підприємства, оптимально розподілити ресурси, зменшити ризики впровадження нововведень і забезпечити максимальний економічний ефект від їх реалізації. На ринку товарів і послуг, який характеризується високим рівнем конкуренції та динамічністю попиту, роль інноваційної політики зростає ще більше, оскільки саме вона визначає здатність підприємства відповідати сучасним вимогам споживачів.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю поглибленого вивчення механізмів управління інноваційною політикою підприємств у контексті ринкових перетворень і трансформаційних процесів в

економіці. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів, зростання рівня ризиків та невизначеності особливої значущості набуває пошук ефективних управлінських рішень, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності.

Недостатня увага до стратегічного планування інновацій, відсутність системного підходу до управління ними часто призводять до неефективного використання потенціалу підприємств і зниження їх конкурентоспроможності.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері інноваційного менеджменту, питання формування та реалізації інноваційної політики підприємств на ринку товарів і послуг залишаються дискусійними та потребують подальшого опрацювання. Це пов'язано з різноманіттям галузевих особливостей, відмінностями у рівні розвитку підприємств, а також з необхідністю адаптації теоретичних моделей управління інноваціями до конкретних умов господарювання. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному аналізі існуючих підходів до управління інноваційною політикою та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління інноваційною політикою підприємств на ринку товарів і послуг, а також обґрунтування напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних економічних умов.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до трактування сутності інноваційної політики підприємства; визначити місце та роль інновацій у системі управління підприємством;
- дослідити основні інструменти й методи управління інноваційною діяльністю;

- здійснити аналіз стану та ефективності інноваційної політики конкретного підприємства; виявити проблеми та обмеження інноваційного розвитку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною політикою на ринку товарів і послуг.

Об'єктом дослідження є діяльність туристичної фірми «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» у сфері управління інноваціями в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, механізмів та інструментів управління інноваційною політикою підприємств на ринку товарів і послуг.

Методологічну основу дипломної роботи становлять положення економічної теорії, теорії управління, інноваційного та стратегічного менеджменту. У процесі дослідження використано такі методи, як аналіз і синтез, системний підхід, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні методи, а також методи узагальнення й прогнозування, що дозволило забезпечити комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали, а також ресурси мережі Інтернет.

Структура дипломної роботи зумовлена логікою дослідження та відповідає поставленій меті й завданням. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління інноваційною політикою підприємств. Другий розділ присвячено аналізу інноваційної діяльності підприємства на ринку товарів і послуг. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення управління інноваційною політикою та оцінено ефективність запропонованих заходів. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

1.1. Теоретико-методологічні засади інновацій в туризмі

Туризм у ХХІ столітті перетворився на складну соціально-економічну систему, яка інтегрує виробничі, сервісні, культурні, інформаційні та комунікаційні процеси. Його розвиток відбувається в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища, що характеризується зростанням глобальної мобільності населення, інтенсивним розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції між туристичними DESTINATION та підвищенням вимог споживачів до якості й унікальності туристичних послуг. У таких умовах інновації стають не просто фактором розвитку, а базовою передумовою функціонування туристичної галузі.

Характерна риса сучасності - висока швидкість змін як у глобальному масштабі, так і в рамках окремої компанії. Під впливом агресивного й рухливого зовнішнього середовища компанії змушено змінювати свою структуру, стандарти й технології керування, розмежовувати основні й другорядні функції[2, с. 30].

З теоретичної точки зору інновації в туризмі розглядаються як результат цілеспрямованої діяльності, спрямованої на створення, впровадження та поширення нових ідей, підходів, продуктів і технологій, які змінюють традиційні форми організації туристичної діяльності. Вони охоплюють не лише матеріально-технічні елементи, а й нематеріальні складові, зокрема знання, інформацію, управлінські рішення, маркетингові концепції та комунікаційні стратегії.

Методологічні засади дослідження інновацій у туризмі базуються на поєднанні класичних і сучасних наукових підходів. Системний підхід дозволяє розглядати туристичну галузь як цілісну структуру, у межах якої інноваційні процеси відбуваються на різних рівнях — від окремого підприємства до

національної та глобальної туристичної системи. У цьому контексті інновації виступають механізмом адаптації системи до змін, а також інструментом її розвитку.

Важливу роль у формуванні теоретико-методологічних засад відіграє еволюційний підхід, згідно з яким інновації в туризмі розглядаються як поступовий процес накопичення змін, що з часом призводять до трансформації галузі.

Туристичні інновації рідко мають радикальний характер, частіше вони проявляються у формі поетапних удосконалень сервісу, організації діяльності та взаємодії з клієнтами. Така специфіка пояснюється високою залежністю туристичних послуг від людського фактору та соціокультурного контексту.

Сучасні цифрові технології суттєво змінили способи планування, організації та споживання туристичних послуг. Онлайн-платформи бронювання, мобільні застосунки, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, віртуальні тури та технології доповненої реальності стали невід'ємною частиною туристичного бізнесу. У методологічному аспекті це вимагає використання нових інструментів аналізу інноваційної діяльності, які враховують цифрову трансформацію галузі[31].

Особливістю інновацій у туризмі є їх орієнтація на створення споживчої цінності, яка виходить за межі матеріального продукту. Туристичний досвід формується під впливом емоцій, вражень, культурних контактів і рівня сервісу, що робить інновації в цій сфері значною мірою суб'єктивними. З цієї причини методологія дослідження туристичних інновацій повинна включати соціально-психологічні та поведінкові аспекти, які дозволяють оцінити сприйняття нововведень споживачами.

У теоретичних дослідженнях інновацій у туризмі особлива увага приділяється класифікації інноваційних змін. Вони можуть проявлятися у формі продуктових інновацій, що пов'язані зі створенням нових туристичних маршрутів, видів туризму або комплексних туристичних пакетів. Не менш важливими є процесні інновації, які спрямовані на вдосконалення внутрішніх

бізнес-процесів туристичних підприємств, оптимізацію логістики, підвищення ефективності управління персоналом і ресурсами

Методологічні засади аналізу інновацій у туризмі також враховують організаційні та управлінські аспекти. Інновації можуть стосуватися нових форм співпраці між суб'єктами туристичного ринку, розвитку партнерських мереж, кластерних утворень і туристичних дестинацій. У цьому контексті інноваційна діяльність розглядається як колективний процес, у якому беруть участь підприємства, органи державної влади, місцеві громади та споживачі.

Значну роль у сучасних дослідженнях відіграє концепція сталого туризму, яка визначає інновації як інструмент гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів. Інноваційні підходи дозволяють мінімізувати негативний вплив туристичної діяльності на довкілля, сприяти збереженню культурної спадщини та забезпечувати соціально відповідальний розвиток туристичних територій. У методологічному плані це потребує врахування екологічних показників, соціальних ефектів і довгострокових наслідків інновацій.

Узагальнюючи теоретико-методологічні підходи, можна зазначити, що інновації в туризмі є багаторівневим і багатофакторним явищем, яке не зводиться до впровадження окремих технологічних рішень. Вони формуються під впливом економічних, соціальних, культурних і технологічних чинників та потребують комплексного аналізу. Саме такий підхід дозволяє глибше зрозуміти природу інновацій у туристичній галузі та визначити перспективні напрями її розвитку.

Таким чином, теоретико-методологічні засади інновацій у туризмі створюють основу для наукового осмислення трансформаційних процесів у галузі та формування ефективних управлінських рішень. Інновації виступають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, забезпечення якості туристичних послуг і досягнення сталого розвитку, що зумовлює їх стратегічну значущість у сучасній економіці.

Сучасні теоретичні підходи все частіше пов'язують інновації в туризмі з концепцією сталого розвитку. Інноваційні рішення спрямовані не лише на економічну вигоду, а й на мінімізацію негативного впливу туризму на довкілля, збереження культурної спадщини та підвищення добробуту місцевих громад. Екологічні інновації, зокрема енергоефективні технології, управління відходами та розвиток екотуризму, стають важливою складовою конкурентних стратегій туристичних підприємств.

Соціальні інновації в туризмі передбачають залучення місцевого населення до туристичної діяльності, розвиток інклюзивних форм туризму та створення нових можливостей для освіти й зайнятості. Таким чином, інновації виступають інструментом гармонізації економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку галузі.

Цифровізація є одним із найпотужніших драйверів інновацій у сучасному туризмі. Використання інформаційно-комунікаційних технологій змінює всі етапи туристичного ланцюга створення цінності — від пошуку інформації та бронювання до післяподорожньої комунікації. Онлайн-платформи, мобільні застосунки, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітика великих даних сприяють персоналізації послуг і підвищенню ефективності управлінських рішень.

Віртуальні та доповнені реальності відкривають нові можливості для презентації туристичних дестинацій, формування очікувань і створення унікального досвіду ще до початку подорожі. Водночас цифрові інновації потребують розвитку цифрових компетенцій персоналу та вирішення питань кібербезпеки й захисту персональних даних.

Теоретико-методологічні засади дослідження інновацій у туризмі відображають багатовимірний характер цієї галузі та її залежність від соціально-економічних, технологічних і культурних чинників. Інновації виступають не лише засобом підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, а й важливим інструментом сталого розвитку територій. Комплексний підхід до аналізу інновацій, поєднання різних

теоретичних концепцій і методів дослідження дає змогу глибше зрозуміти закономірності інноваційного розвитку туризму та сформулювати ефективні стратегії його подальшого зростання.

1.2. Інноваційні процеси в туризмі та їх вплив на розвиток туризму.

Інноваційні процеси в туризмі відіграють визначальну роль у трансформації галузі в умовах глобальних економічних, соціальних та технологічних змін.

Туризм, будучи однією з найбільш динамічних сфер світової економіки, швидко реагує на зміни споживчих уподобань, способу життя населення, рівня мобільності та розвитку інформаційних технологій. У цьому контексті інноваційні процеси виступають не лише інструментом адаптації туристичних підприємств до зовнішніх викликів, а й чинником формування нових моделей розвитку туризму на регіональному, національному та глобальному рівнях.

Інновації в туризмі мають процесний характер, оскільки охоплюють послідовність взаємопов'язаних дій — від виникнення ідеї та її обґрунтування до практичного впровадження, поширення й оцінювання результатів. Саме інноваційні процеси забезпечують оновлення туристичного продукту, підвищення якості сервісу, оптимізацію управлінських рішень і посилення конкурентоспроможності туристичних дестинацій[28].

У сучасних умовах розвитку світової економіки туристична галузь функціонує в середовищі високої динамічності, що зумовлена технологічними змінами, глобалізаційними процесами, зростанням конкуренції між туристичними напрямками та трансформацією поведінки споживачів. У таких умовах інноваційні процеси стають визначальним чинником розвитку туризму, оскільки саме вони забезпечують здатність галузі адаптуватися до нових викликів, реагувати на зміни попиту та формувати конкурентні переваги на національному й міжнародному рівнях.

Інноваційні процеси в туризмі є складним багаторівневим явищем, яке охоплює сукупність організаційних, технологічних, управлінських і соціально-економічних змін. На відміну від традиційних галузей матеріального виробництва, де інновації здебільшого мають технічний або технологічний характер, у туризмі вони часто пов'язані з нематеріальними складовими, зокрема з удосконаленням сервісу, підвищенням якості обслуговування, формуванням позитивного емоційного досвіду туристів та розвитком нових форматів взаємодії з клієнтами.

Процес інноваційного розвитку туристичної галузі тісно пов'язаний зі зміною ролі споживача туристичних послуг. Сучасний турист дедалі частіше виступає активним учасником інноваційного процесу, впливаючи на формування туристичного продукту через свої очікування, оцінки та відгуки. Це зумовлює необхідність впровадження інновацій, спрямованих на персоналізацію послуг, гнучкість туристичних пропозицій та створення унікальних індивідуальних маршрутів. У результаті інноваційні процеси сприяють переходу від масового стандартизованого туризму до більш диференційованих і клієнтоорієнтованих форм туристичної діяльності.

Вплив інноваційних процесів на розвиток туризму значною мірою проявляється у трансформації бізнес-моделей туристичних підприємств. Завдяки інноваціям відбувається переосмислення традиційних підходів до організації діяльності, змінюються канали продажу, комунікації та просування туристичних продуктів.

Туристичні підприємства дедалі частіше використовують цифрові платформи, автоматизовані системи управління, аналітичні інструменти та сучасні маркетингові технології, що дозволяє підвищити ефективність управління та скоротити операційні витрати.

Інноваційні процеси істотно впливають і на просторовий розвиток туризму. Завдяки впровадженню нових підходів до розвитку туристичних дестинацій відбувається диверсифікація туристичних потоків, зменшується концентрація туристів у традиційно популярних регіонах і активізується

розвиток нових туристичних територій. Інновації сприяють формуванню нових туристичних брендів, розвитку тематичних маршрутів і створенню інтегрованих туристичних продуктів, що поєднують природні, культурні та історичні ресурси.

Особливе значення інноваційні процеси мають для підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. У сучасних умовах конкуренція між туристичними підприємствами та дестинаціями дедалі більше зміщується з цінової площини у сферу якості, унікальності та емоційної привабливості туристичного продукту. Інновації дозволяють створювати додану вартість, яка базується не лише на матеріальних елементах послуги, а й на враженнях, атмосфері та символічному змісті туристичного досвіду.

Інноваційні процеси в туризмі також впливають на соціально-економічний розвиток регіонів. Активізація інноваційної діяльності сприяє зростанню зайнятості, розвитку малого та середнього бізнесу, підвищенню доходів місцевого населення та покращенню якості життя. Туризм, орієнтований на інновації, стає інструментом соціальної інтеграції, міжкультурного обміну та збереження культурної спадщини, що особливо важливо для регіонів із значним туристичним потенціалом.

Важливим аспектом впливу інноваційних процесів є їхня роль у формуванні сталого розвитку туризму. Сучасні інновації дедалі частіше спрямовані на мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів і впровадження екологічно відповідальних практик.

Інноваційні процеси дозволяють поєднати економічні інтереси туристичних підприємств із соціальними та екологічними цілями, що відповідає концепції сталого розвитку.

Інноваційний розвиток туризму також передбачає зміну підходів до підготовки кадрів і розвитку людського капіталу. Нові технології, формати обслуговування та управлінські моделі потребують висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін. У цьому контексті

інноваційні процеси стимулюють розвиток професійної освіти, підвищення кваліфікації персоналу та формування нових компетенцій, необхідних для ефективної роботи в туристичній галузі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інноваційні процеси є фундаментальною основою розвитку сучасного туризму. Вони визначають напрями трансформації туристичної галузі, впливають на її структурну перебудову та формують нові можливості для економічного зростання.

Інновації в туризмі не лише сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а й виконують важливу соціальну та культурну функцію, забезпечуючи сталий і збалансований розвиток туристичних територій. Таким чином, інноваційні процеси в туризмі виступають ключовим чинником, який визначає здатність галузі відповідати сучасним викликам і вимогам глобального ринку. Їхній вплив охоплює всі рівні туристичної системи — від окремих підприємств до національної економіки загалом, що підкреслює стратегічну роль інновацій у розвитку туризму в довгостроковій перспективі. Інноваційні процеси мають багатогранний вплив на розвиток туризму, охоплюючи економічний, соціальний і культурний виміри.

Вивчення тенденцій і закономірностей комплексного освоєння інновацій, планування позитивних результатів і керування ними - складна методологічна проблема в сфері туризму, зв'язана насамперед із класифікацією нововведень. У якості значимих для визначення суті інновацій у туризмі виділяють наступні класифікаційні ознаки:

- джерело ідеї (потреби туристів, відкриття, винаходу);
- вид інновації (інфраструктура туризму, турпродукт, способи й засоби розподілу турпродукту/послуги, керування, фактори виробництва);
- ступінь новизни
- широта впливу, масштабність, связність (локальні, глобальні, системні);
- інвестиційне наповнення (некапіталомісткі, капіталомісткі) [3].

