

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»  
Заочна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**БУРЯК ЄЛІЗАВЕТИ ЮРІЇВНИ**

на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ  
ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Буряк Є.Ю.*

**Науковий керівник:**  
докт. екон. наук, проф.  
\_\_\_\_\_ Лариса ЛІГОНЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**Інна РЄПІНА**

Київ 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Історична ретроспектива та характеристика бізнес-моделей .....	9
1.2. Систематизація досвіду впровадження інноваційних бізнес моделей ...	13
1.3. Процес та інструментарій розробки інноваційних бізнес-моделей .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ».....	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг .....	35
2.2. Організаційно-економічні показники ТОВ «Корал Тревел» .....	44
2.3. Аналіз існуючої бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел», недоліки та потреби впровадження інновацій .....	53
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» .....	59
3.1. Систематизація закордонного досвіду інноваційних бізнес-моделей туристичного бізнесу та післявоєнного відродження .....	59
3.2. Концепція та передумови впровадження інновації в бізнес-модель ТОВ «Корал Тревел».....	69
3.3. Прогнозування фінансових результатів та ефективності впровадження інноваційної бізнес-моделі в ТОВ «Корал Тревел».....	75
Висновки .....	81
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	84

## ВСТУП

### *Актуальність теми*

Динамічність та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування спонукають підприємства до швидкої адаптації до змін та пошуку нових підходів й інструментів стратегічного розвитку. Одним із найактуальніших інструментів сьогодні є інноваційні бізнес-моделі у підприємницькій діяльності.

Забезпечення динамічного стійкого розвитку сучасної економіки відбувається за рахунок тотального та систематичного впровадження інновацій. Посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, яке розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формування нових моделей бізнесу.

Проблематика впровадження інноваційних бізнес-моделей у підприємницькій діяльності є актуальною, оскільки ця царина знань розвивається дуже динамічно, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення розвитку підприємств. Наукова спільнота досі не сформувала єдиної системи понять та категорій, які характеризують передумови забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Поняття (інструмент) «бізнес-модель» є корисною лінзою для розуміння базової логіки компанії, оскільки вона описує, як цінність надається, як ця цінність створюється та доставляється, і як з цього можна отримати прибуток. Таким чином, використання даного поняття (інструменту систематизованого опису концептуальних питань ведення підприємницької діяльності) допомагає дивитися «на ліс, а не на дерева».

### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

Проблемам формування бізнес-моделей присвячено дослідження широкого кола вчених-дослідників, серед яких: А. Остервальдер, І. Пінье, О. Гасман, Т. Кугу-шева, М. Кравченко, Є. Гріднева та ін. Дослідженням стратегічного розвитку підприємств приділяється значна увага таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як Р. Ансофф, М. Портер, В. Герасимчук, О. Гудзь, Л. Довгань, О. Петухова та ін.

Найпопулярнішими інструментами розроблення інновацій бізнес-моделі є ознайомлення з шаблонами бізнес-моделі, які пропонуються науковцями та фахівцями з консалтингу на основі узагальнення кращої світової практики розв'язання типових та повторюваних проблем бізнес-діяльності (Abdelkafi, N. Та інш. (2013)). Завдяки експериментальному (або імперичному) дослідженню ефективності бізнес-моделі доведено, що це значно покращує результат і сприяє творчості, шляхом мислення за аналогіями.

Проте проблема залишається актуальною, оскільки розвивається науково, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

### *Мета і завдання дослідження*

Систематизація теоретико-методичних основ дослідження результативності діяльності підприємства та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо механізмів формування їх фінансової сталості. Поглиблення знань щодо сутності інноваційних бізнес-моделей як ефективного інструменту стратегічного розвитку підприємств. Саме тому доцільним є розгляд сучасних підходів та компонентів формування інноваційних бізнес-моделей. Завданням даного дослідження є дослідження історії виникнення та розвитку бізнес-моделювання, розгляд структури бізнес-моделей підприємств, аналіз варіантів сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку, характеристики систематизації досвіду впровадження інноваційних бізнес-моделей, структуризація процесу та інструментарію розробки інноваційних бізнес-моделей.

На відміну від продуктових інновацій, інноваційні бізнес-моделі часто важче створити і тому це може бути дуже сильною та довгостроковою конкурентною перевагою. У той же час інноваційні бізнес-моделі конкурентів можуть становити серйозну загрозу для підприємств, які не можуть здійснити трансформацією своєї бізнес-моделі відповідно до зовнішніх змін ринку діяльності, умов господарювання чи потре своїх клієнтів.

Остнім часом компанії все частіше переміщують увагу з технологічних інновацій на інновації бізнес-моделей. Одним з ефективних варіантів інновації бізнес-моделі є вивчення існуючих рішень, тобто вже працюючих моделей організації бізнесу. Підприємства часто інвестують значні кошти в технологічні інновації, розробляючи нові ресурси, потужності або бізнес-підрозділи. Однак через зростаючу екологічну турбулентність у все більшій кількості галузей і ринків, цей підхід не тільки є дуже дорогим, але й ускладнюється невизначеною віддачею від інвестицій. Крім того, як було доведено Chesbrough Н. (2010) технологічні інновації мало цінні без відповідних бізнес-моделей - насправді хороша бізнес-модель може навіть зробити гіршу технологію успішнішою (Chesbrough, Н. (2007)). За твердженням Теесе, D.J. (2010) розробка та впровадження нових інноваційних бізнес-моделей має потенціал бути більш ефективним інструментом покращення бізнесу, ніж технологічні інновації.

*Об'єктом дослідження* є процес створення бізнес-моделей, які забезпечують отримання прибутку в результаті діяльності підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади, бізнес-пропозиції, організаційні механізми, фінансово-економічні методи аналізу результативності діяльності підприємства.

*Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи* є систематизація теоретико-методичних основ дослідження результативності діяльності підприємства та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо механізмів формування їх фінансової сталості, поглиблення знань щодо сутності інноваційних бізнес-моделей як ефективного інструменту стратегічного розвитку підприємств, розгляд сучасних підходів та компонентів формування інноваційних бізнес-

моделей, дослідження історії виникнення та розвитку бізнес-моделювання, розгляд структури бізнес-моделей підприємств, аналіз варіантів сучасних бізнес-моделей інноваційного розвитку, характеристики систематизації досвіду впровадження інноваційних бізнес-моделей, структуризація процесу та інструментарію розробки інноваційних бізнес-моделей.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- досліджено історичну ретроспективу розвитку та надана характеристика бізнес-моделей;
- систематизовано досвід впровадження інноваційних бізнес-моделей;
- оцінено процес та інструментарій розробки інноваційних бізнес-моделей;
- надано загальну характеристику ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг;
- проаналізовано організаційно-економічні показники ТОВ «Корал Тревел»;
- проведено аналіз існуючої бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел», визначено недоліки та потреби впровадження інновацій;
- вивчено процес систематизації закордонного досвіду інноваційних бізнес-моделей туристичного бізнесу та післявоєнного відродження;
- запропоновано концепцію та передумови впровадження інновації в бізнес-модель ТОВ «Корал Тревел»;
- змодельовано прогнозування фінансових результатів та ефективності впровадження інноваційної бізнес-моделі в ТОВ «Корал Тревел».

*Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, офіційні дані Державної служби статистики, міністерства фінансів України, результати наукових досліджень, спостереження та аналітичні розрахунки, матеріали, розміщені в мережі інтернет, навчальна, монографічна вітчизняна і зарубіжна література, перекладні видання, періодична преса, сайт та дані статистичної звітності ТОВ «Корал Тревел».*

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів*

По результатах даної роботи розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих продуктивних інновацій бізнес-моделі з застосуванням сучасного

інструментарію маркетингового просування нових турів на основі аутсорсингу послуг зовнішніх/спеціалізованих компаній в розрізі окремих видів турів. Сутність інноваційних бізнес-моделей у стратегічному розвитку підприємств залишається актуальною, оскільки розвивається науково, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

Опрацьовано матеріали щодо систематизації закордонного досвіду інноваційних бізнес-моделей туристичного бізнесу та післявоєнного відродження.

Розглянуто та сформовано концепцію та передумови впровадження інновації в бізнес-модель, удосконалення бізнес-моделі пропонується здійснювати в першу чергу за рахунок впровадження інновацій та клієнтоорієнтованого підходу.

Розвиток туристичних послуг як складової національної економіки стимулює зайнятність населення, сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни та її регіонів. Від її стану значною мірою залежить розвиток суміжних галузей: транспорту, торгівлі, зв'язку, будівництва, сільського господарства, виробництва споживчих товарів та ін. Розвиток туристичних послуг є важливим показником якості життя і рівня людського розвитку та має важливе економічне та соціальне значення у суспільстві. Для забезпечення сталого розвитку туристичних послуг як динамічної форми міжнародної торгівлі послугами та високорентабельної галузі національної економіки, необхідним є формування ефективних і раціональних взаємодій серед усіх учасників ринку туристичних послуг на засадах комплексного підходу та системного вирішення питань розвитку альтернативних способів досягнення конкурентних переваг бізнесу від туристичної діяльності. Це актуалізує необхідність розробки сучасних бізнес-моделей у туристичній діяльності – концептуальних бізнес-моделей розвитку туристичних компаній, спрямованих на збільшення їх прибутку.

*Участь у IX міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» 29 березня 2024 року, Київ, КНЕУ, де освітлено тему «Систематизація інновацій бізнес-моделей підприємницької діяльності». Узагальнено сучасне розуміння поняття «інновація бізнес-моделі підприємницької діяльності». Розглянуті відходи до розроблення шаблонів інновацій бізнес-моделей та визначення пріоритетних напрямів ініціювання інноваційних ідей. Динамічність та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування спонукають підприємства до швидкої адаптації до змін та пошуку нових підходів й інструментів стратегічного розвитку. Одним із найактуальніших інструментів сьогодні є інноваційні бізнес-моделі у підприємницькій діяльності.*

Забезпечення динамічного стійкого розвитку сучасної економіки відбувається за рахунок тотального та систематичного впровадження інновацій. Посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, яке розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формування нових моделей бізнесу.

Проблематика впровадження інноваційних бізнес-моделей у підприємницькій діяльності є актуальною, оскільки ця царина знань розвивається дуже динамічно, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення розвитку підприємств. Наукова спільнота досі не сформувала єдиної системи понять та категорій, які характеризують передумови забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Подальші дослідження будуть спрямовані на ідентифікацію бізнес-моделей, які набули поширення в туристичній сфері України та світу з подальшим проектуванням інноваційної бізнес-моделі здійснення цього виду бізнесу.

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Історична ретроспектива та характеристика бізнес-моделей

Вперше поняття прозвучало в анотаціях до наукових робіт на економічну тематику в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках закріпилося в контексті ділових ігор для керівників. До другої половини 90-х років поняття моделі бізнесу розглядалося в контексті корпоративної стратегії і було їй співзвучне. Інтерес до бізнес-моделей як інструменту для опису відмінностей нових інтернет-компаній одна від одної і від традиційного бізнесу проявився під час буму доткомів, а бізнес-моделювання стало підходом до подання стартапів незнайомим з новим ринком інвесторам. Внаслідок цього більшість досліджень бізнес-моделей в 1990-х і 2000-х роках було присвячено саме технологічним компаніям, і поняття бізнес-моделей асоціювалося саме з ними [50].

Проблемам формування бізнес-моделей присвячено дослідження широкого кола вчених-дослідників, серед яких: А. Остервальдер, І. Пінье, О. Гасман, Т. Кугу-шева, М. Кравченко, Є. Гріднева та ін. Дослідженням стратегічного розвитку підприємств приділяється значна увага таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як Р. Ансофф, М. Портер, В. Герасимчук, О. Гудзь, Л. Довгань, О. Петухова та ін.

Еволюцію розвитку сучасних бізнес-моделей впродовж ХХ століття можна представити таким чином:

У 1950-х - нові бізнес-моделі були розроблені McDonald's і Toyota.

У 1960-х – новаторами виступили Wal-Mart і Hypermarket.

У 1970-і - нові бізнес-моделі розробили Federal Express і Toys R Us.

У 1980-і - Blockbuster, Home Depot, Intel і Dell Computer.

У 1990-і - Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft і dot-coms.

Останніми роками найбільш оригінальні і ефективні бізнес-моделі були розроблені і реалізовані Google, ІКЕА.

Проте проблема залишається актуальною, оскільки розвивається науково, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

Інновації як і майбутнє завжди пов'язані з невизначеністю. Сучасна невизначеність в діяльності підприємств потребує впровадженні інновацій для розвитку підприємства у конкурентному середовищі завдяки симбіозу економічного, екологічного та соціального ефектів для забезпечення кращих умов життя майбутнім поколінням [12].

Бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія заробляє гроші, визначаючи положення компанії в ланцюжку створення вартості.

Активний розвиток концепції бізнес-моделі підприємства, який представлено у сучасній економічній літературі, призвів до розробки науково-практичних підходів до аналізу бізнес-моделей, які орієнтовані на формування ефективної діяльності підприємства. Розширення трактування і сфери застосування поняття «бізнес-модель» в науковій економічній літературі призвело до зростання числа наукових робіт цього напрямку дослідження, наслідком цього є різноманітність поглядів і відсутність єдності в розумінні цього поняття. Інструментарій аналізу бізнес-моделей став активно застосовуватися для дослідження підприємств різних галузей [27].

Поява прикладів підприємств, які запропонували унікальні бізнес-моделі («Dell», «Southwest airlines», «Amazon. com») і досягли помітних успіхів на ринку, зробило вивчення питань, пов'язаних з розробкою бізнес-моделей, актуальним як для дослідників, так і для практикуючих менеджерів і консультаційних компаній.

Необхідно зазначити, що сучасна практика бізнесмоделювання поширюється на всі сфери бізнесу і виходить за його межі. Так, бізнес-моделі розглядають при організації соціальних і екологічних проєктів, що ще раз

підтверджує фундаментальність і практико-орієнтованість цього напрямку. На сьогодні дослідження формування бізнес-моделей стають все більш затребуваними, необхідність їх дослідження обумовлена потребою бізнесу в нових джерелах зростання, посилення конкурентоспроможності на турбулентних ринках

Як показують дослідження, успішний розвиток підприємств все сильніше залежить саме від використовуваної ними бізнес-моделей. Реагуючи на зростаючі потреби бізнесу, підприємства починають спеціалізуватися на консультуванні представників бізнесу з питань поліпшення або розробки нових бізнес-моделей. Проте кількість успішних бізнес-моделей на сьогодні залишається низьким, і підприємства активно пошукають інноваційно-креативні підходи, що дозволять створювати і підтримувати успішні бізнесмоделі.

Бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках являє собою сукупність взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень, що формують процес ведення бізнесу підприємством. Стратегічні та тактичні рішення повинні відображати обрані характеристики кожного компонента бізнесмоделі. Спосіб ведення бізнесу відображає, які продукти або послуги пропонує підприємство, кому пропонуються ці продукти або послуги, з ким підприємство взаємодіє для їх створення і які фінансові наслідки це несе.

Процесний підхід до управління дозволяє знайти рішення вищевказаних завдань, з урахуванням принципів, і поліпшити роботу підприємства в цілому. Незважаючи на значущість процесного менеджменту як ефективної практики нового часу, управління бізнес-процесами недостатньо широко використовується підприємствами. Меншою мірою підприємства будують процесно-орієнтовану бізнес-модель, забезпечуючи ефективним інструментарієм самодіагностики, що знижує загальний організаційний рівень та ускладнює реалізацію програм зі стратегічного розвитку.

У стратегічному управлінні бізнес-модель виконує сполучну роль між виявленими можливостями у зовнішньому середовищі і ключовими компетенціями і здібностями у внутрішньому середовищі підприємства [22].

Вибір бізнес-моделі, найкраще відповідної виявленим можливостям або наявним компетенціям, здатний пояснювати успіх в роботі підприємства.

Таблиця 1.1 - Основні типи бізнес-моделей

№ п/п	Найменування	Тип	Загальний опис
1	Бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація	B2B	Business to Business (бізнес для бізнесу). У цьому разі йдеться про комерційну діяльність, яка відбувається між двома компаніями. Продавець проектує свою роботу не на кінцевого споживача, а на ціле підприємство. Наприклад, фірма здійснює поставку професійної косметики в салони краси
		B2C	Business to Consumer (бізнес для споживача). Така модель передбачає продаж товарів або послуг кінцевому споживачу – покупцеві, яким, власне кажучи, може опинитися кожен. Прикладом може слугувати купівля будь-яких продуктів харчування або предметів побуту для особистого користування у супермаркеті
		B2G	Business to Government (бізнес для держави). Комерційна діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб державних установ. Зазвичай у цьому разі йдеться про держзакупівлі за результатами тендеру (конкурсу між постачальниками), наприклад, поставка продуктів харчування для державних дитячих навчальних закладів
2	Бізнес-моделі, де послуги надає споживач	C2B	Consumer to Business (споживач для бізнесу). Ця модель передбачає комерційні відносини між приватною особою і підприємством, тобто споживач надає послуги бізнесу. Наприклад, покупець може самостійно вказати вартість бажаного товару. Зі свого боку підприємець може з нею погодитися чи ні
		C2C	Consumer to Consumer (споживач для споживача). У такому разі відображені процеси продажу або надання послуг між приватними особами. Яскравим прикладом цього може слугувати дошка безкоштовних оголошень, де будь-який бажаночий може помістити свою пропозицію, і відповідно будь-який споживач може нею скористатися
		C2G	Consumer to Government (споживач для держави). Ця модель ілюструє відносини між приватною особою і державою. Як приклад можна навести сплату податків
3	Бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава	G2B	Government to Business (держава для бізнесу). Тут відображено, як держава надає послуги підприємствам. Наприклад, через систему електронних закупівель
		G2C	Government to Consumer (держава для споживача). Така модель бізнесу відображає послуги, які держава надає своїм громадянам. Сюди можна зарахувати різні сервіси, якими може скористатися будь-який житель країни, наприклад, щоб записатися на прийом до лікаря у державній медичній установі
		G2G	Government to Government (державна установа для державної установи). Тут відображено послуги, які надають у межах держустанов однієї країни. Вони мають обмежений доступ, тому недоступні для більшості жителів держави

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Важливими характеристиками бізнес-моделей також є ефективність, гнучкість та інноваційна орієнтованість (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Впровадження бізнес-моделей

№ п/п	Найменування	Характеристика	Розповсюджене застосування в туристичній діяльності
Бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація			
1	B2B	Business to Business (бізнес для бізнесу)	
2	B2C	Business to Consumer (бізнес для споживача)	так
3	B2G	Business to Government (бізнес для держави)	
Бізнес-моделі, де послуги надає споживач			
4	C2B	Consumer to Business (споживач для бізнесу)	
5	C2C	Consumer to Consumer (споживач для споживача)	
6	C2G	Consumer to Government (споживач для держави)	
Бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава			
7	G2B	Government to Business (державна організація для бізнесу)	
8	G2C	Government to Consumer (державна організація для споживача)	
9	G2G	Government to Government (державна організація для державної установи).	

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Розглядаючи особливості формування бізнес-моделей підприємства, можемо визначити два основних системних підходи: традиційний та інноваційний.

Традиційний підхід полягає в отриманні максимально можливої ринкової частки, результатом чого є досягнення високого рівня прибутковості, отже, високої ринкової частки.

Інноваційний підхід передусім визначає та оцінює потреби споживачів, далі визначається, де має місце висока зона прибутку, як його можна отримати в максимальному обсязі; визначається напрям діяльності, а також те, як отримати високу ринкову частку згідно з вибраним напрямом; вибудовується система способів організації, захисту та підтримки високої зони прибутку інноваційно активних підприємств.

## 1.2. Систематизація досвіду впровадження інноваційних бізнес моделей

Динамічність та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування спонукають підприємства до швидкої адаптації до змін та

пошуку нових підходів й інструментів стратегічного розвитку. Одним із найактуальніших інструментів сьогодні є інноваційні бізнес-моделі у підприємницькій діяльності.

Забезпечення динамічного стійкого розвитку сучасної економіки відбувається за рахунок тотального та систематичного впровадження інновацій. Посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та світовому рівнях, яке розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях економіки і суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формування нових моделей бізнесу.

Проблематика впровадження інноваційних бізнес-моделей у підприємницькій діяльності є актуальною, оскільки ця царина знань розвивається дуже динамічно, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення розвитку підприємств. Наукова спільнота досі не сформувала єдиної системи понять та категорій, які характеризують передумови забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Поняття (інструмент) «Бізнес-модель» є корисною лінзою для розуміння базової логіки компанії, оскільки вона описує, як цінність надається, як ця цінність створюється та доставляється, і як з цього можна отримати прибуток. Таким чином, використання даного поняття (інструмента систематизованого опису концептуальних питань ведення підприємницької діяльності ) допомагає дивитися «на ліс, а не на дерева».

Під інновацією бізнес-моделі за визначенням Amit and Zott (2010) [1], слід розуміти «розробку нової або модифікація існуючої системи діяльності підприємства». Така інновація важлива як для стартапів, які хочуть значно збільшити прибуток, так і для діючих компаній, які прагнуть визначити нові можливості для зростання. Інноваційні бізнес-моделі зазвичай призводять до появи додаткових, але невикористаних раніше джерел створення вартості.

На відміну від продуктових інновацій, інноваційні бізнес-моделі часто важче створити і тому це може бути дуже сильною та довгостроковою конкурентною перевагою. У той же час інноваційні бізнес-моделі конкурентів можуть становити серйозну загрозу для підприємств, які не можуть здійснити трансформацією своєї бізнес-моделі відповідно до зовнішніх змін ринку діяльності, умов господарювання чи потре своїх клієнтів.

Останнім часом компанії все частіше переміщують увагу з технологічних інновацій на інновації бізнес-моделей. Одним з ефективних варіантів інновації бізнес-моделі є вивчення існуючих рішень, тобто вже працюючих моделей організації бізнесу. Підприємства часто інвестують значні кошти в технологічні інновації, розробляючи нові ресурси, потужності або бізнес-підрозділи. Однак через зростаючу екологічну турбулентність у все більшій кількості галузей і ринків, цей підхід не тільки є дуже дорогим, але й ускладнюється невизначеною віддачею від інвестицій. Крім того, як було доведено Chesbrough Н. (2010) [2] технологічні інновації мало цінні без відповідних бізнес-моделей - насправді хороша бізнес-модель може навіть зробити гіршу технологію успішнішою (Chesbrough, Н. (2007) [3]). За твердженням Teece, D.J. (2010) [4] розробка та впровадження нових інноваційних бізнес-моделей має потенціал бути більш ефективним інструментом покращення бізнесу, ніж технологічні інновації.

Інновація бізнес-моделі виникає тоді, коли компанія модифікує або вдосконалює один або декілька елементів своєї існуючої бізнес-моделі. Інноваційні бізнес-моделі є одним із найбільших викликів для сучасних менеджерів. Іноді підприємства зазнають невдачі в руйнівних інноваціях через конфлікти з існуючими технологіями та бізнес-моделями, що і стримує менеджерів від їх впровадження без відповідної зміни бізнес-моделі.

