

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра


на тему: **«Оптимізація бізнес-процесів туристичної компанії»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи П-41  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми  
«Підприємництво»



Дар'я АВДЕЄВА

Керівник: к.е.н., доц. Віталій ДЯЧЕК



Рецензент: д.е.н., доц. Ганна ОБРУЧ

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ Вікторія ТРЕТЯК  
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_ Авдєсвій Дар’ї Сергіївні  
(прізвище, ім’я, по батькові студента)

1. Тема роботи Оптимізація бізнес-процесів туристичної компанії

Керівник роботи: Дячек Віталій Васильович, канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Дослідити сутність поняття бізнес-процесу і його складові елементи

2. Обґрунтувати доцільність оптимізації бізнес-процесів підприємств

3. Проаналізувати конкурентне середовище функціонування туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel»

4. Провести аналіз діяльності туристичного підприємства «Coral Travel»

5. Сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Coral Travel»

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Дар'я АВДЕЄВА

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

підпис



Віталій ДЯЧЕК

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	7
1.1 Поняття та сутність бізнес-процесів.....	7
1.2 Класифікація бізнес-процесів .....	11
1.3 Основні підходи та методи оптимізації бізнес-процесів .....	17
Висновки за розділом 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «CORAL TRAVEL».....	27
2.1 Аналіз конкурентного середовища функціонування туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel».....	27
2.2 Загальна характеристика туристичного підприємства «Coral Travel».....	32
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Корал Тревел».....	35
2.4 Дослідження можливостей та загроз діяльності ТОВ «Корал Тревел»...	44
2.5 Практичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства.....	46
Висновки за розділом 2 .....	56
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

Геополітична невизначеність і наростання кількості та масштабів міжнародних конфліктів, торговельні обмеження, суттєвий інфляційний тиск та інші вкрай загрозливі фактори протягом останніх років зумовлюють значну нестабільність світових економічних процесів і ще більше ускладнюють діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. Україна на фоні світових коливань продовжує стикатися з ще серйознішими викликами через війну, яка впливає на всі сфери життя. Економічна ситуація, яка і до війни була нестабільною, зараз є надзвичайно складною, хоча країна і демонструє стійкість. Війна призвела до критичного падіння ВВП, руйнування інфраструктури та подальшого наростання державного боргу. Зважаючи на це країна вкрай потребує визначення додаткових резервів її стабілізації та зростання, одним із яких можна розглядати туристичну індустрію, яка, як свідчить світовий досвід, не просто генерує надходження до бюджету та значну частку ВВП, але й сприяє міжнародному співробітництву і покращує імідж країни на світовій арені.

Попри сьогочасні виклики, українська туристична галузь продовжує функціонувати, забезпечуючи економічний ефект та підтримку місцевого бізнесу. Оскільки відновлення туризму після війни може стати важливим фактором економічного зростання та міжнародного іміджу України, слід детальніше дослідити сьогочасний етап функціонування туристичних підприємств і визначити перспективні шляхи активізації їх діяльності.

Метою даної роботи є удосконалення управління бізнес-процесами туристичного підприємства на основі застосування потенціалу цифровізації.

Зважаючи на мету дослідження, у роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити сутність поняття бізнес-процесу і його складові елементи;
- проаналізувати наукові підходи до класифікації видів бізнес-процесів;
- обґрунтувати доцільність оптимізації бізнес-процесів підприємств;

- проаналізувати конкурентне середовище функціонування туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel»;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Coral Travel»;
- провести фінансово-економічний аналіз ТОВ «Coral Travel»;
- визначити можливості та загрози діяльності ТОВ «Coral Travel»;
- сформувані практичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Coral Travel».

Об'єктом дослідження є управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Coral Travel».

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Coral Travel» в умовах цифровізації.

В процесі дослідження були використані наступні методи: порівняльний аналіз і графічний метод – для відображення сучасних тенденцій та проблем діяльності підприємства ТОВ «Coral Travel»; систематизація і класифікація – для упорядкування видів бізнес-процесів; абстрактно-логічний – для формування підходу до оптимізації бізнес-процесів підприємств і застосування технологій штучного інтелекту в туристичній компанії; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін діяльності аналізованого підприємства.

Основною інформаційною базою дослідження стали теоретичні висновки і узагальнення українських та зарубіжних вчених, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі, матеріали статистичної звітності підприємства ТОВ «Coral Travel».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблено та запропоновано заходи щодо удосконалення оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Coral Travel».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### 1.1 Поняття та сутність бізнес-процесів

Бізнес-середовище функціонування підприємств стає більш конкурентним та складним. Суб'єкти господарювання змушені знаходитися в постійному пошуку нових підходів до ведення бізнесу. Управління бізнес-процесами, здійснення їх модернізації та оптимізації дозволяє швидко адаптуватися до змін, масштабувати діяльність і ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Українські підприємств, окрім впливу глобальних трансформацій і конкурентного тиску, відчують дію негативних коливань, викликаних війною в країні, політичною та економічною нестабільністю. Тому для українських підприємств управління бізнес-процесами набуває ще більшої актуальності, оскільки дозволить оперативно реагувати на кризові ситуації, оптимізувати витрати та знаходити альтернативні шляхи їх ефективного розвитку.

Теоретичні засади управління та оптимізації бізнес-процесів широко досліджуються та аналізуються у працях як іноземних, так і українських науковців. Серед них: Champy J., Davenport T., Hammer M., Short J., Андрушків Б., Виноградова О., Кононова І., Кузьмін О., Мельник Л., Мельник О., Пустовіт О., Скляр Д., Таранюк Л. та ін. [3, 4, 6, 9, 20, 21, 27, 30, 31].

Така увага до теоретичних аспектів забезпечення оптимізації та управління бізнес-процесами викликала наявність низки підходів як до розуміння змісту поняття бізнес-процесу, так і структуризації його складових елементів. Так, загалом науковці акцентують увагу на тому, що в основі бізнес-процесу два складових поняття – бізнес та процес. При цьому, якщо бізнес слід розглядати як певну діяльність (економічну, комерційну, біржову чи підприємницьку), спрямовану на отримання прибутку, то процес в загальному вигляді – це

послідовна зміна певних станів або явищ, що відбувається закономірно [9]. З огляду на такий підхід сформувалася думка, що бізнес-процес є сукупністю взаємопов'язаних та послідовних етапів економічної, комерційної, біржової або підприємницької діяльності, спрямованих на досягнення позитивного фінансового результату [27]. Автором даної публікації на основі вивчення сутності та специфічних властивостей бізнес-процесу туристичних підприємств управління останнім запропоновано розглядати як комплексний управлінський механізм, що впливає на формування туристичної пропозиції.

У науковій праці [31] бізнес-процес розглядається в широкому та вузькому сенсі. Зокрема в рамках першого підходу науковці визначають бізнес-процес як структуровану послідовність дій, спрямованих на виконання певного виду діяльності протягом усього життєвого циклу об'єкта – від розробки концепції та проектування до її реалізації та отримання результату. Тобто вченими дане поняття визначено як системний, замкнений процес. У більш вузькому значенні, на думку вчених, бізнес-процес охоплює набір бізнес-операцій та внутрішніх робочих процедур, що починаються з одного чи кількох вхідних елементів і завершуються створенням продукції, необхідної клієнту. При цьому клієнт може бути не лише зовнішнім споживачем, а й внутрішнім користувачем, таким як структурний підрозділ чи окремий співробітник компанії. Основна мета будь-якого бізнес-процесу – забезпечення клієнта продукцією, яка відповідає його очікуванням щодо вартості, довговічності, якості та рівня обслуговування.

Бізнес-процес як сукупність різноманітних видів діяльності, у рамках якої використовується один або декілька ресурсів, внаслідок чого створюється продукція, що має цінність для споживача, розглядають автори дослідження [4]. Сьогодні все більше керівників підприємств і консультантів-експертів визнають необхідність спрямування бізнес-процесів на реалізацію певної стратегії. Однак часто вони не беруть до уваги специфіку бізнес-системи, яка включає управлінські методи, методики та методології, що застосовуються у господарській діяльності. Водночас бізнес-система слугує фундаментом для бізнес-процесів і стратегічного розвитку компанії, охоплюючи корпоративні

стандарти (політику), нормативну базу, принципи та методи ухвалення рішень.

Основні підходи до тлумачення сутності бізнес-процесу, які на сьогодні сформовано вченими-науковцями, подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Наукові підходи до тлумачення змісту бізнес-процесу

Джерело: Узагальнено автором на основі [3, 4, 6, 9, 20, 21, 27, 30, 31].

Пропонують трактувати бізнес-процес і як послідовність логічно взаємопов’язаних і керованих етапів, у ході яких вхідні параметри, сформовані

відповідно до виробничих цілей – зокрема ресурси та інформація – зазнають трансформації у вихідні результати, такі як продукція, послуги, виконані роботи чи управлінські рішення. Це забезпечує досягнення очікуваного результату господарської діяльності та сприяє задоволенню внутрішніх і зовнішніх потреб у відповідності до прийнятих стандартів і норм природокористування.

Приділяють увагу науковці і виділенню основних характеристик бізнес-процесів. Серед основних із них слід виділити такі [14]:

- чіткість – бізнес-процес повинен мати визначені межі, а також чітко окреслені вхідні та вихідні параметри;
- логічна структура – процес складається з послідовних складових процесів або заходів, упорядкованих у просторі й часі відповідно до його розвитку;
- орієнтація на споживача – результат процесу має конкретного отримувача, для якого він створюється;
- створення цінності – усі перетворення всередині бізнес-процесу повинні сприяти створенню додаткової вартості для кінцевого споживача;
- інтеграція в систему – бізнес-процес не є автономним; він повинен бути вписаним у загальну організаційну структуру підприємства;
- крос-функціональний підхід – процес може охоплювати кілька функціональних напрямків, хоча його реалізація не обов'язково має бути примусовою тощо.

Отже, бізнес-процес можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію матеріальних ресурсів на вході в готову продукцію або послуги на виході, із залученням персоналу та виробничого обладнання. Схематично це відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Складові елементи бізнес-процесу

Джерело: [14]

Разом з цим слід враховувати, що бізнес-процеси мають безперервний характер, включають визначені входи, такі як постачання ресурсів, зародження бізнес-ідеї або розробка нового продукту чи послуги, а також виходи у формі готового продукту, що відповідає потребам споживачів. Зважаючи не те, що потреби споживачів постійно змінюються під впливом різних факторів, таких як технологічний розвиток і активне поширення технологічних новацій, економічні умови, культурні тенденції та зміни в способі життя, трансформуються і бізнес-процеси і відповідь на зміну потреб споживачів. Підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені адаптувати свої операції, щоб краще відповідати очікуванням ринку. Останнє реалізується шляхом зміни асортименту та виробничих процесів (якщо зростає попит на екологічні товари, бізнеси впроваджують нові технології та змінюють матеріали, щоб відповідати цим запитам), оновлення моделей обслуговування (з переходом споживачів на онлайн-шопінг компанії перейшли від традиційних продажів до e-commerce, а також впровадили швидку доставку), оптимізація логістики (зміни у звичках споживачів змушують бізнес коригувати складські запаси, логістичні маршрути та моделі постачання), розвитку персоналізації та індивідуального підходу (компанії все більше використовують аналітику даних для налаштування продуктів і послуг під конкретних клієнтів), модернізації комунікації (зростання популярності соціальних мереж і чат-ботів змінило способи взаємодії з клієнтами, змушуючи бренди впроваджувати нові канали спілкування).

## **1.2 Класифікація бізнес-процесів**

Значні трансформації в середовищі функціонування сучасних підприємств не лише зумовлюють зміну сутності та складових бізнес-процесу, але призводять і до розширення класифікації його ключових видів. Традиційно бізнес-процеси підприємства розподіляють на основні та допоміжні. При цьому основні

процеси, як правило, включають виробництво, збут і постачання, оскільки саме вони формують додану цінність. До основних бізнес-процесів вчені відносять, по-перше, безпосередньо операційні, які охоплюють постачання, складування та зберігання продукції й ресурсів, виробництво, а також складування, зберігання й реалізацію продукції, включаючи післяпродажне обслуговування, по-друге, інноваційні бізнес-процеси, пов'язані з розробкою місії та стратегії компанії, створенням (дизайном) продукції, маркетинговими дослідженнями ринку та аналізом потреб споживачів, по-третє, інвестиційні бізнес-процеси, які охоплюють придбання та створення необоротних активів, а також реалізацію фінансових вкладень. До допоміжних бізнес-процесів, як правило, належать ті, що не створюють безпосередню додану цінність, але сприяють підвищенню вартості продукту, послуги чи інформації. До них відноситься управління фінансами та бухгалтерським обліком, адміністрування інформаційних технологій, розвиток і управління персоналом, реалізація екологічних програм, а також координація зовнішніх зв'язків тощо [14].

Більш розширена класифікація бізнес-процесів представлена в роботі [30]:

1. Управлінські бізнес-процеси – відповідають за регулювання та координацію роботи системи. Прикладами таких процесів є корпоративне та стратегічне управління.

2. Операційні бізнес-процеси – забезпечують основну діяльність підприємства і формують основні джерела доходу, включаючи виробництво, маркетинг та продаж.

3. Підтримуючі бізнес-процеси – спрямовані на обслуговування основного бізнесу, зокрема бухгалтерський облік, управління персоналом та технічну підтримку.

4. Бізнес-процеси розвитку – хоча в багатьох джерелах їх не відносять до основних, автор роботи підкреслює їх важливість у сучасних умовах, оскільки вони сприяють розвитку підприємства і підвищенню конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

Широка систематизація бізнес-процесів за різними класифікаційними

ознаками подана на рисунку 1.3.