В економічному аспекті інновації сприяють підвищенню продуктивності туристичних підприємств, зростанню доходів і диверсифікації туристичної пропозиції. Вони створюють умови для залучення інвестицій, розвитку малого та середнього бізнесу й формування нових робочих місць.

У соціальному вимірі інноваційні процеси сприяють підвищенню якості туристичного досвіду, розвитку інклюзивних форм туризму та залученню місцевих громад до туристичної діяльності. Це дозволяє посилити соціальну згуртованість і зберегти автентичність туристичних територій.

Культурний вплив інновацій проявляється у збереженні та популяризації культурної спадщини, розвитку креативних індустрій і формуванні нових форматів культурного обміну. Інноваційні підходи до інтерпретації історико-культурних ресурсів роблять їх більш доступними та привабливими для широкої аудиторії.

Інноваційні процеси дедалі частіше розглядаються як основа сталого розвитку туризму. Впровадження екологічних інновацій, енергоощадних технологій і відповідальних моделей споживання сприяє зменшенню негативного впливу туризму на довкілля. Водночас соціальні інновації забезпечують баланс між економічними інтересами та потребами місцевого населення.

Сталий розвиток туризму неможливий без інноваційного підходу до управління ресурсами, планування туристичних потоків і формування довгострокових стратегій розвитку дестинацій. Інноваційні процеси дозволяють підвищити адаптивність туристичних систем до кризових ситуацій і забезпечити їхню стійкість у довгостроковій перспективі.

Інноваційні процеси в туризмі є складним і багаторівневим явищем, що визначає напрями розвитку галузі в сучасних умовах. Вони забезпечують оновлення туристичного продукту, підвищення якості послуг і формування конкурентних переваг туристичних підприємств і дестинацій. Вплив інноваційних процесів поширюється на економічну, соціальну та культурну сфери, сприяючи сталому розвитку туризму.

Комплексний підхід до формування та управління інноваційними процесами дозволяє максимально використати потенціал туризму як чинника економічного зростання та соціального розвитку. Подальше дослідження інновацій у туризмі є необхідною умовою для розроблення ефективних стратегій розвитку галузі в умовах глобальних змін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної фірми «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

12 червня 2001 року в місті Біла Церква Київської області було зареєстровано туристичну фірму «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».

Туристична фірма «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» є туристичним оператором по багатьом країнам світу. В основному займається виїзним туризмом, на агентських договорах активно продає туристичну продукцію і інших операторів. Головний офіс туристичної компанії «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» знаходиться в місті Біла Церква.

Туристична фірма «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» зареєстрована в м. Біла Церква Київської області міською державною адміністрацією м.Біла Церква 12 червня 2001 року за № 47121, код ЄДРПОУ 31535645. Розмір статутного капіталу складає 1000,00 гривень. Повне найменування юридичної особи Приватне підприємство фірма «НОВИЙ КОНТИНЕНТ». Засновником був Кожедуб Олег Іванович. На сьогоднішній день фірму очолюють Герасименко Марина Олегівна та Кожедуб Любов Миколаївна. Фірма веде свою економічну діяльність відповідно до Закону України “Про господарські товариства” та чинного законодавства України. Туристична фірма є самостійним господарським суб’єктом, що є самостійною юридичною особою. ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» діє згідно статуту. «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» має свідоцтво і про державну реєстрацію від 12.06.2001 р. ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» взято на облік у державній податковій інспекції 10.08.2001 р. Реєстраційний номер 110367072 і є платником ПДВ. Гарантом фірми виступає банк “ВТБ”, який надає свою банківську гарантію на строк дії ліцензії туристичної фірми та гарантує сплату, на користь фізичних осіб -

туристів, туристичного обслуговування у випадку форс-мажорних обставин грошову компенсацію у розмірі 10 тисяч євро.

Юридична адреса туристичної фірми: 09100, Київська область, м. Біла Церква, вул. Леваневського, 53, оф. 78, тел (04563) 71987, веб-ресурс: www.Kontinent.com.ua, електронна пошта: Kontinent@com.ua.

Право на діяльність туристичної фірми надає ліцензія. Це виключне право на надання туристичних послуг з оформлення документів для виїзду за межі України та право використовувати в назві слово «туроператор».

Сферами надання даних послуг є слідує види туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, для осіб похилого віку, для інвалідів, культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, екологічно-оздоровчий, сільський, підводний, гірський, пригодницький, мисливський, автомобільний, самодіяльний.

Ліцензія на туристичну діяльність в Україні видається Державним агентством розвитку туризму України і є обов'язковою для туроператорів, надаючи право організовувати та надавати послуги з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму. Для її отримання потрібна заява, опис документів, підтвердження фінансового забезпечення (банківська гарантія, еквівалентна мінімум 20 000 євро), відомості про приміщення та відповідні документи щодо кваліфікації керівника. Процес включає подання документів особисто, поштою або в електронному вигляді та оплату держмита[13].

Хто видає ліцензію?

- Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ).

Хто може отримати?

- Юридичні особи (не ФОП).

Основні документи та вимоги:

1. Заява встановленої форми.
2. Опис документів (у 2 екземплярах).
3. Банкнвська гарантія фінансового забезпечення відповідальності перед туристами (мін. 20 000 євро для виїзного туризму).

4. Відомості про приміщення (власне чи орендоване).
5. Документи про освітньо-кваліфікаційний рівень та стаж роботи керівника.
6. Копія договору страхування туристів від нещасного випадку (для туроператора виїзного туризму).

Де подати документи?

- Особисто або поштою до Державного агентства розвитку туризму України.
- В електронному вигляді через портал Дія.

Термін та вартість:

- Строк надання послуги: 10 робочих днів з дня отримання документів.
- Оплата держмита (один прожитковий мінімум), що вноситься до подачі заяви.

Важливо: фізична особа-підприємець не може бути туроператором, а лише туристом або агентом.

Для туроператорів, що працюють тільки з внутрішнім та в'їзним туризмом:

- Вимоги до фінансового забезпечення знижуються до 10 000 євро.

Цілі туристичної фірми в Україні полягають у продажу туристичних продуктів (турів), задоволенні потреб клієнтів у відпочинку, отриманні прибутку через комісійні та маржу, а також у розвитку та розширенні асортименту послуг, що включають перевезення, проживання, харчування та екскурсії, з акцентом на різноманітні види туризму, як-от пляжний, культурно-пізнавальний, лікувальний, активний та гастрономічний[23].

Основні цілі:

1. Задоволення потреб клієнтів: надання якісного відпочинку та вражень туристам, що включає бронювання комфортних готелів, транспорт та цікаві програми.

2. Прибуток: збільшення доходів за рахунок продажу турів та отримання комісії від туроператорів, що є основним джерелом фінансування.

3. Продаж туристичних продуктів: реалізація готових турів, створених туроператорами, або формування власних турів з різними компонентами (перевезення, розміщення, харчування).

4. Розвиток бізнесу: розширення клієнтської бази, збільшення асортименту напрямків та послуг, зміцнення позицій на ринку.

5. Сприяння розвитку туризму в Україні: просування внутрішнього туризму, популяризація культурної спадщини, локацій та гастрономії країни, особливо в умовах сьогодення, коли багато українців відкривають для себе власну країну.

Типи туристичних фірм (та їх специфічні цілі):

- Туроператори (наприклад, Join UP!, TUI): формують туристичний продукт (пакети послуг) і продають його агентам або напряму туристам. Їх ціль — створити конкурентоспроможний продукт.
- Турагенти (більшість агентств): продають вже сформовані тури туроператорів. Їх основна ціль — ефективно реалізувати ці тури та отримати комісійні, працюючи посередником між туристом та оператором.

Ключові напрямки діяльності:

- Реалізація турів за кордон (пляжний відпочинок, екскурсійні тури).
- Організація внутрішнього туризму: культурно-пізнавальні, лікувально-оздоровчі, гастрономічні, активні тури в межах України.

Здійснюючи зовнішньо-економічну діяльність ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» користується в повному обсязі правами юридичної особи, відповідно зі ст 4 закону України “Про зовнішньо-економічну діяльність”.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) у туризмі в Україні — це комплекс операцій з ввезення (імпорт) та вивезення (експорт) туристичних послуг, робочої сили та капіталів, що є актуальним завданням для розвитку галузі, включає міжнародний туризм (в'їзний та виїзний), залучення інвестицій та інтеграцію в світовий туристичний ринок через надання послуг і співпрацю.

Ця діяльність стимулює економіку, створює робочі місця та зміцнює міжнародні зв'язки, попри виклики трансформаційної економіки [8].

Ключові аспекти ЗЕД у туризмі України:

- Імпорт та експорт послуг: продаж туристичних продуктів іноземцям (експорт) та купівля послуг за кордоном (імпорт), що є важливою частиною платіжного балансу країни.
- В'їзний туризм (імпорт послуг): залучення іноземних туристів, які витрачають кошти на проживання, харчування, транспорт, розваги в Україні, що створює надходження в національну економіку.
- Виїзний туризм (експорт послуг): українці, подорожуючи за кордон, «експортують» свої витрати, що впливає на торговельний баланс.
- Міжнародне співробітництво: Участь українських компаній у міжнародних виставках, створення спільних підприємств, залучення іноземних інвестицій в інфраструктуру.
- Робоча сила та капітали: Можливість для українських фахівців працювати за кордоном у туристичній сфері та залучення інвестицій для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму.

Значення для України:

- Економічний розвиток: туризм є важливою складовою третинного сектору економіки, що генерує доходи.
- Підвищення зайнятості: створює робочі місця в готелях, ресторанах, транспорті, розважальній індустрії.
- Інтеграція: допомагає інтегрувати Україну у світовий туристичний простір.

Турфірми діють як посередники або організатори, забезпечуючи, окрім перевезення, медичне та страхове забезпечення туристів. Середня заробітна плата працівників у туристичній сфері в Україні, за даними початку 2026 року, становить близько 16 242 ₴ на місяць.

Відповідно, товариство має право, у встановленому законом порядку, здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, згідно чинного законодавства

України. Туристична фірма може створювати спільні підприємства, вступати до будь-яких міжнародних об'єднань, союзів, асоціацій тощо, відкривати за кордоном представництва та філії[11].

Також, фірма може відкривати валютні рахунки у вітчизняних та закордонних банківських установах, у встановленому чинним законодавством порядку.

ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» одержало останню ліцензію на зайняття туроператорської діяльності серії АВ номер 5698766 від 18.08.2017 р.

Як вже було зазначено ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» займається міжнародним та внутрішнім туризмом.

Міжнародний туризм у тур фірмах України включає діяльність туроператорів та турагентів, спрямовану на організацію виїзних (емісійний туризм) та в'їзних (іноземний туризм) подорожей. Послуги охоплюють відпочинок, лікувальні, ділові та навчальні тури, що вимагають суворого дотримання паспортно-візових, медичних та страхових формальностей. Ринок регулюється державою, а професіонали забезпечують повний супровід.

Ключові особливості міжнародного туризму в Україні:

- Види туризму: найбільш затребуваними є купально-пляжний, лікувально-оздоровчий, активний, культурно-пізнавальний та діловий.
- Основні напрямки: популярними залишаються курорти Туреччини, Єгипту, Греції, а також європейські екскурсійні тури.
- Регулювання: діяльність турфірм базується на законодавстві України, регулюється ліцензуванням, а самі компанії часто працюють у рамках захисту прав споживачів.
- Функції компаній: організація трансферів, бронювання готелів, страхування, екскурсійний супровід.
- В'їзний туризм: окрім відправки українців за кордон, компанії активно працюють над прийомом іноземців, пропонуючи ознайомлення з культурною спадщиною України.

Внутрішній туризм в Україні під час війни став основним напрямком діяльності турфірм, продемонструвавши рекордне відновлення у 2025 році (туристичний збір зріс удвічі порівняно з 2021 роком). Популярні напрямки — безпечні західні регіони (Карпати, Львівщина) та Київ. Основний попит мають короткі відпочинкові тури, санаторне лікування та індивідуальні подорожі.

Основні тенденції та особливості внутрішнього туризму:

- Географія та безпека: найбільше туристів приймають західні області та Київ, які є відносно безпечними. Активно розвиваються маршрути, що не проходять через зону бойових дій.
- Популярні види туризму: переважають рекреаційно-оздоровчий (санаторії), відпочинковий, культурно-пізнавальний та активний туризм (походи в Карпати).
- Зміни в запитах: замість тривалих турів популярні короткотривалі (weekend-тури) та індивідуальні подорожі.
- «Тіньовий» ринок: значна частина внутрішнього туризму функціонує через незареєстрованих надавачів послуг.
- Підтримка ЗСУ: турфірми часто включають у програми компоненти, спрямовані на допомогу армії.

Перспективи: на майбутнє: внутрішній туризм залишається рушійною силою розвитку регіонів та наповнення місцевих бюджетів. Попри ризики, галузь адаптувалася до умов війни, орієнтуючись на оздоровлення та короткочасний відпочинок.

ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» представила українському клієнту, і не тільки українському, широкий вибір путівок до Турції та Єгипту, були підписані договори з партнерами Хорватії, Чорногорії, Сербії, Албанії, Словаччини та іншими напрямками фірми. Фірма швидко адаптувалася завдяки компетентності співробітників, якісній активній маркетинговій стратегії, широкому асортименту туристичних послуг та суттєво збільшила свою частку на ринку України.

Просування турпродукту в Україні базується на комплексному поєднанні цифрового маркетингу (SMM, таргетинг, SEO), участі у профільних виставках, використанні інфлюенсер-маркетингу (блогери) та прямому стимулюванні збуту (знижки, акції раннього бронювання). Ефективними залишаються також реклама в медіа, вулична реклама, брендинг та партнерство з туроператорами.

Основні засоби просування ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» свого турпродукту в Україні:

- Інтернет-маркетинг (найактивніший сегмент):
 - Social Media Marketing (SMM): активне ведення сторінок у Facebook та Instagram для демонстрації турів.
 - Influencer-маркетинг: залучення тревел-блогерів, ютуберів та "зірок" Instagram для створення контенту (відео, сторіз).
 - Контекстна реклама та SEO: просування вебсайтів турфірм.
- Виставкова діяльність: участь у профільних туристичних ярмарках та виставках для демонстрації послуг.
- Друкована продукція: створення та розповсюдження каталогів, буклетів, афіш.
- Стимулювання збуту: акції раннього бронювання, спеціальні пропозиції, знижки.
- Зовнішня реклама: щити, реклама на транспорті.
- PR-заходи: спонсорство, формування бренду.

Особлива увага приділяється сезонності та створенню візуально привабливого образу турпродукту.

В своїй діяльності ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» орієнтується не тільки на інтереси споживачів, а й на співробітників компанії, партнерів, засновників і думку суспільства.

Цінності ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» - це клієнтоорієнтованість, надійність, оперативність, відповідальність та надання емоційного досвіду, що підтверджується розвитком внутрішнього та відновленням виїзного туризму.

Ключові цінності включають:

- Безпека та надійність: під час воєнного стану це пріоритет, що включає перевірку безпеки маршрутів, страхування та надійних партнерів.
- Якість та комфорт: постійне вдосконалення сервісу для створення найкращих вражень від відпочинку.
- Індивідуальний підхід: розуміння потреб клієнта та надання персоналізованих турів.
- Професіоналізм та експертність: допомога менеджерів у виборі кращої ціни та напрямку, як це роблять у Join UP!.
- Відкритість та репутація: прозорі умови, чесність у формуванні цін на турпродукти.
- Патріотизм та розвиток внутрішнього туризму: підтримка місцевих туристичних локацій та культури.