Найпопулярнішими інструментами розроблення інновацій бізнес-моделі є ознайомлення з шаблонами бізнес-моделі, які пропонуються науковцями та фахівцями з консалтингу на основі узагальнення кращої світової практики розв'язання типових та повторюваних проблем бізнес-діяльності (Abdelkafi, N. Та інш. (2013)) [5]. Завдяки експериментальному (або імперичному)

дослідженню ефективності бізнес-моделі доведено, що це значно покращує результат і сприяє творчості, шляхом мислення за аналогіями.

Важливість такого підходу обумовлюється тим, що, як зазначено Gassmann, O. та інш. (2014) [6], 90% усіх інновацій бізнес-моделей є рекомбінацією існуючих шаблонів бізнес-моделей. Таким чином, спираючись на аспекти, які вже довели свою успішність для інших компаній і галузей, використання шаблонів бізнес-моделей забезпечує ефективний спосіб впровадження інновацій бізнес-моделей.

Однак шаблони бізнес-моделей не можна розглядати суто як зразок для наслідування. Як було зазначено Chesbrough H. (2010) [2], вони зосереджені не на наслідуванні, а скоріше спрямовані на стимулювання творчості та допомогу в подоланні бар'єрів у процесі пошуку інновацій бізнес-моделі, що є особливо важливим у часи трансформаційних змін.

Проба систематизації шаблонів бізнес-моделі здійснювалася неодноразово різними дослідниками. Свої колекції шаблонів бізнес-моделей запропонували Rappa, M. (2001) [7], Weill, P. та інш. (2005) [8], Johnson, MW (2010) [9], Gassmann, O. та інш. (2014) [6] та інші.

Наприклад «Мова шаблонів» (Gassmann, O. та інш., (2014) [6] пропонує 253 готові шаблони, які можна використовувати для проектування навіть дуже складної бізнес-архітектури. Кожен шаблон описує усталену проблему, а потім описує суть вирішення цієї проблеми («ядро рішення», це означає, що шаблон бізнес-моделі часто описує рішення лише для певної частини бізнес-моделі підприємства) таким чином, що цей приклад (рішення) можна використовувати це багатократно. Розроблена База даних дозволяє ідентифікувати відповідну підмножину шаблонів для ефективного процесу генерації ідей.

Яскравим і часто цитованим прикладом шаблонів бізнес-моделі є шаблон «бритви/ лезо». Шаблон описує компанії, які пропонують дешевий базовий продукт («бритви») з доповненнями, які потрібно часто замінювати («леза»). Ці доповнення («леза») мають завищені ціни, таким чином субсидуючи основний продукт. Gillette на початку двадцятого століття, це використала, щоб продати більше лез. Відтоді декілька компаній запровадили цей шаблон інноваційної

бізнес-моделі шляхом прийняття на прикладі Gillette. Наприклад: Nespresso, суббренд корпорації Nestlé, представив нову кавоварку еспресо, яка продається дешевше, ніж аналогічні машини конкурентів. Однак кавоварку для еспресо можна використовувати лише в поєднанні з кавовими капсулами, виробленими Nespresso. На відміну від традиційних виробників кавомашин, Nespresso не залежить від отримання вартості від продажу машин, оскільки компанія використовує машини, щоб відкрити ще більший і безперервний ринок збуту, продаючи високорентабельні капсули.

Заслуговує на увагу систематизація існуючих знань стосовно шаблонів бізнес-моделей, проведена Geerit R. та інш. (2017) [10]. Були розроблені 12 ознак таксономії бізнес-моделі, які характеризують їх різні складові, та описано 182 шаблони бізнес-моделей. Таким чином сформована база шаблонів бізнес-моделей, які є готовим до використання інструментом для підприємств-інноваторів бізнес-моделей. База даних бізнес-моделей може бути інтегрована в інноваційний процес та дозволяє достатньо легко спроектувати власну інноваційну бізнес-модель на основі комбінації визначених ознак таксономії та додаванням нових креативних елементів [36].

Генерування інноваційних ідей щодо розвитку бізнес-моделей підприємницької діяльності може відбуватися шляхом відповіді на такі питання:

- чи мають технологічні, соціальні, екологічні чи організаційні тенденції особливо сильний вплив на будь-який компонент бізнес-моделі?
- який аспект власної бізнес-моделі підприємства був визначений як найслабший?
- у яких аспектах конкуренти здійснили інновацію свої бізнес-моделі?
- чи потрібна нова стратегія диференціації?
- чи приносить поточна бізнес-модель достатній прибуток?

Як уже свідчать ці запитання, фаза генерації ідей зазвичай вимагає кількох ітерацій. Тому найефективніше виділити два етапи цієї роботи:

1) вибрати підмножину шаблонів з бази даних шляхом фільтрації за відповідними розмірами та характеристиками, які вони повинні враховувати;

2) передати кожену модель координатору генерування ідей (фасілітатору чи модератору) під час фази мозкового штурму.

Після кожної ітерації найкращі шаблони та описи того, як їх перенести, заносяться до постійно зростаючого списку варіантів для інновацій бізнес-моделі.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на ідентифікацію бізнес-моделей, які набули поширення в туристичній сфері України та світу з подальшим проектуванням інноваційної бізнес-моделі здійснення цього виду бізнесу.

Бізнес-модель як своєрідна логіка розвитку підприємництва на ринку туристичних послуг охоплює всю організаційну структуру підприємства туристичної сфери, визначає методи ведення ним бізнесу та дозволяє запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт. Вона розкриває способи, засоби та конфігурацію ресурсів, які застосовуються фірмою при відборі клієнтів, у процесі диференціації свого туристичного продукту [21].

Бізнес-модель «визначають як:

1) аналітичну методику, що дозволяє зрозуміти процеси, завдяки яким компанія заробляє гроші;

2) спосіб організації бізнесу в галузі, що відображає економічну логіку діяльності компанії та пояснює, як нові продукти, технології, організації ні новачі створюють економічну цінність для споживачів, акціонерів, партнерів, як компанія отримує прибуток;

3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток»

Мовчаненко І.В. у роботі зазначає, що «незважаючи на популярність вживання терміну «бізнес-модель», на сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття.

Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як:

- набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей;
- систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли;
- спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги;
- ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;
- історії, які пояснюють, як працює підприємство;
- опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності.

Стоян К.С., Широка В.В. назвали такі основні задачі, які забезпечують «бізнесмодель туристичного підприємства:

- розроблення логічної та внутрішньо злагодженої концепції організації підприємства та його діяльності й доведення до всіх зацікавлених сторін;
- розроблення демонстраційного матеріалу/презентації економічної привабливості підприємства для залучення інвестиційних коштів та інших ресурсів;
- визначення основних показників розвитку підприємства, які стануть основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних підходів у систему управління підприємством;
- оцінка та контроль стратегічних і тактичних рішень відповідно до цілей підприємства;
- оптимізація бізнесу відповідно до стратегії з позиції утримання та максимізації цінності пропозиції;
- визначення управлінських змін відповідно до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- оцінка інвестиційної привабливості підприємства».

Слід зазначити, що туристична сфера відрізняється від інших видів діяльності специфікою у побудові ланцюга створення вартості. Цінність туристичної послуги відіграє ключову роль для споживача та забезпечується

шляхом комплексного використання різноманітних видів ресурсів у мережевій взаємодії. У випадку відсутності хоча б одного з них знижується вартість кінцевого продукту, що обумовлює необхідність комплексного формування ланцюгів створення вартості у туристичній дестинації, тобто центру (території) із відповідними засобами обслуговування та послугами для забезпечення потреб туристів. Це пов'язане з питаннями забезпечення міжорганізаційних взаємодій за допомогою формування бізнес-систем, які орієнтовані на групу взаємозалежних учасників, взаємоузгодження їх інтересів та координації зусиль для досягнення загальної мети.

Аналіз підприємницької діяльності у туристичній сфері в Україні дозволив визначити такі сучасні форми бізнес-моделей, як:

- мережеву туристичну структуру (корпорацію) на основі великої організації, що навколо себе інтегрує середні і малі фірми;
- мережу малих і середніх юридично самостійних підприємств [28].

Формування будь-якої з форм бізнес-моделі відбувається за результатами аналізу способу створення, доставки, продажу, утримання цінності організації; з урахуванням таких факторів, як бізнес-середовище, безпека, охорона здоров'я й гігієна, людські ресурси й ринок праці, ціни, інфраструктура, природні, культурні ресурси. Левковець О.М. визначила такі основні елементи будь-якої бізнес-моделі, які, на нашу думку, можуть виступати критеріями ефективності діючої бізнес-моделі, – це «цільові споживачі, ціннісну пропозицію, ланцюжок створення вартості, механізм (формула) отримання прибутку». Ринок туристичних послуг в Україні має переважно ознаки олігополістичної конкуренції. Тому характерною є діяльність мережевих структур на основі великих організацій (чисельність працюючих у яких від 300 до 800), – монополій, олігополій, компаній з одноосібним домінуванням, у руках яких сконцентрована уся туристична інфраструктура [37]. Процеси транснаціоналізації вітчизняного ринку туристичних послуг перебувають лише на стадії становлення. Звернемо увагу на світовий досвід, який свідчить, що саме транснаціональні корпорації на ринку туристичних послуг диктують основні вектори цінової, інформаційної,

товарної політики. Вони мають вертикально інтегровану структуру, до складу якої входять авіалінії, готельні корпорації, туроператори, туристичні агенції, підприємства у сфері розваг та ін.

Бізнес-модель є корисною лінзою для розуміння базової логіки компанії, оскільки вона описує, яка цінність надається, як ця цінність створюється та доставляється, і як з цього можна отримати прибуток. Таким чином, концепція бізнес-моделі допомагає дивитися «на ліс, а не на дерева». Концепція має різноманітне використання, наприклад, отримання цінності від технологічних інновацій, що визначає межі фірми, а також створення прямого зв'язку між бізнес-стратегією та бізнес-процесами. Щоб досягти загального розуміння концепції бізнес-моделі, кілька авторів визначили елементи, що належать до бізнес-моделі (Гордін, Хедман, Каллінг, Джонсон, Остервальдер, Піньйор). Мабуть, найпопулярніший приклад є полотном бізнес-моделі від Остервальдер і Піньйор [47].

Визначення бізнес-моделей і опис їх складових елементів викликало великий інтерес в наукових колах і належить до статичного погляду на концепцію. Однак через посилення турбулентності навколишнього середовища та трансформаційні події останні дослідження перейшли до більш динамічного погляду на бізнес-моделі. Інновація бізнес-моделі, тобто «розробка нової або модифікація існуючої системи діяльності фірми», важливий для стартапів, які хочуть значно збільшити розмір, а також для діючих компаній, які прагнуть визначити нові можливості для зростання. Інноваційні бізнес-моделі часто призводять до появи додаткових, але невикористаних джерел створення вартості.

Порівняно з інноваціями продукту, інновації щодо бізнес-моделі часто важче відтворити і тому може бути дуже сильною конкурентною перевагою. У той же час, однак, інновації бізнес-моделі конкурентів усередині та поза галуззю можуть становити серйозну загрозу для фірм, які не можуть просувати свою бізнес-модель відповідно до зовнішніх змін. Наприклад, нова бізнес-модель авіакомпаній без надмірностей, таких як Ryanair, змінила правила конкуренції для всієї авіаційної галузі. Інновація бізнес-моделі виникає, коли компанія

модифікує або вдосконалює один або декілька елементів своєї бізнес-моделі. Кілька авторів описують фази інновації бізнес-моделі. Наприклад, розрізняти ініціацію, ідею, інтеграцію та реалізацію. Шнайдер і Шпіт згадали розвідку, експлуатацію, і ефекти, поки Остервальдер і Піньйор обговорювали п'ять етапів мобілізації, розуміння, проектування, впровадження та управління. Інновації бізнес-моделі є одним із найбільших викликів для сучасних менеджерів. Крістенсен і Овердорф продемонструвати, як відомі фірми зазнають невдачі в руйнівних інноваціях через конфлікти з існуючими технологіями та бізнес-моделями. Конфлікт, але й плутанина стримує менеджерів від інновацій бізнес-моделі, оскільки вони не вміють розпізнавати належні бізнес-моделі. Залежність від шляху когнітивно обмежує менеджерів у тому сенсі, що вони залишаються близькими до того, що вони вже знають, коли йдеться про розробку нових бізнес-моделей. Ці виклики також роблять загальні фази для інновацій бізнес-моделі – незалежно від їх конкретного найменування та порядку – малоцінними, якщо вони не доповнюються конкретними інструментами та методами. Наприклад, ідентифікація нових ідей бізнес-моделі, ймовірно, відбуватиметься не шляхом дотримання порад щодо цього, а скоріше шляхом застосування інструментів, які сприяють творчості. Крім того, необхідні інструменти, щоб дозволити експериментувати та подолати когнітивні упередження, такі як залежність від шляху прийняття рішень, оскільки інновації бізнес-моделі були описані як такі, що залежать від навчання методом проб і помилок або підходи, орієнтовані на відкриття. Це особливо актуально, оскільки бізнес-середовище стає все більш складним і динамічним. Кілька дослідників підкреслюють важливість інструментів, припускаючи, що інструменти принаймні такі ж важливі, як і люди, які їх застосовують. Ідеям, що змінюють парадигму, зокрема, тобто тим, що є більш руйнівними, можна значно полегшити за допомогою інструментів творчості. Крім того, було доведено, що інструменти особливо підходять для сприяння груповій взаємодії та генерації ідей під час інновацій бізнес-моделі. Є кілька інструментів, які можна застосувати для підтримки однієї або кількох фаз інновацій бізнес-моделі. Наприклад, використовувати модель цінності клієнта,

структуру бізнес-карти та системи підтримки групових рішень. Запропонувати дорожню карту бізнес-моделі, яку можна використовувати для визначення ідеального шляху переходу після визначення бажаних змін бізнес-моделі. Однак найпопулярнішими інструментами для інновацій бізнес-моделі є канва бізнес-моделі та шаблони бізнес-моделі. Завдяки експериментальному дослідженню ефективності бізнес-моделі для генерації ідей і групової взаємодії, з'ясовують, що це значно покращує співпрацю, водночас значно знижуючи креативність. Навпаки, моделі бізнес-моделей не тільки сприяють груповій взаємодії, а також сприяють творчості шляхом мислення за аналогіями.

Визначаючи шаблони бізнес-моделі, дослідники часто посилаються на Крістофера Олександра, відомого архітектора, якого вважають батьком шаблонів. Він зробив кілька публікацій про використання шаблонів в архітектурі — найвідоміша «Мова шаблонів», в якому він пропонує 253 шаблони, які можна використовувати для проектування навіть дуже складної архітектури. Олександр стверджує таке визначення: «Кожен шаблон описує проблему, яка знову і знову виникає в нашому середовищі, а потім описує суть вирішення цієї проблеми таким чином, що ви можете використовувати це рішення мільйон разів, без коли-небудь робив це двічі однаково». З визначення Олександра ми можемо вивчити три важливі аспекти, які також стосуються моделей бізнес-моделей. По перше, шаблони описують «рішення» повторюваної «проблеми», яку необхідно вирішити, що також враховує шаблони бізнес-моделі. Наприклад, бізнес-модель повинна фіксувати цінність, а отже, вимагає стратегії ціноутворення, для якої шаблон бритви/леза може бути рішенням. По друге, Олександр зазначає, що шаблон описує «ядро рішення», що означає, що шаблон бізнес-моделі часто описує рішення лише для певної частини бізнес-моделі компанії. Отже, повні бізнес-моделі компаній часто є комбінацією кількох шаблонів. По третє, шаблон має бути придатним для використання «мільйон разів» і тому вимагає певного рівня узагальнення. Відповідно, дослідники шаблонів бізнес-моделей інтегрують один або декілька з цих трьох аспектів у свої визначення. Більшість літератури про шаблони бізнес-моделей містить списки шаблонів. Однак, коли практики та

дослідники намагаються використати ці колекції в їх поточній формі, вони стикаються з трьома основними проблемами: неповнотою, накладанням і непослідовною структурою. По перше, неповнота означає, що жодна окрема колекція шаблонів не є навіть близькою до вичерпної. Найповніша колекція шаблонів бізнес-моделей містить 55 логік. Але в інших колекціях можна знайти більше 100 додаткових логік. Тому інноватори, які застосовують шаблони лише з одного джерела, можуть бути впевнені, що пропустять більшість шаблонів бізнес-моделей. По друге, наявні колекції мають значну кількість дублювання. Наприклад, шаблон бізнес-моделі віртуальна спільнота передбачає створення та підтримку онлайн-спільноти людей шляхом взаємодії та надання послуг. Однак кілька логік з інших колекцій описують дуже схожу ідею, в т.ч. досвід продажу, створення спільнот користувачів, спільноти користувачів, модель спільноти, соціальні мережі послуги, будівництво громади, віртуальні спільноти. Отже, застосування кількох колекцій одночасно призводить до значних надмірностей. По третє, шаблони не структуровані послідовним чином. Через відсутність узгодженої структури дуже складно орієнтуватися в різних колекціях, намагаючись застосувати їх для інноваційної бізнес-моделі. Зокрема, це обмежує можливість фільтрації для шаблонів бізнес-моделі, які стосуються ситуації конкретної інноваційної спроби бізнес-моделі, що суттєво підвищить ефективність і результативність використання шаблонів. Три проблеми існуючих колекцій шаблонів бізнес-моделей — неповнота, накладання та неузгоджена структура — загалом можна пом'якшити шляхом перегляду. Огляд узагальнює існуючу літературу і тим самим «створює міцну основу для поглиблення знань». Однак існуючі огляди моделей бізнес-моделей недостатньо розглянули питання, пов'язані з існуючою літературою. Найголовніше, що жоден огляд не є вичерпним, але навіть найповніший огляд пропускає більше двох третин доступних шаблонів. Крім того, більшість оглядів перераховують різні моделі, але не аналізують систематично окремі моделі, наприклад, підкреслюючи спільні риси та відмінності. Це пояснюється тим, що існуючі огляди стосуються бізнес-моделей загалом або їх застосування до конкретного

випадку. Таким чином, автори попередніх оглядів мали на меті лише приблизний огляд.

Спираючись на існуючі знання в області шаблонів бізнес-моделей і відповідні прогалини в дослідженнях, описані вище, ми стверджуємо, що мета-перспектива, яка служить навігатором у ландшафті шаблонів бізнес-моделей, є важливим внеском, але залишається відсутньою.

### **1.3. Процес та інструментарій розробки інноваційних бізнес-моделей**

Дослідження інноваційних бізнес-моделей поширені в різних сферах, включаючи інформаційні системи, стратегічний менеджмент, а також управління технологіями та інноваціями. На відміну від інших дослідницьких потоків, таких як інновації продуктів, інновації бізнес-моделі все ще знаходяться на початку свого наукового опрацювання. Це дещо дивно через зростаючу важливість інновацій бізнес-моделі для практики управління, яка вимагає концептуальних інструментів для розробки бізнес-моделі. Таким чином, дослідження з цього питання має сприяти кращому розумінню, надаючи фірмам конкретні засоби, тобто інструменти та методи, для інновацій бізнес-моделі [13].

Одним із таких інструментів є шаблони бізнес-моделі, які описують перевірені рішення повторюваних проблем під час розробки бізнес-моделі. Важливість концепції підкреслюється висновком про те, що 90% усіх інновацій бізнес-моделей є рекомбінацією існуючих моделей бізнес-моделей. Таким чином, спираючись на аспекти, які вже довели свою успішність для інших компаній і галузей, використання моделей бізнес-моделей забезпечує ефективний спосіб впровадження інновацій бізнес-моделей. Однак моделі бізнес-моделей не можна неправильно розуміти; вони не зосереджені на наслідуванні, а скоріше спрямовані на ефективність, стимулювання творчості та допомогу в подоланні когнітивних бар'єрів у процесі інновацій бізнес-моделі, що є особливо важливим у часи трансформаційних змін. Яскравим і часто цитованим прикладом шаблонів бізнес-моделі є бритви/ леза. Шаблон описує компанії, які пропонують дешевий базовий продукт («бритви») з доповненнями, які потрібно часто замінювати («леза»). Ці доповнення мають завищені ціни,

таким чином субсидуючи основний продукт. Назва візерунка походить від маркетингових зусиль Gillette на початку двадцятого століття, коли компанія роздала бритви, щоб продати більше лез. Відтоді кілька компаній запровадили інновації бізнес-моделі шляхом прийняття бритви/леза візерунок. Наприклад, Nespresso, суббренд корпорації Nestlé, представив нову кавоварку еспресо, яка продається дешевше, ніж аналогічні машини конкурентів. Однак кавоварку для еспресо можна використовувати лише в поєднанні з кавовими капсулами, виробленими Nespresso. На відміну від традиційних виробників кавомашин, Nespresso не залежить від отримання вартості від продажу машин, оскільки компанія використовує машини, щоб відкрити ще більший і безперервний пул вартості, продаючи високорентабельні капсули. Оскільки шаблони бізнес-моделей можуть бути таким потужним інструментом для інновацій бізнес-моделей, кілька дослідників зібрали колекції шаблонів бізнесмоделей. Проте більшість дослідників мають дещо інше розуміння концепції бізнес-моделі. Наприклад, деякі колекції обговорюють прототипи шаблонів, що описують цілісні бізнес-моделі, тоді як інші обговорюють моделі рішень, які є конкретними будівельними блоками бізнес-моделей, а інші змішують обидва типи шаблонів. Крім того, шаблони в різних колекціях сильно збігаються, причому багато шаблонів зустрічаються в кількох різних джерелах. Однак жодна колекція не є вичерпною; навіть із застосуванням найповнішої колекції з 55 шаблонів бізнес-моделей із Гасманнта ін. (2014 рік), пропускає більше двох третин доступних шаблонів. Ця різноманітність досліджень має особливу цінність, оскільки бізнес-реальність неоднорідна і вимагає різних рішень для різних умов. Тим не менш, чого не вистачає, так це мета-перспективи, яка б описувала, які моделі бізнес-моделей для якої мети підходять. Це дозволяє зробити цінні існуючі колекції шаблонів бізнес-моделей більш придатними як для майбутніх досліджень шаблонів бізнес-моделей, так і для практичних застосувань. Дана робота полягає в тому, щоб надати відповідній аудиторії інструмент, який спрямовує її до моделей, які найбільше підходять для їхніх індивідуальних ситуацій. Розрив між загальними моделями бізнес-моделей,

описаними в попередній літературі, та конкретними інноваційними зусиллями щодо бізнес-моделей у дослідженнях і бізнес-практиці. База даних розкриває відповідний набір шаблонів для певного впливу на бізнес-модель компанії. Описуємо, як застосувати базу даних для систематичних інновацій бізнес-моделі, що ми проілюструємо на спрощеному прикладі. Таким чином, база даних підвищує ефективність і дієвість інновацій бізнес-моделей на практиці шляхом виведення факторів непередбачених обставин для цільового розгортання шаблонів бізнес-моделей. Крім того, фільтруючи, структуруючи та класифікуючи шаблони бізнес-моделей, база даних забезпечує спільну основу для просування досліджень бізнес-моделей, які, наприклад, можна використовувати для опису трансформаційних ефектів, що впливають із технологічних або суспільних розробок у різних галузях.