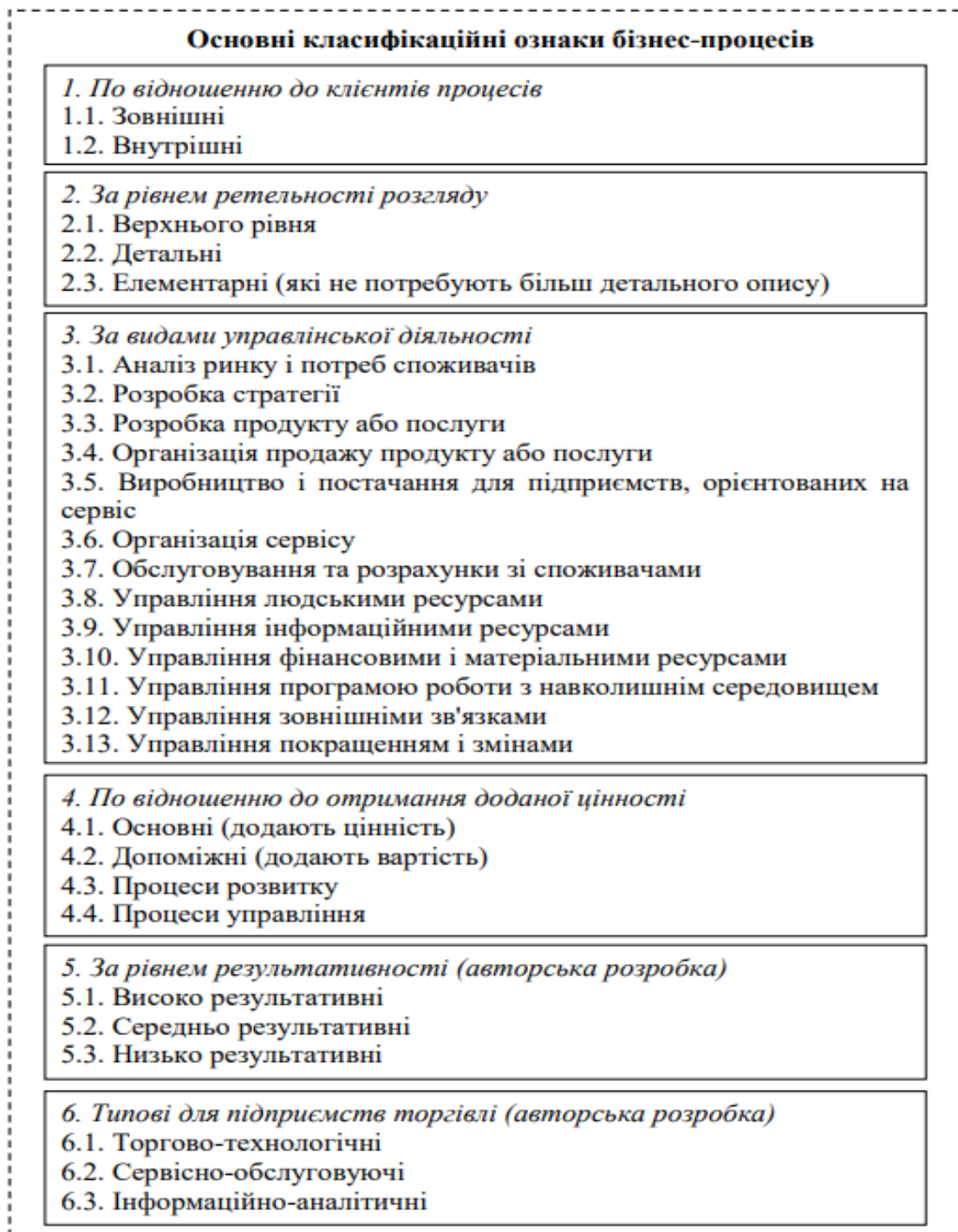


Рисунок 1.3 – Систематизація видів бізнес-процесів за різними класифікаційними ознаками

*Джерело: [26]*

Однак, не дивлячись на широкий перелік класифікаційних ознак, даний перелік видів бізнес-процесів не є вичерпним. Зокрема [1, 22, 25, 32-34]:

1. За орієнтованістю бізнес-процесів:

- бізнес-процеси, орієнтовані на клієнта;
- бізнес-процеси, орієнтовані на підтримку;
- бізнес-процеси, орієнтовані на управління.

2. За місцем у ланцюгу формування вартості:

- вхідна логістика;
- виробничі процеси;
- вихідна логістика;
- маркетинг та продажі;
- сервіс;
- управління персоналом;
- інфраструктура організації;
- технологічний розвиток;
- підходи, методи та інструменти забезпечення виробничих процесів

необхідними ресурсами.

3. За функціональною ознакою:

- процес постачання;
- процес виробництва;
- процес реалізації;
- процес фінансових розрахунків.

4. За рівнем деталізації розгляду:

- крос-функціональні процеси;
- підпроцеси.

5. За характером продукту:

- виробничі процеси;
- адміністративні процеси.

6. За ступенем автоматизації:

- автоматизовані;
- напівавтоматизовані;
- ручні.

7. За рівнем деталізації:

- стратегічні (охоплюють усю діяльність компанії);
- операційні (спрямовані виконання конкретних завдань).

8. За напрямками діяльності:

- фінансові;
- логістичні;
- виробничі;
- маркетингові.

9. За ступенем пов'язаності окремих частин:

- локальні (або фрагментовані) бізнес-процеси;
- інтеграційні бізнес-процеси.

10. За рівнем реалізації бізнес-процесів:

- бізнес-процеси на рівні інжинірингу;
- бізнес-процеси на рівні функціонування підприємства;
- бізнес-процеси на рівні реінжинірингу.

11. За ступенем впливу на результативність:

- ключові (вирішальні);
- ризикові.

12. За ознакою часу:

- безперервного повторення;
- періодичного повторення;
- одноразового виконання.

13. За рівнем стійкості бізнес-процесів:

- інноваційні (або динамічні) бізнес-процеси;
- програмовані (або статичні) бізнес-процеси.

14. За фокусом управлінської діяльності:

- управління людськими ресурсами;
- управління інформацією;
- управління фінансовими та матеріальними ресурсами;
- управління маркетингом та конкуренцією;

- управління виробництвом;
- управління середовищем та зовнішніми зв'язками;
- управління бізнес-моделлю підприємства.

15. За видами бізнес-процесів розвитку:

- розвиток розуміння ринку та споживачів;
- розвиток стратегії та візії підприємства;
- розвиток системи управління;
- розвиток та навчання персоналу.

З огляду на наведені вище підходи до виділення та систематизації бізнес-процесів, одним із найбільш перспективних підходів до розробки їхніх систем може бути метод, заснований на визначенні та ранжуванні бізнес-процесів відповідно до стратегічних пріоритетів конкретного суб'єкта управління, а також їхній подальший розподіл за ступенем створення додаткової цінності. Такий принцип структурування бізнес-процесів, зокрема, застосовується організацією ENAPS (Європейська мережа вивчення перспективних показників), беручи до уваги умови та завдання розвитку європейських промислових підприємств [26].

Можна доповнити таку класифікацію і специфічними бізнес-процесами, характерними для підприємств туристичної індустрії [27]:

- процеси створення туристичного продукту – включають розробку турів, формування маршрутів, підбір готелів, транспортних послуг та екскурсійних програм;
- процеси бронювання та продажу – охоплюють онлайн- та офлайн-бронювання, взаємодію з туристичними агентствами, оформлення документів та оплату послуг;
- логістичні процеси – організація перевезень, трансферів, координація транспортних засобів та забезпечення комфортного пересування туристів;
- процеси обслуговування клієнтів – включають підтримку туристів під час подорожі, вирішення проблем, надання додаткових послуг та консультацій;
- маркетингові процеси – реклама турів, просування туристичних продуктів, аналіз ринку та поведінки споживачів;

- процеси управління якістю – контроль рівня сервісу, збір відгуків клієнтів, удосконалення туристичних послуг;
- фінансові та юридичні процеси – управління бюджетом, страхування туристів, оформлення віз та інших документів.

### **1.3 Основні підходи та методи оптимізації бізнес-процесів**

Оптимізація бізнес-процесів – це процес їх удосконалення шляхом модернізації чи суттєвого оновлення для підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. Такі трансформаційні зміни важливі, оскільки вони допомагають підприємствам підвищити операційну ефективність шляхом зниження витрат та оптимізації робочих процесів. Вона також допомагає підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов, що підвищує задоволеність клієнтів та їх лояльність.

Зважаючи на поширення різного роду технічних та технологічних рішень і їх активне використання в роботі суб'єктів підприємництва оптимізація бізнес-процесів часто передбачає інтеграцію технологій та аналітики даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, зменшує невизначеність і ризикованість, забезпечує дотримання вимог, а також підвищує задоволеність співробітників.

Насамперед, розглядаючи питання оптимізації бізнес-процесів, слід звернути увагу на причини та передумови реалізації таких змін:

по-перше, технологічний прогрес: якщо технології підприємств фізично та морально застарівають, може знадобитися трансформація для оновлення та модернізації процесів за допомогою нових систем або технологій;

по-друге, цифрова трансформація: навіть за умови відсутності суттєво застарілих технологій, підприємством може бути реалізована цифрова модернізація та оновлення бізнес-процесів в рамках реалізації стратегії цифрової трансформації діяльності підприємства в цілому;

по-третє, зміна ринкових умов: глобальні події, такі як війни чи економічні рецесії, зміни в нормативних актах або потреба дотримання таких вимог, інші ринкові зміни чи перетворення на рівні галузі можуть вимагати від суб'єктів підприємницької діяльності трансформації бізнес-процесів;

по-четверте, операційна неефективність або надмірні втрати в бізнес-процесах: для подолання зазначених проблем і підтримки рівня конкурентоспроможності підприємства може бути реалізована оптимізація відповідних процесів. Якщо бізнес втрачає час, кадри або сировину через неефективні процеси, трансформація останніх допоможе зменшити втрати;

по-п'яте, масштабування діяльності: коли підприємства розширюються в нові регіони або країни, виходять на нові ринки продукції, купують чи зливаються з іншими компаніями, потрібна трансформація бізнес-процесів для врахування нових вимог, уподобань клієнтів або організаційної культури;

по-шосте, досвід клієнтів: коли підприємства відчувають потребу зберегти задоволеність і лояльність клієнтів або покращити свою привабливість серед потенційних споживачів, суб'єкти підприємництва можуть трансформувати процеси, щоб краще відповідати потребам і очікуванням клієнтів.

Отже, вище зазначене дозволяє констатувати, що трансформація бізнес-процесів розпочинається з глибокого розуміння потреб, викликів та перспектив реалізації таких змін, що є вирішальним для розуміння поточного стану та виявлення можливостей для змін. Надалі слід перейти до генерування ідей та планування підходу до здійснення оптимізації бізнес-процесів. Далі слідує прототипування та тестування поданих пропозицій з метою розроблення чіткої дорожньої карти реалізації оптимізаційних змін бізнес-процесів. Надалі слід переходити до реалізації та масштабування успішних дій.

Отже, можна стверджувати, що оптимізація бізнес-процесів передбачає оцінку існуючих процесів, планування ресурсів для трансформації, розроблення нових процесів, впровадження нових систем і моніторингу їх ефективності. Це також включає сприяння культурі адаптивності серед співробітників і забезпечення того, щоб зміни відповідали довгостроковим цілям (рисунок 1.4).