Ці цінності спрямовані на створення комфортного відпочинку, незважаючи на зовнішні виклики.

ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» має в наявності автобуси марки Мерседес, євро люкс б*, для перевезення потоку пасажирів у різні пункти призначення. Має також блок місць на чартері «BULGARIA AIR» та на регулярних авіалініях «WIZZAIR».

Транспортне забезпечення в туризмі — це комплексна система технічних, організаційних та комерційних заходів, що забезпечують переміщення туристів до місця відпочинку, пересування під час туру (трансфер) та назад. Воно є невід'ємною частиною турпродукту, охоплюючи авіаційні, залізничні, автомобільні, морські/річкові перевезення, що вимагають високих стандартів безпеки, комфорту та відповідності технічним регламентам.

Як бачимо ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» існує іже 25 років і зараз знаходиться на етапі свого розвитку.. В той же час вже десять років діяльності свідчать про успішну роботу. В табл.2.1 і на мал.2.1. представлена динаміка обсягів наданих послуг і прибутку підприємства за 2022-2024 роки (джерелом даних є Звіти про фінансові результати (форма № 2) за цей період).

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягу наданих туристичних послуг та прибутку підприємства
ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення за 2022		Відхилення за 2023		Відхилення за 2024		Відхилення за 2025	
				Абсол. .	%	Абсол. л.	%	Абсол. .	%	Абсол.	%
1. Чистий дохід тис. грн.	221,4	153,2	160,2	87,8	1,8	79,0	1,8	21,8	1,3	16,8	1,6
2. Інші доходи, тис. грн.	897,7	658,6	981,2	13,6	127,0	587,6	5887,0	368,5	3676,0	891,1	8442,0
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	98,1	27,3	22,4	3,9	---	8,2	---	7,4	---	40875,0	---
4. Витрати на о/п, тис. грн.	43,0	40,8	51,8	8,9	1,3	14,6	1,5	12,4	1,4	23,4	1,8
5. Відрахування на соц. забезпечення, тис. грн.	15,8	17,2	19,1	14,4	2,4	5,3	1,5	6,7	1,6	8,6	1,8
6. Амортизація, тис. грн.	9,8	7,4	6,5	2,9	1,9	3,3	1,8	0,9	1,4	-0,4	0,9
7. Інші операційні витрати, тис. грн.	783,0	550,3	1294,4	687,5	1,8	677,6	12,4	485,9	8,3	1238,0	18,9
8. Форс-мажорні витрати, тис. грн.	----1	1,4	---	5,6	---	0	---	1,4	---	0	---
9. Податок на прибуток, тис. грн.	6,9	---	---	11,8	2,8	0,3	1,1	-5,8	0	-5,8	0
10. Чистий прибуток тис. грн.	25,5	219,5	369,8	12,7	0,4	15,9	3,1	102,7	12,0	277,6	36,0

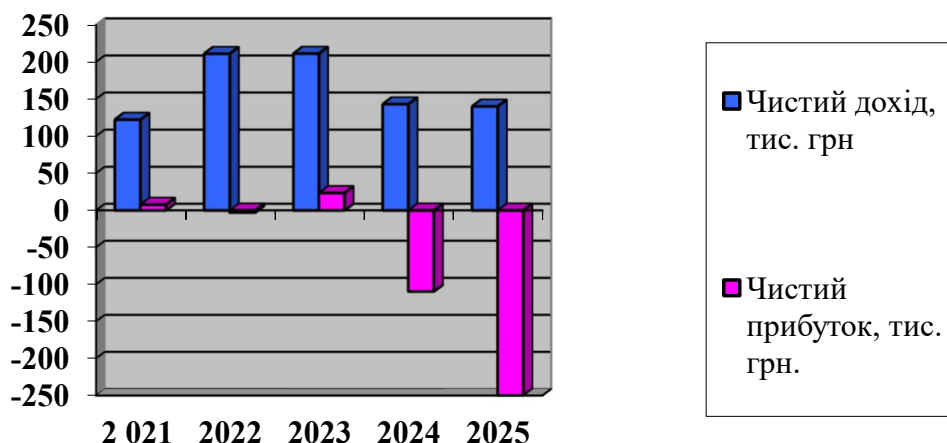


Рис. 2.1. Динаміка обсягів наданих туристичних послуг та прибутку ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» за 2021-2025 роки.

Як бачимо, протягом п'яти останніх років об'єм виручки суттєво збільшився від наданих послуг на відміну від 2021 р. зріс. Але цей процес відбувається досить нерівномірно:

- 2021р., 2022р. збільшення показника у 1,8 %;
- 2023р., 2024 р. збільшення у 1,3%-1,1%.

На жаль, існує тенденція до зменшення прибутку за останні два роки.

Тенденція до зменшення доходу в туризмі, особливо в Україні, зумовлена війною, що призвело до втрати понад 57% прибутків у баз відпочинку, кемпінгів та значного падіння доходів туроператорів. Основні причини включають руйнування інфраструктури, окупацію територій, зменшення купівельної спроможності та безпекові ризики, що потребує переорієнтації на внутрішній та реабілітаційний туризм.

Рентабельність проглядається лише у 2021 р. (7,8 тис. грн..) та у 2022 р. (123,5 тис. грн.). Вся ця ситуація пояснюється, звичайно, тим, що в Україні почалася війна та залишилися негативні наслідки економічної кризи, які вплинули на діяльність не тільки тур фірм, а й усіх підприємств.

В зв'язку з цим можна відслідковувати рентабельність наданих послуг (рис. 2.2).

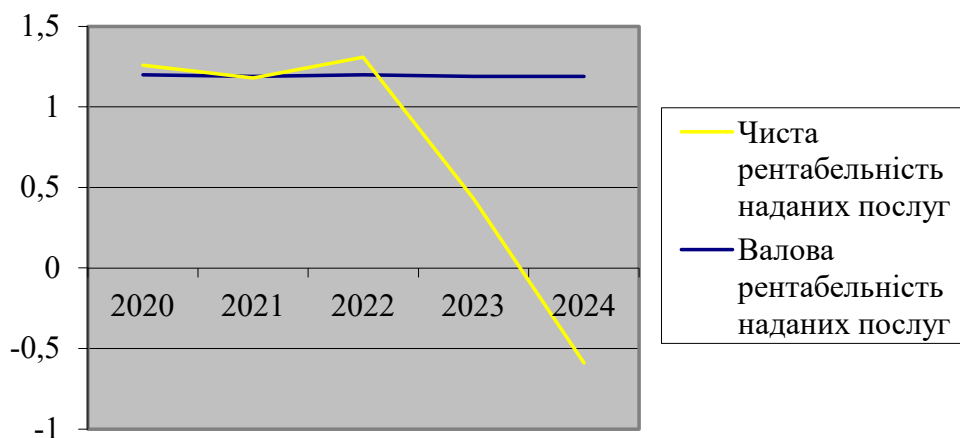


Рис. 2.2. Рентабельність наданих послуг ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» за 2020-2024 роки.

Як бачимо з графіка, що протягом п'яти років валова рентабельність наданих послуг (відношення валового прибутку до чистої виручки від наданих послуг), так і чиста рентабельність наданих послуг (відношення чистого прибутку до чистої виручки від наданих послуг) зменшується.

Рентабельність доходу (ROS) у туризмі показує ефективність перетворення виручки на чистий прибуток, зазвичай становлячи 5–15% для турагентів, але може бути вищою у спеціалізованих туроператорів. Показник розраховується як відношення чистого прибутку до виручки. Ключовим для бізнесу є не лише відсоток, а абсолютний прибуток з туру.

Основні аспекти рентабельності в туристичному бізнесі:

- Комісійні винагороди: турагенти зазвичай отримують 5–10% від ціни «нетто», тоді як туроператори, що формують продукти, можуть отримувати 15–30%.
- Рентабельність туру: дешевші тури іноді мають вищий відсоток рентабельності реалізації, ніж дорогі (наприклад, 7,27% у дешевих), але абсолютний прибуток у грошах вищий у дорожчих турах.

- Показники ефективності: окрім рентабельності продажів (ROS), використовують рентабельність витрат (відношення прибутку до собівартості) та рентабельність ресурсів (активів, працівників).

- Чинники впливу: рентабельність сильно залежить від сезонності, транспортних витрат, маркетингових витрат та унікальності туристичного продукту.

Станом на 01.01.2021 року середня чисельність турменеджерів на ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» складала 8 чоловік. І це повністю задовольняє потреби фірми у кадрах. Щодо заробітної плати працівникам, то вона виплачується регулярно, 2 рази на місяць, авансовий платіж і основна виплата як того вимагає законодавство. Заборгованості по заробітній платні та податкам відсутня на сьогодні.

Таблиця 2.2.

Аналіз вартості активів ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» за 2021-2025 р.

Групування активів (майна)	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		На 31.12.2025	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Баланс	47,6	100	845,3	100	1011,3	100	1577,6	100	672,7	100
1. Необоротні активи	12,4	25,5	12,9	1,4	8,8	0,9	8,8	0,55	10,4	1,5
2. Оборотні активи	32,2	72,2	833,1	97,5	981,7	98,0	1577,8	99,4	681,6	97,4
- дебіторська заборгованість з бюджетом	---	---	6,5	0,7	11,8	1,0	12,0	0,7	8,6	1,2
- інша поточна дебітор. заборгов.	23,8	47,9	734,1	87,7	929,4	92,8	1489,7	96,6	631,0	92,0
- грошові кошти в нац. Валюті	10,4	23,3	92,7	12	62,2	6,2	46,8	2,8	42,8	6,2
3. Витрати майбутніх періодів	2,0	4,3	0,3	0,1	0,7	0,1	0,9	0,05	0,7	0,1

Як видно з таблиці 2.2. значення структури активів фірми мало тенденцію до збільшення у період з 2021 р. по 2025 р., тільки у 2025 р. була тенденція до зменшення структури активів до 672, 7 тис. грн. порівняно з 2024 р.

Найбільшу часту в активах займають оборотні активи (від 72,2 %- 2021 р. до 98,4 % - 2024 р.) , зокрема за рахунок іншої поточної дебіторської заборгованості (від 47,9% - 2021 р. до 96,6 %- 2024 р.) та грошових коштів у національній валюті (від 2,9 % - 2024 р. до 23,3% - 2021 р.).

Висока рентабельність у туризмі досягається через оптимізацію витрат та збільшення обсягів продажів, де сфера послуг загалом може демонструвати показники понад 30%.

Ліквідність балансу досягається встановленням рівності між зобов'язаннями підприємства та його активами[12].

Ліквідність балансу в туризмі — це здатність туристичного підприємства (турагента, туроператора, готелю) оперативно перетворювати активи на грошові кошти для погашення поточних зобов'язань (виplat туроператорам, зарплат, оренди).

Аналіз проводиться шляхом зіставлення активів, згрупованих за ступенем їх реалізації (від

$A1 \text{cap } A \text{ sub } 1$

$A1 \text{до } A4 \text{cap } A \text{ sub } 4A4$, із зобов'язаннями за термінами погашення (від $P1P \text{ sub } 1P1$ до $P4P \text{ sub } 4P4$).

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні умови: $A1 > P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$ і $A4 < P4$.

Висока ліквідність забезпечує фінансову стійкість турфірми навіть при коливаннях попиту.

Загальний показник ліквідності: показує загальну спроможність покрити зобов'язання активами.

Таблиця 2.3.

Аналіз ліквідності балансу ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» (тис. грн.)

Актив	Код рядка	Рік	на початок періоду	на кінець періоду	Пасив	Код рядка	Рік	на початок періоду	на кінець періоду	Платіжний надлишок або нестача	
										на початок періоду	на кінець періоду
Найбільш ліквідні активи (А ₁)	220 + 230 + 240	2025	46,8	42,8	Негайні пасиви (П ₁)	530	2025	303,2	605,6	264,4	572,8
		2024	62,2	46,8			2024	114,7	302,2	44,5	264,4
		2023	92,7	62,2			2023	88,6	114,7	-4,1	44,5
		2022	10,4	92,7			2022	13,4	79,3	3,0	-14,4
		2021	22,2	10,4			2021	0,0	0,0	-22,2	-11,4
швидко реалізуються (А ₂)	130 + 160 + 170 + 210	2025	1521,7	639,5	Короткострокові пасиви (П ₂)	640-380-480-530	2025	1387,9	459,4	-123,8	-181,1
		2024	931,2	1611,7			2024	918,6	1497,9	-13,6	-123,8
		2023	749,9	931,2			2023	764,7	927,6	4,9	-13,6
		2022	29,3	731,6			2022	27,8	764,7	-1,5	15,1
		2021	0,0	23,8			2021	29,8	21,6	29,8	-2,2
реалізуються повільно (А ₃)	100 + 110 + 250 + 270	2025	1,2	1,0	Довгострокові пасиви (П ₃)	430 + 480 + 630	2025	0,0	0,0	-1,2	-1,0
		2024	1,0	1,2			2024	0,0	0,0	-1,0	-1,2
		2023	1,1	1,0			2023	0,0	0,0	-1,1	-1,0
		2024	0,9	0,3			2022	0,0	0,0	-0,9	-0,3
		2021	2,2	2,0			2021	0,0	0,0	-2,2	-2,0
		2024	8,9	8,9			2024	(21,0)	(130,5)	-29,9	-139,4
		2023	11,9	8,9			2023	12,3	(21,0)	0,4	-29,9
		2022	11,1	11,9			2022	10,6	12,3	-0,5	0,4
		2021	1,9	11,4			2021	(3,4)	26,0	-5,3	14,6
Баланс	280	2025	1567,6	682,7	Баланс	640	2025	1567,6	682,7	0,0	0,0
		2024	1001,3	1567,6			2024	1001,3	1567,6	0,0	0,0
		2023	844,6	1001,3			2023	844,6	1001,3	0,0	0,0
		2022	50,8	835,3			2022	50,8	835,3	0,0	0,0
		2021	25,4	46,6			2021	25,4	46,6	0,0	0,0

2021 - $\{A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4\}$ - абсолютна ліквідність балансу;

2022 - $\{A1 > П1; A2 < П2; A3 > П3; A4 < П4\}$

2023 - $\{A1 < П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 > П4\}$

2024 - $\{A1 < П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 > П4\}$

2025 - $\{A1 < П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 > П4\}$

Основні аспекти ліквідності в туристичній галузі:

- Структура активів: включає найбільш ліквідні (гроші, дебіторська заборгованість) та малоліквідні (основні засоби, нематеріальні активи) елементи.

- Специфіка: через сезонність, туризм потребує високої абсолютної ліквідності ($A1 \geq A_{sub 1}$ — грошові кошти) для розрахунків у пік сезону.

Оцінка: Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються нерівності:

$A1 \geq П1$ cap $A_{sub 1}$ is greater than or equal to $П_{sub 1}$

$A1 \geq П1$

$A2 \geq П2$ cap $A_{sub 2}$ is greater than or equal to $П_{sub 2}$

$A2 \geq П2$,

$A3 \geq П3$ cap $A_{sub 3}$ is greater than or equal to $П_{sub 3}$

$A3 \geq П3$,

$A4 \leq П4$ cap $A_{sub 4}$ is less than or equal to $П_{sub 4}$

$A4 \leq П4$.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні умови: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$ і $A4 < П4$.

Проведений аналіз, на жаль, виявив недостатню ліквідність балансів підприємства за п'ять років. Найбільш ліквідні активи то зростали, то зменшувалися у період з 2021 по 2025 роки. Цю нестабільність, звичайно, можливо пояснити військовими діями або несприятливою ситуацією у державі, або інфляційними процесами, або швидким зростанням ціни на всі послуги.

Але ситуація від цього не стане кращою.

Коефіцієнти, які використовуються при аналізі ліквідності, дозволяють оцінити ефективність використання активів.