Один із найпопулярніших інструментів неklasичного бізнес-планування, запропонований швейцарським консультантом та теоретиком Олександром Остервальдером. Підходить як для стартап-проектів, так і для компаній, що відбулися.

Бізнес-моделі можуть створюватися:

- для певного продукту чи послуги (групи однорідних продуктів (послуг));
- для підприємства загалом;
- для групи підприємств чи холдингу.

Найбільш поширені та знайомі науковій спільноті інноваційні бізнес-моделі:

- Бізнес-модель по Остервальдеру;
- Бізнес-модель Lean Canvas;
- Бізнес-модель Value proposition canvas.

Бізнес-модель по Остервальдеру

Організаціям, які тільки розпочинають свою діяльність, модель Остервальдера дозволить оцінити поточне становище на ринку, виявити перспективи розвитку та зробити моніторинг конкурентів. Але найголовніше, шаблон поєднує всі аспекти діяльності компанії у просту схему [14].

Організації, що відбулися, за допомогою методу зможуть визначити слабкі місця і оперативно внести корективи в роботу.

За допомогою цього інструменту компанії можуть чітко визначити, за якою моделлю працюють, всього за кілька годин. Потім вони можуть розпочати другий крок — спробувати зрозуміти, що не так з їхніми процесами, і почати їх покращувати. І, нарешті, тепер вони можуть почати перебирати нові ідеї, зіставляючи їх із шаблоном та аналізуючи, якою мірою це дозволить створювати додаткову цінність для клієнтів.

Важливою особливістю моделі є фокусування всіх аспектів діяльності організації на клієнті та його потребах.

Бізнес-модель Остервальдера є односторінковою схемою, яка описує всі бізнес-процеси компанії в дев'яти блоках:

1. Клієнти.
2. Ціннісна пропозиція.
3. Види робіт, які забезпечують створення цінності.
4. Необхідні ресурси.
5. Ключові партнери
6. Канали збуту.
7. Взаємини із клієнтами.
8. Витрати.
9. Доходи.

Олександр Остервальдер – швейцарський бізнес-теоретик. Остервальдер народився у Санкт-Галлені у 1974 році. У 1999 році Остервальдер став співзасновником першого стартапа Netfinance.ch, який зосередився на фінансовій грамотності. У 2000-2001 роках він був журналістом швейцарського ділового журналу Bilanz.

У 2000 році він отримав ступінь магістра політичних наук в Лозанному університеті, де в 2004 році захистив докторську дисертацію в галузі інформаційних систем для менеджменту. Його робота написана під керівництвом Іва Піньє та присвячена онтології бізнес-моделей. У 2006 році він

заснував BusinessModelDesign.com, а у 2010 році – консалтингову фірму Strategyzer.

Наприкінці 2000-х він у співпраці з 470 колегами розробив систему аналізу бізнес-моделей Business Model Canvas.

Модель Олександра Остервальдера стрімко поширилась і зараз застосовується викладачами, студентами відомих бізнес-шкіл, університетів: Гарвард, Стенфорд, Колумбія, Берклі.

Конкурентна перевага забезпечується вже не за рахунок стратегій, а за рахунок стратегічної гнучкості, регулярного аналізу та інновації своїх бізнес-моделей.

Згідно з результатами дослідження IBM Institute for Business Value у 2009 році, 7 компаній з 10 досягли успіху за рахунок інновацій у бізнес-моделі, а 98% (неймовірна цифра) так чи інакше коригують існуючі. Приклади Apple, Google і Skype свідчать, що масштаб і швидкість, з якими інноваційні бізнес-моделі змінюють галузевий ландшафт, стають все більш глобальними[32].

На сьогоднішній день удосконалення бізнес-моделі дає компанії більшу цінність, ніж технологічні знахідки у властивостях, функціях та характеристиках продуктів.

Систематизація інновацій у сфері бізнес-моделей є одним із перспективних підходів для досягнення конкурентних переваг підприємства. За допомогою оцінки бізнес-моделей на ранніх стадіях компанії можуть перевірити комерційну життєздатність нових моделей до здійснення вкладень у їх подальше розроблення.

Сутність інноваційних бізнес-моделей у стратегічному розвитку підприємств залишається актуальною, оскільки розвивається науково, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

Як показали результати аналітичного дослідження [32] найбільш інноваційно активних компаній України, складністю для впровадження моделі

відкритих інновацій є застарілі бізнес-моделі вітчизняних компаній. Так, здебільшого використовують традиційні для свого ринку бізнес-моделі, іноді додаючи до них нові елементи.

До недавніх часів не кожен власник бізнесу зміг би пояснити бізнес-модель своєї компанії. На даний момент це стало доступно кожному, тому що на ринку організаційного менеджменту з'явилися інструменти, які дозволяють не тільки створювати бізнес-модель компанії, але й шукати ідеї для створення свого власного оригінального способу ведення бізнесу.

Бізнес - модель служить для опису основних принципів створення, розвитку та успішної роботи компанії, для розробки нових ідей для бізнесу. А втілення нових ідей дає нове дихання бізнесу і формує команду, впевнених в собі, підприємців.

Сьогодні довгостроковий конкурентний успіх компанії залежить від її вміння створювати інноваційну бізнес-модель, але, на жаль, це мало кому вдається. Як же це зробити і стати прикладом для наслідування у своїй сфері? Ось питання, яке собі задають багато компаній.

Наразі інноваційний час, хоча багато хто з нас цього не помічають або просто не замислюються. Але це так. Досить згадати як було років 20 тому, коли ще не було толком інтернету, мобільних телефонів, потужних комп'ютерів та соціальних мереж.

Інновації завжди відігравали ключову роль у стимулюванні розвитку та конкурентоспроможності у бізнесі. Але зараз ситуація стала дещо складнішою і вже недостатньо нового технологічного рішення чи поява незвичайного продукту. Ринок вимагає інноваційної бізнес-моделі, яка забезпечуватиме вам конкурентну перевагу.

Можна дійти наступного висновку - шукайте нові ідеї за межами загальновизнаних концепцій.

Узагальнюючі ці розробки, найвагомішими проблемами на нашу думку є такі проблеми, що ускладнюють створення інноваційної бізнес-моделі:

- першою проблемою є труднощі з якими стикаються при спробі мислити поза рамками логіки, що домінує в галузі. Спогади про минулі успіхи можуть гальмувати появу нових ідей. Сьогоднішні дійні корови та конкуренти продовжують впливати на мислення керівників. Люди схильні дотримуватися правил, оскільки вони такі виховані. І чим старша компанія, тим складніше змінювати мислення. І питання, які можуть щось змінити, можуть поставити тільки новачки і до них треба прислухатися. Керівники часто не розуміють, чому їм потрібно щось міняти, як існуюча модель приносить гроші. Але якщо прибуток падає, це перший сигнал про те, що треба щось змінювати і краще з цим не затягувати;

- другою проблемою є труднощі, пов'язані з необхідністю мислити категоріями бізнес-моделей, а не технологій чи продуктів;

- третьою значною перешкодою є нестача системних інструментів, які сприяють творчості та дивергентному мисленню. Сумним є те, що дивергентне мислення зникає з віком і у дорослих воно практично відсутнє.

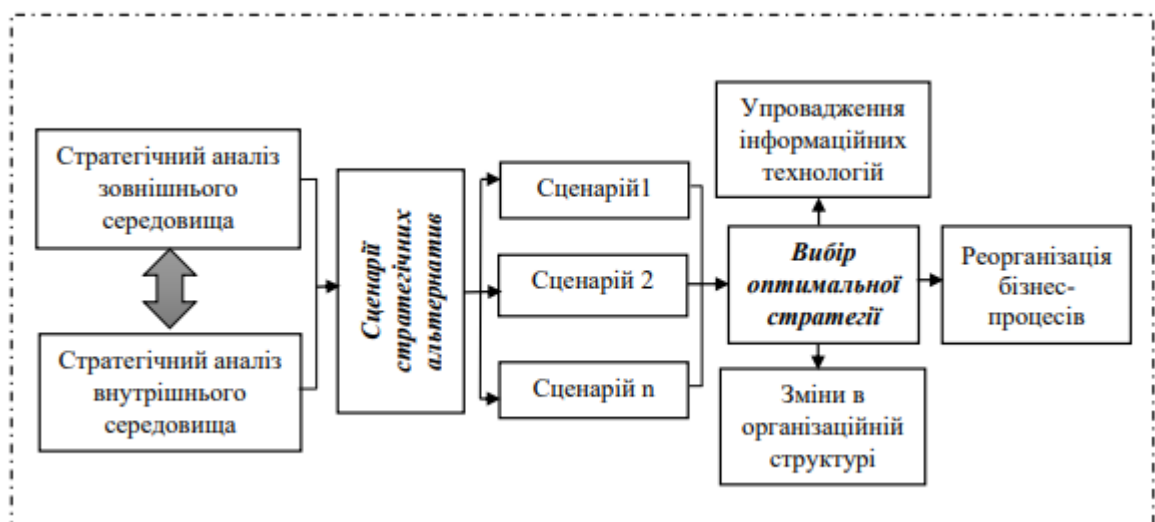


Рисунок 1.1 - Схема процесу та інструментарій визначення стратегії розвитку підприємства [16]

Процес розробки бізнес-моделі, інструментарій та стратегія розвитку підприємства знаходяться у тісному взаємозв'язку, оскільки стратегія визначає методи та інструменти ведення бізнесу, тоді як бізнес-модель забезпечує основну життєдіяльність підприємства у результаті впровадження стратегії. Сучасне

управління підприємствами формується з використанням комбінацій таких моделей, що дають змогу сформувавши детальний опис їхньої діяльності на всіх етапах життєвого циклу організації [16].

Розглянемо причини, що обумовлюють необхідність початку процесу та задіяння інструментарію побудови нових бізнес-моделей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Причини для побудови нових бізнес-моделей

№ п/п	Найменування	Загальний опис
1	Нарощування попиту	У нових бізнес-моделях попит спочатку створюється і нарощується шляхом безкоштовного розповсюдження різних продуктів і послуг, а потім експлуатується
2	Продуктивність розумової праці	Це – ключове питання, що визначає здатність компанії ефективно використовувати стрижньові компетенції в реальному масштабі часу. Виступає як перший ступінь оптимізації підприємства - звільнення менеджерів від зайвих операцій
3	Мережі	Кожна форма мережі вільно контактуватиме, спілкуватиметься і обмінюватиметься інформацією з іншими мережами, створюючи таким чином величезний і складний глобальний мозок. У цьому немає нічого нового. Новими виявляються продукти, які дані мережі проведуть, зокрема, збір і аналіз мережевої інформації
4	Складність	Всезростаюча технологічна складність спричиняє всезростаючу складність у всіх інших формах і проявах
5	Контактність	Прагнення компанії бути у контакті зі всіма учасниками ринку
6	Цінність	Цінність управляє всім. Люди змінюють бренд, роботу і друзів заради підвищення цінності в своєму житті. Зменшення ризику також входить в поняття вартості продукту з погляду споживача
7	Самолідерство	Оскільки, організаційні структури сьогодні стали дуже динамічними, а завдяки сучасним комунікаціям - справді усюдисущими, самолідерство буде ключовим ресурсом зростання і адаптується, перетвориться на щось само собою зрозуміле.
8	Навчання	Це спосіб накопичення індивідуального досвіду в процесі взаємодії організму із середовищем
9	Адаптація до конкретної людини	Поєднання контактності і здатності активно змінювати навколишнє середовище, вочевидь, приводить до того, що фірма спрямовує свою увагу на адаптацію своїх цінностей до конкретного споживача

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Присутність ефективної бізнес-моделі в економічній системі туристичного підприємства забезпечує раціональність та прибутковість господарської діяльності, задоволення туристського споживання, зростання добробуту підприємців та найманих працівників. Туристичні підприємства відносяться до складних нелінійних відкритих економічних систем. Тому їх діяльність на всьому етапі життєвого циклу турпропозиції зустрічається з низкою кризових ситуацій, що впливають на функціонування її компонентів. Очевидною ознакою необхідності виявлення кризових ситуацій в економічній системі підприємства та вдосконалення бізнес-моделі, є зниження спроможності протидіяти

негативному впливу зовнішнього середовища, зниження або недосягнення очікуваних економічних результатів.

Іншою причиною вдосконалення бізнес-моделі є зміни в стратегічних орієнтирах туристичного підприємства. Для більш детального розуміння сутності поняття “бізнес-модель” та визначення його економічної сутності і корисності для розвитку туристичних підприємств, слід приділити увагу аналізу вже існуючих досліджень з цього питання. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів застосування бізнес-моделей підприємств різних галузей присвячено увагу багатьох зарубіжних та вітчизняних науковці та представників бізнесу [34].

Кожна бізнес-модель є по-своєму унікальною та містить структурні елементи, властиві конкретному бізнесу. Виділимо найбільш популярні підходів тлумачення бізнес-моделі на сучасному етапі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Тлумачення поняття «бізнес-модель»

№ п/п	Загальний опис
Тлумачення 1	Бізнес-модель – це конфігурація набору діяльності компанії щодо створення цінності, або іншими словами, отримання прибутку
Тлумачення 2	Бізнес-модель – це система елементів та їх взаємозв’язків, яка описує діяльність компанії щодо створення цінності
Тлумачення 3	Бізнес-модель – це концептуальний інструмент (схема, креслення), який в спрощеній і агрегованій формі допомагає зобразити діяльність компанії щодо створення цінності
Тлумачення 4	Бізнес-модель – це ментальне уявлення керівника/власника щодо діяльності компанії щодо створення цінності

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У загальному сенсі бізнес-модель підприємства – сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів.

В залежності від сутності, покладеної у визначення поняття “бізнес-модель”, виділяють два основних підходи: з орієнтацією на бізнес-процеси та з орієнтацією на цінність пропозиції:

- перший підхід спрямований всередину підприємства;
- другий підхід спрямований на зовнішнє середовище, а саме, на споживача.

Унікальною особливістю бізнес-моделі є схематичне представлення направленості діяльності підприємства на створення цінності товару чи послуги, яка представлена у вигляді взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід є гуманітарним в області моделювання бізнес-процесів. Він дозволяє приймати управлінські рішення на основі поєднання результатів економічних розрахунків з нейроекономічними знаннями.

Таблиця 1.5 Основні головні задачі, які забезпечує бізнес-модель туристичного підприємства

№ п/п	Загальний опис
Задача №1	Розроблення логічної та внутрішньо злагодженої концепції організації підприємства та його діяльності, та доведення до всіх зацікавлених сторін; розроблення демонстраційного матеріалу/презентації економічної привабливості підприємства для залучення інвестиційних коштів та інших ресурсів
Задача №2	Визначення основних показників розвитку підприємства, які стануть основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних підходів в систему управління підприємством; оцінка та контроль стратегічних і тактичних рішень відповідно до цілей підприємства
Задача №3	Оптимізація бізнесу відповідно до стратегії з позиції утримання та максимізації цінності пропозиції
Задача №4	Визначення управлінських змін відповідно до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища
Задача №5	Оцінка інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Високий рівень обізнаності щодо поточного стану розвитку підприємства є відправним пунктом для пошуку шляхів подальшого розвитку та підвищення ефективності бізнес-моделі. Такий аналіз корисний підприємствам різного рівня та масштабу бізнесу.

Під час вдосконалення бізнес-моделі необхідно приділити увагу таким аспектам росту підприємства, що реалізуються через:

- 1) розвиток підприємницької діяльності на основі сті, виробництві та реалізації нових товарних/сервісних пропозицій, виході на нові ринки;
- 2) інвестиції в розвиток ключових активів;
- 3) захист ключових активів [31].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг

ТОВ «Корал Тревел» - найбільший міжнародний оператор, який займає провідні позиції на ринку виїзного туризму. ТОВ «Корал Тревел» входить до складу міжнародного OTI Holding (створений у 1992 р, Анталія), який забезпечує надійний тил і динамічно розвивається незважаючи на кризу. На початку 2014 року в Україні успішно стартував найбільший проект OTI Holding - «Мережа турагентств Coral Travel» [61].

Таблиця 2.1 - Загальні дані ТОВ «Корал Тревел»

№ п/п	Найменування	Показник
1	Місцезнаходження	м.Київ та зареєстровано за адресою 01054, м.Київ, вулиця Бульварно-Кудрявська, будинок 24
2	ЄДРПОУ	35649894
3	Дата реєстрації	30.01.2008
4	Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн
5	Статус на 05.04.2024	Не перебуває в процесі припинення
6	Керівництво	Прокопенко Тетяна Петрівна Козій Наталія Юріївна Білай Олена Вікторівна
7	Організаційно-правова форма організації	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
8	Основний вид діяльності (КВЕД)	79.12 Діяльність туристичних операторів
9	ІВАН	UA293808050000026003705854126 в АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ"
10	ІВАН	UA333510050000026004233877500 в АТ "УКРСИББАНК"
11	ІВАН	UA133052990000026008045013615 в ФПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»
12	Сайт	<a href="http://www.coraltravel.ua">www.coraltravel.ua</a>
13	Тел	(044) 495-82-80

Джерело: розроблено автором на основі [61]

На сьогоднішній день мережа об'єднує 215 турагентств в 69 містах України.

Учасники Мережі - самостійні, юридично незалежні турагентства, які працюють під єдиним міжнародним брендом, використовують передові

технології та реалізують глобальну маркетингову політику, що включає в себе єдину цінову політику, єдині маркетингові інструменти та стратегію просування на ринку.

Головна мета - вивести агентів на якісно новий рівень, підвищити прибутковість та ефективність туристичного бізнесу.

«Мережа турагентств Coral Travel» готова поділитися своїми досвідом і знаннями з професіоналами та новачками турбізнесу, надавши можливість розвивати власний бізнес під брендом національного масштабу.

Володіючи 16-річним професійним досвідом в сфері виїзного туризму, компанія ТОВ «Корал Тревел» пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт. ТОВ «Корал Тревел» пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу - в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, на Кубі, в Індії, на Маврикії, в Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, на Мальдівах, у В'єтнамі, на Сейшелах, Шрі-Ланці, в Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії та Україні. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн [61].

Туристична компанія – це «відпочинок під ключ», починаючи від бронювання квитків, закінчуючи бронюванням готелів та розкладом розваг.

Складанням офіційного рейтингу найкращих туроператорів України займається українська Асоціація туристичних агенцій України. За основу береться кілька критеріїв, зокрема, частота рейсів, робота гідів і т.д.

В умовах війни ринок туризму в Україні зменшився майже до нуля. За інформацією з відкритих джерел, до торішнього вторгнення окупантів частина ринку належала компаніям із російським корінням або зі співвласниками-росіянами, які активно працювали і на ринку Росії. Крім цього, існує ряд міжнародних гравців у туризмі, чий бренд після 24 лютого 2022 все ще

представлений у РФ. На ринку присутні міжнародні групи компаній, що працюють під загальним брендом, як в Україні, так і в інших країнах, зокрема і в РФ. Про це часом не знають турагенти, а отже вся галузь потребує трансформації. Необхідні зміни на рівні регулятор — туроператор — турагент.

Таблиця 2.2 - ТОП 8 туристичних агенцій України

№ п/п	Найменування	Загальний опис
1	Join UP!	Компанія народилася в Україні в 2009 році як профільний оператор з Домінікану, ОАЕ та Таїланду. Проте зараз компанія вже встигла розширити «асортимент» турів і напрямків.
2	Pegas Touristik	Компанія існує на ринку України вже 14 років. Офіси компанії відкриті у трьох обласних центрах, а її послуги представлені найекзотичнішими напрямками, включаючи Індонезію, Китай, Кенію тощо.
3	Coral travel	Компанія вже 16 років присутня на українському ринку та пропонує якісні тури до 28 країн світу. Серед них і популярні напрямки Єгипту та Туреччини, але також і екзотичні: Маврикія, Танзанія.
4	GTO Kompas	Компанія була заснована у 2004 році. За 14 років змогла сформувати власний якісний туристичний продукт і заслужити на захоплені відгуки десятка тисяч клієнтів.
5	ALF	Компанія досить молода, яка з'явилася на українському ринку у 2012 році. Але презентує себе як сучасну, динамічно розвивається в туристичному секторі. Теплі країни – основа їхнього туристичного прайсу.
6	Anex tour	Компанія народилася у Росії 1996 року. 20 років діяльності дозволили їй обзавестися статусом «міжнародна» та розширити мережу філій на ближнє і дальнє зарубіжжя.
7	TPG або Travel Professional Group	Національний туроператор України Так позиціонує себе ця компанія. Обслуговує 300 тис. клієнтів на рік та має 100 тис. унікальних пропозицій щодо туристичних напрямків.
8	TEZ Tour	Спільна російсько-турецька компанія заснована у 1994 році. За цей час змогла заробити статус міжнародної та отримати мільйони вдячних клієнтів у всьому світі.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю знизилась, у порівнянні із першим півріччям 2022 року – на 23%. Кількість юридичних осіб зменшилась на 28%, а фізичних – на 21%. Але якщо порівнювати показники із довоєнним 2021 роком, то загальне скорочення сягає 36%: юридичних осіб стало менше на 45%, а фізичних на 32%.

В державному агенстві розвитку туризму України (ДАРТ) підраховали кількість сплачених туристичних податків за перше півріччя 2023 року: за перші два квартали поточного року від представників туристичної галузі України до державного бюджету надійшло 897,848 мільйона гривень, що

більше ніж за відповідний період 2022 року, але значно менше ніж у 2021 році [68].

Минулого року за перші два квартали було сплачено 809,435 мільйона гривень, а у довоєнному 2021 році, до держказни від турпідприємств надійшло 1 млрд 88 млн 945 тис. гривень.

Водночас за перше півріччя 2023 року значно зменшилась частка сплачених податків від діяльності туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. Так, до держбюджету від цих представників у 2023 році надійшло 60,428 мільйона гривень. Минулого року частка сплачених податків від цих засобів розміщення була вищою – 73,012 мільйонів гривень. А у довоєнний 2021 рік вона складала 178,921 мільйона гривень.

Між тим, набагато активніше почали працювати кемпінги та стоянки для житлових фургонів. Так, за перші два квартали поточного року до державного бюджету від цих представників тургалузі надійшло 1,492 мільйона гривень, що показує приріст майже вдвічі у порівнянні з відповідним періодом 2022 року (731 тис. грн). Однак, у порівнянні із 2021 роком показники, звісно, знизились.

Втім, попри важкі умови та численні виклики, спровоковані жорстоким російським вторгненням туристична галузь України продовжує триматись та обслуговувати чималу кількість, як українців, так і іноземних туристів.