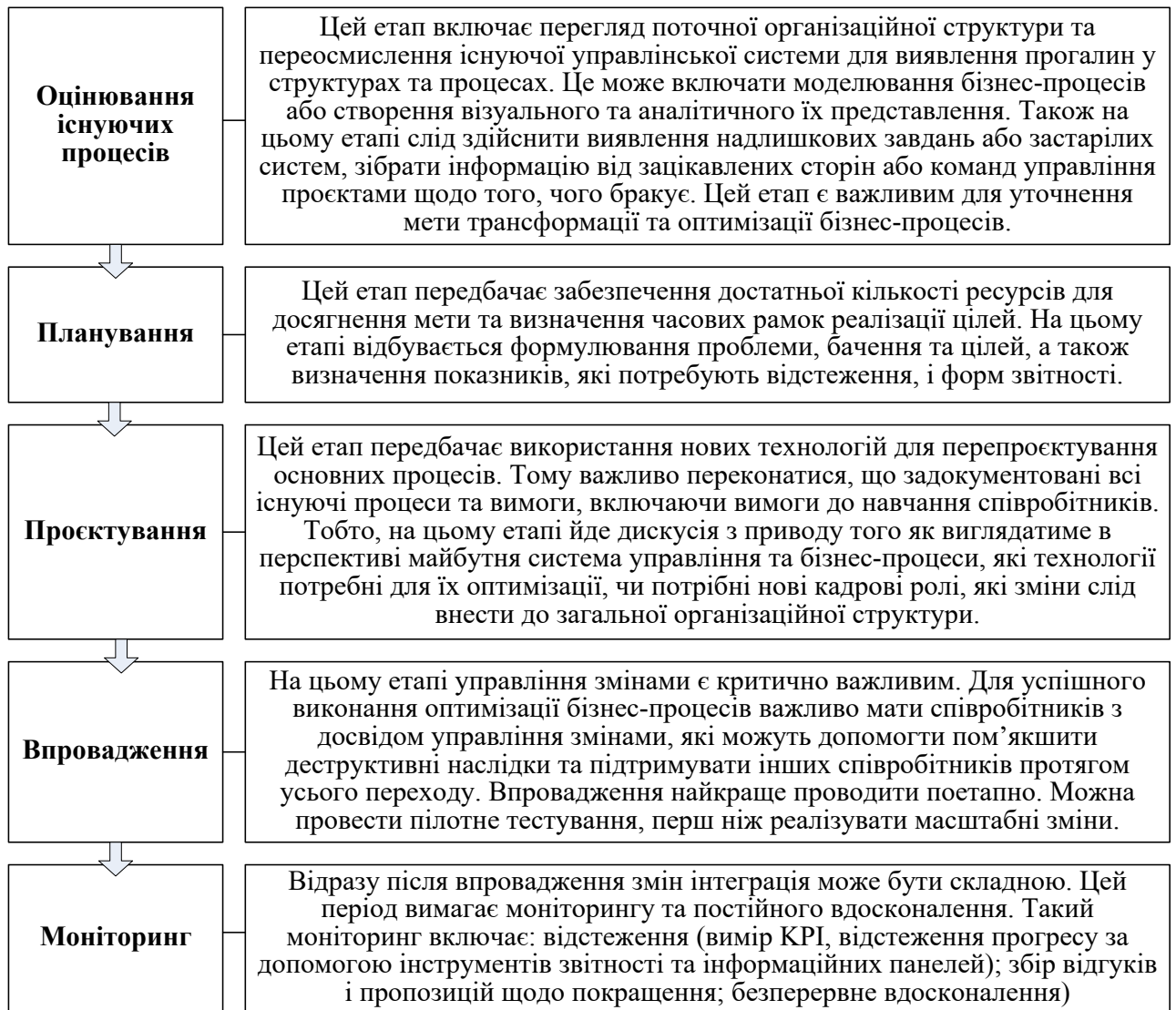


Рисунок 1.4 – Етапи оптимізації бізнес-процесів

*Джерело: Систематизовано автором.*

При цьому треба враховувати весь спектр видів бізнес-процесів, що було детально розглянуто в попередньому пункті. Так, наприклад, для оптимізації організаційних процесів можна застосувати одну з стратегій, представлених на рис. 1.5. Зокрема модель 7-S компанії McKinsey & Company передбачає взаємодію та поєднання семи ключових факторів для ефективної трансформації: стратегії або плану компанії для досягнення її цілей; структури або ієрархії талантів компанії; персоналу, який працює в компанії, та навичок, які вони демонструють; систем та робочих процесів, що діють у компанії, а також спільних цінностей, поширених у компанії; стилю, який керівники

використовують для мотивації своїх команд. Модель Prosci ADKAR є цілеспрямованою моделлю організаційної трансформації, яка наголошує на усвідомленні, бажанні, знаннях, здібностях та підкріпленні. Ці п'ять компонентів допомагають організаціям зосереджуватися на людських потребах у змінах. Вони також гарантують, що співробітники організації розуміють необхідність трансформації, а також мають бажання брати в ній участь, знання та здібності для її впровадження та достатню мотивацію для її продовження [42].



Рисунок 1.5 – Стратегії оптимізації організаційних процесів

Джерело: [42]

Дослідження позицій експертів [3-37] дозволило дійти висновку, що в основі підходу до трансформації бізнес-процесів є концепція «персонал-процеси-

технології», яка передбачає реалізацію комплексних зусиль у цих напрямках. Щодо технологій слід відзначити, що оптимізація бізнес-процесів повинна мати сучасний технологічний базис: трансформація процесів на основі штучного інтелекту, який використовує машинне навчання, обробку природної мови та прогнозу аналітику, забезпечить мінімізацію помилок, покращення процесу прийняття рішень, заохочення інновацій та надання цінної інформації для постійного вдосконалення. Це практично може бути реалізовано за рахунок автоматизації складних завдань прийняття рішень, аналізу великих наборів даних для виявлення закономірностей та оптимізації процесів, покращення управління ризиками, впровадження віртуальних помічників для оптимізації обслуговування клієнтів. Разом з цим слід враховувати можливості цифрової трансформації: впровадження нових технологій, у т. ч. інструментів штучного інтелекту та пристроїв IoT, хмарних рішень, інтеграція цифрових платформ.

У свою чергу, важливою є переорієнтація цілей компанії, бізнес-процесів та моделі і позиціонування на ринку для зростання, тобто здійснення стратегічної трансформації (зміна способу надання послуг з урахуванням уподобань споживачів та нових технологій, розроблення нових продуктів, вихід на нові географічні ринки тощо). Для застосування такого процесно-орієнтованого підходу можна використовувати такі методології (рисунки 1.6):

- Lean Six Sigma: ця методологія поєднує принципи усунення втрат та покращення процесів, тобто передбачає виявлення та усунення дій і процесів, які не додають цінності, а також проведення статистичного аналізу для зменшення варіативності процесів, постійне вдосконалення за допомогою циклів DMAIC (визначення, вимірювання, аналіз, покращення, контроль);

- Total quality management: комплексна, загально організаційна ініціатива, спрямована на довгострокове покращення якості. Хоча вона перетинається з TQM порівняно з Lean Six Sigma спрямована на покращення всіх аспектів організації, а не лише конкретних процесів, і кожен на підприємстві залучений до покращення якості. Це сприяє розвитку культури постійного вдосконалення, відкритої співпраці, постійного навчання та освіти співробітників;

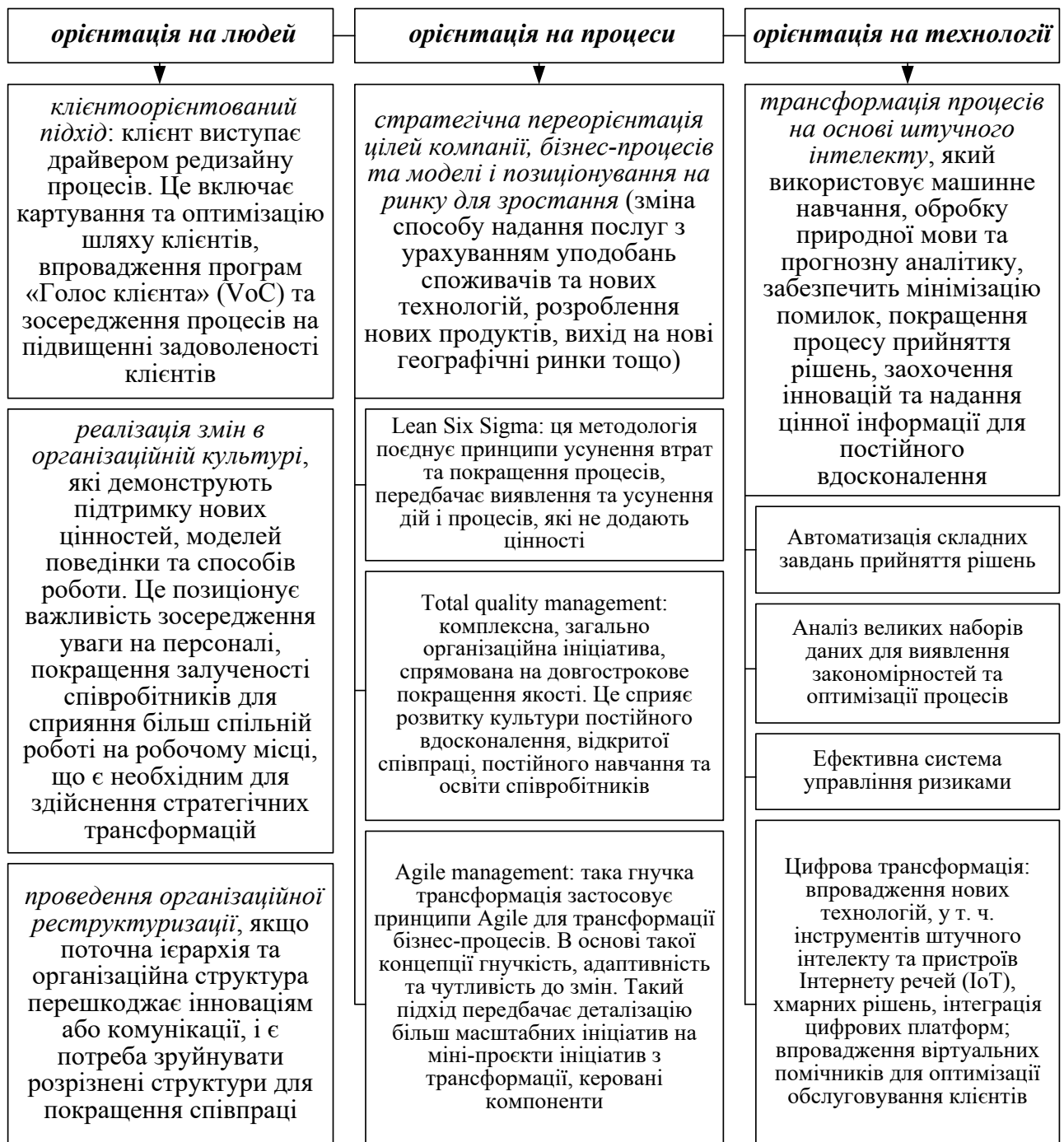


Рисунок 1.6 – Підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств

*Джерело: Розроблено автором.*

- Agile management: така гнучка трансформація застосовує принципи Agile для трансформації бізнес-процесів. В основі такої концепції гнучкість, адаптивність та чутливість до змін. Такий підхід передбачає деталізацію більш масштабних ініціатив на міні-проекти ініціатив з трансформації, керовані компоненти, щоб зосередитися на безперервному виконанні та вдосконаленні.

Окрім орієнтації на процеси та технології важливим є зосередження уваги на людях, насамперед, клієнтах та працівниках. Такий підхід передбачає, що в центрі уваги є клієнт, який виступає драйвером редизайну процесів. Він включає картування та оптимізацію шляху клієнтів, впровадження програм «Голос клієнта» (VoC) та загалом зосередження процесів на підвищенні задоволеності клієнтів. Однак, варто враховувати, трансформація бізнес-процесів не може відбутися без змін в організаційній культурі, які демонструють підтримку нових цінностей, моделей поведінки та способів роботи. Це позиціонує важливість зосередження уваги на персоналі, покращення залученості співробітників для сприяння більш спільній роботі на робочому місці, що є необхідним для здійснення стратегічних трансформацій. Важливо на цьому етапі зосередитися на розвитку та вдосконаленні можливостей співробітників, що включає оцінку поточних можливостей, проведення аналізу прогалин та участь у навчанні для розвитку нових навичок і компетенцій. При цьому у випадку, коли поточна ієрархія та організаційна структура перешкоджає інноваціям або комунікації, є потреба зруйнувати розрізнені структури для покращення співпраці, фактично здійснивши організаційну реструктуризацію.

Реалізуючи такий підхід слід враховувати і можливість виникнення різного роду проблем. Серед основних: відсутність чіткого бачення перспективних трансформацій і нераціональне фінансування їх реалізації; інертність, скептична налаштованість, невмотиваність чи боязнь працівників щодо масштабних організаційних змін; відсутність інтегрованості та узгодженості нових технологій, процесів та організаційних структур з новими методами управління, системами даних чи програмним забезпеченням; ігнорування потреби вимірювання впливу трансформації у зв'язку із складністю такого процесу тощо.

Однак, у випадку успішної реалізації оптимізаційних заходів щодо бізнес-процесів підприємства зможуть отримати низку переваг:

- розвиток міжфункціональної співпраці: оптимізація бізнес-процесів сприяє комунікації та співпраці між відділами, формуючи системний комплексний погляд на процеси. Масштабна трансформація вимагає від команд

узгодження спільних цілей, використання спільних платформ, інтеграції систем, стандартизації процесів та об'єднання даних;

- скорочення витрат: трансформація бізнес-процесів дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити втрати та оптимізувати використання ресурсів, що підвищує операційну ефективність та знижує загальні витрати;

- покращення обслуговування клієнтів: оптимізовані процеси мають призвести до підвищення якості послуг у довгостроковій перспективі, зокрема скорочення часу очікування клієнтів. Крім того, покращена аналітика даних допомагає персоналізувати обслуговування клієнтів;

- підвищення продуктивності: автоматизація процесів дозволяє співробітникам займатися творчими чи стратегічними завданнями, що сприяє кращому використанню їх навичок та реалізації потенціалу;

- обґрунтоване прийняття рішень: оцифровані процеси генерують більше даних, які можна використовувати для прийняття більш обґрунтованих рішень та точнішого прогнозування ринкових тенденцій;

- адаптація до ринку: трансформація бізнес-процесів дозволяє підприємствам вчасно реагувати та адаптуватися до змінних ринкових умов. Наприклад, ефективний перехід до віддалених процесів та робочих місць під час глобальної пандемії дозволило компаніям залишитися конкурентоспроможними.

Отже, оптимізація бізнес-процесів є на сьогодні нагальною та необхідною для підприємств будь-якої сфери, у т. ч. і туристичного сектору. Актуальність таких змін обумовлена необхідністю підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у сучасних умовах. Така оптимізація дозволяє скорочувати витрати, покращувати продуктивність, здійснювати автоматизацію та швидко реагувати на зміни ринку, що є ключовими факторами успішного розвитку бізнесу. Впровадження сучасних технологій та управлінських методик допомагає підприємствам вдосконалювати свої, забезпечуючи стійке зростання та якісне задоволення потреб клієнтів. З огляду на домінування цифровізації та активне поширення цифрових рішень в економіці і суспільстві доцільно детальніше дослідити такі процеси.

## Висновки за розділом 1

Зважаючи на трансформаційні зміни в глобальному та національному бізнес-середовищі розвитку підприємств і посилення впливу дестабілізуючих факторів на їх діяльність обґрунтовано доцільність дослідження процесів управління бізнес-процесами суб'єктів економічної діяльності, зокрема туризму.