Таблиця 2.4.

Коефіцієнти ліквідності балансу ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Найменування	Формули розрахунку	Рік	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	$K_{п.л.} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{П_1 + П_2}$	2025	0,93	0,73	-0,28
		2024	0,98	0,93	-0,06
		2023	1,00	0,98	-0,04
		2022	0,96	0,98	0,01
		2021	0,91	1,80	0,88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ш.л.} = \frac{A_1 + A_2}{П_1 + П_2}$	2025	0,93	0,73	-0,39
		2024	0,98	0,93	-0,06
		2023	0,12	0,98	0,86
		2022	0,02	0,98	0,98
		2021	0,74	1,8	0,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.} = \frac{A_1}{П_1 + П_2}$	2025	0,04	0,04	0,02
		2024	0,06	0,03	-0,03
		2023	0,12	0,06	-0,06
		2022	0,25	0,12	-0,16
		2021	0,76	0,50	-0,26

Ліквідність у туризмі — це здатність туристичних підприємств (готелів, турагенцій, туроператорів) швидко перетворювати свої активи на грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Вона є критичною через сезонність попиту, забезпечуючи платоспроможність та фінансову стійкість під час спадів.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який дорівнює 1 свідчить про сприятливий стан активів ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».

Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 0,93 за 2024р. (2023 р. – 1,00, 2024 р. – 0,97) до 0,63 за 2025р., величина коефіцієнту свідчить про несприятливий стан активів підприємства. Негативним можна зазначити коливання значення коефіцієнту та не перевищення позначки 1,0.

Загальне фінансове становище підприємства можна відобразити за допомогою розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості.

Таблиця 2.5.

Коефіцієнти фінансової стійкості ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Найменування коефіцієнту	Формула розрахунку	Рік	На початок періоду	На кінець періоду	Зміна
Коефіцієнт фінансової автономії фірми	$K_a = \frac{1П}{Б} = \frac{\text{стр.380ф.1}}{\text{стр.640ф.1}}$	2025	-0,08	-0,66	-0,49
		2024	-0,02	-0,08	-0,08
		2023	0,01	-0,03	-0,03
		2022	0,21	0,01	-0,2
		2021	-0,14	0,56	0,43
Коефіцієнт фінансової залежності фірми	$K_{ф.з.} = \frac{Б}{1П} = \frac{\text{стр.640ф.1}}{\text{стр.380ф.1}}$	2025	-13,01	-1,78	10,23
		2024	-47,78	-13,01	36,67
		2023	69,66	-48,68	-117,34
		2022	4,89	68,91	64,12
		2021	-7,48	1,89	-5,88
Коефіцієнт фінансового ризику фірми	$K_{ф.р.} = \frac{2П + 3П + 4П + 5П}{1П} = \frac{\text{стр.430ф.1} + 480ф.1 + 620ф.1 + 630ф.1}{\text{стр.380ф.1}}$	2025	-14,01	-2,89	10,23
		2024	-48,88	-14,01	36,67
		2023	67,86	-47,68	-117,34
		2022	3,78	67,91	64,12
		2021	-8,49	0,88	-7,79

Коефіцієнт фінансової стійкості фірми (незалежності, автономії) визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених в майно підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш стійко, стабільно і незалежно від кредиторів підприємство (оптимальне значення 0,5 і більше) [22]

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом характеризує співвідношення власних і позикових коштів, та вказує залежність підприємства від залучених засобів (теоретичне значення менше 1) [22]. Чим вище цей показник, тим менше заборгованість підприємства, тим стійкіше його положення.

Щодо фінансових ризиків ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ», то тут ситуація напружена. Турфірма має ризик втрати значних фінансових коштів.

Щодо показників рентабельності. То вони як ніхто характеризують ефективність роботи підприємства в цілому.

Показники рентабельності підприємства — це відносні величини, що визначають ефективність діяльності, показуючи співвідношення чистого прибутку до витрат, активів або власного капіталу. Основні показники (ROA, ROE, ROS, рентабельність продукції) вимірюють, скільки прибутку приносить кожна інвестована або реалізована гривня, допомагаючи оцінити прибутковість.

Всі ці показники можуть розраховуватися на основі балансового прибутку, прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку.

Рентабельність продажів розраховується відношенням прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до суми одержаної виручки. Характеризує прибутковість реалізації з гривні продажів[12].

$$R_n = \frac{\Pi_{pn}}{P}, (2.1)$$

де R_n — рентабельність продажів;

Π_{pn} — валовий прибуток від реалізації продукції;

P — виручка від реалізації продукції.

Таблиця 2.6

Коефіцієнт рентабельності

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажів турфірми, %	1,10	1,16	1,3	1,18	1,18

Показник рентабельності продажів залишається майже на однаковому рівні за період: починаючи з 2021 р. до 2025 р., але не є максимально високим.

Стійка (стала) діяльність у туризмі — це підхід, що балансує економічний розвиток, соціальну справедливість та охорону довкілля, мінімізуючи негативний вплив і максимізуючи позитивний на місцеві громади, культуру та природу, включаючи відповідального туриста, який поважає традиції та обирає екологічні практики. Це включає ресурсоефективність, підтримку місцевої економіки та збереження культурної спадщини, щоб туризм був корисним для всіх.

Ключові аспекти стійкої діяльності у туризмі:

1. Екологічна стійкість:

- Збереження біорізноманіття та природних ресурсів.
- Зменшення засмічення та забруднення довкілля.
- Використання екологічно чистих видів транспорту.

Соціально-культурна стійкість:

- Повага до місцевих традицій, культури та автентичності.
- Підтримка місцевих громад, їхніх цінностей та способу життя.
- Інклюзивність та доступність для всіх верств населення.

Економічна стійкість:

- Сприяння місцевій економіці, підтримка місцевих підприємств (готелів, ресторанів).
- Створення справедливих умов праці для працівників туристичної галузі.
- Забезпечення довгострокової прибутковості без шкоди для інших аспектів.

Стабільна діяльність фірми залежить від багатьох факторів:

- Як обґрунтованість стратегії розвитку;
- Як маркетингова політика;
- Як ефективне використання всіх ресурсів;
- Як от зовнішні фактори, до яких відносять:

- Податковий фактор,
- Кредитний фактор,
- Фактор цінової політики держави;
- фактор ринкової кон'юнктури.

Усі коефіцієнти у звітному періоді погіршились, але деякі залишилися в межах оптимального значення. ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» заборгованості перед працівниками по зарплаті не має.

Отже, проаналізувавши фінансові показники ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» ми можемо бачити, що станом на 31.12.25р. спостерігається неліквідний баланс (аналіз виявив недостатню ліквідність балансів підприємства за п'ять років – з 2021р. по 2025р.), визначається недостатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності, підприємство є збитковим.

2.2. Організаційна структура управління та інноваційна політика ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».

Структура організації — це система взаємозв'язків, ієрархії та розподілу обов'язків між підрозділами та співробітниками, що визначає, як компанія функціонує для досягнення цілей, включаючи лінійні (субординація), функціональні (спеціалізація), лінійно-функціональні, дивізіональні (за продуктом/регіоном), матричні (проектні) та інші типи. Вона встановлює повноваження, відповідальність та потоки комунікацій, а її ефективність залежить від чіткості та відповідності стратегії.

Основні елементи структури

- Ланки управління: відділи, служби, команди, що виконують певні функції.
- Рівні управління: вертикальний поділ праці (наприклад, керівник вищої ланки, середньої, виконавці).
- Зв'язки:

Вертикальні (ієрархічні): підпорядкування (лінійні).

Горизонтальні (координаційні): взаємодія між рівноправними підрозділами (функціональні).

Поширені типи організаційних структур

- Лінійна: кожен підлеглий підпорядковується лише одному керівнику; проста ієрархія.
- Функціональна: спеціалізація підрозділів за функціями (маркетинг, фінанси).
- Лінійно-функціональна: поєднання лінійної та функціональної, з функціональними штабами, що надають дорадчу допомогу.
- Дивізійна (наприклад, за регіонами): підрозділи працюють як самостійні бізнес-одиниці.
- Матрична: тимчасова структура для проектів, де співробітники підпорядковуються і лінійному керівнику, і керівнику проекту.

Чому структура важлива?

- Забезпечує чіткість і порядок.
- Усуває плутанину в комунікаціях та дублювання функцій.
- Допомагає в координації та прийнятті рішень.
- Може адаптуватися відповідно до цілей та стратегії компанії.

Структура організації делегує рівні відповідальності. Назначає ступінь делегування повноважень. Вказує на права і обов'язки персоналу та впливає на швидкість прийняття рішень.

При побудові структури системи управління необхідно дотримуватися певних принципів, бо структура є основою системи управління. Вона встановлює ті певні зв'язки між підрозділами, без яких не може функціонувати управління. Один з принципів побудови структури - це визначення ліній влади. Концепція влади стверджує, що можна вимагати виконання чого-небудь від іншої людини [27].

На практиці, як правило, туристичні фірми поєднують у своїй діяльності функції турагентів і туроператорів. У такому випадку їх організаційна

структура має комбінований характер. Крім того, переважна більшість туристичних організацій, як у світі, так і в Україні належить до малих і середніх підприємств. Через свій обмежений штат таким фірмам набагато складніше, ніж великим підприємствам, створити стабільну, чітку структуру.

Однією з найважливіших умов успішної діяльності турфірми є наявність висококваліфікованих кадрів. Особливу увагу у практичній діяльності потрібно приділяти кадровій політиці фірми[25].

Кадри в туристичному бізнесі – це фахівці різного рівня, від менеджерів з продажу турів та адміністраторів до туроператорів, які забезпечують організацію подорожей, бронювання, трансфери та обслуговування клієнтів, а основною проблемою підготовки є недостатня практична спрямованість освіти, що вимагає тіснішої співпраці вишів та бізнесу для розвитку навичок у сфері.

Ключові професії

- Менеджер з туризму (Турагент): Організовує та продає туристичні пакети, бронює квитки, готелі, займається трансферами.
- Туроператор: Комплектує тури з окремих послуг, створюючи кінцевий продукт.
- Адміністратор (готельний бізнес, ресторани): Займається безпосереднім обслуговуванням та розміщенням гостей.
- Гід/Екскурсовод: Проводить екскурсії, надає інформацію про місцеві пам'ятки.
- Спеціалісти з готельно-ресторанної справи: Забезпечують комфорт та харчування під час подорожі.

Виклики та проблеми в підборі кадрів:

- Розрив між теорією та практикою: Випускникам ВНЗ часто бракує реальних практичних навичок.
- Недостатня співпраця між навчальними закладами та туристичними компаніями.

У ліцензійних умовах провадження господарської діяльності з організації іноземного, внутрішнього, зарубіжного туризму, екскурсійної діяльності окремим розділом передбачено кваліфікаційні вимоги до кадрового складу працівників суб'єкта туристичної діяльності. Згідно з цим документом у штаті суб'єкта туристичної діяльності або туристичного підрозділу повинно налічуватись не менше 30% фахівців, які мають відповідну освіту з організації іноземного, внутрішнього туризму, екскурсійної діяльності або стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років[17].

Інноваційну політику та структуру управління розглянемо на прикладі ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».

Структура управління турфірми в Україні залежить від її типу (туроператор чи турагент), масштабу та моделі, але зазвичай включає керівництво (директор), відділи з функціональними обов'язками (продажів, бронювання, маркетингу, бухгалтерія, операційне відділення) та агентів, які працюють безпосередньо з клієнтами, продаючи пакети, створені туроператором, або пропонуючи послуги бронювання, трансферу та екскурсій. Поширені моделі – лінійна, функціональна або матрична, адаптовані під специфіку туристичної інфраструктури та попит.

Основні функціональні підрозділи

- Директор/Керівник: стратегічне планування, фінанси, загальне управління.
- Відділ продажів (Менеджери з туризму): робота з клієнтами, продаж турів, консультації.
- Відділ бронювання/Продукт-менеджмент: купівля квитків, бронювання готелів, трансферів, формування турпакетів.
- Маркетинговий відділ: реклама, просування, робота з партнерами.
- Бухгалтерія/Фінансовий відділ: облік, фінансова звітність.
- Операційний відділ (для туроператорів): комплектація турів, взаємодія з приймаючими сторонами, гарантії.

Типи структури

- Лінійна: проста ієрархія, де кожен підпорядкований одному керівнику (добре для невеликих фірм).
- Функціональна: розподіл за функціями (продажі, маркетинг), але може створювати «бункери».
- Матрична: поєднує лінійну та функціональну, дозволяючи спеціалістам працювати над різними проектами одночасно (гнучкіше).

Права директора турфірми в Україні визначаються законодавством і включають право на ведення ліцензованої діяльності (туроператорської або турагентської) після отримання ліцензії від Держагентства розвитку туризму, право змінювати ціни на турпродукт за певних умов, право представляти інтереси фірми та укладати договори, а також обов'язок забезпечувати якість послуг та дотримання умов ліцензування, інакше можливе призупинення або анулювання ліцензії.

Основні права:

1. Право на здійснення діяльності: здійснювати туроператорську або турагентську діяльність після отримання відповідної ліцензії.
2. Право встановлення цін: змінювати ціну турпродукту, якщо це передбачено договором та пов'язано з істотними змінами обставин (тарифів, курсів валют), але не пізніше певного терміну до початку подорожі.
3. Право на управління та представництво: виступати від імені юридичної особи, укладати договори з туристами та партнерами, наймати персонал.
4. Право на отримання інформації: отримувати інформацію про стан ринку та регуляторні зміни у сфері туризму.

Основні обов'язки (які обмежують права):

1. Дотримання ліцензійних умов: забезпечувати відповідність діяльності ліцензійним вимогам, що включає вимоги до кваліфікації керівника та фінансової стабільності.
2. Забезпечення якості послуг: надавати якісні туристичні послуги та відповідати за їхню відповідність умовам договору.

3. Відшкодування збитків: повертати кошти туристам, якщо ціна продукту зросла більш ніж на 5% або якщо є інші істотні порушення.

4. Підзвітність та контроль: проходити перевірки з боку ліцензійного органу щодо дотримання умов ліцензування.

Вимоги до керівника:

- Керівник туроператора (або філії) повинен мати вищу освіту та стаж роботи у сфері туризму (не менше 3 років) або відповідну освіту у сфері туризму.

Також директор може наймати працівників і за власним рішенням також наділяти їх владою. Але це вже влада трохи іншого рівня. Вони підпорядковуються йому і реалізують свої повноваження, які не виходять за межі його повноважень[14].

Так, директор здійснює добір та розміщення менеджерів вищого та нижчого рівнів і затверджує їх посадові інструкції. Безпосередньо директорові підпорядковуються: головний бухгалтер, помічник гол. бухгалтера, начальник відділу продажів.

Начальнику відділу продажів підпорядковуються менеджери нижчого рівня. Один менеджер з продажу тур - продукту, менеджер з візової підтримки і менеджер з виписки документів.

Обов'язки менеджера з продажу турфірми в Україні включають консультації клієнтів щодо напрямків та турів, підбір та бронювання готелів, авіаквитків, трансферів і екскурсій, оформлення документів, роботу з соцмережами та CRM, а також ведення переговорів та контроль оплат, щоб забезпечити повний цикл обслуговування туриста від першого запиту до повернення додому, вирішуючи його проблеми та пропонуючи цінний відпочинок.

Основні обов'язки:

- Консультація та підбір туру: допомога клієнту у виборі напрямку, готелю, дати, типу відпочинку (пляжний, екскурсійний, гірськолижний).