Туристична криза – неминучий процес під час ведення воєнних дій в країні. Однак війна зумовлює не тільки стагнацію туристичного сектору, але й відкриває низку можливостей, які можуть докорінно змінити ринок послуг. Наразі туризм в Україні переживає дуже складні часи. Перш за все, українська інфраструктура та природа постійно страждають від російських атак. При чому значну частину унікальних природно-рекреаційних об'єктів, таких як Асканія Нова чи Кінбурнська коса, було повністю знищено під час бойових дій або наразі вони перебувають під окупацією. Крім фактичного знищення та терору з боку рф проблема полягає й у самих туристах, адже іноземний потік громадян значно скоротився, у той час, як українці часто не мають фінансових та психоемоційних можливостей для регулярних подорожей країною.

Водночас війна – це не тільки стагнуючий фактор, але й специфічний інструмент, який відкриває чимало можливостей. І вже сьогодні можна спостерігати певні зміни, адже в Україні значно збільшилась кількість туристів, які приїхали навіть під час війни, щоб на власні очі побачити унікальність української культури та землі.

Крім того, якщо раніше іноземці їхали переважно в Київ, сьогодні значна частина з них подорожують й іншими регіонами України. Щобільше, воєнні дії зумовлюють зміни не тільки в сьогоденні. Так, згідно з досвідом інших країн, туризм може стати справжньою опорою післявоєнного відродження України. І за даними звіту Державного агентства розвитку туризму, туристична галузь вже почала відновлюватись від початку повномасштабного вторгнення та принесла у державний бюджет майже 2 мільярди гривень лише за перші 9 місяців 2023 року.

Український туризм залишається важливою і перспективною складовою ринку, що має значення для подальшого розвитку держави в економічній та культурній сфері. Потенціал для подальшого розвитку обумовлено унікальною українською культурою, історією, що навіть в умовах сьогодення зберігає привабливість для світових туристів та мандрівників.

Потенціал для розвитку туризму мають як великі українські міста, так і невеликі селища та локації, що відрізняються яскравим національним колоритом. Крім того, Україна приваблива унікальними локаціями з природними пейзажами, пам'ятками історії та культури, та зонами рекреації, сім з яких включено в перелік культурної спадщини ЮНЕСКО.

Туристичні компанії змогли втриматись і на міжнародних ринках. Галузь зберігає привабливість для інвесторів, та є пріоритетним напрямом для держави. Складні умови викликали потребу в трансформації роботи операторів — акцент роблять на турах в безпечні місця України, а також на міжнародних поїздках з використанням аеропортів сусідніх країн.

Внутрішній туризм в Україні має різні напрями. Навіть під час військового стану, залишається попит на медичний туризм. Українські лікарі є фахівцями

високої категорії, при цьому послуги медичних закладів вважаються високоякісними. Крім того, в порівнянні з європейським ринком, ціни на медичні та оздоровчі послуги в Україні нижче на 40-70%. На міжнародному ринку користуються попитом такі послуги української медицини як стоматологія, пластична хірургія, кардіологія, реабілітаційна медицина, лікування репродуктивної системи.

Екологічний туризм також користується попитом, особливо серед жителів мегаполісів. Можливість відпочити від постійного шуму, та поринути в унікальний етнос невеликих міст та селищ приваблює все більше клієнтів. Крім того, такий туризм стимулює розвиток інфраструктури та економіки сільської місцевості [15].

Користуються популярністю також промислові та ділові тури, що дозволяють відвідати об'єкти індустріального сектору. Індустріальні тури нерідко стають площадками для перемовин та пошуку партнерів, та популяризують українські підприємства на світовому ринку.

Широкомасштабне вторгнення в Україну вплинула не тільки на туристичну галузь всередині країни, а й на ринкову ситуацію в Європі. Війна підвищила і без того високі ціни на нафтопродукти та логістичні послуги, а також негативно вплинула на настрої європейців. Саме тому, в перше півріччя війни спостерігались проблеми в подорожах по всій Східній Європі.

За статистичними даними Всесвітньої туристичної організації, спостерігалось зниження авіарейсів через війну в Україні в таких країнах:

- Молдова — на 69%;
- Словенія — на 42%;
- Латвія — на 38%;
- Фінляндія — 36%;
- Чехія — 35%.

Втрати світової економіки в секторі туризму через війну в Україні оцінюють в 14 мільярдів доларів. В той самий час, всередині держави надходження до державного бюджету у 2022 році скоротились більш, ніж на третину.

Скорочення податків спостерігалось відносно таких підприємств:

- туристичні бази, дитячі табори, кемпінги — на 57%;
- туристичні оператори — 35%;
- туристичні агентства — 27%.

Проте, спостерігався приріст на 46% від діяльності різних пансіонатів та гуртожитків. Дані показники обумовлено тим, що такі об'єкти використовувались як тимчасове житло для переселенців, що були змушені змінити місце проживання через бойові дії.

Станом на 2023 рік, спостерігається скорочення сектору на третину в порівнянні з довоєнними показниками — на 29% знизилась надходження податків за перші місяці 2023 року. Крім того, кількість компаній на ринку туристичних послуг знизилась на 34%.

Кількість іноземних відвідувачів України в порівнянні з довоєнними роками знизилась вдвічі. При цьому, такі візити несуть зовсім не туристичний характер. Здебільшого, мова йде про офіційних осіб, делегації, уповноважених осіб міжнародних організацій, іноземні громадяни, що виконували доставку гуманітарної допомоги, волонтери та журналісти.

Відомо про пошкодження більше, ніж 99 різних туристичних об'єктів, але дані є неповними, оскільки є райони, в яких станом на зараз неможливо оцінити завдану шкоду. Найбільша кількість пошкоджених об'єктів сп

Воєнний стан обумовлює створення окремих правил для внутрішніх туристів. Ще перед початком літа, їх було оновлено та опубліковано на ресурсі Державного агентства розвитку туризму. Мандруючи в межах держави, туристи мають знати локації з укриттями згідно маршрутів подорожі, а також перевірити сформовані туроператором та екскурсоводом маршрути на наявність бомбосховищ. Крім того, потрібно враховувати особливості комендантської години в обраній місцевості. Загалом, в різних регіонах країни діють окремі дозволи та обмеження.

Український туризм зміг адаптуватись до умов воєнного стану та трансформувався, використовуючи інші формати. Наприклад, замість туристів,

тепер в готелях розміщують дипломатів, різних громадських активістів та соціальних діячів, журналістів з світових видань, та волонтерів.

Частково відновлено сектор внутрішнього туризму. Звичайно, найпопулярнішими серед українських клієнтів стають більш безпечні регіони країни, зокрема Захід України. Найбільшим попитом в 2023 році користуються поїздки у Чернівецьку, Закарпатську та Львівську області. В той самий час спостерігається зниження прибутків в південних регіонах країни: на Миколаївщині, Херсонщині та Одещині.

Розгалуженість мережі бренду Coral Travel.

Основний туроператорський бренд групи Coral Travel розпочав свою діяльність у 1994 році, став одним із найнадійніших брендів галузі в країнах своєї присутності.

Таблиця 2.3 - Мережа холдингу Coral Travel

№ п/п	Країна	Найменування	Загальна інформація	Сайт
1	2	3	4	5
1	Україна	Coral Travel - Україна	<p>Бренд Coral Travel представлений в Україні з 2008 року. За 16 років роботи став лідером туристичної галузі та заслужив довіру споживачів. Є надійним, стабільним та впізнаваним брендом.</p> <p>Coral Travel пропонує українським туристам найкращі курорти та готелі у 29 країнах світу, найпопулярніші серед яких Туреччина, Єгипет, Греція та Іспанія.</p> <p>З 2013 року пропонує відпочинок в Україні: лікування, оздоровлення, подорожі в гори, відпочинок на морі, гірськолижні тури, активний туризм, екскурсії та сімейні подорожі.</p> <p>Туристів Coral Travel у Туреччині, Єгипті, Греції, Іспанії, ОАЕ, Таїланді та В'єтнамі обслуговує приймаюча компанія Odeon Tours.</p> <p>Coral Travel має свої роздрібні мережі "Турагентство Coral Travel" та "Турагентство Coral Elite Service", офіси яких працюють за єдиними стандартами.</p> <p>Унікальними продуктами компанії на українському ринку є концепція сімейного відпочинку Coral Family Club та концепція розкішного відпочинку Coral Elite Service.</p> <p>Coral Travel приділяє особливу увагу контролю за якістю послуг на всіх етапах роботи. Ретельно відстежує кожну заявку з моменту вступу до повернення туриста додому.</p> <p>Бренд працює за найвищими міжнародними стандартами, впроваджує інноваційні технології та постійно вдосконалюється.</p>	<a href="http://www.coraltravel.ua">www.coraltravel.ua</a>

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
2	Німеччина	Coral Travel - Німеччина (Coral Travel - FERIEN Touristik)	Розташована в Дюссельдорфі, компанія була заснована у 2000 році та придбана групою Coral Travel у 2017 році. Компанія FERIEN Touristik GmbH познайомилася з брендом Coral Travel у 2018 році та змінила назву на Coral Touristik GmbH у січні 2023 року. Coral Touristik GmbH входить до туроператорів, найбільше зростання яких відбулося в Німеччині зі збільшенням своєї частки ринку в 2,5 рази в порівнянні з 2019 роком (до пандемії), досягнувши обслуговування близько 430 тисяч клієнтів у 2022 році.	<a href="http://www.ferien-touristik.de">www.ferien-touristik.de</a>
3	Чехія	Coral Travel - Чехія	Туроператор розпочав свою діяльність у листопаді 2022 року та обслуговує своїх клієнтів онлайн, через офіси прямих продажів та агенції. Разом із досвідченим виконавчим персоналом компанія швидко досягла свого розвитку та посіла місце серед важливих операторів ринку завдяки своїй клієнтській базі. Основні напрямки – Туреччина, Єгипет, Греція, Болгарія, Іспанія, Туніс.	<a href="http://www.coraltravel.cz">www.coraltravel.cz</a>
4	Естонія	Coral Travel - Естонія	Туроператор розпочав свою діяльність у 2021 році та обслуговує як торгові агенції, так і безпосередньо клієнтів (онлайн або через агенції). Основними напрямками є Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Марокко, Тенеріфе, Греція та Чорногорія. За короткий час оператор став одним із лідерів ринку, та є членом Спільки туристичних фірм Естонії (ETFL).	<a href="http://www.coraltravel.ee">www.coraltravel.ee</a>
5	Грузія	Coral Travel - Грузія	Туроператор розпочав свою діяльність у Тбілісі у 2014 році. Основними напрямками є Туреччина та Єгипет.	<a href="http://www.coraltravel.ge">www.coraltravel.ge</a>
6	Швейцарія	Coral Travel - Швейцарія	Туроператор розпочав свою діяльність у Цюріху, Швейцарія, у 2023 році та працює з каналами продажів B2B та B2C.	<a href="http://www.coraltravel.ch">www.coraltravel.ch</a>
7	Латвія	Coral Travel - Латвія	Туроператор розпочав свою діяльність у 2021 році та обслуговує як торгові агенції, так і безпосередньо клієнтів (онлайн або через агенції). Основними напрямками є Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Марокко, Тенеріфе, Греція та Чорногорія. За короткий час оператор став одним із лідерів ринку, та є членом Спільки туристичних фірм Латвії (ALTA).	<a href="http://www.coraltravel.lv">www.coraltravel.lv</a>
8	Литва	Coral Travel - Литва	Туроператор розпочав свою діяльність у 2020 році та обслуговує як торгові агенції, так і безпосередньо клієнтів (онлайн або через агенції). Основними напрямками є Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Марокко, Тенеріфе, Греція, Чорногорія та Туніс. За короткий час оператор став одним із лідерів ринку.	<a href="http://www.coraltravel.lt">www.coraltravel.lt</a>
9	Польща	Coral Travel - Польща	Компанія розпочала свою діяльність у 1999 році і є одним із найбільших туроператорів у Польщі з найвищою впізнаваністю бренду. Туристичні послуги пропонують за 17 напрямками із 13 аеропортів Польщі. Це лідер з продажу турів до Туреччини та Єгипту на польському ринку. Coral Travel є одним із небагатьох туроператорів, який застосовує та підтримує систему управління якістю на ринку Польщі та має міжнародний сертифікат відповідності ISO 9001:2015. У 2020 році споживачі присудили йому нагороду "Złoty Laur Konsumenta 2020" ("Золотий лавр споживача 2020").	<a href="http://www.coraltravel.pl">www.coraltravel.pl</a>

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
10	Румунія	Coral Travel - Румунія	Компанія-туроператор створена у 2022 році з головним офісом у Бухаресті та регіональними представництвами у 6 найбільших регіонах Румунії. Основні напрямки - Туреччина, Єгипет, Греція, Туніс та Іспанія.	<a href="http://www.coraltravel.ro">www.coraltravel.ro</a>
11	Турція	Coral Travel - Турція	Здійснює свою діяльність у Туреччині з 2006 року. Організовує тури на будь-який бюджет Туреччиною та в популярні зарубіжні країни. Основні канали продажів: онлайн в Інтернеті, кол-центр 444 0684 і 61 офіс Coral Shop в 25 провінціях Туреччини.	<a href="http://www.coralatil.com">www.coralatil.com</a>

Джерело: розроблено автором

Країни, в яких працює бренд: Німеччина, Білорусь, Чехія, Естонія, Грузія, Швейцарія, Латвія, Литва, Польща, Румунія, Росія, Туреччина та Україна.

Coral Travel організовує пакетні тури та продає авіаквитки з розумінням чудового обслуговування своїх клієнтів з усіх сегментів. Туроператор організовує пакетні тури в країнах своєї присутності на базі власних чартерних програм та регулярних рейсів, та відправляє клієнтів більш ніж у 90 пунктів призначення у 40 країнах.

Портфолію підходить для будь-якого бюджету та крім морського, лижного та культурного туризму включає діловий туризм з організацією заходів та конгресів, спортивний та інші види туризму, а також широку мережу послуг та продуктів.

Надаючи клієнтам високоякісне обслуговування, туроператор продовжує розвивати свою діяльність відповідно до міжнародних стандартів.

## 2.2. Організаційно-економічні показники ТОВ «Корал Тревел»

ТОВ «Корал Тревел» є комерційною організацією, то метою його діяльності є отримання прибутку від туристичного виду діяльності. Туроператор розробляє тури та реалізує їх через широку мережу турагентств. Величини надбавок на тури визначаються туроператором, турагенти працюють на комісійній винагороді 10%. Аналіз структури управління в ТОВ «Корал Тревел» показав, що управлінський процес здійснюється в рамках структури, яку можна визначити як лінійно-функціональну.

ТОВ «Корал Тревел» (Україна, Польща, Грузія, Туреччина) належить великій міжнародній структурі OTI Holding. Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості. ТОВ «Корал Тревел» реалізує свій турпродукт спільно з компанією Odeon Tours, що також належить OTI Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, ТОВ «Корал Тревел» прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів. Здійснюються програми авіап перевезень на чартерній і регулярній основі з великих міст України. Офіси компанії ТОВ «Корал Тревел» функціонують в столиці країни Києві, а також в Запоріжжі, Львові, Одесі та Харкові.

У ТОВ «Корал Тревел» приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд ТОВ «Корал Тревел» позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення. Місія ТОВ «Корал Тревел» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії - зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців. Основна мета ТОВ «Корал Тревел» - подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

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

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

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

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

У подальших планах ТОВ «Корал Тревел» - збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються. Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують подальші напрямки розвитку попиту. Довгострокові плани і плани на найближчі 3, 5 і 10 років постійно оновлюються і доповнюються з урахуванням аналізу тенденцій на ринку світового туризму і міжнародної політики [35].

З метою ТОВ «Корал Тревел» - закріплення лідерських позицій як провідного українського туроператора і збільшення займаної компанією частки ринку з одночасним підвищенням якості пропонованого турпродукту, а також подальше впровадження інноваційних технологій, без яких неможливо динамічний розвиток сучасного турбізнесу. Компанія стала прикладом для багатьох українських турфірм, які переймають досвід ТОВ «Корал Тревел». Це, в свою чергу, є стимулом для подальшого розвитку компанії.

ТОВ «Корал Тревел» практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників усіх підрозділів ТОВ «Корал Тревел». Завдяки цьому візитною карткою компанії ТОВ «Корал Тревел» є незмінно високу якість послуг, що надаються. Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових турпродукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації. ТОВ «Корал Тревел» займається впровадженням вимог стандарту ISO 9001.

Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес. Кожен агент, набуваючи продукт ТОВ «Корал Тревел», може бути впевнений, що його клієнту будуть надані тільки якісні послуги, ретельно перевірені і відібрані експертами компанії ТОВ «Корал Тревел». Саме тому продукт, пропонований на ринку під брендом ТОВ

«Корал Тревел», є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості. Компанія має намір сприяти підвищенню престижу української туристичної галузі, встановленню чесної конкуренції і цивілізованих відносин між учасниками ринку. Виступаючи за створення в Україні цивілізованого туристичного ринку, керівництво ТОВ «Корал Тревел» розуміє, що це неможливо без економічного розвитку держави. ТОВ «Корал Тревел» бере активну участь в економічному і соціальному житті країни. Керівництво компанії вносить діяльний внесок в реалізацію державних програм у сфері туризму.

ТОВ «Корал Тревел» чітко усвідомлює свою відповідальність перед суспільством в цілому. Численні благодійні акції компанії спрямовані на підтримку малозабезпечених та нужденних верств населення. ТОВ «Корал Тревел» надає допомогу дитячим будинкам, тісно взаємодіє з різними благодійними фондами, приділяючи особливу увагу дітям-сиротам і ветеранам. Абсолютна прозорість і повагу до звичаїв і традицій країни, де здійснюється діяльність компанії. Співробітники компанії - це не тільки невід'ємна і найважливіша частина бізнес-процесу, а й члени великої дружної родини ТОВ «Корал Тревел». Відносини з партнерами будуються на довгостроковій взаємовигідній основі. Саме тому всі партнери компанії є її вірними друзями. Конкуренція на ринку є для компанії ТОВ «Корал Тревел» природним стимулом для подальшого розвитку.

В ТОВ «Корал Тревел» поважають думку партнерів і конкурентів, неупереджено ставляться до критики і завжди відкриті для співпраці. Участь в благодійності і в соціальному житті країни є обов'язковим для компанії.

ТОВ «Корал Тревел» прагне до того, щоб кожен турист був задоволений відпочинком. ТОВ «Корал Тревел» всіляко сприяє подальшому розвитку туристичного споживчого ринку, розуміючи, що успішний розвиток компанії можливо тільки при поступальному русі вперед всієї туристичної галузі. Головними складовими успіху ТОВ «Корал Тревел» були і залишаються гнучкість політики компанії, сприйнятливість до інновацій і відкритість для

нових, прогресивних методик і технологій. Корпоративна етика ТОВ «Корал Тревел» ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам. Двері ТОВ «Корал Тревел» завжди відкриті для талановитих і активних людей, які хотіли б стати частиною команди професіоналів і примножити досягнення компанії. В основі успіху бренду ТОВ «Корал Тревел» лежать високий професіоналізм і творчий підхід до справи співробітників компанії. Це допомагає компанії вдосконалюватися і рухатися вперед. На чолі кута діяльності ТОВ «Корал Тревел» з моменту її створення лежить максимальне задоволення потреб усіх категорій наших клієнтів. Кінцева мета компанії - 100%-е задоволення кожного туриста продуктом під брендом ТОВ «Корал Тревел», незалежно від того, яка кількість туристів.

На нові тури ТОВ «Корал Тревел» встановлює на нові екзотичні продукти стратегію «зняття вершків» (високих цін) передбачає початкову продаж нового туристичного продукту за високими цінами. У випадку традиційних туристичних послуг туроператор «Корал Тревел» встановлює ціни вище середніх за рахунок роботи з більш надійними постачальниками авіаційних та готельних послуг, однак завдяки цьому користується іміджем надійного партнера. ТОВ «Корал Тревел» вибрала в своїй діяльності стратегію глибокого проникнення на ринок, яка зазвичай обирається коли фірма працює з вже достатньо відомим туристичним продуктом на існуючому ринку. Стратегія спрямована на збільшення обсягу продажів шляхом інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту і продажу. Основним каналом поширення є безпосередньо сам офіс турфірми, де вона і веде свою торговельну діяльність.

ТОВ «Корал Тревел» на ринку 16 років, тому більшість турпродуктів знаходяться на стадії зрілості. За допомогою грамотної маркетингової політики вони приносять стабільний прибуток. Турфірма веде постійну роботу з

розширення асортименту пропонованих послуг, збільшує кількість додаткових послуг. Зараз асортимент можна оцінювати як достатній для даного етапу розвитку і життєвого циклу підприємства.

Прибутковість туристичних компаній має значні коливання в залежності від позиції компанії на ринку, місцезнаходження та сезонності, однак асортимент послуг компанії «Корал Тревел» дозволяє їй мати стабільний попит протягом всього року.

Таблиця 2.4 - Фінансова звітність ТОВ «Корал Тревел»

№ п/п	Найменування	2020 рік	2021 рік	Зміна показн.	2022 рік	Зміна показн.	2023 рік	Зміна показн.
1	Дохід, тис грн	188 677,20	73 944,00	-61%	5 216,00	-93%	6 356,00	22%
2	Чистий прибуток, тис грн	11,10	1 872,00	х	-2 204,00	-218%	-8 686,00	-294%
3	Активи, тис грн	269 391,80	263 546,00	-2%	352 386,00	34%	381 084,00	8%
4	Зобов'язання, тис грн	0,00	273 725,00	х	364 769,00	33%	402 153,00	10%
5	Кількість працівників, шт	140	140	0%	83	-41%	47	-43%

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Проведемо фінансовий аналіз фінансових показників ТОВ «Корал Тревел» з метою розуміння динаміки ведення бізнесу за останні чотири роки.

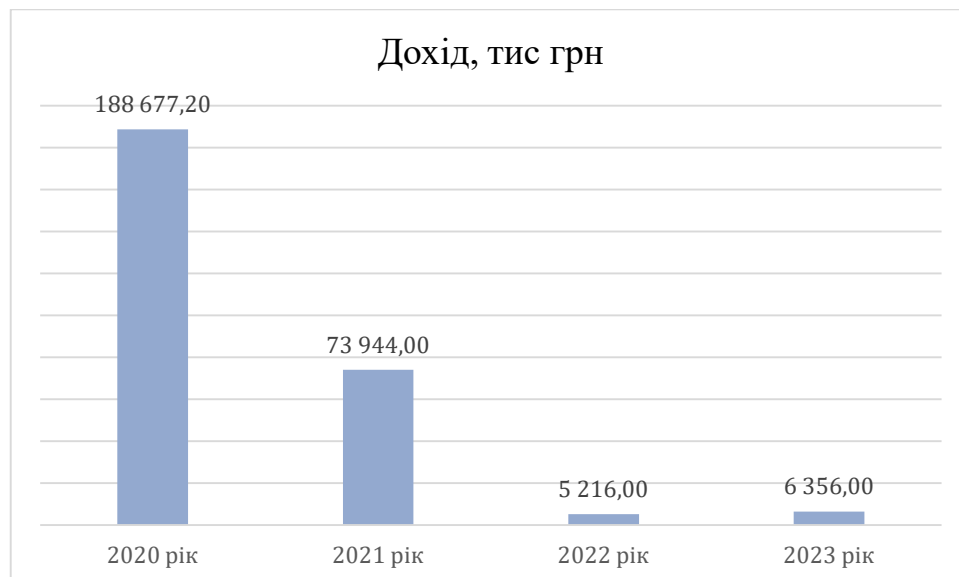


Рисунок 2.1 - Дохід ТОВ «Корал Тревел»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Падіння доходу після 2020 року пов'язане із пандемією у світі та військовою агресією РФ. Показник доходу фінансової звітності показує початок зростання у

2023 році у порівнянні з 2022 роком, що може свідчити про початок відродження туристичної галузі (до рис. 2.1).