Вивчено теоретичні засади управління та оптимізації бізнес-процесів, зокрема розглянуто підходи до трактування змісту категорії «бізнес-процес» і структуризації його складових елементів. Виявлено наявність значної кількості теоретичних пропозицій щодо розгляду поняття бізнес-процесу і загалом запропоновано його розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію матеріальних ресурсів на вході в готову продукцію або послуги на виході, із залученням персоналу та обладнання.

Акцентовано увагу, що бізнес-процеси мають безперервний характер, включають визначені входи, такі як постачання ресурсів, зародження бізнес-ідеї або розробка нового продукту чи послуги, а також виходи у формі готового продукту, що відповідає потребам споживачів. Зважаючи не те, що потреби споживачів постійно змінюються під впливом різних факторів, таких як технологічний розвиток і активне поширення технологічних новацій, економічні умови, культурні тенденції та зміни в способі життя, трансформуються і бізнес-процеси і відповідь на зміну потреб споживачів. Підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені адаптувати свої операції, щоб краще відповідати очікуванням ринку. Останнє реалізується шляхом зміни асортименту та виробничих процесів (якщо зростає попит на екологічні товари, бізнеси впроваджують нові технології та змінюють матеріали, щоб відповідати цим запитам), оновлення моделей обслуговування (з переходом споживачів на онлайн-шопінг компанії перейшли від традиційних продажів до e-commerce, а також впровадили швидку доставку), оптимізація логістики (зміни у звичках споживачів змушують бізнес коригувати складські запаси, логістичні маршрути

та моделі постачання), розвитку персоналізації та індивідуального підходу (компанії все більше використовують аналітику даних для налаштування продуктів і послуг під конкретних клієнтів), модернізації комунікації (зростання популярності соціальних мереж і чат-ботів змінило способи взаємодії з клієнтами, змушуючи бренди впроваджувати нові канали спілкування).

Вказано, що значні трансформації в середовищі функціонування сучасних підприємств не лише зумовлюють зміну сутності та складових бізнес-процесу, але призводять і до розширення класифікації його ключових видів. Досліджено запропоновані вченими підходи до класифікації основних типів бізнес-процесів.

Зважаючи на прискорені темпи трансформаційних змін обґрунтовано доцільність перегляду та адаптації бізнес-процесів до такого роду перетворень. Відзначено потребу оптимізації бізнес-процесів і запропоновано дане поняття розглядати як процес їх удосконалення шляхом модернізації чи суттєвого оновлення для підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. Такі трансформаційні зміни важливі, оскільки вони допомагають підприємствам підвищити операційну ефективність шляхом зниження витрат та оптимізації робочих процесів. Вона також допомагає підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов, що підвищує задоволеність клієнтів та їх лояльність. Розглянуто причини, передумови та етапи оптимізації бізнес-процесів. Як приклад розглянуто особливості реалізації стратегії оптимізації організаційних процесів. Сформовано підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств, в основу якого покладено напрями та інструменти реалізації оптимізаційних змін з орієнтацією на людей, процеси та технології. Вказано на проблеми, які можуть виникати в процесі такої трансформації бізнес-процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «CORAL TRAVEL»

#### **2.1 Аналіз конкурентного середовища функціонування туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel»**

Однією з ключових характеристик довоєнного туристичного ринку України був високий рівень конкуренції, що проявлявся у суперництві між туристичними компаніями за найкращі умови виробництва та реалізації послуг з метою досягнення успіху у підприємницькій діяльності та розвитку бізнесу. Аналіз рівня конкуренції та ступеня монополізації туристичного ринку дає змогу підприємствам формувати ефективні стратегії цінової, товарної, збутової та комунікаційної політики, а також визначати оптимальні напрями розвитку. Ринок туристичних послуг України демонстрував значне зростання, що спричинило посилення конкурентної боротьби між компаніями за споживачів.

Однак, війна кардинально змінила середовище для функціонування туристичних підприємств, оскільки безпекова ситуація аж ніяк не сприяла для розвитку туризму в Україні. З перших днів війни більшість українських туристичних компаній змінили напрям своєї діяльності, зосередившись на волонтерській роботі та підтримці військових. З травня-червня 2022 року туристичні підприємства хоча поступово і почали відновлювати свою основну діяльність, але можливість для авіаперельотів в українському просторі була заблокована. Туроператори почали організовувати закордонні тури з вильотом із аеропортів сусідніх держав. Особливу увагу приділено і внутрішньому туризму, з акцентом на безпечні регіони Західної та Центральної України.

Рейтингове агентство «ElitExpert» спільно з Міжнародним експертним клубом створили Національний рейтинг туристичних компаній, щоб відзначити

та підтримати бізнес, який, незважаючи на складні умови, продовжує працювати задля забезпечення добробуту країни (таблиця 2.1, рисунок 2.1).

Таблиця 2.1 – Рейтинг найбільших туроператорів України за кількістю відправлених на відпочинок туристів, осіб

Назва туристичного оператора	Роки		
	2019	2020	2021
ANEX Tour	821730	511910	1123538
ТОВ «Джоін Ап!»	1015475	449350	967000
TUI Ukraine	450000	278538	480029
Coral Travel	305000	**	**
TRG	420000	81630	280000
TEZ Tour	305000	**	260000
Компас	152200	94767	259000
Pegas Touristik	152000	**	**
Альф	52000	33610	**
Альянс	9207	5678	42197
Орбіта	15000	9667	16492
Фейерія	15000	7691	15000
Adriatic Travel	26940	5995	13891
Siesta	15000	**	**
GTO.UA	**	**	10000
Ай Тревел	5077	3795	8592
Ukrainian Global Company (UGC)	5311	1557	6140
Туристичний Клуб	9500	**	4892
МІСТ-тур	9350	4150	4531
Adria Hit	3500	2000	4000
Eurotrips	7000	1120	**
Арістея	3528	**	3050
Зевс Тревел	15268	700	**

*Джерело: [46]*

Лідерство у рейтингу туристичних компаній України з великим відривом здобув туроператор Join UP!, який традиційно займав провідні позиції на ринку протягом тривалого часу. Після 24 лютого чимало її співробітників долучилися до ЗСУ та тероборони, а також заснували добровольчий загін оборони «Скубат». Крім того, у найнапруженіші дні штурму Києва, спільно з мережею ресторанів, організовувалося харчування для захисників міста. Оператор також започаткував програму «Як вдома», яка допомагала українцям, що тимчасово залишили

країну, отримати спеціальні умови проживання у готелях та апартаментах Чорногорії, Іспанії та Грузії. Попри складні обставини, компанія активно розширює свою діяльність у Європі. Ближче до зими компанія анонсувала тури з Балтійських країн до Єгипту, Занзібару та Шрі-Ланки. Суттєвою перевагою туроператора є виконання європейських польотів на власних літаках SkyUp під сертифікатами партнерських авіакомпаній. На момент закриття українського неба весь авіапарк, за винятком одного літака, перебував за кордоном. Це дало змогу SkyUp зберегти роботу та запуснути дочірню компанію на Мальті, перетворившись на повноцінного європейського перевізника. Пріоритетним клієнтом SkyUp Europe залишається туроператор Join UP! [46].



Рисунок 2.1 – Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України  
Джерело: [46]

На другій позиції розмістився Coral Travel, що входить до міжнародної корпорації OTI Holding, і діяльність якого надалі будемо аналізувати детальніше.

З початку війни компанія перепрофілювала свої офіси в Україні для волонтерської діяльності. Після нетривалої паузи у перші місяці війни, навесні Coral Travel відновила туристичну діяльність, запропонувавши нові маршрути. Зокрема, спільно з Coral Travel Poland оператор запустив бронювання пакетних турів з вильотом з Польщі. Станом на липень доступні маршрути з Варшави до Туреччини, Єгипту, Греції та Іспанії, а також з Жешува до Анталії [46].

Третє місце посів туроператор Alf, який до війни був одним із ключових гравців на адриатичному напрямку. Компанія зуміла зберегти свій колектив і продовжити роботу, а навесні почала активно розвивати автобусні тури. Наразі серед пріоритетних напрямків – літні пляжні тури до Албанії, Болгарії, Туреччини, Хорватії та Чорногорії. Окрім туристичної діяльності, компанія активно веде комунікацію в соціальних мережах, широко висвітлюючи нові маршрути, а також підтримку ЗСУ та благодійні ініціативи для українців.

Нині, незважаючи на складну безпекову ситуацію в країні, туристичні підприємства продовжують працювати і поповнювати бюджет країни (рисунок 2.2-2.3). Туристичний збір за 2024 рік збільшився на 23 % відносно до 2023 року, за результати якого до бюджету надійшло лише 222, 618 млн грн. У 2022 році показник був суттєво менший (майже на 53%) – 178,949 млн грн [44].

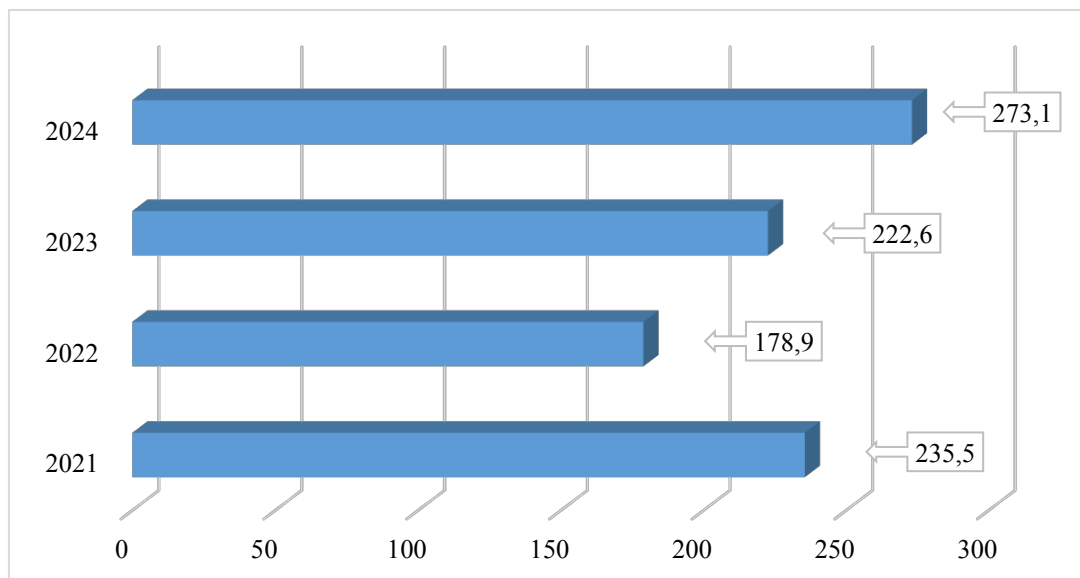


Рисунок 2.2 – Динаміка надходження туристичного збору за 2021-2024 рр.

Джерело: [44]

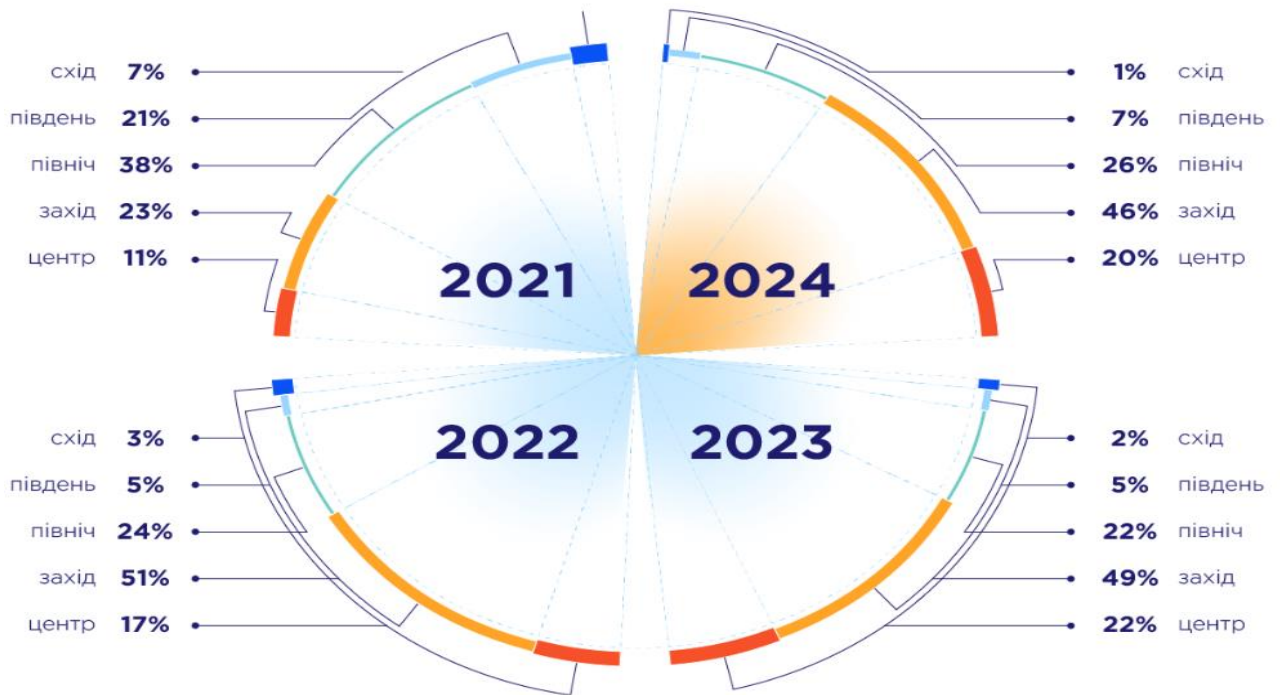


Рисунок 2.3 – Динаміка надходження туристичного збору за 2021-2024 рр. у розрізі географічних частин країни

*Джерело: [44]*

До провідних регіонів за обсягами сплаченого туристичного збору увійшли Київ та п'ять областей. Зокрема столиця отримала найбільші надходження – на рівні 49,182 млн грн (у 2023 р. – 30,378 млн грн, у 2022 р. – 31,474 млн грн). Львівська область поповнила бюджет на 47,108 млн грн, що майже відповідає показнику 2023 року (46,85 млн грн, що на 14% більше, ніж у 2022 році, коли регіон отримав 41,430 млн грн туристичного збору). В Івано-Франківській області надходження від туристичного збору зросли на 84% (до 33,99 млн грн у порівнянні з 2022 роком, коли бюджет області отримав 17,956 млн грн; у 2023 році цей показник склав 20,408 млн тис. грн).