- Бронювання послуг: оформлення авіаквитків, бронювання готелів, трансферів, страхування, оренда авто, підбір екскурсій.
- Робота з клієнтами: обробка запитів по телефону, онлайн, ведення переговорів, робота із запереченнями, підтримка зв'язку до та після поїздки.
- Документообіг: підготовка та контроль підписання договорів, оформлення турів, виставлення рахунків, відстеження оплат.
- Маркетинг: ведення сторінок у соцмережах, просування турів, відвідування рекламних турів та семінарів.
- Звітність: підготовка звітів про виконану роботу та продажі.
- Розвиток: постійне вивчення нових напрямків, готелів, ринку та конкурентів, щоб надавати якісні рішення.

Ключові навички:

- Комунікабельність та ораторські здібності.
- Знання туристичного ринку, продуктів і напрямків.
- Вміння працювати з CRM-системами та системами бронювання.
- Навички продажів та переконання.
- Цілеспрямованість, наполегливість, висока самоорганізація.

Взагалі відповідальність - це обов'язок виконувати поставлені перед тобою задачі і відповідати за їх вирішення. Чіткий розподіл відповідальності є важливим принципом організації. Відповідальність повинна чітко відповідати обов'язкам працівника, саме з цією метою розробляються посадові інструкції[14].

Звичайно ж директор бере на себе персональну відповідальність у повному обсязі.

Відповідальність директора турфірми в Україні є комплексною: він відповідає за фінансову діяльність, дотримання законодавства (ліцензування, податки, безпека праці) та якість послуг перед споживачами, несучи цивільно-правову (за збитки), адміністративну (штрафи за порушення) та кримінальну відповідальність (шахрайство, ухилення від податків), хоча саме підприємство

відповідає за борги, а директор може відповідати особисто за спричинену шкоду товариству чи третім особам.

Основні види відповідальності

- Цивільно-правова: відшкодування збитків, завданих товариству чи туристам (наприклад, через неякісні послуги, недостовірну рекламу, порушення договорів).
- Адміністративна: штрафи за порушення правил ліцензування, ведення бухгалтерії, подання звітності, норми праці, недостовірну рекламу.
- Кримінальна: за шахрайство, привласнення коштів, службову недбалість, ухилення від сплати податків, корупцію.

Специфіка для турфірми

- Відповідальність за послуги: турфірма (а отже, і директор) відповідає перед туристами як за власні дії, так і за дії своїх партнерів (готелі, перевізники).
- Відповідальність за рекламу: за недостовірну рекламу, перебільшення якості послуг.
- Відповідальність за договір: за забезпечення виконання умов договору з туристом.

Коли директор відповідає особисто

- Коли дії директора завдали прямої шкоди підприємству, і це доведено.
- За правопорушення, вчинені ним особисто (наприклад, шахрайство).
- За порушення, які виходять за межі повноважень або порушують закон, і призводять до серйозних наслідків.

За загальним правилом, підприємство відповідає своїм майном, але директор несе відповідальність за свої особисті порушення та збитки, завдані ним.

В той же час як обов'язки директора не передбачені посадовою інструкцією [37].

Проаналізуємо права, обов'язки і відповідальність кожної посадової особи. Розподіл обов'язків у фірмі означає визначення масштабу повноважень і міри відповідальності по кожній посаді. Обов'язки та відповідальність головного бухгалтера та бухгалтера майже однакові, їх посадові інструкції різняться тільки за визначенням функцій та прав визначених посадових осіб.

Обов'язки:

- читати накази, виконувати вказівки, розпорядження та інші керівні розпорядження по роботі в туризмі, знати основи організації праці, бухгалтерії та ін.;
- читати постанови, накази, методично-нормативні акти та інструкції по веденню бухгалтерського обліку, обліку грошових коштів, матеріальних цінностей та ін.;
- читати і виконувати вимоги щодо інструкцій з охорони праці в обов'язі роботи, що виконується. Знати свої права і обов'язки в основах законодавствах про охорону праці;
- дотримуватися обов'язків з охорони праці, які передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку турфірми;
- повідомляти про надзвичайні ситуації своєму керівництву або іншій посадовій особі за положенням.

Відповідальність:

- несе за якість і вчасність виконання покладених на дану особу посадовою інструкцією обов'язків;
- персональна відповідальність за порушення правил безпеки.

Права бухгалтера:

- вчасно доповідати головному бухгалтеру щодо виявлених недоліків у межах своєї компетенції;
- вносити пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками передбаченими даною посадовою інструкцією[14].

Результатом відповідної управлінської діяльності менеджменту є управлінське рішення. Основа управління - прийняття рішень. Вироблення і

прийняття рішень - творчий процес у діяльності керівників будь-якого рівня, який, зокрема, включає: вивчення проблеми на основі отриманої інформації; конкретизацію рішення для його виконавців; вироблення і постановку цілі; прийняття рішення; вибір і формування оптимального рішення; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) й можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення із фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдання)[14].

Результат управлінського рішення — це реалізований вплив на керовану систему, що призводить до конкретних виробничих, фінансових, економічних та інших змін і досягнень цілей організації. Це підсумок аналізу, творчої діяльності та вибору, який трансформується у дії, що забезпечують виконання завдань та отримання бажаних результатів, наприклад, зростання прибутку, підвищення ефективності чи покращення соціальних показників.

Ключові аспекти результату:

- Досягнення цілей: головне – забезпечення досягнення стратегічних та поточних цілей компанії.
- Зміна стану системи: рішення впливає на об'єкт управління, викликаючи зміни в його діяльності.
- Економічна ефективність: вимірюється через показники прибутку, економії ресурсів, рентабельності.
- Соціальна ефективність: вплив на персонал, якість послуг, задоволення потреб.
- Ресурсна результативність: оцінка ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Як формується результат:

1. Аналіз проблем: виявлення проблемної ситуації та збір інформації.
2. Вибір альтернативи: оцінка різних варіантів дій.
3. Прийняття рішення: формування остаточного вибору.
4. Реалізація: втілення рішення в життя через канали зв'язку (методи, команди).

5. Отримання ефекту: фінальний наслідок реалізованого рішення, що є його результатом.

Таким чином, результат управлінського рішення — це не лише сам документ, а сукупність усіх наслідків його впровадження.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовки, прийняття і реалізації рішення. Економічний аналіз ситуацій різного виду на мікро й макрорівні здійснюється ще на стадії підготовки цього управлінського рішення. Що включає пошук, збирання та обробку інформації. Під час аналізу виявляються і формуються проблеми, які потребують швидкого розв'язання. Розробка й оцінка альтернативних рішень і курсу подальших дій, що проводяться на основі розрахунків різного типу, відбувається на стадії прийняття рішень. При цьому проводиться відбір критеріїв вибору оптимального рішення - вибір і прийняття найкращого рішення[44].

Достовірна, поточна й прогнозуюча інформація, аналіз усіх факторів, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків - основа, на якій мають прийматися рішення[34].

Оцінка інформації — це процес аналізу її якості та придатності для конкретних цілей, що включає перевірку достовірності, актуальності, повноти та цінності даних через критичне мислення, аналіз джерел та методів отримання, щоб формувати обґрунтовані висновки та рішення.

Ключові етапи включають збір, критичну оцінку джерел (авторитет, надійність) та аргументів, аналіз фактів, а також формування висновків.

Основні критерії оцінки інформації:

- Достовірність: наскільки інформація правдива, без помилок і спотворень.
- Актуальність: наскільки інформація свіжа і відповідає сьогоденню.
- Повнота: чи надає інформація достатньо деталей для розуміння ситуації.

- Цінність/Релевантність: наскільки вона корисна для досягнення ваших цілей.

- Об'єктивність: чи є емоційне забарвлення, сенсаційність, прихований зміст.

Керівники зобов'язані постійно і всебічно вивчати інформацію, що надходить, для підготовки й прийняття на її основі управлінських рішень, які потрібно погоджувати на всіх рівнях внутрішньофірмової та ієрархічної піраміди управління[44].

Достатньо велику кількість інформації потрібно проаналізувати для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень. Вона настільки велика, що перевищила всі спроможності людини. Тому застосовують електронно-обчислювальну техніку, розробки автоматизованих систем управління. У зв'язку з цим і виникла потреба створення економіко-математичних методів і нового математичного апарату.

Методи прийняття рішень, спрямованих на досягнення накреслених цілей, можуть бути різними [25].

Методи управлінських рішень поділяють на кількісні (математичні, статистичні, теорія ігор) та якісні (експертні, інтуїтивні), а за характером впливу — на адміністративні, економічні, соціально-психологічні та технологічні. Вони допомагають обирати найкращі варіанти дій, від аналітичних моделей до мозкового штурму, щоб досягти цілей організації, використовуючи як дані, так і людський досвід.

Класифікація методів за підходом:

- Кількісні (аналітичні): використовують точні дані для розрахунків.
 - Аналітичні/Математичні: лінійне програмування, динамічне програмування, моделі масового обслуговування, теорія ігор.
 - Статистичні: для умов відносної визначеності даних, маржинальний аналіз.
 - Імітаційні: моделювання для експериментальної перевірки рішень.

- Якісні (експертні): для ситуацій, де неможливо кількісно оцінити фактори.
 - Метод мозкового штурму: генерація ідей групою людей.
 - Метод Дельфі: анонімне опитування експертів.
 - SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін, можливостей, загроз.
 - Аналіз Парето: визначення пріоритетів, фокус на 20% причин, що дають 80% результату.

Класифікація за сферою впливу (методи управління):

- Адміністративні: накази, інструкції, організаційні норми.
- Економічні: стимулювання, штрафи, ціноутворення, бюджетування.
- Соціально-психологічні: мотивація, моральне заохочення, конфліктологія.
- Технологічні: використання спеціалізованих інструментів та інновацій.

Коли можна застосовувати ці методи:

- Визначеність: кількісні методи (математичні, статистичні).
- Невизначеність: теорія ігор, імітаційні моделі, експертні оцінки.
- Великі завдання: декомпозиція (розбиття на дрібніші).
- Терміновість: метод спроб та помилок.

Одна з найважливіших проблем у сучасному управлінні – це проблема вибору керівником вірного рішення[41].

Ця проблема полягає в необхідності оцінки самим керівником конкретних обставин і самостійності прийняття ним одного вірного рішення з багатьох можливих варіантів. Так як керівник обирає рішення, то він і несе відповідальність за їх виконання. Відповідно до цього має бути відома ціль управління, а керівництво бути цілеспрямованим[50].

Отже, основна задача директора – це забезпечення безперебійної роботи турфірми таким чином, щоб діяльність приносила суттєві прибутки. Інші члени команди: головний бухгалтер, бухгалтерія, старший менеджер з продажу

здійснювали конструктивне керівництво відповідними відділами, якісно організовували їх роботу, несли контроль над виконанням поставлених завдань перед своїми підлеглими.

Персональну відповідальність повинні нести і менеджери за свою роботу, маючи право розпоряджатися трудовими й матеріальними ресурсами, необхідними для одержання певних результатів. У цьому випадку мають бути рівномірними як права, так і відповідальність за не доопрацювання або помилки в роботі.

2.3 Аналіз методів управління інноваційною діяльністю ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Незважаючи на швидкий розвиток інформаційних технологій, телекомунікацій і електронної торгівлі, більшість туристських організацій тільки в середині 1990- х рр. стали активно використовувати Інтернет у своїй діяльності.

Інтернет дозволяє туристським організаціям, без більших витрат одержати доступ до більших груп споживачів з метою передачі конкретної інформації про пропоновані продукти й про організацію їх продажів; надійно поширювати повну й докладну інформацію про свою діяльність; швидко й ефективно ухвалювати заявки клієнтів і робити бронювання необхідних послуг; скоротити витрати на виробництво й поширення друкованої продукції; прискорити й спростити взаємодія з партнерами на ринку[52].

Інтернет у туризмі революціонізував пошук, бронювання та просування, ставши ключовим каналом зв'язку між клієнтом і пропозицією через веб-сайти, соціальні мережі та застосунки, що дозволяє туроператорам ефективно рекламувати послуги, автоматизувати продажі та формувати унікальний бренд, тоді як мандрівники отримують доступ до інформації в реальному часі та

зручні інструменти планування, роблячи подорожі більш персоналізованими та доступними.

Для туристичного бізнесу інтернет має велике значення:

- Маркетинг та просування: створення веб-сайтів, профілів у соцмережах, використання SEO, контент-маркетингу та таргетованої реклами для залучення клієнтів.
- Продаж та бронювання: онлайн-системи бронювання квитків, готелів, екскурсій безпосередньо через інтернет, що зменшує залежність від друкованих каталогів.
- Управління відносинами з клієнтами (CRM): збір даних про клієнтів, персоналізація пропозицій та автоматизація комунікації через email-розсилки, чат-боти.
- Брендинг: формування унікальної ідентичності компанії, підвищення лояльності та конкурентоспроможності.

Для туристів теж є переваги:

- Дослідження та планування: пошук інформації про дестинації, порівняння цін, читання відгуків, перегляд фото та відео.
- Бронювання: зручне бронювання транспорту, житла, розваг у будь-який час та з будь-якої точки світу.
- Навігація та комунікація: використання мобільних карт, перекладачів, месенджерів для зв'язку під час подорожі.
- Соціальна взаємодія: обмін враженнями, фото та рекомендаціями з друзями та іншими мандрівниками.

Основні інструменти та технології

- Веб-сайти та портали: туристичні агенції, системи бронювання (Booking, Airbnb), агрегатори (Skyscanner).
- Соціальні мережі: Instagram, Facebook, TikTok для візуального контенту та комунікації.
- Мобільні застосунки: карти (Google Maps), перекладачі, додатки для бронювання, путівники.

- Інтернет речей (IoT): "Розумні" готелі, сенсори для аналізу потоків туристів.
- Штучний інтелект: чат-боти для підтримки клієнтів, персоналізовані рекомендації.

Таким чином, інтернет не просто інструмент, а невід'ємна частина сучасної туристичної інфраструктури, що змінює модель взаємодії всіх учасників ринку.

Як було вище згадано ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» має свій сайт та корпоративну електронну пошту. Без цих новітніх методів комунікацій зараз важко розвивати туристичний бізнес, і взагалі любий бізнес. З часу, як фірма лише починала свою роботу наш сайт дуже змінився. В першу чергу думаючи про туриста та агента, фірма яка обслуговує наш сайт продумує систему розміщення інформації на сайті так, щоб її легко можна було знайти. Сайтом в ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» займається декілька менеджерів, в основному це відбувається в період міжсезоння коли потік туристів зменшується і йде підготовка до нового сезону. Це відбувається восени та весною. За 5 років, на сайт було завантажено багато пізнавальної інформації, екскурсій, фотографій, карт країн та курортів які розвиває ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ». В багатьох моментах фірма звертається по інформацію до постачальників і партнерів за кордоном.

Традиційно постачальники туристських послуг (готелі, ресторани, транспортні компанії, парки, музеї й ін.) взаємодіяли із клієнтами через посередників: тобто, туроператорів, тур-агентів, готельні мережі, комп'ютеризовані мережі бронювання[32].

Особливою формою використання інформаційних технологій у туризмі є електронні системи бронювання.[21, стор 217]

Взявши прикладі інших туроператорів, які вдало впровадили систему он-лайн бронювання близько 11 років тому, ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» встановило на своєму сайті систему он-лайн бронювання 7 років тому. Цією новацією фірма вирішила скористуватися з ряду причин:

- це допомагає збільшенню асортименту тур-продукту,
- це допомагає збільшенню продажу тур-продукту,
- це розширює сітки агенств-партнерів по всій Україні,
- це спрощує підбір турів для менеджерів, агентів а також туристів,
- це дає своєчасну і вірну інформацію,
- це стоїть на готелі, літаки, автобуси,
- це полегшення роботи відділам бронювання та продажу.