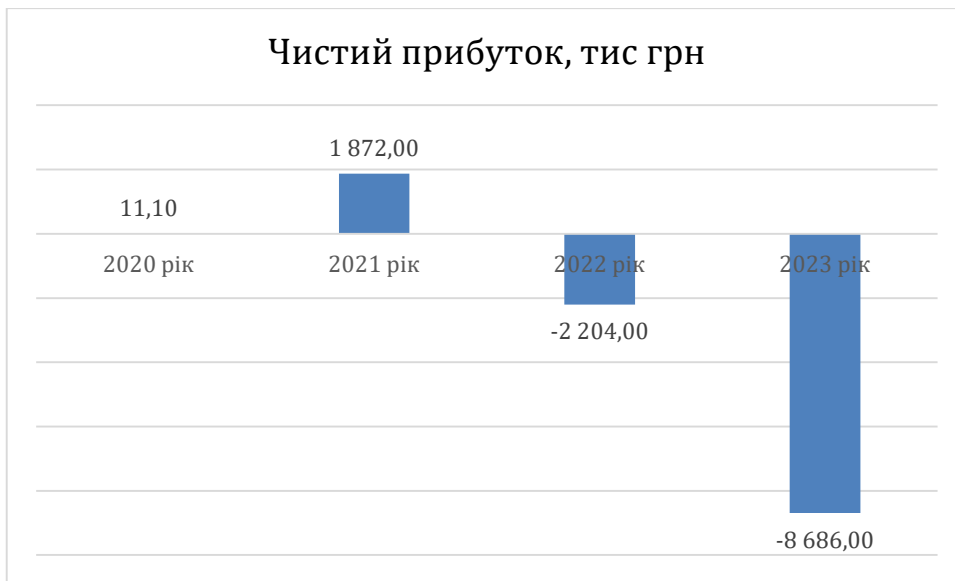


Рисунок 2.2 - Чистий прибуток ТОВ «Корал Тревел»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Показник чистого прибутку фінансової звітності показує наявність значних збитків на протязі 2022-2023 років, в наслідок військової агресії рф та зниження темпів економіки України (до рис. 2.2).



Рисунок 2.3 - Активи ТОВ «Корал Тревел»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Показник активів показує на незначне нарощування активів підприємства у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, що свідчить наявність операційної роботи

підприємства та початок відродження туристичного бізнесу в Україні (до рис. 2.3).

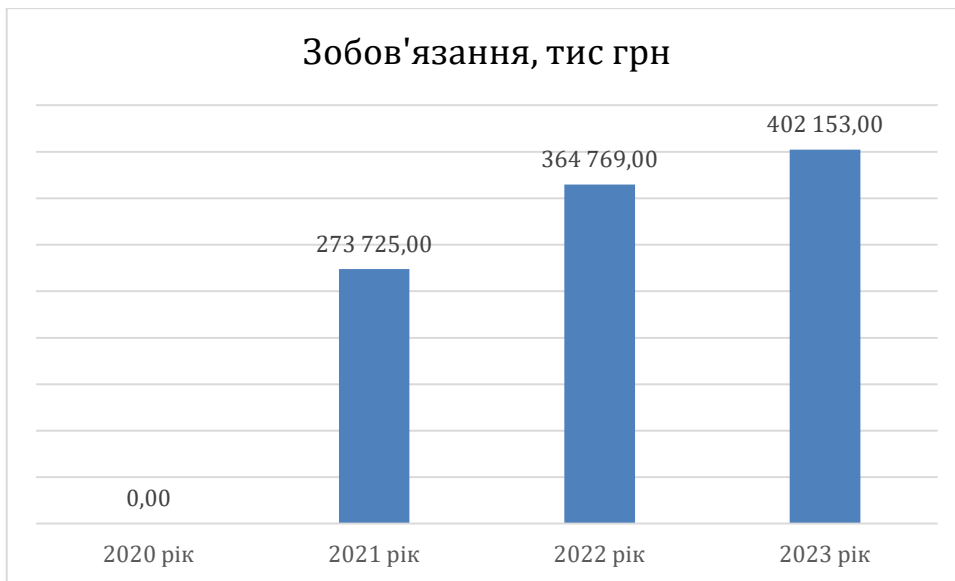


Рисунок 2.4 - Зобов'язання ТОВ «Корал Тревел»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Показник зобов'язань фінансової звітності показує наявність зростання зобов'язань у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, що може свідчити про наявні бізнес-відносини з партнерами, бронювання готелів, інше (до рис. 2.4).

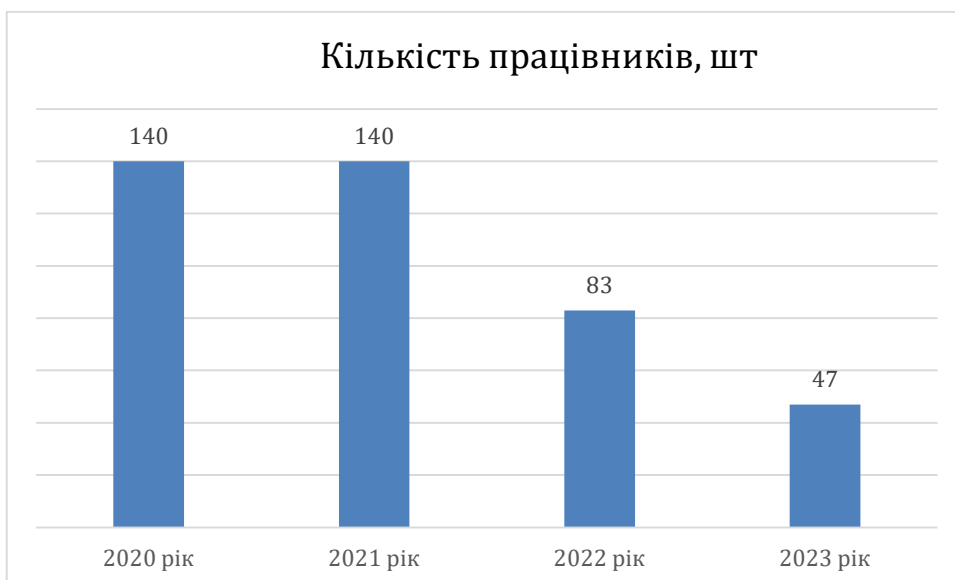


Рисунок 2.5 - Кількість працівників ТОВ «Корал Тревел»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Показник кількості працівників фінансової звітності показує зменшення кількості працівників у 2023 році у порівнянні з попередніми роками, що є наслідком зменшення дохідності та прибутку підприємства (до рис. 2.5).

ТОВ «Корал Тревел» маючи висококваліфікований персонал, широкий асортимент турів у найпопулярніші напрямки, міцні зв'язки з постачальниками послуг, що формують турпакет, та великою мережею туристичних агентств, може розвиватися за оптимістичним сценарієм розвитку.

Таблиця 2.6 - Стислий аналіз фінансового стану ТОВ «Корал Тревел»

№ п/п	Найменування	2020 рік	2021 рік	Зміна показн.	2022 рік	Зміна показн.	2023 рік	Зміна показн.
1	Дохід, тис грн	188 677,20	73 944,00	-61%	5 216,00	-93%	6 356,00	22%
2	Чистий прибуток, тис грн	11,10	1 872,00	x	-2 204,00	-218%	-8 686,00	-294%
3	Активи, тис грн	269 391,80	263 546,00	-2%	352 386,00	34%	381 084,00	8%
4	Зобов'язання, тис грн	0,00	273 725,00	x	364 769,00	33%	402 153,00	10%
5	Кількість працівників, шт	140	140	0%	83	-41%	47	-43%
<b>Стислий аналіз фінансового стану</b>								
<b>Коефіцієнти рентабельності</b>								
1	Рентабельність чистого прибутку	0%	3%	x	-42%	x	-137%	x
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0%	1%	x	-1%	x	-2%	x
<b>Коефіцієнти платоспроможності (рівень ліквідності)</b>								
3	Коефіцієнт автономії	1,00	0,49	x	0,49	x	0,49	x
4	Коефіцієнт поточної ліквідності		0,96	x	0,97	x	0,95	x
<b>Коефіцієнти операційної ефективності (ділової активності)</b>								
5	Дохід на одного працівника, тис грн	1 347,69	528,17	x	62,84	x	135,23	x
6	Чистий прибуток на одного працівника, тис грн	0,08	13,37	x	-26,55	x	-184,81	x

Джерело: розроблено автором на основі [61]

### Коефіцієнти рентабельності

1) Рентабельність чистого прибутку - показує частку прибутку в загальному обсязі продажів. Спостерігається суттєве зниження показника у 2023 році.

2) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу - показує, який прибуток отримує власник на вкладені кошти. Спостерігається відємна динаміка за останні два роки.

### **Коефіцієнти платоспроможності (рівень ліквідності)**

3) Коефіцієнт автономії - показує частку власних коштів у загальному капіталі підприємства. Чим більший показник, тим менше бізнес залежить від кредиторів. Чим менший показник, тим більше кредитів і боргів у підприємства, а значить тим ймовірніше банкрутство. Однак слід пам'ятати, що існування підприємства лише коштом власного капіталу не дозволяє отримувати додатковий прибуток та ефективно розвиватися. На протязі звітних періодів спостерігається позитивний та стійкий стан.

4) Коефіцієнт поточної ліквідності - цей показник оцінюють кредитори перед рішенням про видачу кредиту. Середній показник 1-1,5. Якщо менше ніж 1, то підвищується ризик неплатоспроможності. Необхідно зменшувати власні борги (зобов'язання). Якщо понад 1,5 – то бізнес неефективно використовує свої ресурси (можливо, треба знижувати дебіторську заборгованість або запаси, або інвестувати зайві гроші). Проте норма цього показника для кожного бізнесу може бути своя. Необхідно передусім спостерігати за тенденцією змін у періоді.

Коефіцієнт за останні три роки становить менше ніж 1, про що можна дійти висновку, що підвищується ризик неплатоспроможності.

### **Коефіцієнти операційної ефективності (ділової активності)**

5) Дохід на одного працівника. За 2023 рік збільшився завдяки скороченню персоналу в компанії.

6) Чистий прибуток на одного працівника. За 2023 рік зменшився внаслідок зменшення маржинальної надбавки та відсутності клієнтів.

## **2.3. Аналіз існуючої бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел», недоліки та потреби впровадження інновацій**

Основна операційна господарська діяльність ТОВ «Корал Тревел» полягає у здійсненні процесу роботи з клієнтами, пошуку, виявленню їх потреб, а також безпосередньо продажу туристичного продукту. Кожну складову можна розглядати як окремий бізнес-процес.

Розглянемо поточну бізнес-модель по Остервальдеру ТОВ «Корал Тревел» до впровадження інновацій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Поточна бізнес-модель по Остервальдеру

## ТОВ «Корал Тревелл»

<b>5. Ключові партнери</b> - Турагенства; - ФОП; - IT-компанія; - Постачальники; - Банки; - Інвестори; - Транспортні компанії; - Аеропорти; - Готелі, хостели, мотелі, бази відпочинку; - Ресторани; - Страхові компанії; - Посольства; - Музеї.	<b>3. Види робіт, які забезпечують створення цінності</b> - розробка турпродукту - планування та встановлення зв'язків з клієнтами; - планування та встановлення зв'язків з партнерами; - укладання договорів з постачальниками та партнерами.	<b>2. Цінність пропозиції</b> - Проживання; - Харчування; - Культурно-розважальні програми; - Туристичні прогулянки; - Відвідування визначних місць; - Сувеніри; - Фото на пам'ять; - Знайомство з чужою культурою;	<b>7. Взаємини із клієнтами</b> - Консультування через турагенства; - Консультування через ФОП; - Підписання договору електронним підписом; - виклик курера з договором додому або в офіс; - Документальне оформлення туристів; - Формування групи; - Інформування про маршрут.	<b>1. Клієнти</b> - Сімі з дітьми; - Одинокі люди похилого віку;
<b>8. Витрати</b> - Залучення персоналу; - Витрати на оренду; - Комунальні послуги; - Закупка техніки, меблів, канцтоварів, господарських товарів, кава, чай; - Витрати на реєстрацію; - Заробітна плата.	<b>4. Необхідні ресурси</b> - Трудові; - Матеріальні; - Нематеріальні		<b>6. Канали збуту</b> - Інтернет-сайт; - Турагенства;	<b>9. Доходи</b> - від кількості залучених клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [14]

З метою формування цілової бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревелл» проведемо аналіз основних базових показників бізнес-моделі по Остервальдеру та визначимо слабкі сторони ТОВ «Корал Тревелл», де необхідно впровадити інновації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Необхідність впровадження інновацій у ТОВ «Корал Тревел»  
по Остервальдеру

№ п/п	Найменування	Необхідність впровадження інновацій
1	Клієнти	Незалежно від того, чи це B2B чи B2C сегмент, у всіх компаній є клієнти. Це люди чи організації, які купують продукти, користуються послугами або іншим чином мають важливе значення для отримання прибутку
2	Цінність пропозиції	Ціннісна пропозиція компанії — це сукупність її різноманітних продуктів і послуг, особливо щодо того, як вона унікально виділяється серед конкурентів
3	Види робіт, які забезпечують створення цінності	Необхідно розуміти основні дії, необхідні для того, щоб зробити вашу модель ефективною та успішно спілкуватися з клієнтами
4	Необхідні ресурси	Кожна організація працює на ресурсах: основних активах для ведення бізнесу та надання цінності (визначеної раніше) клієнтам
5	Ключові партнери	Дуже небагато компаній виживають самі по собі. Виявлення та підготовка ключових партнерських відносин має важливе значення для довгострокового виживання. Ось основні партнерські відносини, які вам зазвичай потрібно враховувати
6	Канали збуту	Коли визначите свого клієнта, а також конкретизуєте свою унікальну цінність, це вплине на те, які канали комунікації варто використовувати
7	Взаємини із клієнтами	Як клієнти вперше почали використовувати продукт компанії, як утримати цих початкових клієнтів і, зрештою, як бізнес розширить свою аудиторію
8	Витрати	Необхідно визначити всі потенційні витрати. Структура витрат враховує як існуючі, так і майбутні витрати
9	Доходи	У бізнес-моделі це представлено потоками доходу: різними каналами, за допомогою яких можна отримати дохід

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Всі бізнес-процеси існуючої бізнес-моделі аналізованого туристичного підприємства можна поділити на 2 частини:

- основні бізнес-процеси (процеси надання туристичних послуг);
- допоміжні бізнес-процеси (підготовка кадрів, ІТ-забезпечення, адміністрування, господарське забезпечення, технічне обслуговування, фінансове і бухгалтерське забезпечення діяльності підприємства, забезпечення безпеки тощо).

Таблиця 2.9 - Впроваджені бізнес-процеси існуючої бізнес-моделі  
у ТОВ "Корал Тревел"

№ п/п	Найменування	Опис
<b>Основні бізнес-процеси</b>		
1	Просування та продаж	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту та його продажу
2	Післяпродажна діяльність	Діяльність, спрямована з інформаційним та іншим супроводженням клієнта
3	Фінансування діяльності і розрахунки за зобов'язаннями	Супровід діяльності туроператора
<b>Допоміжні бізнес-процеси</b>		
1	Вироблення узгоджених умов діяльності	Координація та організація сумісних зусилля всіх співробітників компанії для покращення роботи компанії
2	Маркетинг і вивчення ринку	Рекламна та інша маркетингова діяльність, спрямована на поліпшення іміджу туроператора та збільшення популярності
3	Підготовка кадрів	Навчання, тренінги, перепідготовка персоналу
4	Адміністрування	Управління діяльністю туроператора
5	Технічне забезпечення	Експлуатація, ремонт та технічне обслуговування приміщень офісу та техніки
6	Зовнішні підрядники на просування	Відсутні

Джерело: розроблено автором

Порівняння ТОВ «Корал Тевел» з основними конкурентами на ринку України на базі бізнес-моделі по Остервальдеру (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Основні конкуренти ТОВ «Корал Тревел» на базі бізнес-моделі по Остервальдеру

№ п/п	Найменування	Coral travel (ТОВ "Корал Тревел")	Конкуренти	
			Join UP!	Pegas Touristik
1	Клієнти	Сімі з дітьми, люди похилого віку	Сімі з дітьми, молодь	Сімі з дітьми, корпоративний сегмент
2	Цінність пропозиції	Популярні напрямки: Єгипет та Туреччина	Популярні напрямки: Домінікани, ОАЕ та Таїланд	Популярні напрямки: Індонезія, Китай, Кенія
3	Види робіт, які забезпечують створення цінності	Розробка та планування турів, робота з агентами	Розробка та планування турів, акційні тури	Розробка та планування турів, розстрочка
4	Необхідні ресурси	Штатні ресурси	Аутсорсинг	Фінансові
5	Ключові партнери	Готелі, авіакомпанії, інше	Готелі, авіакомпанії, суббідрядники інше	Готелі, авіакомпанії, банки інше
6	Канали збуту	Інтернет-сайт, агентства	Інтернет, реклама	Інтернет-сайт, реклама
7	Взаємини із клієнтами	Прямий продаж, агентства	Прямий продаж, агентства	Прямий продаж, агентства
8	Витрати	Операційні витрати	Операційні витрати, витрати на аутсорсинг	Операційні витрати, комісія банкам
9	Доходи	Від кількості залучених клієнтів	Від кількості залучених клієнтів	Від кількості залучених клієнтів
Джерела		<a href="https://www.coraltravel.ua/">https://www.coraltravel.ua/</a>	<a href="https://joinup.ua/uk/">https://joinup.ua/uk/</a>	<a href="https://pegast.com.ua/">https://pegast.com.ua/</a>

Джерело: розроблено автором на основі [14]

ТОВ «Корал Тревел» - підприємство, що позиціонується по відношенню до своїх конкурентів має ряд переваг, головні з яких низька ціна пропонованих турів і велика кількість додаткових послуг.

Варто зазначити, що аналіз сучасного стану розвитку українського ринку туристичних послуг показує, що лише незначна кількість із зазначених факторів утримання конкурентних переваг враховується і використовується вітчизняними туроператорами.

ТОВ «Корал Тревел» має відносну конкурентну силу в таких основних аспектах діяльності, як якість послуг і імідж фірми, ступінь опанування сучасними технологіями, досконалість технічної бази, здатність розробки та впровадження новинок, рівень професійності персоналу. Тому необхідно, поперше, використати слабкості конкурентів і збільшити частку ринку традиційної продукції, і, подруге, заявити про себе під час впровадження і організації продаж нових видів послуг, щоб закріпити імідж надійного туроператора і збільшити впізнаваність фірми на ринку.

Конкурентна позиція туроператора ТОВ «Корал Тревел» відносно невисока тобто знаходиться на середньому рівні, у порівнянні з основними конкурентами, але в руслі останніх економічних подій варто дещо поліпшити маркетингову стратегію та способи просування товару на ринку.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»**

### **3.1. Систематизація закордонного досвіду інноваційних бізнес-моделей туристичного бізнесу та післявоєнного відродження**

Компанії частіше зміщують увагу з технологічних інновацій на інновації бізнес-моделей. Одним з ефективних варіантів інновації бізнес-моделі є вивчення існуючих рішень, тобто моделей бізнес-моделей.

Однак різні розуміння концепції шаблону бізнес-моделі часто плутають і суперечать, а доступні колекції неповні, дублюють один одного та не послідовно структуровані. Таким чином, велика кількість літератури про моделі бізнес-моделей ще не досягла свого повного потенціалу як для практичного застосування, так і для теоретичного прогресу [5].

У країнах з розвинутою економікою інноваційний потенціал є найсильнішою перешкодою для націй і компаній у отриманні конкурентної переваги. Тому компанії часто інвестують значні кошти в технологічні інновації, розробляючи нові ресурси, заводи і навіть бізнес-підрозділи [22].

Однак через зростаючу екологічну турбулентність у все більшій кількості галузей і ринків, цей підхід не тільки має тенденцію бути дуже дорогим, але також демонструє невизначену віддачу від інвестицій.

Крім того, технологічні інновації мало цінні без відповідних бізнес-моделей - насправді хороша бізнес-модель може навіть зробити нижчу технологію успішнішою, ніж кращу. Таким чином, розробка та впровадження нових бізнес-моделей має потенціал бути більш ефективним, ніж технологічні інновації.

Туристична галузь, як ніколи, очікує нових інноваційних рішень та змін. Розглянемо основні тренди в туризмі, які відкривають нові можливості для розвитку бізнесу, визначені в [40].