Щодо кількості платників податків у 2024 році, то слід відзначити, що їх перелік в порівнянні з 2023 роком зріс на 7%, насамперед, за рахунок приросту кількості фізичних осіб-підприємців. Порівняно з довоєнним 2021 роком загальна кількість таких суб'єктів скоротилася майже на 20%, зокрема юридичних осіб – на 33%, фізичних осіб – на 15% (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Динаміка кількості суб’єктів економічної діяльності на ринку туристичних послуг за 2021-2024 рр. у розрізі юридичних та фізичних осіб

*Джерело: [50]*

Основну частку бюджетних надходжень за минулий рік забезпечили готелі, сплативши 66,5 % від загальної суми (1,954 млрд грн), що майже вдвічі більше, ніж у 2023 році (1,304 млрд грн), і перевищує показник 2021 року (1,289 млрд грн). Податкові надходження від туристичних операторів у 2024 році також продемонстрували значне зростання – 304,7 млн грн порівняно з 205,8 млн грн у 2023 році. У 2021 році цей показник становив 259 млн грн.

## 2.2 Загальна характеристика туристичного підприємства «Coral Travel»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корал Тревел» розташовано в м. Київ та зареєстровано за адресою: 01054, м. Київ, вулиця Бульварно-Кудрявська, будинок 24. Логотип компанії подано на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Логотип компанії «Coral Travel»

Джерело: [47]

Згідно з класифікатором, основним видом діяльності зазначеного підприємства є 79.12 – Діяльність туристичних операторів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика 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>

Джерело: Сформовано за даними [49]

Засновником «Coral Travel» є акціонерне товариство «ОТІ Холдінг Анонім Шіркети». ТОВ «Корал Тревел» на українському ринку працює з 2008 року і за

цей час набув значної популярності серед туристів і отримав суттєву довіру. Продумана та вміло організована маркетингова політика генерує для компанії стабільний прибуток. Не дивлячись на стійкі позиції на ринку, підприємство продовжує активно працювати над розширенням асортименту послуг.

Оскільки туристичний оператор ТОВ «Корал Тревел» працює як юридична особа, то підприємство здійснює діяльність відповідно до Статуту та з урахуванням чинних на сьогодні нормативних вимог.

Корал Тревел є найбільшим туроператором і має доволі розгалужену мережу агентств, яка сформована з майже 300 офісів, розміщених в понад 80 українських містах. Успішно розвивається роздрібний проєкт, започаткований у 2015 році і розрахований на клієнтів з високим рівнем доходів «Coral Elite Service». При цьому компанією заплановано подальше розширення мережі агенцій і комунікації з незалежними компаніями. Туроператор розробляє тури, а реалізує їх безпосередньо через широку мережу туристичних агентств. Щодо величини надбавки на тури, то вона визначаються туроператором, а турагенти працюють на комісійній винагороді 10-15%.

Місія «Корал Тревел» – це сприяння розвитку сучасного туристичного ринку, заснованого на принципах довіри, відкритості та взаємоповаги між клієнтами, агентами й операторами. Компанія прагне забезпечити стабільне та надійне середовище, де кожен учасник процесу впевнений у високій якості послуг і професіоналізмі партнерів. Основна мета «Корал Тревел» – підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії на туристичному ринку шляхом реалізації стратегічних напрямів. Серед пріоритетів – управління очікуваннями клієнтів через зміцнення лояльності до бренду та розширення його впізнаваності. Компанія також акцентує увагу на підвищенні продуктивності, розширенні асортименту туристичних продуктів, постійному аналізі ринкових тенденцій і вдосконаленні управлінських рішень. Важливим аспектом є дотримання найвищих міжнародних стандартів та впровадження інноваційних технологій, що забезпечують стабільний розвиток і прогрес.

Організаційна структура підприємства подана на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Організаційна структура «Coral Travel»

*Джерело: Сформовано на основі [47]*

Генеральний директор налагоджує співпрацю з організаціями в Україні та за кордоном, представляє підприємство на офіційному рівні та здійснює всі необхідні заходи для захисту його інтересів. Він укладає угоди та забезпечує ефективну діяльність компанії. Водночас кожен працівник приймає рішення відповідно до своєї професійної компетенції та має можливість проявляти ініціативу, хоча її напрямок визначається посадовою інструкцією підприємства.

### 2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Корал Тревел»

Оскільки ключовим джерелом доходу підприємства є туристичні послуги, слід розпочати аналіз із дослідження їх асортименту (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика туристичних послуг

№ з/п	Типи подорожей за метою	Приклади наявних програм	Особливості обслуговування
1	VIP-тури	Ексклюзивні напрямлення	З проживанням, з харчуванням, з переїздом, з оздоровчими процедурами
		Приватна авіація	
		Подорожі за сценарієм	
2	Week-end тури	Вибір подорожі та організація туру	З проживанням, з харчуванням, з переїздом, з оздоровчими процедурами
3	Пізнавальний відпочинок	Екскурсії по Західній Україні	З проживанням, з харчуванням, з переїздом, з екскурсіями
		Екскурсії по столиці	
		7 денний тур по Європі	
4	Весільні тури	Вибір подорожі та організація туру	З проживанням, з харчуванням, з переїздом, з екскурсіями
5	Круїзи	Вибір подорожі та організація туру, вибір каюти	З проживанням, з харчуванням, з переїздом, з екскурсіями
6	Гірсько-лижні тури	Відпочинок з дітьми, екстремальний відпочинок	З проживанням, з харчуванням, з переїздом, з екскурсіями
8	Екзотичний	Тури по заповідниках України	З проживанням, з харчуванням, з переїздом, з екскурсіями
		Тур в тропіки (країна на вибір)	
		Тур в пустелю (Єгипет, Турція, Монголія)	
		Тур в гори (Швейцарія, Австрія)	

*Джерело: Сформовано на основі [47]*

Туристичний оператор «Coral Travel» пропонує широкий спектр туристичних програм, що враховують різноманітні вподобання клієнтів. Завдяки багаторічному досвіду компанія забезпечує можливість відпочинку в будь-якій точці світу. Однак наразі в її пропозиціях немає спа-турів, а також тимчасово призупинено розвиток гірськолижних напрямків через пандемію. Крім того, у переліку турів відсутні спортивні, шопінг-тури, пригодницькі подорожі та програми рекреаційного відпочинку. Водночас активний розвиток компанії дає підстави очікувати, що незабаром ці напрямки стануть доступними для клієнтів як в Україні, так і за її межами. Оскільки компанія має суттєвий досвід у сфері організації виїзного туризму і є визнаним професіоналом у своїй сфері, надаючи високоякісні туристичні послуги на внутрішньому та міжнародному ринках.

Корал Тревел пропонує відпочинок на найкращих курортах та в готелях

28 країнах світу, серед яких: Туреччина, Іспанія, Греція, Єгипет, Таїланд, Болгарія, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Андорра, Австрія, Китай, Індія, Танзанія, Домініка, Індонезія, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Мальдіви, Куба, Маврикій, Сейшельські острови, Шрі-Ланка тощо [51].

Серед основних послуг, що пропонуються туристичним підприємством «Корал Тревел», слід виділити: послуги з організації перевезення; розміщення у готелях; організація харчування для туристів. У свою чергу, додатково можуть надаватися послуги щодо екскурсії чи трансфер в межах країни.

У таблиця 2.4 подано динаміку кількості туристів, які звернулися до туристичного агентства протягом 2019-2023 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка обсягу наданих туристичних послуг ТОВ «Корал Тревел» протягом 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість обслугованих туристів, осіб, у тому числі у розрізі видів:	48 328	18 920	53 473	21 071	43 551
- виїзний туризм	22 163	3 700	23 187	9 650	19 442
- виїзний туризм (без поселення)	7 083	3 837	12 803	10 214	10 004
- внутрішній туризм	19 082	11 383	17 483	1 207	14 105
Кількість туро-днів	217 604	175 471	249 792	105 355	205 755

*Джерело: Сформовано на основі [43]*

Дані, наведені вище, дозволяють дійти таких висновків:

- у 2019 році діяльність підприємства була відносно стабільною, кількість обслугованих туристів досягла 48 328 осіб, що є максимум за п'ятирічний період;
- у 2020 році внаслідок загострення епідеміологічної ситуації, обмеження міжнародних подорожей і внутрішніх переміщень показники активності діяльності підприємства набули суттєвого скорочення;
- у 2021 році зафіксовано незначне поетапне відновлення ринку

туристичних послуг після пандемії. Кількість туристів збільшилася до 53473 осіб, що навіть більше рівня 2019 року. Така тенденція вказує на значне відновлення попиту на подорожі після діючих в багатьох країнах обмежень і їх поступове зняття. Кількість осіб, які виїжджали за кордон, зросла, але разом з цим кількість внутрішніх туристів поки не змогла досягти рівня 2019 року;

- у 2022 році, коли туристичні агентства зіткнулися ще з більш масштабним викликом, ніж пандемія, - війною, кількість туристів скоротилася до 21 071 осіб. Зменшилася і тривалість подорожей до 105 355 туро-днів;

- у 2023 році ринок не в значній мірі відновився, але досягти тих високих показників розвитку ринку туристичних послуг не вдалося: кількість обслугованих склала 43 551 осіб, що вказує про певну адаптацію бізнесу та туристів до нових реалій. Кількість туро-днів збільшилася до 205 755.

Важливо проаналізувати ринкову позицію компанії (таблиця 2.5). Оскільки вивчення динаміки частки ринку дозволить зробити більш ґрунтовний висновок щодо місця компанії серед конкурентів, а дослідження динаміки фінансових показників оцінити конкурентоспроможність і фінансову стійкість компанії.

Таблиця 2.5 – Ринкова позиція ТОВ «Корал Тревел»

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Частка ринку,%	0,40	0,69	1,33	0,15	0,13
Місце компанії в секторі	273	395	190	2269	2157
Місце компанії на ринку	22	14	12	115	137
Абсолютний приріст доходу за рік, млн грн	4,9	-15,8	36,4	-68,7	1,1
Відносний приріст доходу за рік,%	10,2	-29,7	96,9	-92,9	21,9

*Джерело: Сформовано на основі [43]*

Продовжимо аналіз діяльності підприємства вивченням динаміки показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Корал Тревел» за п'ятирічний період 2019-2023 років (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	53 396,1	37 555,0	73 944,0	5 216,0	6 356,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	267,7	11,1	1 872,0	-2 204,0	-8 686,0
Активи, тис. грн	225 000,0	269 391,8	263 546,0	352 386,0	381 084,0
Зобов'язання, тис. грн	233 020,9	282 343,1	273 725,0	364 769,0	402 153,0

*Джерело: Сформовано на основі [43]*

Оцінка ключових фінансових показників ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 років демонструє значні зміни у фінансових результатах компанії, зумовлені в значній мірі впливом зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та надалі початком повномасштабного вторгнення у 2022 році (рисунок 2.6).

Таким чином, у 2019 році компанія демонструвала стабільне зростання частки ринку та позитивні фінансові результати, що свідчило про значний прогрес в аспекті нарощення темпів надання послуг. Проте пандемія COVID-19 у 2020 році та подальші наслідки військових дій у 2022 році призвели до суттєвих негативних тенденцій, втрати доходу і привело до значної збитковості компанії. Через закриття кордонів та призупинення авіасполучення компанія була змушена тимчасово зупинити свою діяльність. Хоча в другій половині 2022 року вона спробувала відновити роботу, запровадивши автобусні тури Україною,

проте через небезпеку маршрутів потік туристів залишався обмеженим. Паралельно компанія зосередилася на європейських напрямках, однак це не змогло повністю компенсувати понесені втрати. Внаслідок цього частка ринку, а також конкурентні позиції компанії значно знизилася.