Система значно полегшила роботу менеджерів з продажу та бронювання, вона систематизувала та спростила дії бронювання. Заявка на бронювання автоматично надсилається в готель, або партнерові закордон. Так само автоматично вона з'являється в системі ТІТВІТ, за певним номером, вже з заповненими даними на туристів, способом проїзду, готелем, типом номеру, типом харчування та страховим полісом. А також цю заявку агент може роздрукувати з сайту собі, надалі заходячи на сайт під своїм логіном і паролем він може перевірити стан поточної заявки. І бачити підтвердження.

За бронювання в он-лайн системі ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» турагент отримує до своїх стандартних 10% винагороди +1% (бонус).

Використання он-лайн операцій дозволяє туристській фірмі придбати нову аудиторію й охопити послугами значно більші території, а також одержати значну економію часу при роботі з клієнтами. Але повний перехід українського тур-бізнесу на он-лайн технології зараз нереальний у зв'язку з відсутністю чіткого законодавства в цій сфері, низьким рівнем розвитку ринку, недостатньою досвідченістю споживачів, неможливістю оплатити послуги кредитною картою й відгородити клієнта від різного роду шахрайств[27, с. 32].

Низьке інтернет-замовлення туристичних послуг може бути спричинене недовірою до онлайн-оплат, відсутністю навичок користування Інтернетом, складнощами з вибором у великій кількості пропозицій, а також потребою в персоналізованій консультації менеджера, особливо для складних турів, де онлайн-інструменти не замінять експерта; проте, електронна комерція в туризмі

активно розвивається, охоплюючи бронювання квитків, проживання, авто та інше.

Основні причини низького рівня онлайн-замовлень:

1. Недовіра та безпека: споживачі можуть боятися шахрайства або ненадійності онлайн-платформ.
2. Відсутність цифрових навичок: не всі потенційні туристи, особливо старшого віку, мають впевнені навички користування Інтернетом для бронювань.
3. Складність вибору: великий обсяг інформації та варіантів (готелі, перельоти, екскурсії) може бути надмірним і лякати клієнтів.
4. Потреба в експертизі: для складних маршрутів чи індивідуальних подорожей потрібна консультація кваліфікованого агента, що є складним для онлайн-формату.
5. Недосконалість веб-сайтів: деякі сайти можуть надавати лише інформацію, а не можливості для замовлення.
6. Проблеми з логістикою та гарантіями: складні аспекти, як-от страхові поліси чи стикування рейсів, вимагають чітких гарантій.

Але розвиток технологій поступово витісняє друковані видання, замінюючи їх постами з інформацією та рекламою в Інтернеті або іншими формами.

Більш ефективні можливості пошуку потрібної інформації в Інтернеті, нові портативні бездротові обладнання, що дають вихід у мережу, розширення кількості і якості інформації про туристські центри й усіх послугах, що мають відношення до подорожей, передвіщають величезні зміни в туристському бізнесі й електронній комерції. Кількість користувачів Інтернету стрімко зросло, тому використання комунікаційних систем дозволяє туристові самостійно планувати поїздку: скласти маршрут, замовити й оплатити готель, екскурсії, квитки на літак, поїзд або круїз і ін. Для того щоб полегшити одержання інформації про подорожі й туризм користувачами Інтернету, Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) виділила новий домен

спеціально для туристського бізнесу ".travel", який вдало працює в цей час[32, с. 9]

Майже сім років тому ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» підписала договір з системою ТІТВІТ, менеджер якої обслуговує, навчає, повідомляє про зміни персонал фірми.

Системою скористалися у зв'язку із збільшенням асортименту турпутівок, збільшенням чисельності прямих туристів та туристів від агенств, попитом на турпродукт для середнього класу (поїздки до Болгарії на автобусі), та запропоновані путівки в дитячі табори Болгарії за помірні кошти. Але одним із ключових факторів стала велика кількість обчислень у формуванні ціни на тур продукт. Це суттєво полегшило роботу менеджерам. По всіх готелях світу вводиться ціна на день або на весь період сезону з різними типами харчування та видами розміщення, окремо ще й ціна на авіа, окремо на автобус, далі ще додається трансфер, медична страховка. А зараз система сама розраховує тури [37].

Багато інших новацій фірмі пропонують закордонні партнери, а вирішувати чи користуватися ними, довести їх до клієнтів та партнерів визначає директор. Також директор може підняти це питання на зборах засновників, або ж дізнатися думки колективу. На сьогоднішній момент колектив в ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» досить молодий. Менеджери нового покоління вже професійно навчені, тому лишні ресурси на їх навчання чи перепідготовку витрачати не потрібно. Тому директора часто цікавить думка своїх менеджерів, їх позиція щодо нововведень, а також будь-які конструктивні пропозиції з задоволенням приймаються до уваги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

3.1. Вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

В умовах трансформації національної економіки та посилення конкурентної боротьби на внутрішньому й зовнішньому ринках особливої актуальності набуває питання формування та вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємств.

Для ППФ «Новий Континент», що функціонує в середовищі постійних змін, інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовим фактором довгострокової стійкості та розвитку. Саме тому потреба в системному підході до управління інноваційними процесами є об'єктивною та стратегічно важливою.

Інноваційна діяльність турфірми охоплює сукупність процесів, пов'язаних зі створенням, впровадженням і комерціалізацією нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, технологій, методів організації виробництва та управління [46].

Для ППФ «Новий Континент» інновації можуть проявлятися у впровадженні сучасних управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, використанні нових інформаційних технологій, удосконаленні логістики, маркетингових підходів та взаємодії з клієнтами. Проте ефективність інновацій безпосередньо залежить від того, наскільки цілісною, гнучкою та адаптивною є система управління ними.

Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві повинна базуватися на чітко визначених цілях, узгоджених зі загальною стратегією розвитку ППФ «Новий Континент». Відсутність стратегічного бачення інновацій призводить до фрагментарного впровадження окремих нововведень,

які не дають очікуваного ефекту. Тому першочерговим завданням є інтеграція інноваційної стратегії в загальну систему стратегічного управління підприємством. Це передбачає формування довгострокових пріоритетів інноваційного розвитку, визначення ключових напрямів інвестування та встановлення чітких критеріїв оцінки результативності інновацій.

Важливим елементом удосконалення системи управління інноваційною діяльністю є організаційна структура підприємства. Для ППФ «Новий Континент» доцільним є створення або посилення функцій, відповідальних за ініціювання, координацію та контроль інноваційних процесів. Це може бути як окремий структурний підрозділ, так і призначення відповідальних осіб або міжфункціональних команд, які забезпечуватимуть взаємодію між різними відділами. Такий підхід сприяє зниженню внутрішніх бар'єрів, підвищенню швидкості прийняття рішень та ефективнішому використанню ресурсів.

Не менш значущим чинником є кадрове забезпечення інноваційної діяльності. Людський капітал виступає основним носієм інноваційного потенціалу підприємства. Для ППФ «Новий Континент» актуальним є формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку нових ідей, ініціативності та відповідальності працівників.

Удосконалення системи управління персоналом у контексті інновацій передбачає запровадження механізмів мотивації, що стимулюють участь працівників у розробці та впровадженні нововведень, а також організацію безперервного навчання й підвищення кваліфікації.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності є ще одним ключовим аспектом системи управління. Інноваційні проєкти, як правило, пов'язані з підвищеним рівнем ризику та потребують значних інвестицій. Тому для ППФ «Новий Континент» важливо розробити ефективний механізм планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів, спрямованих на інноваційні цілі. Це включає оцінку економічної доцільності інноваційних проєктів, прогнозування їх окупності, а також використання альтернативних джерел фінансування, зокрема партнерських програм або грантової підтримки.

Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю неможливе без впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів. Для ППФ «Новий Континент» актуальним є використання цифрових технологій для збору, обробки та аналізу даних, що стосуються інноваційних процесів. Це дозволяє підвищити прозорість управління, своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інформаційні системи також сприяють кращій комунікації між підрозділами та забезпечують швидкий обмін знаннями.

Особливу увагу в процесі вдосконалення системи управління інноваціями слід приділяти управлінню ризиками. Інноваційна діяльність завжди супроводжується невизначеністю, тому для ППФ «Новий Континент» важливо ідентифікувати потенційні ризики на всіх етапах інноваційного циклу — від генерації ідеї до її комерціалізації. Розробка заходів з мінімізації ризиків, сценарне планування та постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволяють зменшити негативні наслідки можливих помилок.

Необхідною складовою ефективної системи управління інноваційною діяльністю є налагодження зовнішніх зв'язків. Співпраця з науково-дослідними установами, освітніми закладами, консалтинговими компаніями та іншими підприємствами відкриває для ППФ «Новий Континент» доступ до нових знань, технологій та ринків. Така взаємодія сприяє прискоренню інноваційних процесів і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Окремого значення у процесі вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю набуває питання оцінювання результативності інновацій. Для ППФ «Новий Континент» важливо не лише впроваджувати нововведення, а й мати чітке уявлення про їх вплив на загальні показники діяльності підприємства.

Формування системи ключових показників ефективності дозволяє відстежувати динаміку інноваційного розвитку, аналізувати досягнуті результати та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього

й внутрішнього середовища. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості інноваційної діяльності та обґрунтованості стратегічного планування.

У контексті вдосконалення управління інноваціями доцільним є впровадження процесного підходу. Для ППФ «Новий Континент» це означає розгляд інноваційної діяльності як безперервного процесу, що включає етапи генерування ідей, відбору перспективних пропозицій, розробки, тестування, впровадження та подальшої оцінки результатів. Чітка регламентація цих етапів дозволяє зменшити хаотичність у прийнятті рішень, підвищити керованість інноваційних процесів і забезпечити їх узгодженість із загальною стратегією підприємства.

Важливою складовою вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю є розвиток внутрішніх комунікацій. Ефективний обмін інформацією між підрозділами ППФ «Новий Континент» сприяє швидшому поширенню інноваційних ідей та зменшенню опору змінам.

Створення відкритого комунікаційного середовища, у якому працівники мають можливість вільно висловлювати пропозиції та брати участь в обговоренні управлінських рішень, позитивно впливає на рівень залученості персоналу та формування інноваційного мислення.

Удосконалення системи управління інноваціями також передбачає врахування впливу зовнішнього середовища. Для ППФ «Новий Континент» важливим є постійний аналіз ринкових тенденцій, змін у споживчих уподобаннях, технологічного розвитку та нормативно-правового регулювання. Своєчасне реагування на ці фактори дозволяє підприємству адаптувати інноваційну стратегію, уникати застарілих управлінських рішень і підтримувати актуальність запропонованих продуктів та послуг.

Значну роль у вдосконаленні системи управління інноваційною діяльністю відіграє корпоративна культура. Для ППФ «Новий Континент» формування культури, орієнтованої на розвиток, передбачає підтримку експериментів, толерантність до обґрунтованого ризику та позитивне ставлення до змін. Заохочення творчого підходу до виконання професійних обов'язків

сприяє підвищенню інноваційної активності персоналу та створює сприятливе середовище для реалізації нових ідей[15].

Не менш важливим аспектом є інтеграція інноваційної діяльності з системою загального управління підприємством. Для ППФ «Новий Континент» це означає узгодження інноваційних рішень з фінансовою, виробничою, маркетинговою та кадровою політикою. Така інтеграція дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити загальну результативність управлінських процесів.

У довгостроковій перспективі вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю створює передумови для сталого розвитку ППФ «Новий Континент».

Системний підхід до управління інноваціями дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи конкурентні переваги на основі знань, технологій та ефективних управлінських рішень. У результаті інноваційна діяльність перетворюється на невід’ємний елемент стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність, економічну стійкість та здатність до самовдосконалення в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2. Генерація і аналіз стратегічних альтернатив інноваційного розвитку ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Тепер проаналізуємо стратегічні альтернативи у межах вибраної загальної стратегії зростання ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ». Застосуємо один з формальних методичних прийомів перегляду стратегічних альтернатив, запропонований американськими вченими А. Томпсоном і А. Стріклендом, який ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації.

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Темпи приросту ринку %	Високі	I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Перегляд стратегій концентрації; 2. Скорочення організації; 3. Горизонтальна інтеграція; 4. Вертикальна інтеграція; 5. Диверсифікація; 6. Повна ліквідація.	II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Вертикальна інтеграція; 2. Продовження концентрації; 3. Концентрична диверсифікація.
	Низькі	IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Перегляд стратегії концентрації в одній галузі; 2. Горизонтальна інтеграція; 3. Вертикальна інтеграція; 4. Диверсифікація; 5. «Збір урожаю» і вихід з ринку; 6. Ліквідація.	III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Концентрична диверсифікація; 2. Конгломератна диверсифікація; 3. Спільне підприємство у новій сфері; 4. Вертикальна інтеграція; 5. Продовження стратегії концентрації.
		Мала	Велика
		Відносна частка ринку	

Як ми бачимо у таблиці 3.1 СГЦ з високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією (I квадрант) мають визначити, чому отримано негативний результат, що необхідно зробити для зміцнення конкурентної позиції, а також розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, беручи до уваги високі темпи зростання ринку.

Якщо це організація відносно молода, то вона має більше шансів на освоєння нових видів та сфер діяльності. Слабшій організації, яка не має відповідних ресурсів і знань, було б доцільніше знайти інвесторів або злитися з іншою організацією цієї ж іншої галузі[49].

Сильні СГЦ за умов повільно зростаючих темпів ринку (див. таб 3.1., III квадрант) розглядають можливості використання надлишку коштів для початку диверсифікації. Однак диверсифікацію в абсолютно нові види діяльності треба розглядати тільки тоді, коли суміжні галузі вже не забезпечують перспектив для зростання.

Диверсифікація — це стратегія розподілу капіталу, ресурсів або діяльності між різними активами, галузями чи ринками для зниження ризиків і мінімізації збитків. Основна мета — зменшити залежність від одного джерела прибутку. Принцип відомий як «не класти всі яйця в один кошик». Вона підвищує стійкість бізнесу та оптимізує дохідність інвестиційного портфеля.

Основні аспекти диверсифікації:

- У бізнесі: розширення асортименту, запуск нових продуктів або вихід на нові географічні ринки для стабільного розвитку.
- В інвестиціях: поєднання різних фінансових інструментів (акції, облігації, нерухомість), що реагують на зміни по-різному.
- Види можуть бути різні:
 - Пов'язана: нова діяльність пов'язана з поточною (наприклад, виробник одягу починає виробляти взуття).
 - Непов'язана (конгломератна): вихід у зовсім нові галузі.
- Мета: захист від втрат при падінні окремого ринку чи активу.

Тобто, диверсифікація — це не просто збільшення кількості активів, а їх продуманий розподіл.

Слід зазначити, що важко чітко визначити момент, коли організація має розпочинати диверсифікацію своєї діяльності. Вертикальна диверсифікація не забезпечує виходу зі стану повільного зростання, але її можна вважати ефективною, якщо вона дає організації задовільні прибутки. Загалом такі організації повинні скорочувати обсяги інвестицій в основну діяльність, щоб одержати додаткові кошти для вкладення в нові для них галузі.

Наведений вище підхід слід доповнити SWOT-аналізом інноваційних можливостей та потенціалу ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ». Для цього побудуємо профіль зовнішнього середовища організації та визначимо можливості і загрози зовнішнього середовища, пов'язані з реалізацією нового інноваційного онлайн-проекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Конструктивний аналіз інноваційно-інвестиційних можливостей ППФ
«НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Компонента, фактор	Вагомість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості фактора
1	2	3	4	5
Макрооточення ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»				
Купівельна спроможність клієнтів	3	3	1	+9
Темпи технологічних змін	3	3	1	+9
Міграційні тенденції населення	2	2	-1	-4
Чисельність населення	2	2	-1	-4
Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	3	3	-1	-9
Загальна оцінка макрооточення:				+1
Мезооточення підприємства				
Галузеві конкуренти фірми	3	2	-1	-6
Потенційні конкуренти фірми	2	1	-1	-2
Ставлення покупця до продукту	3	2	1	+6
Сфера діяльності потенційних покупців	2	3	1	+6
Фірми, що надають аналогічні послуги	2	1	-1	-2
Рівень спеціалізованості	1	1	1	+1
Загальна оцінка мезооточення:				+3

Як ми бачимо з табл. 3.2., сумарний вплив факторів макрооточення та мезооточення на інноваційну діяльність фірми в цілому має позитивну динаміку. При цьому найбільші від'ємні оцінки відповідають таким факторам, як стан законодавства, яке регулює господарську діяльність (-9) та галузеві конкуренти (-6).