Таблиця 3.1 - Основні тренди в туризмі

№ п/п	Тренд	Загальний опис
1	2	3
1	Роботи, чат-боти і автоматизація	<p>Одним з найбільш яскравих прикладів цих туристичних тенденцій є Connie, робот-консьєрж мережі готелів Hilton. Інші готелі також йдуть в ногу з часом, встановлюючи інтерактивних роботів для виконання певних функцій – реєстрації туристів або подачі їжі і напоїв відвідувачам. Як, наприклад, робот Aura в сингапурському готелі M Social за проектом Філіпа Старка. Це нововведення далеко не єдине. Багато клієнтів віддають перевагу простоті процесу і тепер бронюють свої поїздки і проживання за допомогою чат-ботів, які можуть обробляти запити і пропонувати допомогу.</p> <p>«Технологічна гостинність» – так готелі описують взаємодію гостей, персоналу і технологій на території готелю. Технології повинні бути зручними і надавати вибір мандрівникам. Важливо пам'ятати, що поки хтось вважає за краще вирішувати всі питання за допомогою смартфона і прагне мінімізувати спілкування, іншим зручніше отримувати поради від «живої людини»</p>
2	Доповнена та віртуальна реальність	<p>З віртуальною реальністю в наше життя щільно увійшла і доповнена реальність (AR). Вона поєднує в собі віртуальні елементи з реальним досвідом. Тенденції AR-подорожей включають в себе відвідування музейних експонатів, що легко реалізується за допомогою смартфонів.</p> <p>Ще один приклад – додаток Navitaire, що дозволяє користувачам віртуально вивчати місця для відпочинку та одразу бронювати майбутні подорожі. Тревел-індустрії слід серйозно задуматись про використання VR в глобальному масштабі.</p> <p>VR може бути використана в системі розваг під час польотів, надаючи пасажиром ще одну опцію на борту літака. Такі авіакомпанії, як Iberia, Singapore Airlines і SunExpress, вже успішно протестували ці технології, запропонувавши пасажиром використовувати гарнітуру для перегляду 3D-фільмів або гри в відео-ігри на висоті 30 000 футів.</p> <p>VR-розробники також працюють над тим, щоб додати в гарнітуру рекламний компонент. Це дозволить авіакомпаніям просувати свої продукти або надавати таку можливість для зацікавлених сторін. VR-гарнітури незабаром з'являться в салонах літаків та в залах аеропортів.</p>
3	Голосові помічники	<p>Показник точності розпізнавання голосу і обробки мови становить більше 95%. На сьогоднішній день такі платформи як Google Home, Amazon Alexa і HomeHub від Apple дозволяють з легкістю «спілкуватися» з комп'ютерами. Це звичайна справа для десятків мільйонів людей по всьому світу.</p> <p>Клієнти очікують того ж і під час подорожей. Amazon розробив Alexa для готельного бізнесу, сконцентрувавши увагу на великих готельних мережах і апартаментах для відпустки. Це дозволяє спростити проживання для туристів, адже голосовий помічник допомагає у таких завданнях як контроль температури або освітлення в приміщенні, пошук місцевого ресторану і пам'яток, дзвінки і навіть в'їзд чи виїзд з готелю.</p>
4	Екологічно безпечні подорожі і свідомий туризм	<p>У майбутньому тревел- і авіагалузі зіткнуться з великою PR-кризою – їм потрібно буде змінити сприйняття клієнтів про те, що індустрія негативно впливає на клімат.</p> <p>У звіті про екологічно безпечні подорожі Booking.com наголошено, що за останній рік 55% респондентів по всьому світу стали більш стурбовано реагувати на вплив своїх поїздок на навколишнє середовище.</p> <p>Швейцарський банк UBS заявив, що кожен п'ятий мандрівник літав менше через зростання екологічних проблем, підтримуючи еко-рух flight-shaming.</p>

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
5	Супер-додаток для подорожей	Ідея використання супер-додатку для подорожей з'явилася давно. Очікується, що вона стане трендом. Так, нещодавно Booking.com опитав 12 500 мандрівників з приблизно 30 країн і 57% з них відповіли, що хочуть отримати «єдиний додаток для планування і бронювання подорожей». Такий супер-додаток вже існує в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, де електронна комерція і додатки для обміну повідомленнями, такі як WeChat, Alipay і Meituan в Китаї, Line в Японії і PayTM в Індії, стали універсальними. З їх допомогою користувачі можуть не лише спілкуватись, а ще й оплачувати авіаквитки та розміщення в готелях, замовляти їжу або купувати речі онлайн
6	Технологічний вплив на вибір мандрівників	Мандрівники живуть в епоху багатоканального світу з безліччю підключених пристроїв. Доступ до тревел контенту відкритий і фрагментований. Лояльність до певного бренду або місця для відпочинку – пережитки минулого. Адже вибір такий великий і знаходиться на «відстані» одного кліка.

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Але технології можуть підвищити лояльність мандрівників. Заохочення у вигляді нагород – основний продукт авіа-індустрії, наприклад, постійні клієнти авіакомпаній, які люблять збирати повітряні милі.

Технології також можна використовувати для персоналізації подорожей. Один із способів підвищити лояльність мандрівників і стимулювати повторні покупки – дати їм те, чого вони хочуть. Персоналізація працює тільки в тих випадках, коли дані можуть бути зібрані, проаналізовані та оброблені. Таким чином, для потрібного клієнта відображається «правильний», релевантний саме для нього, продукт [5].

В США в сферу готельного бізнесу була впроваджена послуга мобільного check-in і check-out (електронна реєстрація). Наразі електронна реєстрація досить активно впроваджується практично в усі готелі ланцюга Marriott [41].

Ще одним інноваційним рішенням є «віджет» - мобільний ключ від номера (SPG Keyless) [41]. В готелях під брендом Aloft була запущена програма розумної реєстрації Starwood (Smart Check-in), яка дозволяє гостям не витратити час на реєстрацію, економити час на очікування в черзі і використовувати свій смартфон в якості ключа від номера. Такі інноваційні рішення характеризуються підвищеним рівнем безпеки і сервісу для клієнтів, наприклад, за добу до

прибуття в готель за бажанням гостя, він отримує номер кімнати і ключ доступу по Bluetooth [7].

Поєднання туризму з волонтерськими можливостями – це інша туристична маркетингова стратегія, яка звертається до багатьох туристів. Популярним є як внутрішній, так і закордонний волонтерський туризм, що включає в себе можливість допомоги у місті чи країні, наприклад ремонт шкіл в американських містах або ж встановлення в індійських громадах системи водопостачання.

Бронювання та замовлення поїздки з мобільного телефону продовжує набирати популярності – клієнти вважають за краще самостійно переглянути інформацію про туристичний відпочинок чи готель прочитавши попередньо відгуки та самостійно виконати бронювання, щоб бути впевненим у своєму замовленні. Багато підприємств насолоджувалися великими успіхами, інвестуючи в цифровий маркетинг. Незалежно від того, чи є ваш споживач майстром бронювання готелів, бронювання ресторанів і барів, ми запевняємо вас, що ви можете отримати нових клієнтів за допомогою цифрового маркетингу.

Впровадження смс-розсилки є також гарним методом доповнення до бізнес-процесу. Важливо щоб смс-розсилка не виглядала і не приймалася клієнтом як спам. Види смс-розсилок: пуш – рекламодавець сам ініціює її відправку повідомлення споживачеві; пулл – комунікацію ініціює сам споживач, коли в результаті побаченої реклами він відправляє SMS на короткий номер мобільного оператора. У нашому випадку смс-розсилки повинні відправлятися завчасно до самих свят, щоб люди змогли спланувати заздалегідь свято, корпоратив. База даних, звідки її брати? Тут починається збір власної бази – це справа непроста, але зате законне і дуже ефективне, і результативне. У базу заносяться клієнти, які замовили в минулому столик або захід в ресторані, також в базу записують людей, які звернулися один раз, але так не скористалися послугами ресторану. Смс-розсилка – це дуже хороший інструмент для залучення як нових клієнтів, так і утримання старих. І трохи менш ефективним в нашому випадку, є e-mail-розсилка. Для e-mail-розсилки пропонується використовувати флаєри з акційними пропозиціями. Просування компанії в

соціальних мережах. Соціальні мережі завжди будуть користуватися величезною популярністю у кожного рекламодавця. SMM включає в себе такі методи роботи.

Побудова спільноти бренду. Забезпечить пряме спілкування з покупцями, що зміцнить імідж компанії, підвищить лояльність споживача, виявить переваги, доведе інформацію щодо нових продукції або акцій. Також, в співтоваристві бренду буде альбом з фотографіями, який клієнти зможуть заповнити своїми фотографіями з заходів. Робота з блогосферою. Блогосфера – потужний маркетинговий інструмент, іноді який приймається як ЗМІ, що містить в собі відбиток досвіду, потреб, проблем і свіжих поглядів суспільства на будь-які явища.

Нестандартне просування. Проведення креативних конкурсів з цінними призами, створення різних додатків для соціальних мереж, розміщення спецпроектів (проведення опитувань, брендинговий аналіз користувачів). Репутаційний менеджмент. Відділ репутаційного менеджменту буде відстежувати і керувати інформацією про продукти компанії в Інтернеті. Форматом присутності в медіа просторі є публічна сторінка, співтовариство / група бренду або просто сторінка бренду, конкретна форма організації якої залежить від соціального майданчика, на якій бренд розраховує знайти свою аудиторію і її можливостей

Так, в Фейсбук найбільш популярною формою створення сторінки бренду є публічна сторінка, а не призначений для користувача профіль. А в Instagram немає можливості створювати щось, крім профілю, однакового по функціоналу для брендів і звичайних користувачів. Майданчик також впливає і на контент, наповнення спільноти. Так, Instagram є майданчиком, де користувачі діляться своїми фото і короткими відео, цю специфіку необхідно враховувати при веденні профілю бренду в даній мережі. Використання соціальних мереж має безліч переваг: невисока вартість розміщення; більш точне і широке охоплення аудиторії; наявність швидкого зворотного зв'язку; характер «ненав'язливості»; слабка схильність до зовнішніх факторів; можливість відстежувати популярність. І головне, підвищує репутацію компанії поза її сайту [6].

Розглянемо покроковий алгоритм, що включає кілька етапів і кроків, слідуючи яким можна побудувати ефективну роботу по просуванню бренду в соціальній мережі Фейсбук [власна думка].

Етап 1. Створення персонального аккаунта передачає:

1.1. Реєстрація. При реєстрації не офіційного аккаунта підприємства слід велику увагу варто приділити розробці детального образу «агента впливу», його зовнішності, інтересам, характеру і т.п.;

1.2. Залучення людей на сторінку. Необхідно продумати дії по залученню відвідувачів на сторінці, запрошення друзів і передплатників, і почати ці дії здійснювати.

Етап 2. Створення і просування спільноти (групи або сторінки):

2.1.Позиціонування: перш ніж створити групу або сторінку, потрібно визначитися з цілями і основною тематикою. Тут є окремі випадки: в основі – бренд. Потрібно стежити, щоб оформлення групи, обговорення і тематика відповідали йому; в основі групи – асортимент. Основний упор варто зробити на різноманітності послуг, що надаються або пропонованих товарів; групи за інтересами. В цьому випадку є можливість проявити фантазію Слід тільки правильно вибрати основне і суміжні напрямки інтересів.

2.2.Брендування групи: Назва. Важливим є те, що назва повинна бути таким, щоб по самому простому запитом групу можна було знайти через пошук соціальної інтернетплатформи і глобальні пошукові машини; логотип; фотоальбоми з барвистими фотографіями; розділ «Новини» – цей розділ є міні-сайтом. Новини повинні бути цікавими і їх необхідно своєчасно оновлювати; розділ «Обговорення» (міні-форум); опитування допоможе дізнатися думку про продукцію або послуги. На допомогу з опитуванням можна створити докладне обговорення, де всі бажаючі зможуть висловити свою думку; стіна групи. Стіну варто оновлювати кожен день, але не частіше ніж раз на годину.

2.3.Просування групи в мережі Фейсбук: Нижче наведені основні з них: контекстна реклама – певний вид реклами всередині соціальної мережі, який може забезпечити точне націлювання на необхідну аудиторію; просування

«чистими» акаунтами. Створити кілька акаунтів і розсилати з них запрошення вступити в групу (не більше 40 в день); залучення сторонніх груп для реклами.

2.4. Управління контентом: на даному етапі здійснюється робота по створення, розміщення контенту, а також участь в обговореннях та коментування матеріалів інших учасників групи. В рамках даних робіт можна виділити основні принципи роботи з контентом в групах і спільнотах: часте додавання нового контенту; контент повинен бути оригінальним і унікальним.

До інноваційних належать проекти, в яких головна мета полягає в розробці й застосуванні нових технологій, ноу-хау та інших нововведень, що забезпечують розвиток систем.

На наш погляд, актуальними для впровадження інноваційними проектами на сьогоднішній день можуть бути проекти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Можливі інноваційні проекти

№ п/п	Найменування	Загальна характеристика
1	Війський туризм	Україна має унікальний досвід захисту держави та людей в умовах агресії і може його передати іншим країнам
2	Чорнобильський туризм	Чорнобильська зона стає найпопулярнішим напрямком серед іноземних туристів, які відвідують Україну
3	Туризм Ірпінь-Буча-Гостомель	Створення концепції відвідування місць пам'яті російсько-української війни, аби якомога більше людей побачили злочини росії проти України
4	Туризм до російських полонених	Опис "тварини" до російських полонених не підійде, тому що тварина керується інстинктами захисту свого життя або свого потомства
5	Гастро тури	Здійснить гастрономічну подорож Україною і долучиться до витоків культури і духовності українського народу
6	Інвестиційний туризм	Науково-технічний прогрес потребує інвестицій, тому пропонується туризм по державним підприємствам, які потребують інвестицій
7	Медичний туризм	Медичний туризм або лікувальний туризм або здоров'я-туризм, - це практика подорожей країною для лікування та отримання медичних послуг і процедур
8	Екотуризм	Активне відкриття дикої природи і корінної культури, їх глибоке пізнання та вивчення
9	Авторські тури	Досліджуєте цікаві місця під керівництвом досвідченого тімлідера
10	Релакс туризм	Лазня, чани, басейн
11	Сільський туризм	Завітайте в українське село, відчуйте смак домашньої кухні, надихайтесь сільським повітрям, насолодіться тишею природи, візьміть участь у народних святах

Джерело: розроблено автором

Профільні фахівці окреслюють кілька основних тенденцій в сучасних процесах відновлення галузі [66]:

- мандрівники зацікавлені здебільшого в оздоровчому відпочинку в санаторіях та подібних закладах, де можна відновити свій стан, подалі від вибухів та тривоги;
- спостерігається підвищення попиту на тури для одного, або родинні тури, в той самий час як групові поїздки стають все менш популярними;
- пріоритетними вимогами до готелів, санаторіїв, хостелів стають наявність електропостачання та води, стабільного зв'язку та необхідних укриттів;
- громадяни України проводять бронювання в останні момент, оскільки планувати заздалегідь в сучасних умовах дуже складно.

На заміну чартерним рейсам зі столиці, або обласних центрів, використовують аеропорти в сусідніх державах — Польща, Румунія, Молдова. Це збільшує витрати часу та фінансів на такі поїздки. Тим не менш, українці розуміють причини вимушених незручностей і продовжують бронювати закордонні тури. Головними споживачами таких послуг сьогодні стають жінки з дітьми. Туроператори, як і раніше, фіксують бронювання для 2-3 осіб, але тепер це не батьки з дітьми, а здебільшого матері з подругами або бабусями та дитиною.

В багатьох публікаціях [28] фахівці туристичної галузі обговорюють післявоєнне відродження галузі. Розроблено багато досить оптимістичних прогнозів щодо роботи туристичної індустрії в період після війни. Дійсно, існує суттєвий потенціал для розвитку галузі: в Україні розташовано безліч туристичних атракцій, а увага світу зараз прикута до нашої держави. Тим не менш, розвиток туризму буде залежати від багатьох факторів, зокрема від якості та швидкості відновлення пошкодженої та зруйнованої інфраструктури, та безпосередньо рівню життя в країні, на який впливає багато економічних, політичних та соціальних факторів.

Нерідко можна зустріти аналогії з Хорватією, яка в післявоєнний час стала привабливою локацією для туристів з усього світу. Проте, бойові дії не

призводили до таких значних руйнувань, як в Україні. Тим не менш, під час післявоєнного відновлення варто врахувати досвід інших країн, які постраждали внаслідок бойових дій, та змогли відновити туристичну привабливість.

Ще одним важливим фактором впливу на майбутнє туристичного сектору є потреба в реалізації масштабних кампаній з маркетингу на світових ринках, що має сформувати сприйняття України в потенційних туристів, як безпечне місце для подорожі та відпочинку. При цьому, мова йде як про загальнодержавну маркетингову кампанію, так і рекламу різних туристичних агентств та операторів. Також, необхідно вже зараз просувати українські бренди на міжнародних ринках.

В довгострокових перспективах можна передбачити суттєве зростання продажів після перемоги та відкриття кордонів. Але попит на ринку в будь-якому разі буде залежати від економічного стану українських домогосподарств. Прогнозується швидкий розвиток внутрішнього туризму та реабілітаційно-оздоровчої сфери, оскільки багато людей потребуватимуть відновлення.

Зростатиме і в'їзний туризм — іноземні мандрівники забажають відвідати державу, яка має увагу всього світу. Крім того, швидко зростатиме категорія ділових подорожей, оскільки процеси відбудови держави та залучення інвестицій передбачають масштабну співпрацю з міжнародним партнерами та вкладниками.

Підвищити частку туристів можна також завдяки воєнному досвіду. У багатьох мандрівників виникає значний інтерес до символічних місць. Освітні подорожі мають давати можливість «побачити на власні очі» всі жахіття війни, які відбулися в українських містах та селах. Крім того, певні місця мають стати унікальними символами слави.

Важливим фактором для відновлення туристичних локацій України, є проведення розмінування територій. Особливо це стосується прибережних локацій, приблизна площа яких становить приблизно 20 кв. кілометрів. Роботи з розмінування вимагають суттєвих витрат часу та коштів, проте є необхідними для відновлення сектору туризму в конкретних регіонах.

Розглянемо огляд профільних фахівців, які окреслюють найбільш перспективні рішення для реалізації післявоєнного відновлення сектору туризму (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Огляд профільних фахівців для реалізації післявоєнного відновлення сектору туризму

№ п/п	Загальний опис
Рішення 1	Розвиток ділового, спортивного, медичного, зеленого та освітнього туризму
Рішення 2	Створення та запуск цільових програм для підтримки суб'єктів туристичного сектору, як на державному, так і міжнародному рівнях
Рішення 3	Співпраця з країнами-партнерами у напрямках взаємної підтримки туризму
Рішення 4	Популяризація пам'ятних маршрутів та локацій, символічних місць
Рішення 5	Розробка та впровадження інновацій в галузі, автоматизація бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Фактично, починати перезапуск галузі потрібно вже зараз, враховуючи і фактори сьогодення, і більш далекі та амбітні перспективи розвитку. Подальший розвиток сектору залежить як від держави, так і від гравців на ринку.

Міжнародний досвід доводить, що під час війни туризм може не тільки “вижити”, але й “розвинути” (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Міжнародний досвід

№ п/п	Країна	Досвід повоєнного розвитку
1	2	3
1	Ізраїль	Збройний конфлікт в Ізраїлі триває вже понад 70 років, однак це не зупинило міжнародний туризм. І досвід країни у цьому плані є унікальним, адже владі вдалося адаптувати реалію під потреби суспільства, і такі міста як Єрусалим, Тель-Авів, Назарет, Вифлеєм та Хайфа, а також деякі курорти Мертвого моря – регулярно відвідує велика кількість людей.
2	Німеччина	Сьогодні Німеччина належить до найвідоміших на світовому туристичному ринку країн. Однак велику кількість туристів цікавить не тільки краса та культурна спадщина країни, але й історія війни. Так, Німеччина є одним з головних осередків вар туризму у Європі, адже саме Друга світова війна стала одним з найбільших потрясінь для суспільства за останні століття.
3	Хорватія, Туреччина та Кіпр	У цьому питанні Хорватія, Туреччина та Кіпр мають схожий досвід, адже після завершення військових дій усі вони почали потужні піар-кампанії, що були покликані підняти імідж та впізнаваність країни, а також розповідали про унікальність та переваги туристичного сектору країн. Сьогодні у кожній з країн, туризм складає значну частку економіки: на Кіпрі – близько 18%, у Хорватії – близько 15%, у Туреччині – близько 13%.

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3
4	Єгипет	Це одна з найпопулярніших курортних країн у світі, де річний потік туристів складає понад 10 млн осіб, хоча менш як 50 років тому, а саме у 1960 – 1980 роках, тут також велись активні бойові дії. На додаток, у середині 90-х років туристичний сектор Єгипту став ареною боротьби за політичну владу, що зрештою призвело до низки трагічних подій через терористичні атаки. Попри це, країна втримала увагу туристів та змогла забезпечити їм “безпечне місце посеред небезпеки”.
5	Грузія	Досвід Грузії у чомусь схожий на український, адже саме через війну люди по всьому світу дізналися про цю країну та почали активно цікавитись її історією та самобутністю. При цьому активне залучення іноземних інвестицій стало одним з найважливіших поштовхів для розвитку туризму в країні.
6	Боснія і Герцеговина	Після завершення збройного конфлікту, у країні почали активну відбудову знищеної інфраструктури. А основний напрям, через який залучали найбільше туристів базувався якраз на вар туризмі. Іноземцям влаштовували виставки та пам’ятні заходи, облаштовували меморіали та музеї війни.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Таким чином, існують усі передумови ждя повоєнного відновлення галузі в разі інноваційного шляху її розвитку. Україна має безліч можливостей для відновлення туризму: від залучення іноземних інвестицій до розвитку сучасного вар туризму й укріплення унікального культурного іміджу на міжнародній арені. Вже сьогодні величезна кількість країн та окремих організацій та підприємств активно долучаються до відбудови знищених об’єктів та деокупованих міст. Одними з багатьох прикладів таких локацій є Буча, Ірпінь та Миколаїв.

Кордони України залишаються відкритими для іноземних туристів, однак подорож потребує ретельної підготовки та дотримання заходів безпеки. Плануючи поїздку в Україну рекомендується придбати відповідний поліс страхування, адже будь-яка іноземна страховка автоматично припиняє дію після перетину українського кордону. Страхування має передбачати покриття воєнних ризиків, яке буде покривати не тільки стандартне медичне обслуговування/лікування/діагностику тощо, а й нещасні випадки та травми, спричинені пасивними чи прямими військовими ризиками.

### 3.2. Концепція та передумови впровадження інновації в бізнес-модель ТОВ «Корал Тревел»

Удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел» пропонується здійснювати в першу чергу за рахунок впровадження інновацій та клієнтоорієнтованого підходу.