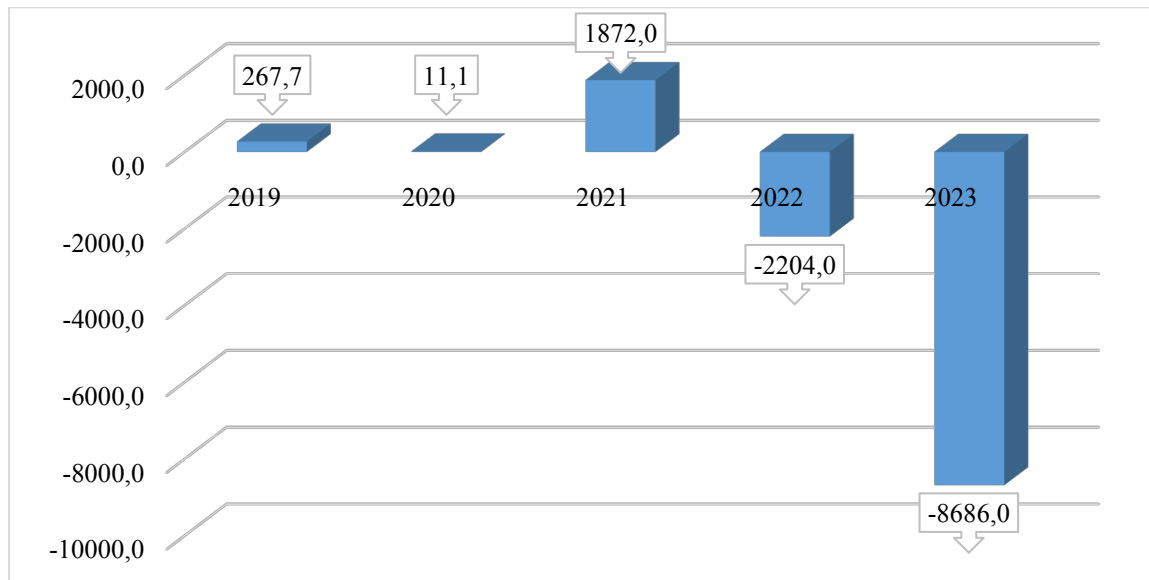


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 рр.

*Джерело: Побудовано на основі [43]*

Загалом фінансові показники свідчать про непростий період. Абсолютний приріст доходу протягом аналізованого періоду був нестабільним, із різкими коливаннями, особливо помітним спадом у 2022 році та частковим відновленням у 2023 році. Компанія зіткнулася зі складнощами у забезпеченні сталого зростання доходів, що відобразилося у негативних показниках середньорічного приросту та загальної динаміки фінансового розвитку. Відсутність стабільності у фінансових показниках свідчить про необхідність адаптації до мінливих економічних умов та розробки ефективних стратегій, спрямованих на подолання негативних тенденцій і відновлення позицій на ринку.

Значна дестабілізація середовища функціонування туристичних підприємств негативно вплинула і на ліквідність підприємства. Оскільки аналіз рівня є важливим з точки зору оцінювання фінансового стану компанії і її

здатності своєчасно виконувати свої зобов'язання, необхідно детальніше дослідити динаміку відповідних показників (таблиця 2.7, рисунок 2.8).

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	0,93	0,94	0,96	0,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,80	0,63	0,50	0,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,12	0,05	0,05	0,01

*Джерело: Сформовано на основі [43]*

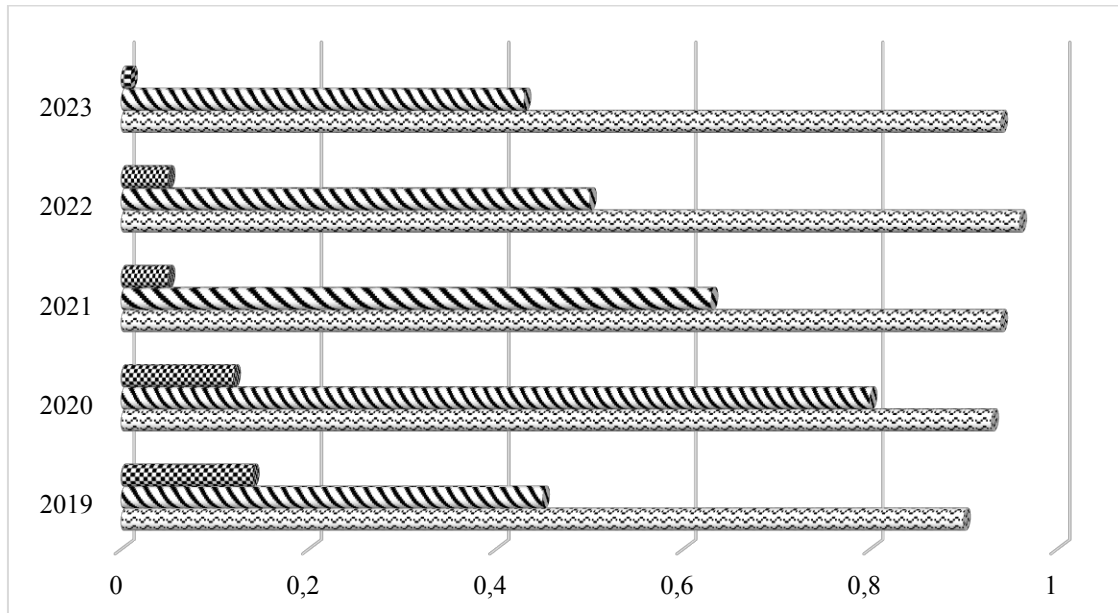


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 рр.

*Джерело: Побудовано на основі [43]*

Відтак показник поточної ліквідності (або іншими словами коефіцієнт

покриття) демонструє зростання з 0,90 у 2019 році до 0,96 у 2022 році, проте надалі фіксується зниження до 0,94 у 2023 році. Це вказує на поступове покращення ситуації в компанії щодо можливості покриття короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів. Однак, значення нижче 1,0 свідчить про обмеженість можливостей підприємства для погашення наявних короткострокових вимог кредиторів за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за аналізований період скоротився з 0,45 до 0,43. Це свідчить про значні зміни у здатності компанії забезпечувати короткострокові зобов'язання ліквідними активами, що може вказувати на потенційні проблеми з управління ліквідністю.

Вказує на суттєве скорочення фінансових резервів компанії, а саме грошових коштів та їх еквівалентів, для покриття зобов'язань і коефіцієнт абсолютної ліквідності, значення якого скоротилося з 0,14 до 0,01 у 2023 році.

Аналіз рентабельності також є значущим з точки зору оцінки ефективності підприємства ТОВ «Коралл Тревел». Оскільки він дозволяє зробити висновок про те, наскільки ефективно аналізоване підприємство використовує наявні в його розпорядженні ресурси для генерування прибутку (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності підприємства ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 років

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів	0,1	0,0	0,7	-0,6	-2,3
Рентабельність оборотних активів	0,1	0,0	0,7	-0,6	-2,3
Рентабельність операційних витрат	59,4	19,4	63,2	7,3	14,4
Чиста рентабельність витрат	-3,3	-0,6	0,9	-3,9	-20,3

*Джерело: Сформовано на основі [43]*

Вивчення динаміки рентабельності активів та оборотних активів надає змогу дійти висновку щодо суттєвого коливання їх значень: з позитивного рівня у 2019 році (0,1%) до від'ємного у 2023 році (-2,3%). Це вказує на зниження ефективності використання активів підприємством.

Рентабельність операційних витрат також демонструє значні коливання: від 59,4% у 2019 році до 14,4% у 2023 році. Це вказує на зниження ефективності підприємством щодо управління витратами. У свою чергу, чиста рентабельність витрат показала від'ємні значення за весь період, а у 2023 році досягла -20,3%, що вказує на неефективну політику компанії щодо спрямування витрат. Зважаючи на зовнішню нестабільність очікувано, що компанії від тиском негативних змін буде відчувати суттєві фінансові труднощі.

Далі слід розглянути показники ділової активності ТОВ «Корал Тревел». Проведення такого аналізу дозволить оцінити наскільки ефективно компанія управляє активами та оборотним капіталом (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Оборотність загальних активів	0,3	0,2	0,3	0,0	0,0
Оборотність робочого капіталу	-2,2	-1,7	-4,0	-0,3	-0,3
Оборотність дебіторської заборгованості	0,5	0,3	0,4	0,0	0,0

*Джерело: Сформовано на основі [43]*

Відсутність оборотності загальних активів і дебіторської заборгованості свідчить про дуже низькі або нульові доходи від використання активів і погашення боргів. Негативні показники оборотності робочого капіталу підтверджують труднощі в управлінні оборотними ресурсами, що негативно позначається на фінансовій ефективності компанії.

## 2.4 Дослідження можливостей та загроз діяльності ТОВ «Корал Тревел»

Оскільки компанія ТОВ «Корал Тревел» функціонує в умовах значного впливу макроекономічних факторів, зокрема економічної нестабільності, коливань валютних курсів та змін у регуляторному середовищі, необхідно провести ґрунтовний PEST-аналіз, який допоможе визначити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність компанії. Детальні результати аналізу представлені на рисунку 2.9.

<p style="text-align: center;"><b>Політичні і правові</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична нестабільність в країні та початок військового вторгнення;</li> <li>- Державне регулювання туристичної діяльності;</li> <li>- Візові режими між країнами;</li> <li>- Високий рівень корупції;</li> <li>- Антимонопольне законодавство по відношенню до організації відпочинку та подорожей;</li> <li>- Розробка стандартів та маркування продукції в сфері подорожей та відпочинку.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Соціальні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання схильності населення до організованих заощаджень;</li> <li>- Соціальна незахищеність населення</li> <li>- Зміна уявлень та переваг клієнтів щодо туристичних напрямків, активного відпочинку, культурного спадщини та екологічного туризму;</li> <li>- Зростання реальних грошових доходів населення;</li> <li>- Демографічні зміни, такі як зростання кількості молодих подорожуючих та зміна вікової структури споживачів.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Економічні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Глобальна економічна ситуація, зокрема кризи, валютні коливання та зміни в споживчому попиті;</li> <li>- Зміни в доходах та споживчій поведінці клієнтів, що можуть вплинути на їх здатність та бажання подорожувати;</li> <li>- Рівень безробіття в країні;</li> <li>- Процентні ставки;</li> <li>- Рівень кваліфікації робочої сили в індустрії туризму;</li> <li>- Темпи економічного зростання.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Технологічні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток цифрових технологій ;</li> <li>- Вплив технологій на маркетинг, продажі та розповсюдження інформації про туристичні послуги;</li> <li>- Вплив на пропозицію продукту;</li> <li>- Використання онлайн-бронювань, електронних платіжних систем та інших інновацій у галузі туризму;</li> </ul>

Рисунок 2.9 – Результати PEST-аналіз макросередовища підприємства

*Джерело: Побудовано на основі [28, 43, 45, 48]*

Таким чином, ґрунтуючись на результатах проведеного макро- та мікросередовища ТОВ «Корал Тревел» доцільно визначити сильні та слабкі сторони обраного для аналізу підприємства, можливості та загрози ринку і сформулювати рекомендації щодо потенційних напрямів його зростання.

Результати такого SWOT-аналізу подано на рисунку 2.10.

<b><i>Можливості</i></b>	<b><i>Загрози</i></b>
	
Розвиток нових туристичних напрямків та пакетів послуг	Зниження прибутковості підприємства та можливе банкрутство
Вихід на нові ринки продажу	Зміни в законодавстві та регулюванні
Партнерство з іншими галузями, наприклад, авіакомпаніями або готелями	Загроза відтоку кваліфікованого персоналу через неналежну систему мотивації
Залучення додаткових груп споживачів	Імовірність появи нових конкурентів
Розширення асортименту, для задоволення додаткової категорії споживачів	Геополітичні конфлікти та нестабільність
Можливість залучення інвесторів та укладання вигідних партнерських угод	Зменшення частки ринку
Відкриття нових офісів	Втрата каналів збуту
-----	
<b><i>Сильні сторони</i></b>	<b><i>Слабкі сторони</i></b>
	
Висока кваліфікація персоналу компанії	Висока середня вартість турів
Міжнародний бренд	Залежність рівня продажів від сезонності
Є частиною холдингу	Залежність від змін у смаках та попиті клієнтів
Широкий асортимент туристичних напрямків та послуг, включаючи додаткові пакети та сервіси	Імовірність появи нових конкурентів
Розвинена інфраструктура та використання новітніх технологій	Високий рівень конкуренції
Висока якість обслуговування та індивідуальний підхід до клієнтів	Обмежена географічна присутність у деяких регіонах
Висока система контролю якості	Низький рівень мотивації персоналу
	Вразливість до негативного впливу подій та кризових ситуацій
	Недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства

Рисунок 2.10– Результати PEST-аналіз макросередовища підприємства

Джерело: Сформовано автором

Ґрунтуючись на проведеному аналізі можна дійти висновку, що ТОВ «Корал Тревел» має намір збільшити свою частку на ринку, розширюючи бізнес через покращення якості послуг, впровадження нових напрямків і розширення спектру пропозицій. Компанія активно аналізує ринкові тенденції та прогнозує майбутній попит і адаптує стратегії розвитку підприємства відповідно до змін світового туристичного ринку та міжнародної політики. Однак, наявність таких проблем та слабких сторін вказує на доцільність більш детального аналізу бізнес-процесів і формування пропозицій щодо їх оптимізації.

## **2.5 Практичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства**

Сьогодні вченими активно досліджується проблематика функціонування підприємств туристичного сектору з метою формування інструментарію забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективного розвитку. Серед вчених та науковців слід відзначити [5, 8, 10-13, 15, 16-19, 23, 24, 28, 29, 35-37]: Андренко І. Б., Вацеба В. Я., Горіна Г. О., Гниря А. В., Дехтяр Н. А., Євтушенко О. В., Кожухівська Р. Б., Кравець О. М., Любіцева О. О., Лужанська Т. Ю., Ореховська Т. М., Підгірна В. Н., Писаревський І. М., Руденко В. П., Сагалакова Н. О., Чудновський А. Д., Школа А. М., Яровий В. Ф. тощо. Однак, стрімкі темпи інноваційних змін і активна інтеграція цифрових рішень у діяльність туристичних підприємств вимагає проведення ґрунтовніших досліджень.