Водночас найбільший позитивний вплив на ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» має купівельна спроможність населення (+9) та темпи технологічних змін у галузі (+6), ставлення покупця до продукту (+6) та сфера діяльності покупців.

А от слабшим місцем в аналізі внутрішнього середовища ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» є політика підбору персоналу та кваліфікаційних кадрів у сфері туристичної діяльності за схемою заповнення наявних вакансій (-9).

Для визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства проаналізуємо за такими компонентами його інноваційного потенціалу, як: організаційні цілі, структура і система управління, технологія та персонал. Результати подамо у вигляді побудови профілю внутрішнього середовища (табл. 3.3)[47].

Таблиця 3.3.

Оцінка інноваційного потенціалу ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Компонент, фактор	Вагомість фактора	Вплив на організацію	Напрям впливу	Рівень важливості фактора
1	2	3	4	5
Організаційні цілі ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»				
Маркетингові: збільшення обсягів продажу та реалізації послуг	1	2	-1	-2
Фінансові: пошук нових можливостей інвестування інноваційних проектів турфірми	3	3	+1	+9
Індивідуальні особисті цілі працівників: розв'язання завдань у межах робочого місця	2	2	-1	-4
Структура і система управління ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»				
Зв'язки між структурними елементами турфірми: поєднання вертикальних і горизонтальних	2	2	+1	+4
Рівень стандартизації процедур: конкретний розподіл трудових функцій	2	1	-1	-2
Персонал ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»				
Політика набору персоналу турфірми: підбір персоналу по наявних вакансіях	3	3	-1	-9
Політика розвитку персоналу турфірми: поглиблення знань за існуючою спеціалізацією	2	1	-1	-2
Оплата праці в турфірмі: оплата на основі досягнутих результатів	2	3	+1	+6
Загальна оцінка інноваційного потенціалу:				+6

За даними табл. 3.3. можна зробити висновок, що ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» володіє достатнім потенціалом для успішної реалізації даного інноваційного проекту. Найбільший позитивний вплив на внутрішній інноваційний потенціал ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» мають такі фактори: у фінансових цілях переважає пошук можливостей залучення зовнішніх джерел для інвестування інноваційних проектів (+9), виробничі приміщення універсальні і є можливість перекомпонування виробничих площ (+6), оплата праці персоналу здійснюється за досягнуті результати (+6). Для встановлення ланцюгових зв'язків між інноваційно-інвестиційними можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами внутрішнього інноваційного потенціалу фірми. Для цього побудуємо матрицю SWOT.

А завдяки тому, що в організації розвинені як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки, вона швидше пристосовується до нових умов і впроваджує інноваційні технології оминаючи велику кількість внутрішніх бюрократичних процедур. На жаль, у методиці розвитку персоналу турфірми переважає поглиблення теперішніх знань без подальшої перспективи. Тому у випадку негайного заміщення якоїсь посади фірмі прийдеться витратити трохи більше зусиль та ресурсів, ніж у випадку, коли б працівники отримували знання про специфіку роботи один одного і могли б з легкістю зайняти суміжну посаду [17].

Негативний вплив цього фактора посилюється тим, що рівень освіти населення регіонів не відповідає потребам ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ».

Матриця SWOT- аналізу показує, що ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» має досить непогані оптимістичні перспективи щодо реалізації аналізованого інноваційного проекту.

Для утримання досягнутих конкурентних переваг та досягнення кращих результатів від реалізації проекту фірмф слід дотримуватись таких рекомендацій:

- забезпечити сталість персоналу, що становить дослідницький

потенціал;

- виявити причини високого рівня плинності кадрів та по можливості усунути або зменшити їх вплив;
- направити сили маркетингового сектору для формування позитивного іміджу у нових клієнтів;
- підвищувати мотивацію персоналу;
- спонукати до пошуку можливостей покращення організації праці в і за межами свого робочого місця.

За дотримання наведених вище умов ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ» зможе забезпечити собі позицію лідера на цільовому ринку, а згодом і вийти на інші регіональні ринки.

3.3. Міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі.

У сучасних умовах глобалізації туристичний бізнес розвивається під значним впливом інновацій, які формують нові підходи до організації туристичної діяльності, обслуговування клієнтів та управління підприємствами галузі.

Міжнародний досвід свідчить, що саме інноваційна орієнтація є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній, туристичних дестинацій і національних туристичних ринків загалом. Провідні країни світу активно впроваджують інновації з метою адаптації туристичного бізнесу до динамічних змін попиту, цифровізації економіки та зростання вимог споживачів до якості туристичних послуг[50].

Однією з найпоширеніших форм інновацій у міжнародному туристичному бізнесі є цифрові технології. У багатьох країнах світу, зокрема в країнах Європейського Союзу, США, Японії та Південній Кореї, цифровізація туристичної діяльності стала системним процесом. Туристичні компанії

активно використовують онлайн-платформи для бронювання послуг, мобільні додатки для взаємодії з клієнтами, системи штучного інтелекту для персоналізації туристичних пропозицій. Такий підхід дозволяє значно скоротити транзакційні витрати, підвищити оперативність обслуговування та забезпечити більш гнучке реагування на зміну потреб туристів.

Міжнародна практика демонструє, що важливу роль у розвитку інновацій відіграють великі туристичні корпорації та глобальні онлайн-агрегатори. Саме вони стають ініціаторами впровадження нових бізнес-моделей, заснованих на використанні великих масивів даних, автоматизованих систем управління та цифрових каналів збуту. У результаті туристичний продукт трансформується з традиційного набору послуг у комплексне індивідуалізоване рішення, орієнтоване на конкретного споживача. Такий досвід є показовим для інших учасників ринку, які вимушені адаптуватися до нових стандартів конкуренції [1].

Окрему увагу в міжнародному туристичному бізнесі приділяють інноваціям у сфері маркетингу. У розвинених країнах активно використовуються цифрові маркетингові інструменти, зокрема соціальні мережі, контент-маркетинг, віртуальні тури та інтерактивні рекламні кампанії. Це дозволяє формувати емоційний зв'язок між туристом і дестинацією ще до початку подорожі. Такий підхід підвищує привабливість туристичних продуктів і сприяє зростанню лояльності клієнтів.

Значного поширення у міжнародній практиці набули інновації, пов'язані з розвитком сталого та екологічного туризму. У країнах Західної Європи, Скандинавії, Канаді та Австралії туристичний бізнес активно впроваджує екологічно орієнтовані технології, енергоефективні рішення та концепції відповідального споживання.

Туристичні підприємства адаптують свою діяльність до принципів сталого розвитку, поєднуючи економічні інтереси з екологічною та соціальною відповідальністю. Такий підхід не лише зменшує негативний вплив туризму на довкілля, а й формує позитивний імідж компаній на міжнародному ринку.

Важливим елементом міжнародного досвіду є інновації в організації туристичних продуктів[38].

У багатьох країнах світу спостерігається тенденція до розвитку нішевих видів туризму, зокрема культурного, гастрономічного, медичного, подієвого та креативного туризму. Інноваційність у цьому випадку полягає у створенні унікальних туристичних пропозицій, що поєднують місцеву культуру, традиції та сучасні формати подачі туристичного досвіду. Такий підхід дозволяє диверсифікувати туристичні потоки та зменшити сезонність попиту.

Міжнародна практика також демонструє значну увагу до інновацій у сфері управління туристичними підприємствами. У провідних туристичних країнах активно впроваджуються сучасні методи стратегічного планування, проєктного менеджменту та управління якістю послуг.

Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичних платформ і автоматизованих систем контролю якості дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Не менш важливим аспектом міжнародного досвіду інноваційної діяльності у туристичному бізнесі є роль державної підтримки.

У багатьох країнах інновації в туризмі стимулюються через державні програми, грантове фінансування, податкові пільги та розвиток туристичної інфраструктури. Держава виступає не лише регулятором, а й активним учасником інноваційних процесів, створюючи сприятливі умови для розвитку підприємницьких ініціатив у туристичній сфері[30].

Зарубіжний досвід показує, що успішний розвиток туризму нерозривно пов'язаний з активною участю держави в його функціонуванні. Для багатьох країн стало очевидним, що туризм - це високорентабельна галузь, додаткове джерело валютних надходжень (при активному розвитку в'їзного і внутрішнього туризму), фактор диверсифікації економічної структури.

Моделі участі держави в туризмі варіюються від централізованої, де уряд активно керує галуззю, до змішаної, що об'єднує туризм із суміжними сферами (культура, спорт), та європейської, де регулювання відбувається через

багатогалузеві міністерства. Держава встановлює стратегію, регулює діяльність, створює інфраструктуру, забезпечує безпеку та просуває країну як туристичний напрямок, використовуючи різні методи, від економічних до правових, щоб збільшити дохід і зберегти потенціал галузі.

Основні моделі державного регулювання туризму:

- Централізована модель: включає створення спеціального державного органу (міністерства, комітету), який відповідає виключно за туризм, забезпечуючи його комплексний розвиток та регулювання.
- Змішана (комбінована) модель: туризм поєднується з іншими суміжними сферами (культура, спорт, молодь) в рамках одного міністерства, що сприяє синергії.
- Європейська модель: регулювання здійснюється через спеціальні підрозділи в багатопрофільних міністерствах, з орієнтацією на багатогалузову координацію.
- Американська модель: часто передбачає більшу роль приватного сектору та децентралізований підхід до управління.

Ключові напрямки участі держави:

- Стратегічне планування: розробка національних туристичних стратегій та політик.
- Регулювання та правозастосування: ліцензування, стандартизація, контроль якості.
- Промоція та маркетинг: створення позитивного іміджу країни та просування туристичних продуктів.
- Розвиток інфраструктури: будівництво доріг, аеропортів, об'єктів розміщення.
- Збереження ресурсів: охорона природних та культурних пам'яток, що є основою туризму.
- Підтримка бізнесу: створення сприятливих умов для розвитку туристичних підприємств.

Отже, щодо державної інвестиційної політики. Вона повинна формуватися, виходячи з поточних вимог забезпечення економічної рентабельності туристичних компаній і допомагати в створенні сприятливих соціально-економічних умов або середовища в конкретних регіонах. Збільшувати можливості туризму в міжнародному обміні, забезпечувати баланс зовнішньоекономічної діяльності держави, підвищувати рівень якості життя людини за рахунок задоволення потреб у пізнанні навколишнього світу.

Окремого розгляду в межах міжнародного досвіду інноваційної діяльності у туристичному бізнесі потребує питання впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності. У багатьох країнах світу ці технології використовуються для створення віртуальних екскурсій, інтерактивних презентацій туристичних об'єктів і попереднього ознайомлення споживачів із майбутніми подорожами. Такий інноваційний підхід дозволяє туристичним компаніям не лише привернути увагу потенційних клієнтів, а й сформувати більш усвідомлений попит на туристичні продукти.

Віртуалізація туристичного досвіду особливо актуальна в умовах глобальних кризових явищ, коли фізичні подорожі можуть бути обмежені. Міжнародний досвід також засвідчує зростаючу роль інновацій у сфері сервісного обслуговування туристів.

У провідних туристичних країнах активно впроваджуються автоматизовані системи реєстрації, електронні квитки, безконтактні платежі та цифрові помічники. Використання таких рішень сприяє підвищенню комфорту туристів, скороченню часу обслуговування та мінімізації людського фактора. У результаті якість туристичних послуг зростає, що позитивно впливає на репутацію компаній і туристичних дестинацій загалом.

Значна увага у міжнародній практиці приділяється інноваціям у сфері управління туристичними дестинаціями. У багатьох країнах створюються спеціалізовані органи або платформи, що координують розвиток туризму на регіональному та національному рівнях із використанням сучасних аналітичних інструментів. Такий підхід дозволяє ефективніше планувати туристичні потоки,

оптимізувати використання інфраструктури та запобігати надмірному навантаженню на популярні туристичні об'єкти.

Інноваційне управління DESTINACIAMI сприяє більш збалансованому розвитку туризму та підвищенню його соціально-економічної ефективності. У міжнародному туристичному бізнесі дедалі більшого значення набувають інновації, пов'язані з використанням великих даних та аналітики[47].

Туристичні компанії аналізують поведінку споживачів, їхні вподобання та моделі подорожей з метою формування персоналізованих пропозицій. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й оптимізувати маркетингові витрати та підвищити прибутковість бізнесу. Використання аналітичних інструментів стає важливою конкурентною перевагою на міжнародному туристичному ринку.

Важливим напрямом інноваційної діяльності у світовому туристичному бізнесі є розвиток партнерських моделей та мережевої взаємодії. У багатьох країнах туристичні підприємства об'єднуються з представниками суміжних галузей, такими як транспорт, культура, освіта та креативні індустрії. Це дозволяє створювати комплексні туристичні продукти, що поєднують різні види послуг і формують унікальний споживчий досвід.

Мережевий характер інновацій сприяє підвищенню гнучкості туристичного бізнесу та його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Міжнародний досвід також показує, що інновації в туристичному бізнесі тісно пов'язані з розвитком людського капіталу.

У провідних туристичних країнах значна увага приділяється підготовці кадрів, розвитку професійних компетенцій і формуванню інноваційного мислення у працівників галузі. Освітні програми, стажування та міжнародні обміни сприяють поширенню передових практик і підвищенню загального рівня професіоналізму у сфері туризму.

Узагальнюючи міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі, можна стверджувати, що інновації виступають ключовим чинником модернізації туристичної галузі та її адаптації до сучасних викликів.

Комплексне впровадження технологічних, організаційних і управлінських нововведень забезпечує підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, покращення якості туристичних послуг і сталий розвиток туристичних дестинацій[21].

Вивчення та адаптація світових інноваційних практик створює підґрунтя для ефективного розвитку туристичного бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Додатково слід зазначити, що міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі демонструє активне використання концепції смарт-туризму.

У провідних туристичних країнах впроваджуються інтегровані цифрові платформи, які поєднують інформаційні ресурси, транспортні системи, туристичні сервіси та елементи міської інфраструктури. Завдяки цьому туристи отримують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, а туристичні компанії та органи управління можуть ефективніше координувати свою діяльність. Смарт-туризм сприяє підвищенню якості туристичного досвіду та оптимізації управлінських процесів у галузі.

Міжнародна практика також свідчить про зростання ролі інновацій у сфері безпеки туристів. У багатьох країнах використовуються цифрові системи моніторингу, мобільні додатки для екстреного зв'язку та інтелектуальні системи управління ризиками. Такі інновації дозволяють оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, підвищувати рівень довіри туристів та формувати позитивний імідж туристичних дестинацій. Забезпечення безпеки стає важливою складовою конкурентоспроможності туристичного бізнесу на міжнародному рівні.

Значну увагу у світовому туристичному бізнесі приділяють інноваціям у сфері клієнтського досвіду. Туристичні компанії активно використовують емоційний дизайн послуг, інтерактивні формати взаємодії та персоналізовані комунікації. Завдяки цьому туристичний продукт виходить за межі стандартного набору послуг і перетворюється на комплексний досвід, орієнтований на індивідуальні потреби споживача. Такий підхід сприяє

формуванню довгострокових відносин з клієнтами та підвищенню рівня повторних продажів.

Міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі також характеризується активним залученням креативних індустрій. У багатьох країнах туризм тісно інтегрується з мистецтвом, дизайном, музикою та цифровими медіа. Це дозволяє створювати унікальні туристичні продукти, які поєднують культурну спадщину з сучасними формами її представлення.

Креативний підхід до розвитку туризму підвищує привабливість дестинацій і сприяє формуванню їх унікальної ідентичності. Окремого значення набуває міжнародний досвід інновацій у сфері післяпродажного обслуговування туристів. Туристичні компанії впроваджують системи зворотного зв'язку, аналіз відгуків та цифрові інструменти оцінювання якості послуг. Це дозволяє оперативно виявляти недоліки, удосконалювати туристичні продукти та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Постійне вдосконалення сервісу на основі зворотного зв'язку стає важливим елементом інноваційної стратегії туристичного бізнесу.

Таким чином, міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі є багатовимірним і динамічним. Він охоплює технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові та соціокультурні аспекти розвитку галузі. Системне впровадження інновацій дозволяє туристичним підприємствам і дестинаціям ефективно реагувати на глобальні виклики, підвищувати якість туристичних послуг і забезпечувати стійке зростання в умовах посилення міжнародної конкуренції.

ВИСНОВКИ

Термін "інновація" (від англ. innovation- нововведення) характеризує будь-які якісні зрушення в процесі діяльності.

Інновації в туризмі – це впровадження нових технологій, продуктів, послуг та організаційних рішень для підвищення якості обслуговування, створення конкурентоспроможного туристичного продукту та задоволення зростаючих потреб споживачів, охоплюючи цифрові інструменти (AR/VR, мобільні додатки), екологічні підходи, персоналізований сервіс, розвиток інфраструктури та нові формати відпочинку [19, с. 24].

Під інноваціями в цьому випадку розуміється прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції й послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних розв'язків виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру. Період часу від зародження ідеї, створення й поширення нововведення й до його використання прийнято називати життєвим циклом інновації. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновації розглядається як інноваційний процес

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

Значну увагу у світовому туристичному бізнесі приділяють інноваціям у сфері клієнтського досвіду. Туристичні компанії активно використовують емоційний дизайн послуг, інтерактивні формати взаємодії та персоналізовані комунікації. Завдяки цьому туристичний продукт виходить за межі стандартного набору послуг і перетворюється на комплексний досвід, орієнтований на індивідуальні потреби споживача. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами та підвищенню рівня повторних продажів.

Узагальнюючи ж міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі, можна стверджувати, що інновації виступають ключовим чинником модернізації туристичної галузі та її адаптації до сучасних викликів. Комплексне впровадження технологічних, організаційних і управлінських нововведень забезпечує підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, покращення якості туристичних послуг і сталий розвиток туристичних дестинацій[21].

Щодо основних принципів туристичної інновації, то вони полягають у науковості (обґрунтованість), системності (комплексність підходів), екологічності (стійкість розвитку), економічній доцільності (ефективність), соціальній спрямованості (задоволення потреб) та адаптивності до ринкових змін, що включає в себе впровадження нових послуг, технологій та бізнес-моделей для покращення досвіду туриста та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Ключові принципи:

1. Науковість: інновації мають базуватися на дослідженнях та передових знаннях, а не на випадковості.
2. Системність: розробка та впровадження інновацій має бути цілісним процесом, що охоплює весь туристичний продукт (від транспорту до розміщення та розваг).
3. Екологічна стійкість: інновації повинні сприяти збереженню природного та культурного середовища, відповідаючи концепції стійкого туризму.
4. Економічна ефективність: нові рішення мають підвищувати прибутковість та конкурентоспроможність туристичного підприємства, а не лише витрати.
5. Соціальна орієнтація: фокус на інноваціях, що покращують якість життя місцевих громад та задовольняють зростаючі потреби туристів (комфорт, унікальність, безпека).

6. Диверсифікація: створення нових видів турів (екологічний, гастрономічний, культурний) та розширення цільових аудиторій.

7. Інформатизація та цифровізація: використання цифрових технологій для бронювання, маркетингу та створення інтерактивного досвіду (AR/VR).

8. Гнучкість та адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни в умовах ринку, глобальні виклики та вподобання споживачів.

Наслідки впровадження інновацій:

- Підвищення якості послуг та лояльності клієнтів.
- Створення нових ринків та ніш.
- Зменшення собівартості та підвищення продуктивності.
- Позитивний вплив на економіку регіону та країни.

Процес нововведення закінчується появою на ринку продукту, який повинен на певному етапі свого життєвого циклу викликати потреби (стимулювати ідею) створення наступного нововведення й забезпечувати фінансову підтримку цього процесу. А будь-яке нововведення повинне гарантувати відсутність шкоди для людини й навколишнього його середовища. [29, с. 24].

Отже, вивчення та адаптація світових інноваційних практик створює підґрунтя для ефективного розвитку туристичного бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Додатково слід зазначити, що міжнародний досвід інноваційної діяльності у туристичному бізнесі демонструє активне використання концепції смарт-туризму.

У нашій країні безпека та якість надання туристичних послуг, на жаль, тільки прагнуть до світових стандартів. Але ми маємо надію на швидке закінчення збройного конфлікту з сусідньою країною-агресором, щоб наше населення мало змогу знову користуватися послугами туристичних фірм та вільно виїжджати за межі держави для повноцінного відпочинку. Що, в свою, чергу дасть змогу туристичній галузі знову вийти на ринок послуг з конкурентними перевагами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. — К.: Знання України, 2012. - 358 с.
2. Александрова А. Ю. Міжнародний туризм. — К.: Аспект Прес, 2012.
3. Алтшуллер Г. С., Злотин Б. Л. І ін. Пошук ідей: технологія (теорія і практика рішення прогресивних задач). — Кишинів: Картя молдовеняскэ, 2009.
4. Алфьорова Е.А, Лисовская М.І. Інноваційна діяльність. М.: 2004, 300 с.;
5. Бавикін В. «Новий менеджмент».-М.: Економіка, 2007, с 110
6. Валдайцев С. В. Оцінка бізнеса і інновацій. — К.: ВД “Філін”, 2007.
7. Горішевський П. А., Красій Р. П.. Організація роботи туристичної фірми: туроператорська та турагентська діяльність. — Івано-Франківськ, 2012.
8. Гриньов В. Ф. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: МАУП, 2000.
9. Грішін І. Я. Бізнес-інноваційні структури в світі і на Харківщині. — Харків, 2013.
10. Дахно І. і. Патентно-ліцензійна робота. — К.: Бліц- інформ, 2006.
11. Дідівська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище. — Актуальні проблеми економіки. — №8(62), 2009. — с. 119.
12. Донцова Л.В. Інноваційна діяльність М.: 2006, 320 с.;
13. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - Минск: Новое знание, 2001. - 495с.
14. Зорін І.В., Квартальнов В.А. Енциклопедія туризму. —К., 2000. — 271с.
15. Ігнат'єва Д.А. Інноваційний процес. К.: 2012, 340 с.;
16. Ільєнкова С.Д. Інноваційний менеджмент. М.: - Банки й біржі, 2007.

17. Ільєнкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю.. Інноваційний менеджмент М.: Юніти, 2007.
18. Ільїна Е.Н. Туроперейтинг: Організація діяльності: Підручник. - К.: Фінанси і статистика, 2000. - 256 с.
19. Інноваційний менеджмент. Посібник / Під ред. С. Д. Ільєнкової, – К.: Юніті, 2007 г.
20. Івченко Л.М. Інновації в туризмі. К.: 2007, 268 с.;
21. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник/ С.М. Ілляшенко. - Суми: Університетська книга, 2010. - 334 с.
22. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми ВТД «Університетська книга», 2008. – с. 284.
23. Інновація / Вид. Держ. ком. України з питань науки, техніки та промислової політики і Держ. патентного відомства України. — 2005. — № 10–13(69–72). — жовт.
24. Кабушкін Н.І. Менеджмент туризму. - Харків: Нові знання, 2001. – 318с.
25. Кадзума Т. Вічний дух підприємництва: Пер. с яп. — К.: Укрзакордонвізасервіс, 2012.
26. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. - Чернівці: Книги - ХХІ, 2013. - 312 с.
27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К. «Знання», 2006. – с. 243.
28. Ковалевського М.С. Інноваційні процеси в Україні / За ред. – К., 2012, 165с.
29. Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі). – Актуальні проблеми економіки. – №4(58), 2008. – с. 143.
30. Кокурін Д.І. Інноваційна діяльність. — К. — 2001, с. 111.

31. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — с. 308.
32. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). - К.: "Альтерпрес", 2013. - 436 с.
33. Малахова Н. Н., Ушаков Д.С. Інновації в туризмі й сервісі. - М.: ИКЦ "МАРТ", Ростов н/Д: Видавничий центр "МАРТ", 2008.-224с. ("Туризм і сервіс");
34. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 272 с.
35. Масалов А. Інноваційний тип розвитку // Журнал для акціонерів. — 2009. — № 9. — с. 12.
36. Менеджмент туризму Основи менеджменту. Л.І. Лукачева, В.А. Квартальнов, В.А. Ісаєв, Л.В. Цемянская, А.І. Лукьянов, Ю.П. Анискин, Е.В. Мошняга. — Київ : «Фінанси і статистика», 2012 — 352с.
37. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пер с англ. — К.: Діло, 2012.
38. Михайліченко Г. І. Практика організації туристичних подорожей. — К.: КНТЕУ, 2013. — 155
39. Молчанов Н. Н. Інноваційний процес: організація й маркетинг. Одеса, 2005, 287 с.;
40. Новиков В.С. Інновації в туризмі: учеб. Посібник для студ. высш. учеб. закладів/ В.С. Новиков. - М.: Видавничий центр "Академія", 2007. - 208 с.;
41. Основи управління персоналом / Під ред. Б. М. Генкіна. — К.: Вища школа, 2006.
42. Романенко І.Ф. Інновації в туризмі. К.: 2005, 235 с.;
43. Севастьянова С.А. Регіональне планування розвитку туризму й готельного господарства: навчальний посібник / С.А. Севастьянова. - М.: КНОРУС, 2007.- 250с.;
44. Соколенко С. І. Сучасні світові ринки і Україна. — К.: Демос, 2005.

45. Стадник В.В. Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: «Академвидав», 2007. – с. 292.
46. Тацуко Ш. Стратегія — технополіси: Пер с англ. — К.: Прогрес, 2009.
47. Твісс Б. Науково-технічні нововведення. — К.: Економіка, 2013.
48. Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 7-9 лютого 2008 р. / За ред. А. А. Мазаракі — К.: КНТЕУ, 2008. — 350 с.
49. Уотерман Р. Фактор оновлення: Пер. с англ. — М.: Діло, ЛТД, 2005.
50. Федченко Л.А. Інновації в туризмі. К.:2005, 220 с.;
51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – с. 375.
52. Школа І. М., Ореховська Т. М., Козьменко І. Д., Лощенюк І. Р., Кравчук Р.В. Менеджмент туристичної індустрії.— Чернівці: Книги-XXI 2006. — 596 с.
53. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: Посібник. — 3-видавництво., перероб. и доп. — К.: МАУП, 2009.

ДОДАТКИ

Оцінка факторів макросередовища
ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону діяльності підприємства)	+	8
	2. Розвиток послуг номенклатури фірми	+	7
	3. Стан державного (обласного, міського) бюджету	-	6
	4. Темп інфляції	-	9
	5. Рівень безробіття	-	5
	6. Рівень податкових ставок	-	8
	7. Рівень доходів населення України (регіону)	+	7
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	+	7
	2. Сила лобістських груп	-	6
	3. Напрямок розвитку політичної системи	+	7
	4. Характер політичної боротьби	-	8
	5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	6
Правові	Законодавчі акти України, які регулюють діяльність туристичного бізнесу	+	8
Демографічні	1. Чисельність населення України (регіону)	+	7
	2. Статеві-віковий склад населення	+	6
	3. Рівень народжуваності	+	5
Науково-технічні	1. Нововведення в області туристичних послуг	+	8
	2. Нововведення в області інноваційних технологій	+	9
	3. Нововведення в області туристичного менеджменту	+	8

Балансові дані ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ», тис. грн.

Актив	2021	2022	2023	2024	2025	3М2025
I. Необоротні активи	939 388	968 150	989 952	1 014 683	1 039 034	1 033 541
Нематеріальні активи	31 075	29 505	28 335	27 134	26 276	26 046
Основні засоби	854 781	883 585	903 573	929 398	955 652	950 593
Довгострокові фінансові інвестиції	43 383	43 231	43 231	43 231	43 233	43 233
Довгострокова дебіторська заборгованість	10 149	11 829	14 813	14 920	13 873	13 669
II. Оборотні активи	29 197	18 549	19 563	30 661	40 028	54 505
Запаси	2 692	3 647	3 534	10 099	11 248	13 150
Дебіторська заборгованість за товари та послуги	11 543	10 469	7 775	7 354	6 337	5 977
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом,	143	143	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	161	173	315	769	186	172
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 882	3 447	3 551	3 812	11 026	13 089
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	4 393	670	4 388	8 627	11 231	22 117
Інші оборотні активи	7 383	0	0	0	0	0
Баланс	968 585	986 699	1 009 515	1 045 344	1 079 062	1 088 046
Пасив						
I. Власний капітал	921 164	954 034	988 745	1 023 470	1 060 529	1 067 827
Зареєстрований капітал	990	990	990	990	990	990
Капітал у дооцінках	601 098	601 098	601 098	601 098	601 098	601 098
Додатковий капітал	3 332	3 332	3 332	3 332	3 332	3 332
Резервний капітал	13 197	14 942	16 701	18 647	20 463	22 279
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	302 547	333 672	366 624	399 403	434 646	440 128
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	34 665	30 057	17 731	19 321	16 140	16 575

Довгострокові кредити банків	16 861	8 462	0	2 724	0	292
Довгострокові зобов'язання	12 617	17 527	16 825	11 825	11 825	11 985
Інші довгострокові зобов'язання	5 038	3 919	757	4 623	4 166	4 149
Цільове фінансування	149	149	149	149	149	149
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	12 756	2 608	3 039	2 553	2 393	3 644
Кредиторська заборгованість за товари та послуги	1 001	1 027	928	909	985	956
з бюджетом	281	248	256	217	316	384
зі страхування	399	398	399	243	354	403
з оплати праці	701	671	830	801	738	797
з учасниками	379	264	626	383	0	1 104
Інші поточні зобов'язання	9 995	0	0	0	0	0
Баланс	968 585	986 699	1 009 515	1 045 344	1 079 062	1 088 046

Джерело: фінансова звітність ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»

Дані звіту про фінансові результати

ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	3М2025
Чистий дохід від реалізації продукції	147 207	137 458	138 513	130 844	139 274	42 217
Собівартість реалізованої продукції	97 943	93 845	94 124	87 980	100 427	29 298
Валовий прибуток (збиток)	49 264	43 613	44 389	42 864	38 847	12 919
Інші операційні доходи	4 154	3 550	3 606	10 524	0	1 156
Адміністративні витрати	6 510	4 283	4 825	4 517	7 376	2 759
Інші операційні витрати	3 089	193	16	6 688	4 787	761
Операційний прибуток (збиток)	43 819	42 687	43 154	42 183	43 137	10 555
Інші фінансові доходи	0	0	18	125	0	281
Інші доходи	0	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	7 710	7 517	6 161	5 178	3 980	738
Інші витрати	1 208	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	34 901	35 170	37 011	37 130	39 560	10 098

Джерело: фінансова звітність ППФ «НОВИЙ КОНТИНЕНТ»