Після проведення аналізу поточної бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел», з метою збільшення рівня інноваційності пропонується впровадження наступних інновацій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Пропозиції щодо впровадження наступних інновацій по  
Остервальдеру

№ п/п	Найменування	Загальний опис
1	2	3
1	Клієнти	Необхідно розширити клієнтську базу за рахунок включення до її складу таких категорій як: компанії молодих людей, військовослужбовці, представники бізнес-класу, офісні співробітники, іноземці. Розширення клієнтської бази пропонується наступними шляхами: сайту, відгуками клієнтів, SEO-оптимізація сайту в інтернет, SMM просування, PR-кампанія на радіо та телебаченні, ремаркетинг, Email – розсилки.
2	Цінність пропозиції	Пропонується вивести на ринок нові тури: підкорення найбільшої вершини Африки, підкорення найменшої температури на континенті Антарктида, знайомство з інками у Південній Америці у горах Анди місто Мачу-Пікчу. Дані тури є інноваційним продуктом і кожна людина хоч один раз в житті захоче отримати таку можливість подорожі, яку може запропонувати не кожний туристичний оператор.
3	Види робіт, які забезпечують створення цінності	Перш за все потрібно налагодити такі два види робіт як: - реклама продукту; - просування продукту. Пропонується використання аутсорсингових послуг зовнішніх/спеціалізованих компаній.
4	Необхідні ресурси	Додаткового залучення потребують такі види ресурсів як: фінансові, інтелектуальні, ІТ-ресурси, хмарні технології. З метою розширення клієнтської бази пропонується залучення на аутсорсингові послуги по наступним напрямкам: підписка на мобільний додаток (перегляд умов проживання, знайомство з гідом), підписка на чат-бот (віртуальний робот), підписка на голосового помічника (віртуальний робот), підписка на розсилку пуш-повідомлень (поточна інформація про тури), підписка на підключення до веб-камер (перегляд в режимі онлайн), підписка на віртуальний онлайн перекладач для спілкування з гідом, інше.
5	Ключові партнери	Пропонуємо укласти аутсорсингові договори щодо аутсорсингу рекламні послуг та хмарних технологій. Укладання аутсорсингових договорів дасть змогу залучити більший сегмент та більшу кількість клієнтів. Аутсорсинг не потребує значних капітальних інвестицій, а тільки укладання договорів н анадання послуг на певний період чи певний проєкт

## Продовження таблиці 3.5

1	2	3
6	Канали збуту	<p>Докорінно оновлення потребують канали збуту: інтернет-сайт, соціальні мережі, радіо та телебачення, хмарні технології, торгові центри, спортзали, медичні заклади, турагенства, газети, журнали, брошури, реклама в місцях скупчення людей.</p> <p>Розширення каналів збуту дасть змогу залучити більше клієнтів та отримати більшу частку ринку. Впровадження інноваційних заходів дасть змогу направити необхідну інформації клієнтам через пропонувані замоби комунікації. Кожний засіб комунікації має свій сегмент споживачів на ринку.</p>
7	Взаємини із клієнтами	<p>Пропонуємо впровадити сучасні моделі відносин із клієнтами: SEO, SMM, PR, Email - розсилки та інші методи аутсорсингового просування туру, чат-боти, голосові помічники та інші віртуальні роботи.</p> <p>Для практичної реалізації пропонується впровадити сучасні моделі відносин із клієнтами, які є практичними для використання та наразі використовуються у повсякденні.</p>
8	Витрати	<p>З метою раціоналізації обсягу витрат, пропонуємо проводити тендери на закупівлю послуг: аутсорсингові послуги, витрати на рекламу, комісійні туристичному агенству, витрати на розробку та підтримку сайту, витрати на просування в соціальних мережах.</p> <p>Проведення тендерів на закупівлю аутсорсингових послуг дасть змогу обирати постачальників послуг з найкращими пропозиціями, використовуючи відбір по кваліфікаційним, технічним та ціновим показникам. Проведення тендеру дасть змогу прозорого та чесного обрання постачальника послуг та отримати найкращі умови на ринку та правильно керувати витратами компанії.</p>
9	Доходи	<p>Доцільно диверсифікувати джерела доходів, зокрема отримувати (крім оплати туристичних послуг) оплату від клієнтів за такі послуги як: оплата за проживання, оплата за харчування, оплата транспортних послуг, послуги гідів, відвідування музеїв та визначних або історичних місць, оплата за візу, оплата за додаткові послуги.</p> <p>Дана диверсифікація джерел доходів дасть можливість контролювати фінансові потоки, керувати дохідністю по кожному напрямку послуги.</p>

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Узагальнюючи вищенаведене, цільова бізнес-модель по О,Остервальдеру ТОВ «Корал Тревел» , складена на основі доповнення поточної бізнес-моделі запропонованими інноваціями (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Цілова бізнес-модель ТОВ «Корал Тревел»

<p><b>5. Ключові партнери</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Турагенства;</li> <li>- ФОП;</li> <li>- IT-компанія;</li> <li>- Постачальники;</li> <li>- Аутсорсинг рекламних послуг;</li> <li>- Аутсорсинг хмарних технологій;</li> <li>- Банки;</li> <li>- Інвестори;</li> <li>- Транспортні компанії;</li> <li>- Аеропорти;</li> <li>- Готелі, хостели, мотелі, бази відпочинку;</li> <li>- Ресторани;</li> <li>- Страхові компанії;</li> <li>- Посольства;</li> <li>- Музеї.</li> </ul>	<p><b>3. Види робіт, які забезпечують створення цінності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка турпродукту</li> <li>- <b>реклама продукту;</b></li> <li>- <b>просування продукту;</b></li> <li>- планування та встановлення зв'язків з клієнтами;</li> <li>- планування та встановлення зв'язків з партнерами;</li> <li>- укладання договорів з постачальниками та партнерами.</li> </ul>	<p><b>2. Цінність пропозиції</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проживання;</li> <li>- Харчування;</li> <li>- Культурно-розважальні програми;</li> <li>- Туристичні прогулянки;</li> <li>- Відвідування визначних місць;</li> <li>- Сувеніри;</li> <li>- Фото на пам'ять;</li> <li>- Знайомство з чужою культурою;</li> <li><b>Нові напрямки:</b></li> <li>- <b>Підкорення найбільшої вершини Африки;</b></li> <li>- <b>Підкорення найменшої температури на континенті Антарктида;</b></li> <li>- <b>Знайомство з інками у Південній Америці у горах Анди місто Мачу-Пікчу.</b></li> </ul>	<p><b>7. Взаємини із клієнтами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультування через турагенства;</li> <li>- <b>SEO, SMM, PR, Email - розсилки та інші методи аутсорсингового просування туру;</b></li> <li>- Консультування через ФОП;</li> <li>- <b>Чат-боти, голосові помічники та інші віртуальні роботи;</b></li> <li>- Підписання договору електронним підписом;</li> <li>- виклик курера з договором додому або в офіс;</li> <li>- Документальне оформлення туристів;</li> <li>- Формування групи;</li> <li>- Інформування про маршрут.</li> </ul>	<p><b>1. Клієнти</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сімі з дітьми;</li> <li>- <b>компанії молодих людей;</b></li> <li>- Одиноки люди похилого віку;</li> <li>-</li> <li>- <b>Військовослужбовці;</b></li> <li>- <b>Бізнес-клас;</b></li> <li>- <b>Офісні співробітники;</b></li> <li>- <b>Іноземці.</b></li> </ul>
<p><b>8. Витрати</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення персоналу;</li> <li>- Витрати на оренду;</li> <li>- Комунальні послуги;</li> <li>- Закупка техніки, меблів, канцтоварів, господарських товарів, кава, чай;</li> <li>- Аутсорсингові послуги;</li> <li>- Витрати на реєстрацію;</li> <li>- <b>Витрати на рекламу;</b></li> <li>- <b>Комісійні туристичному агенству;</b></li> <li>- <b>Витрати на розробку та підтримку сайту;</b></li> <li>- <b>Витрати на просування в соціальних мережах;</b></li> <li>- Заробітна плата.</li> </ul>	<p><b>4. Необхідні ресурси</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Трудові;</li> <li>- <b>Фінансові;</b></li> <li>- Матеріальні;</li> <li>- Нематеріальні;</li> <li>- <b>Інтелектуальні;</b></li> <li>- <b>IT-ресурси;</b></li> <li>- <b>Хмарні технології.</b></li> </ul>		<p><b>6. Канали збуту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтернет-сайт;</li> <li>- <b>Соціальні мережі;</b></li> <li>- <b>Радіо та телебачення;</b></li> <li>- <b>Хмарні технології;</b></li> <li>- <b>Торгові центри, спортзали, медичні заклади;</b></li> <li>- Турагенства;</li> <li>- <b>Газети, журнали, брошури;</b></li> <li>- <b>Реклама в місцях скупчення людей.</b></li> </ul>	<p><b>9. Доходи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- від кількості залучених клієнтів;</li> <li>- <b>оплата за проживання;</b></li> <li>- <b>оплата за харчування;</b></li> <li>- <b>оплата транспортних послуг;</b></li> <li>- <b>послуги гідів;</b></li> <li>- <b>відвідування музеїв та визначних або історичних місць;</b></li> <li>- <b>оплата за візу;</b></li> <li>- <b>оплата за додаткові послуги.</b></li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Розглянемо основні підходи вдосконалення стратегії маркетингового просування туристичних послуг ТОВ «Корал Тревел» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Основні підходи вдосконалення стратегії маркетингового просування туристичних послуг ТОВ «Корал Тревел»

№ п/п	Найменування	Загальний опис
1	2	3
1	Пошукове просування туристичних послуг (SEO)	<p>Створення сайту з максимальною кількістю точок входу не лише на тури, а й на статті з туристичної тематики. Чим більше посадкових сторінок та унікальних пропозицій, тим більше шансів зацікавити відвідувачів. До сайту важливо підключити роботу з блогом, займаючись написанням статей про подорожі та відгуки про відпочинок. Контент має бути чітким, зрозумілим, унікальним. Кожне повідомлення має бути переконливим. Найчастіше акцент треба робити саме контент, залишаючи дизайн сайту "на друге". Чим інформативнішими будуть статті та описи турів, тим більше довіри у клієнтів вони викличуть. Не варто використовувати фото з мережі для ілюстрацій – лише "живі" фото та реальні клієнти. Деталізація туру з розбивкою за часом, з детальною картою переміщення та фотографіями місць досить приваблює інтерес потенційних мандрівників. Має сенс показати, якнайбільше побутової інформації про харчування, проживання, відразу знімаючи безліч питань. Відгуки клієнтів у місцях, де проходить тур. Відео-відгуки викликають більшу довіру, ніж безликі тексти. Постійно повинна вестися робота зі страхами та запереченнями клієнта. Сайт має бути оптимізований під запити пошукових систем для зростання органічного трафіку. Пошукове просування після SEO оптимізації дає відстрочений ефект, зате обходиться дешевше за контекстну рекламу і залучає нових відвідувачів протягом тривалого часу. Посилальна маса має нарощуватися плавно. Ніякий зовнішній маркетинг не просуне сайт, якщо він наповнений неякісним контентом.</p>
2	Реклама туристичних послуг у соціальних мережах (SMM)	<p>З безлічі методів маркетингу та реклами туристських послуг найефективнішими є створення спільнот турфірми, тісний контакт із блогерами як лідерами думок, робота з репутацією, персональний брендинг. Спілкування у соцмережах підвищує рівень довіри. Просування соціальної мережі задіяє рекламу на тематичних сторінках й у групах, де велика присутність цільової аудиторії. Використовується банерна, контекстна та тизерна реклами. Після припинення фінансування прибуток швидко сходить нанівець. Контекстна реклама потрібна лише для швидкого продажу або залучення клієнтів у розділі, з якими оптимізація не впоралася. Створення своєї групи в соцмережах який завжди виправдано по вкладенням часу, зусиль і коштів. Ефективне просування ресурсу набагато цікавіше за рахунок підвищення імпульсних продажів та пошуку покупців турів та відпочинку у перспективі. У соцмережах набагато простіше залучати нових клієнтів, що прийшли за рекомендацією або відгуків тих, хто вже спробував послуги турфірми. Створення групи дозволяє сформувати імідж успішної компанії та підвищити її впізнаваність. Соціальні мережі - найбільша рекламна площа для цільової аудиторії, хоча для досягнення сталого результату потрібні вкладення коштів і чималий часовий відрізок. Як і з пошуковим просуванням, робота ведеться на перспективу.</p>

## Продовження таблиці 3.7

1	2	3
3	PR для створення позитивного іміджу в мережі та підвищення обізнаності користувачів про послуги та продукти, що надаються турфірмою	<p>Переважно створення тематичних сайтів, каналів новин, розміщення статей та прес-релізів, відеоконференції, робота на форумах, з чатами, проведення конкурсів та лотерей, спонсорські / партнерські програми.</p> <p>Ремаркетинг у пошукових системах та соціальних мережах повертає тих клієнтів, які цікавилися матеріалами, але не залишили заявок.</p>
4	Email-розсилки для просування на ринку туристичних послуг	<p>Інтернет-розсилки. Адресатами виступають потенційні корпоративні клієнти та зацікавлені особи. Основними напрямками розсилок є цінні пропозиції, спеціальні офerti про зміну умови продажу на користь клієнта, інформування про путівки, що горять, новини туристичного ринку, запрошення на заходи, що організуються туроператором. Застосовуючи прийоми маркетингу туристських послуг, можна збільшити прибуток туристичної фірми. Просування в Інтернеті дозволяє зробити це з мінімумом витрат, доносячи інформацію до кола споживачів.</p> <p>Просування туру - сукупність різноманітних методів та інструментів, що дозволяють успішно вивести туристичний продукт на ринки, що стимулюють продажі та створюють лояльно налаштованих до торгової марки оператора покупців та агентів</p> <p>Цілями просування турів є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інформування суб'єктів туристичного ринку та потенційних споживачів про наявність туру та його конкурентні переваги;</li> <li>• збільшення частки ринку та охоплення нових сегментів споживачів;</li> <li>• спонукання споживачів до придбання туристичного продукту, що просувається, і агентів до довгострокової спільної роботи.</li> </ul>
5	Надання додаткових послуг та вигідних пропозицій	<p>Запровадження передоплати.</p> <p>Передоплата - це часткова або повна оплата за послуги та товари. Компанія, що надає послуги, за допомогою попередньої оплати мінімізує можливий ризик залишитися без отримання прибутку. У товарному бізнесі все набагато простіше, клієнт віддає гроші та отримує товар. Щодо послуг, то тут все трохи складніше. Клієнтам психологічно складно віддати передоплату за продукт, якого вони поки що не отримали. А підприємцю, який надає послуги, також ризиковано виконувати роботу, яка може виявитися неоплаченою. Ризикують обидві сторони.</p>

Джерело: розроблено автором

По результатам аналізу цільової бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел» по О,Остервальдеру та з метою досягнення економічного ефекту при впровадженні інноваційної бізнес-моделі в ТОВ «Корал Тревел» пропонується впровадити інноваційну бізнес-модель, основний перелік бізнес-пропозицій наведено у таблиці 22.

Таблиця 3.8 - Основний перелік бізнес-пропозицій інноваційної  
бізнес-моделі

№ п/п	Найменування
<b>Інноваційні туристичні тури</b>	
1	Тур №1 - "Кіліманджаро, висота 5 895 м"
2	Тур №2 - "Антарктида, мінус 94,7 °С"
3	Тур №3 - "місто Мачу-Пікчу, знайомство з інками в горах Анди"
<b>Інноваційні бізнес-пропозиції</b>	
<i>Хмарні технології - аутсорсингові послуги зовнішніми/спеціалізованими компаніями</i>	
1	Підписка на мобільний додаток (перегляд умов проживання, знайомство з гідом)
2	Підписка на чат-бот (віртуальний робот)
3	Підписка на голосового помічника (віртуальний робот)
4	Підписка на розсилку пуш-повідомлень (поточна інформація про тури)
5	Підписка на підключення до веб-камер (перегляд в режимі онлайн)
6	Підписка на віртуальний онлайн перекладач для спілкування з гідом, інше.
<i>Просування (реклама) - аутсорсингові послуги зовнішніми/спеціалізованими компаніями</i>	
1	Оновлення сайту
2	Насичення сайту відгуками клієнтів
3	SEO-оптимізація сайту в інтернет (пошукове просування туристичних послуг)
4	SMM просування (реклама туристичних послуг у соціальних мережах)
5	PR-кампанія (створення позитивного іміджу та підвищення обізнаності туроператора на радіо та телебаченні)
6	Ремаркетинг (повернення клієнтів на сайт)
7	Email - розсилки (оповіщення про новини туристичного ринку)

Джерело: розроблено автором

Відповідно до вище наведених бізнес-пропозицій прогнозується покращення фінансових показників ТОВ «Корал Тревел», про що необхідно зробити необхідні розрахунки.

### **3.3. Прогнозування фінансових результатів та ефективності впровадження інноваційної бізнес-моделі в ТОВ «Корал Тревел»**

Розрахуємо економічний ефект від реалізації запропонованих продуктових інновацій бізнес-моделі з застосуванням сучасного інструментарію маркетингового просування нових турів на основі аутсорсингу послуг зовнішніх/спеціалізованих компаній в розрізі окремих видів турів, узагальнено у вигляді таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Економічний ефект від реалізації запропонованих продуктивних інновацій бізнес-моделі

№ п/п	Найменування	Тур №1	Тур №2	Тур №3	Всього
1	2	3	4	5	6
<b>Вхідні дані</b>					
1	Найменування туру	"Кіліманджаро, висота 5 895 м"	"Антарктида, мінус 94,7 °С"	"місто Мачу-Пікчу, знайомство з інками в горах Анди"	Три тури
2	Континент	Африка	Антарктида	Південна Америка	Три континенти
3	Країна	Танзанія	не належить жодній країні	Перу	Дві країни
4	Мова	Мови банту	Англійська	Іспанська, кечуа, аймара	
5	Плановий продаж турів у рік, шт	500	150	300	950
6	<b>Вартість туру, USD</b>	<b>2 500</b>	<b>6 800</b>	<b>3 500</b>	<b>4 267</b>
7	Очікуваний заробіток, %	10%	10%	10%	10%
8	Податок на прибуток, %	25%	25%	25%	25%
9	Курс розрахунковий, грн/USD	38,00	38,00	38,00	38,00
<b>Бізнес-пропозиція, що є інноваційною бізнес-моделлю</b>					
<b>Витрати на хмарні технології - аутсорсинові послуги зовнішніми/спеціалізованими компаніями</b>					
1	Підписка на мобільний додаток (перегляд умов проживання, знайомство з гідом), грн	25 000,00	25 000,00	25 000,00	75 000,00
2	Підписка на чат-бот (віртуальний робот), грн	20 000,00	20 000,00	20 000,00	60 000,00
3	Підписка на голосового помічника (віртуальний робот), грн	25 000,00	25 000,00	25 000,00	75 000,00
4	Підписка на розсилку пуш-повідомлень (поточна інформація про тури), грн	12 000,00	12 000,00	12 000,00	36 000,00
5	Підписка на підключення до веб-камер (перегляд в режимі онлайн), грн	13 000,00	13 000,00	13 000,00	39 000,00
6	Підписка на віртуальний онлайн перекладач для спілкування з гідом, інше, грн	10 000,00	10 000,00	10 000,00	30 000,00
<b>Всього витрати на хмарні технології, грн з ПДВ</b>		<b>105 000,00</b>	<b>105 000,00</b>	<b>105 000,00</b>	<b>315 000,00</b>

## Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
<b>Витрати на просування (рекламу) - аутсорсинові послуги зовнішніми/спеціалізованими компаніями</b>					
1	Оновлення сайту, грн	5 000,00	5 000,00	5 000,00	15 000,00
2	Насичення сайту відгуками клієнтів, грн	5 000,00	5 000,00	5 000,00	15 000,00
3	SEO-оптимізація сайту в інтернет (пошукове просування туристичних послуг), грн	200 000,00	200 000,00	200 000,00	600 000,00
4	SMM просування (реклама туристичних послуг у соціальних мережах), грн	250 000,00	250 000,00	250 000,00	750 000,00
5	PR-кампанія (створення позитивного іміджу та підвищення обізнаності туроператора на радіо та телебаченні), грн	300 000,00	300 000,00	300 000,00	900 000,00
6	Ремаркетинг (повернення клієнтів на сайт), грн	50 000,00	50 000,00	50 000,00	150 000,00
7	Email - розсилки (оповіщення про новини туристичного ринку), грн	50 000,00	50 000,00	50 000,00	150 000,00
<b>Всього витрати на просування (рекламу), грн з ПДВ</b>		<b>860 000,00</b>	<b>860 000,00</b>	<b>860 000,00</b>	<b>2 580 000,00</b>
<b>Розрахункова частина</b>					
1	Валовий дохід, USD	1 250 000,00	1 020 000,00	1 050 000,00	3 320 000,00
2	Валовий дохід, грн	47 500 000,00	38 760 000,00	39 900 000,00	126 160 000,00
3	Відсотковий дохід ТОВ «Корал Тревел», грн з ПДВ	4 750 000,00	3 876 000,00	3 990 000,00	12 616 000,00
4	Відсотковий дохід ТОВ «Корал Тревел», грн без ПДВ	3 958 333,33	3 230 000,00	3 325 000,00	10 513 333,33
5	Всього витрати на хмарні технології, грн з ПДВ	105 000,00	105 000,00	105 000,00	315 000,00
6	Всього витрати на просування (рекламу), грн з ПДВ	860 000,00	860 000,00	860 000,00	2 580 000,00
7	<b>Витрати всього (хмарна підписка та реклама), грн з ПДВ</b>	<b>965 000,00</b>	<b>965 000,00</b>	<b>965 000,00</b>	<b>2 895 000,00</b>
8	Валовий прибуток, грн	2 993 333,33	2 265 000,00	2 360 000,00	7 618 333,33
9	Податок на прибуток, грн	748 333,33	566 250,00	590 000,00	1 904 583,33
10	<b>Чистий прибуток, грн</b>	<b>2 245 000,00</b>	<b>1 698 750,00</b>	<b>1 770 000,00</b>	<b>5 713 750,00</b>

## Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
<b>Аналітична частина</b>					
1	Частка витрат на рекламу у валовому доході, %	2,0%	2,5%	2,4%	2,3%
2	Прибутковість 1 туру, грн	4 490,00	11 325,00	5 900,00	6 014,47
3	Кількість турів до окупності витрат на рекламу за рахунок валового доходу, шт	10,16	3,73	7,26	17,86
4	Рентабельність продаж, %	4,7%	4,4%	4,4%	4,5%
5	<b>Рентабельність відсоткового доходу (чистого доходу), %</b>	<b>47,3%</b>	<b>43,8%</b>	<b>44,4%</b>	<b>45,3%</b>
6	<b>Рентабельність інвестицій в рекламу (ROAS), %</b>	<b>492,2%</b>	<b>401,7%</b>	<b>413,5%</b>	<b>435,8%</b>
7	<b>Коефіцієнт повернення інвестицій у маркетинг (ROMI), %</b>	<b>232,6%</b>	<b>176,0%</b>	<b>183,4%</b>	<b>197,4%</b>
<b>Висновок</b>					
1	Рентабельність інвестицій в рекламу (ROAS), %	більше 100% (рентабельно)	більше 100% (рентабельно)	більше 100% (рентабельно)	більше 100% (рентабельно)
2	Коефіцієнт повернення інвестицій у маркетинг (ROMI), %	більше 100% (рентабельно)	більше 100% (рентабельно)	більше 100% (рентабельно)	більше 100% (рентабельно)
3	Загальна рентабельність	найбільш рентабельний	найменш рентабельний	середня рентабельність	

Джерело: розроблено автором

Розрахункові таблиці зроблені на базі запропонованих інновацій бізнес-моделі саме:

- виведення на ринок нового інноваційного продукту (нові тури);
- використання хмарних технологій;
- впровадження просування (реклама).

Важливе значенням для прийняття управлінських рішень щодо впровадження запропонованих інновацій бізнес-моделі є аналіз наступних показників:

ROAS — рентабельність інвестицій в рекламу. Return on Ad Spend (ROAS) демонструє отримав бізнес з реклами більше або менше вкладених в неї коштів. Щоб визначити ROAS, потрібно знати, який був дохід від запуску РК, а також скільки ви витратили на платне просування в однаковий період.

ROMI — коефіцієнт повернення інвестицій у маркетинг. Один з найважливіших показників — головна ланка, що пов'язує інтернет-маркетинг та бізнес. ROMI дозволяє оцінити рентабельність вкладень в платне просування, простими словами — отримує бізнес прибуток від рекламних кампаній чи вони є збитковими.

Значення показників ROAS та ROMI показують, що є наявний економічний ефект від реалізації запропонованих продуктових інновацій бізнес-моделі з застосуванням сучасного інструментарію маркетингового просування нових турів на основі аутсорсингу послуг зовнішніх/спеціалізованих компаній в розрізі кожного запропонованого туру. Управлінське рішення щодо впровадження запропонованих інновацій бізнес-моделі є доцільним і приносить прибуток ТОВ «Корал Тревел».