Насамперед слід звернути увагу безпосередньо на бізнес-процеси туристичних підприємств і дослідити потенціал їх цифровізації (рисунок 2.11). Нині цифровізація туристичного сектору відіграє ключову роль у модернізації галузі, підвищенні її ефективності та вдосконаленні взаємодії з клієнтами. Вона сприяє автоматизації процесів бронювання, персоналізації послуг, використанню віртуальних турів та впровадженню блокчейн-технологій для

безпечних транзакцій. Завдяки цифровим рішенням туристичні компанії можуть швидко адаптуватися до змін ринку, покращувати якість обслуговування та створювати інноваційні бізнес-моделі. Це відкриває нові можливості для залучення клієнтів, розширення туристичних пропозицій та забезпечення стійкого розвитку сфери. Ігнорувати такі процеси не варто, тому слід провести глибший та детальніший аналіз цифрових трансформацій у туристичній галузі і звернути особливу увагу на цифрове середовище комунікації з клієнтами.



Рисунок 2.11 – Бізнес-процеси ТОВ «Корал Тревел»

*Джерело: Сформовано автором*

Як свідчить таблиця 2.10 сьогодні використовується низка інноваційних технологій для трансформації, у т. ч. цифрової, туристичного сектору: інформаційні та мобільні технології, соціальні медіа, віртуальна та доповнена реальність, блокчейн технології, штучний інтелект, «розумні технології» тощо.

Революціонізуючий вплив на туристичний сектор, як свідчать дослідження [38-42], здійснює штучний інтелект, сприяючи наданню більш персоналізованих, ефективних та приємних подорожей. Експерти Forbes прогнозують, що до

2030 року розмір ринку штучного інтелекту досягне 15,7 трлн дол., а інвестиції можуть досягнути рівня 500 млрд дол. вже найближчим часом. Очікується, що вплив штучного інтелекту на світову економіку буде революціонізуючим та кардинальним, що значно сприятиме її зростанню та трансформації. Фахівців Массачусетського технологічного інституту доповнюють, що компанії, яким вдається досягти успіхів в інтеграції штучного інтелекту та управління людськими талантами, досягають на 650% вищої продуктивності, ніж у середньому бізнес-суб'єкти, і формують значні конкурентні переваги [39].

Таблиця 2.10 – Перелік перспективних інноваційних технологій у туризмі

Вид інноваційної технології	Характеристика	Приклад
Інформаційні технології	Застосування програмного забезпечення, баз даних, інтернет-платформ для автоматизації процесів, покращення обслуговування клієнтів та створення нових продуктів.	Системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для туристів, віртуальні тури, персоналізовані рекомендації.
Мобільні технології	Використання мобільних пристроїв (смартфонів, планшетів) для доступу до туристичної інформації, бронювання послуг, навігації та інших функцій.	Мобільні додатки для пошуку авіаквитків, оренди авто, бронювання готелів, мобільні путівники.
Соціальні медіа	Використання соціальних мереж для просування туристичних продуктів, взаємодії з клієнтами, збору відгуків та створення спільнот.	Створення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok для просування туристичних напрямків, проведення конкурсів та акцій, використання хештегів.
Віртуальна та доповнена реальність	Створення віртуальних моделей туристичних об'єктів, використання доповненої реальності для надання додаткової інформації про місцевість.	Віртуальні тури по музеях, використання AR-додатків для огляду історичних пам'яток.
Блокчейн-технології	Забезпечення безпеки та прозорості транзакцій, створення смарт-контрактів для автоматизації процесів.	Використання блокчейну для безпечного зберігання даних про бронювання, створення децентралізованих платформ для обміну туристичними послугами.
Штучний інтелект	Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, персоналізації туристичних пропозицій, автоматизації обслуговування клієнтів.	Чат-боти для онлайн-консультацій, рекомендаційні системи для підбору турів.
«Розумні» технології	Інтеграція різних технологій для створення «розумних» туристичних продуктів і послуг.	«Розумні» готелі з автоматизованим управлінням освітленням, температурою, доступом до кімнати.

Джерело: [13]

Значний потенціал щодо застосування штучного інтелекту криється в туристичній сфері, в якій він використовується для покращення обслуговування клієнтів, оптимізації операцій та впровадження інноваційних послуг. І, як результат, клієнти мають індивідуальні рекомендації щодо подорожей, ефективні процеси бронювання та інтелектуальні рішення для обслуговування. Цифрові рішення на базі штучного інтелекту впроваджуються в різних бізнес-процесах – від обслуговування клієнтів до операційного управління. Так, наприклад, помічники на базі штучного інтелекту революціонізують спосіб взаємодії клієнтів з постачальниками послуг, пропонуючи миттєву підтримку та персоналізовані рекомендації. Ці інструменти можуть обробляти запити, бронювати квитки та надавати поради щодо подорожей, значно зменшуючи навантаження на персонал та підвищуючи задоволеність клієнтів. Крім того, вони працюють цілодобово та без вихідних, спрощуючи такі процеси, як бронювання авіаквитків, бронювання готелів та відповіді на поширені запитання, забезпечуючи безперебійний та комфортний досвід для туристів.

Наразі майже кожна туристична компанія використовує щонайменше одну технологію на базі штучного інтелекту і надалі прогнозують, що вже в наступному 2026 році розмір даної частки ринку становитиме 1,2 млрд дол. Такі інновації, як обробка природної мови (NLP), великі дані та глибоке навчання, що підвищують якість подорожей, використовуватиме кожен бізнес-суб'єкт. Штучний інтелект у туризмі та подорожах стосується використання технологій для покращення різних аспектів туристичної галузі, включаючи обслуговування клієнтів, планування подорожей, ціноутворення та маркетинг [41].

За іншими оцінками вже сьогодні розмір ринку штучного інтелекту в туризмі досягнув 3,4 млрд дол. і зростатиме в середньому щорічно на рівні 26,7% з 2025 по 2030 рік (рисунок 2.12). Туристичні платформи все частіше використовують штучний інтелект, щоб пропонувати рекомендації в режимі реального часу, які відображають конкретні інтереси мандрівника. Ці системи аналізують великі обсяги даних, такі як історія пошуку, місцезнаходження і моделі поведінки, щоб надавати персоніфіковані пропозиції [38].

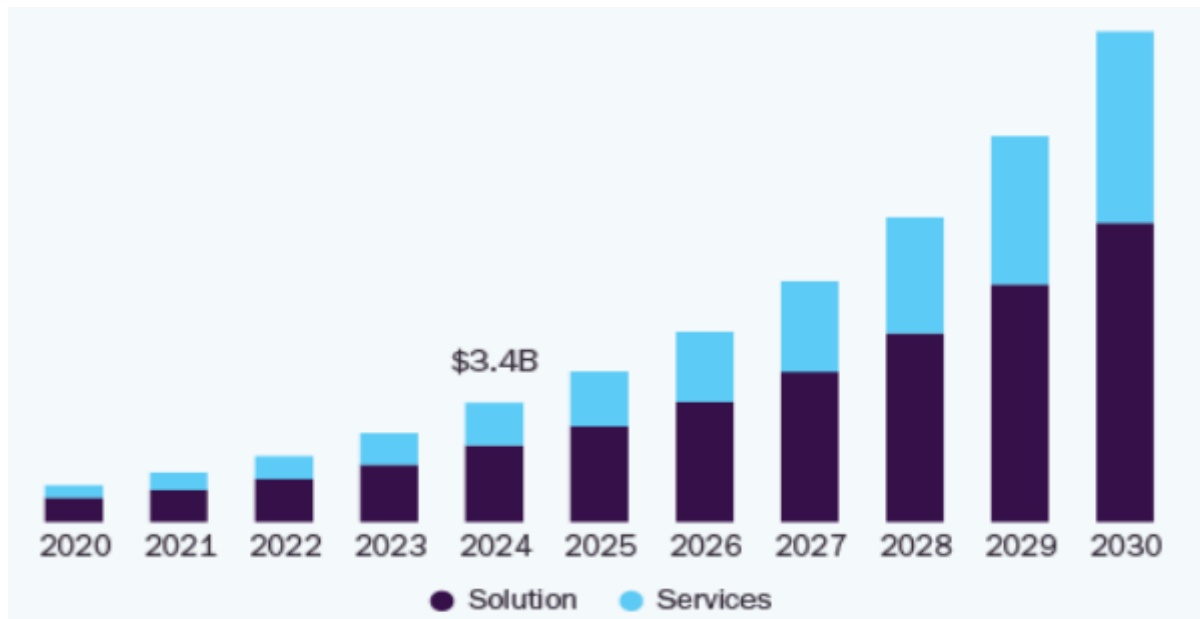


Рисунок 2.12 – Розмір ринку штучного інтелекту в туризмі

*Джерело: [38]*

Разом з цим, штучний інтелект оптимізує операційні процеси в галузі. Передові алгоритми аналізують величезні обсяги даних для оптимізації цінових стратегій, прогнозування попиту та тенденцій подорожей. Аналізуючи величезні обсяги даних для прогнозування попиту та оптимізації ціноутворення штучний інтелект дозволяє впроваджувати розумні стратегії ціноутворення на туристичні послуги. Цей динамічний підхід до ціноутворення коригує тарифи в режимі реального часу на основі таких факторів, як моделі бронювання, сезонні тенденції та ціни конкурентів. Використовуючи штучний інтелект для точного налаштування стратегій ціноутворення, компанії можуть максимізувати дохід, пропонуючи конкурентні ціни клієнтам. Такий рівень точності гарантує, що ціни відображають поточні ринкові умови та поведінку споживачів, що призводить до більш ефективної та прибуткової діяльності.

Окрім операційної ефективності, штучний інтелект сприяє реалізації інноваційних змін у туристичних послугах. Наприклад, гіді, користуючись можливостями штучного інтелекту, використовують доповнену реальність для забезпечення захопливого досвіду, збагачуючи розуміння туристами історичних місць та культурних пам'яток. Це створює більш захопливий досвід порівняно з

традиційними методами екскурсій. Аналізуючи дані здійснених поїздок, активність у соціальних мережах та тенденції подорожей у режимі реального часу, штучний інтелект може складати індивідуальні маршрути, рекомендувати місцеві пам'ятки і пропонувати варіанти харчування відповідно до уподобань. Штучний інтелект дозволяє формувати для клієнтів персоналізовані пропозиції, що враховують індивідуальні вподобання та поведінку.

Значно покращив штучний інтелект рішення для мобільності в туристичному секторі, насамперед, завдяки спільним поїздкам та трансферам. Аналіз даних та алгоритми машинного навчання оптимізують вибір маршруту на основі аналізу даних про дорожній рух у режимі реального часу та історичних даних про транспортні засоби, що дотримуються найефективніших маршрутів, щоб скоротити час подорожі та витрати. Це може підвищити операційну ефективність, водночас пропонуючи можливість покращити обслуговування клієнтів, зменшуючи час очікування та коригуючи оцінки прибуття. Для індивідуальних мандрівників навігаційні додатки на базі штучного інтелекту надають оновлення інформації про дорожній рух у режимі реального часу, пропонують найшвидші маршрути та навіть прогнозують потенційні затримки. Ці технології не лише покращують враження від подорожей, забезпечуючи своєчасне прибуття, але й сприяють зменшенню заторів та впливу на навколишнє середовище, оптимізуючи маршрути подорожей.

Слід вказати і на безпекову складову. Посилені заходи безпеки є вирішальними в сучасному середовищі подорожей і штучний інтелект відіграє в цій сфері важливу роль. Системи безпеки на базі штучного інтелекту можуть аналізувати відео з камер спостереження, щоб виявляти підозрілу поведінку та потенційні загрози в режимі реального часу. Ці системи розширюють можливості співробітників служби безпеки, надаючи завчасне попередження та практичну інформацію. Крім того, штучний інтелект використовується в системах біометричної ідентифікації в аеропортах і на кордонах, пришвидшуючи процес перевірки, зберігаючи високі стандарти безпеки. Забезпечуючи надійність та ефективність заходів безпеки, штучний інтелект допомагає

створювати безпечніші умови для подорожей.

Звичайно, є і певні негативні аспекти застосування таких цифрових рішень, насамперед, з точки зору етичних міркувань. Однією з головних проблем є конфіденційність даних. Системи штучного інтелекту часто покладаються на величезні обсяги персональних даних для ефективного функціонування, що викликає питання щодо того, як ці дані збираються, зберігаються та використовуються. Забезпечення дотримання таких правил, як General Data Protection Regulation (GDPR) Європейського Союзу, що спрямований на забезпечення захисту персональних даних громадян та врегулювання процесу обробки таких даних компаніями, має вирішальне значення для захисту конфіденційності користувачів та зміцнення довіри з клієнтами. На жаль поки що наявність такого роду нормативного забезпечення не дозволяє стримати діяльність щодо неетичного та незаконного використання даних. Незважаючи на те, що Booking.com отримав штраф у розмірі 560 тис. дол. за порушення GDPR, не всі компанії переглядають безпеку даних [41].

Зберігається на сьогодні і така етична проблема як упередженість ставлення штучного інтелекту та дискримінація. Системи штучного інтелекту, навчені на упереджених даних, можуть ненавмисно несправедливо поставитися до людей на основі раси, статі чи інших характеристик. Впровадження справедливого та неупередженого штучного інтелекту вимагає постійного моніторингу, включаючи регулярні аудити та оновлення моделей.

Викликає в людей схвилювання і можливість втратити роботу внаслідок їх заміщення штучним інтелектом. Хоча останній може підвищити ефективність і створити нові робочі місця, він також може призвести до втрати робочих місць у певних секторах. Балансування технологічного прогресу з програмами розвитку та перепідготовки працівників є важливим для пом'якшення такого роду негативних наслідків.

Вирішення цих проблем та врахування етичних міркувань має вирішальне значення для використання повного потенціалу штучного інтелекту в туризмі, водночас забезпечуючи справедливий та відповідальний розподіл його переваг.

Комплексний підхід до застосування технологій на базі штучного інтелекту в туристичній компанії розкрито на рисунку 2.13.