Таким чином, реалізація бізнес-пропозиції, спрямованої на просування на туристичному ринку трьох нових турів, може призвести до отримання ТОВ «Корал Тревел» чистого прибутку у розмірі 5 713 ,75 тис. грн. Рентабельність витрат на проведення складе 45,3 %. Ефективність маркетингових витрат на просування турів є окупною. Реалізація запропонованих заходів по застосуванню хмарних технологій та методів просування сприятиме поліпшенню фінансового стану ТОВ «Корал Тревел» та допоможе покращити свої конкурентні позиції.

ТОВ «Корал Тревел» має більшу увагу приділяти просуванню своїх туристичних послуг, орієнтовуючись на позиціонування оптимального співвідношення ціни та якості та доступності для більшої частини споживачів. ТОВ «Корал Тревел» необхідно продовжувати використати стратегії більш

глибокого проникнення на ринок продуктів через вдосконалення системи збуту. ТОВ «Корал Тревел» необхідно використати стратегію розвитку через товар, що припускає збільшення частки ринку фірми шляхом розширення пропозиції нових послуг. Особливе значення має стратегія розвитку ринків, здійснення якої передбачається через територіальну експансію, розширення присутності на ринках різних континентів. ТОВ «Корал Тревел» слід розвивати стратегію концентричної диверсифікації, тобто пропонування інших видів послуг своїм споживачам.

## Висновки

1. Результатами даної роботи є дослідження історичної ретроспективи та характеристика бізнес-моделей, виникнення та розвиток бізнес-моделювання. Проте проблема залишається актуальною, оскільки розвивається науково, відкриваючи нові шляхи для пошуку ефективних методів формування та використання інноваційних бізнес-моделей для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

2. Здобуті поглиблені знання щодо систематизація досвіду впровадження інноваційних бізнес-моделей. Динамічність та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування спонукають підприємства до швидкої адаптації до змін та пошуку нових підходів й інструментів стратегічного розвитку. Одним із найактуальніших інструментів сьогодні є інноваційні бізнес-моделі у підприємницькій діяльності.

3. Проаналізовано процес та інструментарій розробки інноваційних бізнес-моделей. Одним із таких інструментів є шаблони бізнес-моделі, які описують перевірені рішення повторюваних проблем під час розробки бізнес-моделі. Важливість концепції підкреслюється висновком про те, що 90% усіх інновацій бізнес-моделей є рекомбінацією існуючих моделей бізнес-моделей.

4. За результатами проведеного дослідження визначено загальну характеристику ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг. ТОВ «Корал Тревел» - найбільший міжнародний оператор, який займає провідні позиції на ринку виїзного туризму. ТОВ «Корал Тревел» входить до складу міжнародного OTI Holding (створений у 1992 р, Анталія), який забезпечує надійний тил і динамічно розвивається незважаючи на кризу. Розмір статутного капіталу ТОВ «Корал Тревел» 1 млн грн.

5. Надано характеристику організаційно-економічних показників ТОВ «Корал Тревел». ТОВ «Корал Тревел» є комерційною організацією, то метою його діяльності є отримання прибутку від туристичного виду діяльності. Туроператор розробляє тури та реалізує їх через широку мережу турагентств. Падіння доходу після 2020 року пов'язане із пандемією у світі та військовою

агрксією рф. Показник доходу фінансової звітності у розмірі 6 356,00 тис грн за 2023 рік показує початок зростання у 2023 році у порівнянні з 2022 роком (5 216,00 тис грн), що може свідчити про початок відродження туристичної галузі.

6.Проведено аналіз існуючої бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел», виявлені недоліки та потреби впровадження інновацій. Основна операційна господарська діяльність ТОВ «Корал Тревел» полягає у здійсненні процесу роботи з клієнтами, пошуку, виявленню їх потреб, а також безпосередньо продажу туристичного продукту. Кожну складову розглянуто як окремий бізнес-процес. Розглянуто поточну бізнес-модель по Остервальдеру ТОВ «Корал Тревел» до впровадження інновацій. Порівняно ТОВ «Корал Тревел» з основними трьома конкурентами на ринку України на базі бізнес-моделі по Остервальдеру.

7.Опрацьовано матеріали щодо систематизації закордонного досвіду інноваційних бізнес-моделей туристичного бізнесу та післявоєнного відродження. У країнах з розвиненою економікою інноваційний потенціал є найсильнішою перешкодою для націй і компаній у отриманні конкурентної переваги. Тому компанії часто інвестують значні кошти в технологічні інновації, розробляючи нові ресурси, заводи і навіть бізнес-підрозділи. Кордони України залишаються відкритими для іноземних туристів, однак подорож потребує ретельної підготовки та дотримання заходів безпеки. Розглянуто 11 інноваційних туристичних проектів, які можуть бути впроваджені туристичними компаніями на території України.

8.Розглянуто та сформовано концепцію та передумови впровадження інновації в бізнес-модель ТОВ «Корал Тревел». Удосконалення бізнес-моделі ТОВ «Корал Тревел» пропонується здійснювати в першу чергу за рахунок впровадження інновацій та клієнтоорієнтованого підходу. З метою покращення фінансових показників запропоновані 3 інноваційні туристичні тури та 13 інноваційних бізнес-пропозицій.

9.Результатами даної роботи є прогнозування ефективності впровадження інноваційної бізнес-моделі в ТОВ «Корал Тревел». Розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих продуктивних інновацій бізнес-моделі з

застосуванням сучасного інструментарію маркетингового просування нових турів на основі аутсорсингу послуг зовнішніх/спеціалізованих компаній в розрізі окремих видів турів. ТОВ «Корал Тревел» має більшу увагу приділяти просуванню своїх туристичних послуг, орієнтовуючись на позиціонування оптимального співвідношення ціни та якості та доступності для більшої частини споживачів. ТОВ «Корал Тревел» необхідно продовжувати використати стратегії більш глибокого проникнення на ринок продуктів через вдосконалення системи збуту. ТОВ «Корал Тревел» необхідно використати стратегію розвитку через товар, що припускає збільшення частки ринку фірми шляхом розширення пропозиції нових послуг. Особливе значення має стратегія розвитку ринків, здійснення якої передбачається через територіальну експансію, розширення присутності на ринках різних континентів. ТОВ «Корал Тревел» слід розвивати стратегію концентричної диверсифікації, тобто пропонування інших видів послуг своїм споживачам. Реалізація бізнес-пропозиції, спрямованої на просування на туристичному ринку трьох нових турів, може призвести до отримання ТОВ «Корал Тревел» чистого прибутку у розмірі 5 713 ,75 тис. грн. Рентабельність витрат на проведення складе 45,3 %. Ефективність маркетингових витрат на просування турів є окупною. Реалізація запропонованих заходів по застосуванню хмарних технологій та методів просування сприятиме поліпшенню фінансового стану ТОВ «Корал Тревел» та допоможе покращити свої конкурентні позиції.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Amit, R., Zott C. Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, 2021. 53 p.
2. Chesbrough, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Plan, 2010. 363 p.
3. Chesbrough, H. Business model innovation: It's not just about technology anymore. Strategy Leadersh. 2007, 35 p.
4. Teece, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Plan, 2010. 194 p.
5. Abdelkafi, N., Makhotin, S., Posselt T. Business model innovations for electric mobility: What can be learned from existing business. Int. J. Innov. Manag, 2013. 17p.
6. Gassmann O., Frankenberger K. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business Paperback, 2014. 30 p.
7. Rappa M. Managing the digital enterprise-business models on the Web. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
8. Weill P., TW Malone, VT D'Urso, G Herman and S Woerner. Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>
9. Johnson MW. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Boston, USA: Harvard Business Press, 2010. 42 p.
10. Geerrit R., Andre H., Jan F., Tesch, and Lutz M. Kolbe. The business model pattern database - a tool for systematic business model innovation. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500049>
11. Колосова Т.В. Забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі підвищення його інноваційного потенціалу. ГОУ ВПО НДАБУ, 2011. 412 с.
12. Чухраєва Н. М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості. Бізнес Інформ. № 6, 2014. 97 с.
13. Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. Т. 22, Вип. 2, 2017. 1023 с.

14. Остервальдер О., Пинье І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега та новатора. Альпіна Паблішер, 2013. 288 с.
15. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
16. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економічний нобелівський вісник. № 1, 2015. 85 с.
17. Іванченко Я.А., Ситник Н.І. «Роль стійкого інноваційного розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України». НТУУ КПІ: Сучасні підходи до управління підприємством, 2018. 115 с.
18. Сапа Н. В. Інноваційний механізм як фактор досягнення сталого розвитку сучасного українського суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 39, 2009. 183 с.
19. Шишло С., Усевич В., Андросик Ю. Стійкий розвиток підприємства як драйвер інтеграційних процесів. Труды БГТУ. № 7, 2016. 300 с.
20. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. Інфраструктура ринку. Вип. 46, 2020. 30 с.
21. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка. №1, 2017. 32 с.
22. Касич А.О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. Вип. 37, 2019. 92 с.
23. Кравченко М.О., Лаврова А.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проектів. Актуальні проблеми економіки і управління. Вип.11,2017.12с.
24. Дащенко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 3(1). 2020. 110 с.
25. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація Економіка і суспільство. № 7, 2016. 496 с.

26. Прохорова В.В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки. № 2, 2020. 280 с.
27. Клімова О.І. Інвестиції: практика та досвід. № 9, 2017. 14 с.
28. Сак Т.В. Електронна комерція: світові тренди, діагностика, стратегічні орієнтири. Маркетинг і цифрові технології. Т. 5, № 3, 2021. 42 с.
29. Фрей Л. В. Шляхи вдосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів регіонального туризму. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. 334 с.
30. Левковець О.М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Економічна теорія та право. 2019. № 2 (37). 182 с.
31. Мовчаненко І.В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. 43 с.
32. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 282 p.
33. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
34. Стоян К. С., Широка В.В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Ефективна економіка, 2019. 56 с.
35. Булатова О.В., Дубенюк Я.А. Особливості транснаціоналізації світового туристичного ринку. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому, 2009. 170 с.
36. Павліха Н. В., Скороход І. С. Екологізація туристичної сфери: інноваційний підхід. Вісник ДІТБ, 2005. 189 с.
37. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні. Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. 180 с.
38. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. Навч. посіб. КНЕУ, 2007. 180 с.
39. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. К.: Вища шк., 1994. 327 с.

40. Туристична політика зарубіжних країн. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 220 с.
41. Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Дурович А.О., Анастасова Л.Н. Маркетинговые исследования в туризме. Учеб.-практ. пособие. М.: ООО «Новое знание», 2018. 348 с.
43. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
44. Євтушенко О.В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, 2014. 170 с.
45. Забалдіна Ю. Б. Маркетинг туристичного підприємства. Навчальний посібник. К.: Музична Україна, 2002. 196 с.
46. Заячківська Г.А. Еволюція теорії маркетингу туризму. Історія нар. госп-ва та екон. думки України, 2010. 201 с.
47. Заячківська Г.А. Сучасна концепція маркетингу міжнародних туристичних послуг: інтердисциплінарний підхід. Європейський вектор економічного розвитку, 2013. 113 с.
48. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства. Управління стратегіями диверсифікації. Монографія. Суми: Університетська книга, 2013. 328 с.
49. Косенков С. І. Маркетингові дослідження. К.: Скарби, 2004. 464 с.
50. Калянов, Г.Н. Моделювання, аналіз, реорганізація та автоматизація бізнес-процесів. Навч. посібник для вузів. М.: Фінанси і статистика, 2006. 240 с.
51. Київська міська державна Адміністрація. <https://kyivcity.gov.ua/>
52. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
53. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму. К.: Знання, 2010. 502 с.
54. Ковальчук С.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування. Вісник Хмельницького національного університету. – Серія: Економічні науки. №6, Т. 4, 2011. 65 с.

55. Косар Н. М. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи. Актуальні проблеми економіки. №2 (176), 2016. 125 с.
56. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. К.: Знання, 2017. 351 с.
57. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: Альтерпрес, 2002. 436 с.
58. Ляшкевич П.О. Туризм в Україні: Сучасний стан та пріоритети розвитку. Освіта України. №85, 2014. 178 с.
59. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 272 с.
60. Міністерство фінансів України. <https://minfin.gov.ua/>
61. Оpendатабот. <https://opendatabot.ua/c/35649894>
62. Ськородумов П.В. Моделювання бізнес-процесів: підходи, методи, засоби. Питання територіального розвитку №5 (15). Вологда: Видавництво Інституту соціально-економічного розвитку територій РАН, 2014. 112 с.
63. Лозова О.А. Особливості використання маркетингу в діяльності туристських підприємств. Культура народів Причорномор'я. № 253, 2018. 36 с.
64. Павлоцький В.Я. Аналіз залежності рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств від контрольованої ними ринкової частки. Економіка і управління, 2013. 134 с.
65. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник. Вища освіта ХХІ століття. М.:, 2008. 303 с.
66. Пестушко В. М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи. Географія та основи економіки. № 7, 2015. 265 с.
67. Крігер А.Б. Про роль моделювання в удосконаленні бізнес-процесів. Економіка. Теорія та практика. Перспективи ХХІ століття: матеріали ІІ міжнародної науково-практичної конференції. Саратов: Центр професійного менеджменту «Академія Бізнесу», 2015. – 51 с.
68. Рейтинг туроператорів України <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2046-letnie-rejtingi-turoperatorov-poturtsii-2018>

69. Репін В.В., Еліферов В.Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. М, 2013. 544 с.
70. Свірідова О.В. Принципи управління взаємодії ринкової привабливості: Знання-Прес, 2013. 192 с.
71. Сидоренко І. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні. Економіка. Управління. Інновації, 2012. 25 с.
72. Сіренко К.В. Побудова рейтингової оцінки туристичних підприємств. Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Сталий розвиток економіки», 2011. 32 с.
73. Слабковський Ю.К. Розвиток маркетингу та його роль в економічному зростанні. Економіка України, 2009. 81 с.
74. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства. К.: ЗАТ «Слов'янський дім», 2006. 76 с.
75. Телетов О.С. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. 34 с.
76. Туристичні потоки.  
[http://ukrstat.org/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_r/potoki2006\\_r.htm](http://ukrstat.org/operativ/operativ2007/tyr/tyr_r/potoki2006_r.htm).
77. Українська маркетингова група. <http://www.umg.ua/>
78. Фролова Г.І. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері туризму. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу №3, 2014. 56 с.
79. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії. Атіка, 2016. 264 с.
80. Теоретичні основи вивчення маркетингової діяльності.  
[http://ito.vspu.net/el\\_ppz/el\\_ppz/files/Shahina/Marketung/index.html](http://ito.vspu.net/el_ppz/el_ppz/files/Shahina/Marketung/index.html).
81. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичної галузі. Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2006. 20 с.
82. База даних бізнес-моделей – інструмент для систематичних інновацій бізнес-моделі.  
[https://www.researchgate.net/publication/304027590\\_The\\_Business\\_Model\\_Pattern\\_Database\\_-\\_A\\_Tool\\_For\\_Systematic\\_Business\\_Model\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/304027590_The_Business_Model_Pattern_Database_-_A_Tool_For_Systematic_Business_Model_Innovation)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1. База даних бізнес-моделей

Ознака таксономії	Варіативні компоненти						
D1: Ієрархічний вплив	Прототипний шаблон (87)				Шаблон рішення (95)		
D2: Ступінь діджиталізації	Чисто цифровий (55)			Цифровий доступ (35)		Не обов'язково цифровий (92)	
D3: Тип продукту	Фізичний (12)	Фінансовий (7)	Людина (5)	Інтелектуальна на власність (36)	Гібрид (10)		Тип продукту не визначено (112)
D4: Стратегія для диференціація	Якість (9)	Кастомізація (8)	Комбінація (13)	Доступність/вигляд (6)	Ціна (22)	Мережа ефекти (11)	Ніякого впливу на диференціацію (113)
D5: Клієнтські цілі	Конкретний новий клієнт сегмент (10)		Найважливіший клієнт сегмент (9)	Інші компанії (B2B) (7)		Жодного впливу на ціль клієнтів (156)	
D6: Процес доставки	Бренд і маркетинг (7)	Канал збуту (20)	Модель продажу (9)	Замовник відносин управління (3)	Немає впливу на процес доставки (143)		
D7: Постачання	Зробити (17)			Купити (11)		Не впливає на постачання (154)	
D8: Треті залучені сторони	Постачальники (9)		Клієнти (12)	Конкуренти (3)		Кілька груп (18)	Немає впливу на треті залучені сторони (140)
D9: Процес створення	Дослідження та дизайн (7)		Постачання (5)	Виробництво (8)		Кілька кроків (11)	Немає впливу на процес створення (151)
D10: Модель доходу	Продати (15)		Позичити (20)	Середній (18)		Реклама (12)	Немає впливу на модель доходів (117)
D11: Стратегія ціноутворення	Преміум (11)		Дешево (9)	Динамічний (12)		Непрозорий (8)	Немає впливу на цінова стратегія (142)
D12: Прямий вплив на прибуток	Збільшити дохід (42)		Зменшити вартість (15)	Множинні ефекти (11)		Немає прямого впливу на прибуток (114)	

\* в дужках- розмір (D) - кількість шаблонів з даної характеристики, які представлені у вибірковій сукупності, яка досліджувалася

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таблиця Б.1. Шаблон бізнес-моделі по Остервальдеру

<b>5.Ключові партнери</b>	<b>3. Види робіт, які забезпечують створення цінності</b>	<b>2. Ціннісна пропозиція</b>	<b>7. Взаємини із клієнтами</b>	<b>1. Клієнти</b>
	<b>4. Необхідні ресурси</b>		<b>6. Канали збуту</b>	
<b>8. Витрати</b>			<b>9. Доходи</b>	

Джерело: розроблено автором на основі [14]



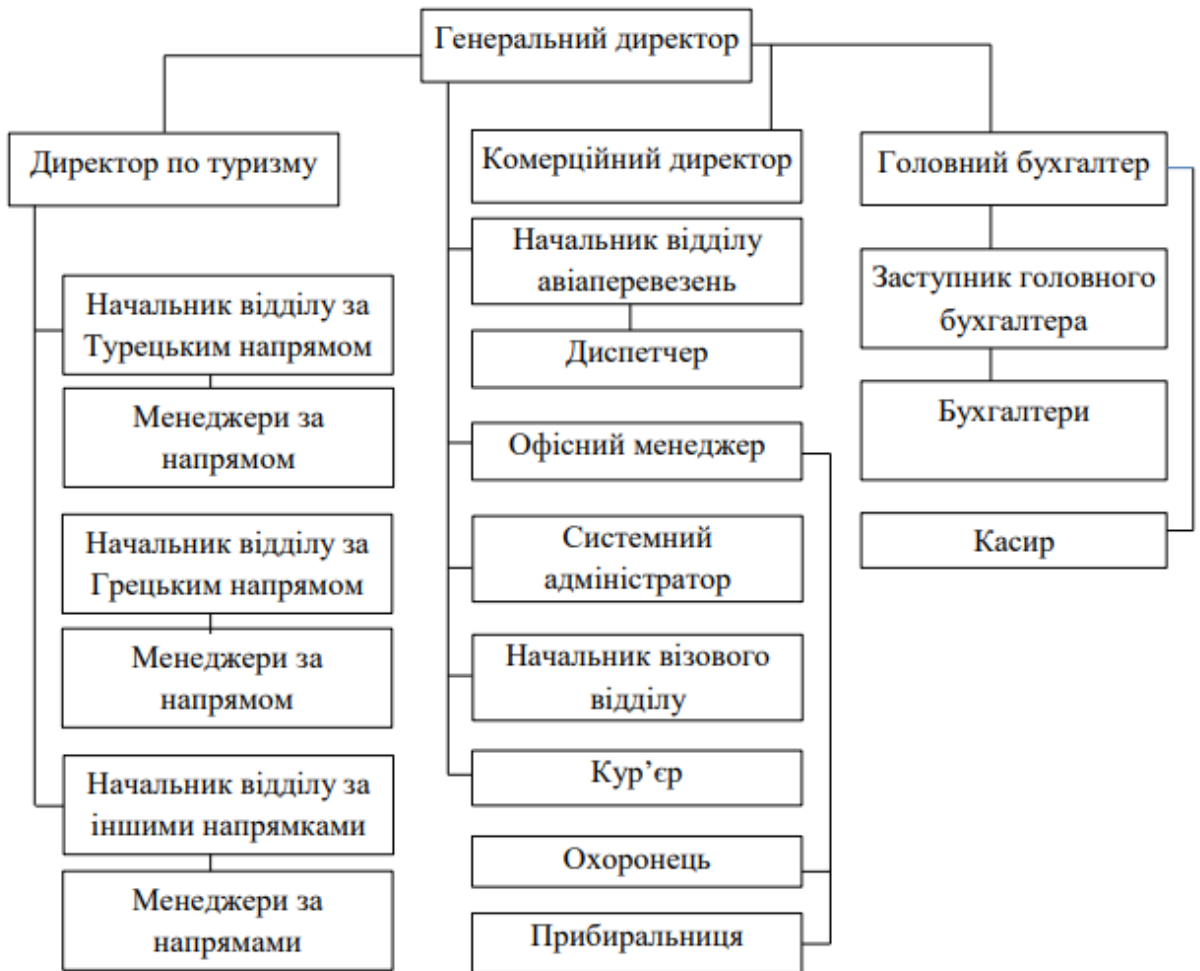


Рис. Г.1. Організаційна структура ТОВ «Корал Тревел»

Джерело: розроблено автором на основі [61]

## Додаток Д

Таблиця Д.1. Кількість основних партнерів-готелів ТОВ "Корал Тревелл"

№ п/п	Країна	Кількість готелів-партнерів	Питома вага, %
1	Туреччина	925	14,3%
2	Греція	682	10,5%
3	Таїланд	679	10,5%
4	Іспанія	599	9,3%
5	В'єтнам	400	6,2%
6	Італія	361	5,6%
7	ОАЕ	318	4,9%
8	Індія	281	4,3%
9	Єгипет	243	3,8%
10	Україна	237	3,7%
11	Болгарія	218	3,4%
12	Мексика	164	2,5%
13	Куба	152	2,4%
14	Шрі-Ланка	146	2,3%
15	Туніс	129	2,0%
16	Домініканська республіка	108	1,7%
17	Мальдіви	100	1,5%
18	Австрія	95	1,5%
19	Ізраїль	92	1,4%
20	Кіпр	88	1,4%
21	Маврикій	86	1,3%
22	Сейшли	78	1,2%
23	Анора	65	1,0%
24	Індонезія	56	0,9%
25	Танзанія	54	0,8%
26	Йорданія	49	0,8%
27	Марокко	43	0,7%
28	Сінгапур	18	0,3%
<b>Всього</b>		<b>6 466</b>	<b>100,0%</b>

Джерело: розроблено автором на основі [68]