<p><i>Стратегічне планування (включаючи розробку стратегії, прийняття рішень та управління)</i></p>	<p>Аналіз та візуалізація тенденцій, операцій та даних клієнтів за допомогою бізнес-аналітики на базі штучного інтелекту і на основі цього розроблення стратегічних альтернатив розвитку туристичних компаній, прогнозне моделювання результатів їх реалізації, факторів, які будуть здійснювати вирішальний вплив на функціонування бізнес-суб'єктів</p>	<p>Підвищення координації та ефективності використання ресурсів в туристичній екосистемі; покращення прийняття стратегічних рішень і гнучкості завдяки більш своєчасним даним</p>
<p><i>Операційне управління (у т. ч. управління персоналом та їх інтелектуальний розвиток, бухгалтерський облік, фінанси та внутрішні комунікації)</i></p>	<p>Автоматизація адміністративних завдань, включаючи бухгалтерський облік, звітність та нарахування заробітної плати, аудит та процедури сертифікації</p> <p>Моніторинг та аналітика ефективності (як бізнесу в цілому, так і HR-ефективність)</p> <p>Формування індивідуальних програм навчання та перепідготовки для задоволення потреб кожного фахівця та розвитку його кар'єри (наприклад, навчальні платформи на базі штучного інтелекту, інтерактивне/розмовне навчання, мікросертифікація тощо)</p> <p>Управління знаннями та інформацією (наприклад, самообслуговування з покращеними на основі штучного інтелекту пошуковими та аналітичними функціями, дані моніторингу на місці в режимі реального часу, що обмінюються між учасниками туристичної екосистеми)</p>	<p>Підвищення операційної ефективності завдяки ефективнішому використанню потенціалу людських ресурсів; покращення підбору персоналу та задоволеності роботою, диференціюючи умови праці, заробітну плату, пільги; подолання дефіциту кваліфікованих кадрів; підвищення якості послуг завдяки більш цілеспрямованому/персоналізованому навчанню</p>
<p><i>Бізнес-аналітика та розроблення продуктів (включаючи дослідження та розробки, а також моніторинг)</i></p>	<p>Використання data analytics для корпоративних, виробничих та клієнтських даних, використання існуючих та нових масштабних наборів даних (соціальні мережі, супутникові дані та наземні дані, отримані за допомогою комп'ютерного зору, датчиків, дронів).</p> <p>Автоматизація процесів та створення прототипів. Симулятори та цифрові двійники можуть контролювати та прогнозувати продуктивність туристичної інфраструктури, оцінюючи вплив, пов'язаний з кількістю відвідувачів, погодою та забрудненням</p> <p>Покращення доступності, персоналізації та створення контенту віртуальних турів, екскурсій музеями та культурними об'єктами, якщо їх поєднувати з віртуальною/доповненою реальністю; створення інтерактивних виставок або подорожей з інтерактивною картою, візуальними та звуковими елементами</p> <p>Визначення аналітики, яку можна інтегрувати з платформами посередництва в подорожах (рейси, поїзди, проживання, прокат автомобілів тощо)</p>	<p>Покращення бізнес-прогнозів та сценаріїв для точнішого прогнозування попиту, а також покращення управління туристичним напрямком (наприклад, сезонність, скупченість); надання більш цілеспрямованих пропозицій туристам та підвищення оперативності реагування; ефективна комунікація з ринком під час задуму продукту та ранньої розробки; прискорення циклів досліджень та розробок і виявлення можливостей для підвищення продуктивності та якості</p>
<p><i>Маркетинг та продажі (включаючи рекламу, брендинг, обслуговування клієнтів та зовнішні комунікації)</i></p>	<p>Покращення ринкової аналітики (наприклад, сегментації та прогнозування продажів)</p> <p>Забезпечення персоналізованих рекомендацій та планування подорожей (маршрути, сполучення), маркетингових та динамічних стратегій ціноутворення</p> <p>Масова кастомізація та пропозиції, оптимізовані для великих даних</p> <p>Надання допомоги у створенні контенту, візуальній комунікації, брендингу тощо</p> <p>Автоматизація обслуговування клієнтів (чат-боти)</p>	<p>Збільшення охоплення ринку та персоналізації, сприяючи впровадженню сталих маркетингових практик завдяки індивідуальному та ефективному залученню клієнтів; оптимізація ціноутворення; покращення досвіду бронювання, залучення та задоволення клієнтів покращення задоволеності клієнтів пропозиціями</p>

Рисунок 2.13 – Комплексний підхід до застосування технологій на базі штучного інтелекту в туристичній компанії

Джерело: Сформовано автором

Отже, можна виділити такі напрями впровадження технологій штучного інтелекту у діяльності туристичної компанії:

по-перше, стратегічне планування (включаючи розробку стратегії, прийняття рішень та управління): Аналіз та візуалізація тенденцій, операцій та даних клієнтів за допомогою бізнес-аналітики на базі штучного інтелекту і на основі цього розроблення стратегічних альтернатив розвитку туристичних компаній, прогнозне моделювання результатів їх реалізації, факторів, які будуть здійснювати вирішальний вплив на функціонування бізнес-суб'єктів. Це дозволить підвищити координацію та ефективність використання ресурсів в туристичній екосистемі покращити прийняття стратегічних рішень і гнучкість туристичної компанії завдяки більш своєчасним даним;

по-друге, операційне управління (у т. ч. управління персоналом та їх інтелектуальний розвиток, бухгалтерський облік, фінанси та внутрішні комунікації): автоматизація адміністративних завдань, включаючи бухгалтерський облік, звітність та нарахування заробітної плати, аудит та процедури сертифікації; моніторинг та аналітика ефективності (як бізнесу в цілому, так і HR-ефективність); формування індивідуальних програм навчання та перепідготовки для задоволення потреб кожного фахівця та розвитку його кар'єри (наприклад, навчальні платформи на базі штучного інтелекту, інтерактивне/розмовне навчання, мікросертифікація тощо); управління знаннями та інформацією (наприклад, самообслуговування з покращеними на основі штучного інтелекту пошуковими та аналітичними функціями, дані моніторингу на місці в режимі реального часу, що обмінюються між учасниками туристичної екосистеми). Результати: підвищення операційної ефективності завдяки ефективнішому використанню потенціалу людських ресурсів; покращення підбору персоналу та задоволеності роботою, диференціюючи умови праці, заробітну плату, пільги; подолання дефіциту кваліфікованих кадрів; підвищення якості послуг завдяки більш персоналізованому навчанню;

по-третє, бізнес-аналітика та розроблення продуктів (включаючи дослідження та розробки, а також моніторинг): використання data analytics для корпоративних, виробничих та клієнтських даних, використання існуючих та

нових масштабних наборів даних (соціальні мережі, супутникові дані та наземні дані, отримані за допомогою комп'ютерного зору, датчиків, дронів); автоматизація процесів та створення прототипів (имулятори та цифрові двійники можуть контролювати та прогнозувати продуктивність туристичної інфраструктури, оцінюючи вплив, пов'язаний з кількістю відвідувачів, погодою та забрудненням), покращення доступності, персоналізації та створення контенту віртуальних турів, екскурсій музеями та культурними об'єктами, якщо їх поєднувати з віртуальною/доповненою реальністю; створення інтерактивних виставок або подорожей з інтерактивною картою, візуальними та звуковими елементами; визначення аналітики, яку можна інтегрувати з платформами посередництва в подорожах (рейси, поїзди, проживання, прокат автомобілів тощо). Результати: покращення бізнес-прогнозів та сценаріїв для точнішого прогнозування попиту, а також покращення управління туристичним напрямком (наприклад, сезонність, скупченість); надання більш цілеспрямованих пропозицій туристам та підвищення оперативності реагування; ефективна комунікація з ринком під час задуму продукту та ранньої розробки; прискорення циклів досліджень та розробок і виявлення можливостей для підвищення продуктивності та якості тощо;

по-четверте, маркетинг та продажі (включаючи рекламу, брендинг, обслуговування клієнтів та зовнішні комунікації): покращення ринкової аналітики (наприклад, сегментації та прогнозування продажів); забезпечення персоналізованих рекомендацій та планування подорожей (маршрути, сполучення), маркетингових та динамічних стратегій ціноутворення; масова кастомізація та пропозиції, оптимізовані для великих даних; надання допомоги у створенні контенту, візуальній комунікації, брендингу тощо; автоматизація обслуговування клієнтів (чат-боти). Результати: збільшення охоплення ринку та персоналізації, сприяючи впровадженню сталих маркетингових практик завдяки індивідуальному та ефективному залученню клієнтів; оптимізація ціноутворення; покращення досвіду бронювання, залучення та задоволення клієнтів покращення задоволеності клієнтів пропозиціями тощо.

## Висновки за розділом 2

У другому розділі проведено аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel» як одного з ключових суб'єктів українського ринку туристичних послуг. Дослідження останнього дозволило встановити, що ринок туристичних послуг України демонстрував значне зростання, що спричинило посилення конкурентної боротьби між компаніями за споживачів. Однак, війна кардинально змінила середовище для функціонування туристичних підприємств, оскільки безпекова ситуація аж ніяк не сприяла для розвитку туризму в Україні. З перших днів війни більшість українських туристичних компаній змінили напрям своєї діяльності, зосередившись на волонтерській роботі та підтримці військових. Виявлено, що незважаючи на складну безпекову ситуацію в країні, туристичні підприємства продовжують працювати і поповнювати бюджет країни.

Наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «Корал Тревел», розкрито його організаційну структуру. Детальну увагу приділено фінансово-економічному аналізу діяльності підприємства. Зокрема надано характеристику туристичних послуг, що дозволило встановити, що туристичний оператор «Coral Travel» пропонує широкий спектр туристичних програм, які враховують різноманітні вподобання клієнтів. Завдяки багаторічному досвіду компанія забезпечує можливість відпочинку в будь-якій точці світу, а клієнти їй довіряють. Проаналізовано динаміку обсягу наданих туристичних послуг ТОВ «Корал Тревел» протягом 2019-2023 рр., що дозволило дійти таких висновків: у 2019 році діяльність підприємства була відносно стабільною, кількість обслугованих туристів досягла 48 328 осіб, що є максимум за п'ятирічний період; у 2020 році внаслідок загострення епідеміологічної ситуації, обмеження міжнародних подорожей і внутрішніх переміщень показники активності діяльності підприємства набули суттєвого скорочення; у 2021 році зафіксовано незначне поетапне відновлення ринку туристичних послуг після пандемії, кількість туристів збільшилася до 53473 осіб, що навіть більше рівня 2019 року; у 2022 році,

коли туристичні агентства зіткнулися ще з більш масштабним викликом, ніж пандемія, - війною, кількість туристів скоротилася до 21 071 осіб, зменшилася і тривалість подорожей до 105 355 туро-днів; у 2023 році ринок не в значній мірі відновився, але досягти тих високих показників розвитку ринку туристичних послуг не вдалося: кількість обслугованих склала 43 551 осіб, що вказує про певну адаптацію бізнесу та туристів до нових реалій.

Проаналізовано і фінансові показники діяльності ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 рр. Оцінка ключових фінансових показників підприємства демонструє значні зміни у фінансових результатах компанії, зумовлені в значній мірі впливом зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та надалі початком повномасштабного вторгнення у 2022 році. У 2019 році компанія демонструвала стабільне зростання частки ринку та позитивні фінансові результати, що свідчило про значний прогрес в аспекті нарощення темпів надання послуг. Проте пандемія COVID-19 у 2020 році та подальші наслідки військових дій у 2022 році призвели до суттєвих негативних тенденцій, втрати доходу і привело до значної збитковості компанії. Через закриття кордонів та призупинення авіасполучення компанія була змушена тимчасово зупинити свою діяльність. Хоча в другій половині 2022 року вона спробувала відновити роботу, запровадивши автобусні тури Україною, проте через небезпеку маршрутів потік туристів залишався обмеженим. Паралельно компанія зосередилася на європейських напрямках, однак це не змогло повністю компенсувати понесені втрати. Внаслідок цього частка ринку і конкурентні позиції значно знизилися.

Проведений аналіз ліквідності підприємства засвідчив суттєве скорочення фінансових резервів компанії, а саме грошових коштів та їх еквівалентів, для покриття зобов'язань, на що вказало значення коефіцієнту абсолютної ліквідності, яке скоротилося з 0,14 до 0,01 у 2023 році. Вивчення динаміки рентабельності активів та оборотних активів надав змогу дійти висновку щодо суттєвого коливання їх значень: з позитивного рівня у 2019 році (0,1%) до від'ємного у 2023 році (-2,3%). Це вказує на зниження ефективності використання активів підприємством. У свою чергу, чиста рентабельність витрат

показала від'ємні значення за весь період, а у 2023 році досягла -20,3%, що вказує на неефективну політику компанії щодо спрямування витрат. Зважаючи на зовнішню нестабільність очікувано, що компанії від тиском негативних змін буде відчувати суттєві фінансові труднощі.

Дослідження середовища функціонування ТОВ «Корал Тревел» дозволило деталізувати фактори макросередовища, які здійснюють суттєвий вплив на його діяльність і стабільність функціонування. Ґрунтуючись на результатах проведеного макро- та мікросередовища визначено сильні та слабкі сторони обраного для аналізу підприємства, можливості та загрози ринку з метою формування рекомендацій щодо потенційних напрямів його зростання.

З'ясовано, що нині цифровізація туристичного сектору відіграє ключову роль у модернізації галузі, підвищенні її ефективності та вдосконаленні взаємодії з клієнтами. Вона сприяє автоматизації процесів бронювання, персоналізації послуг, використанню віртуальних турів та впровадженню блокчейн-технологій для безпечних транзакцій. Завдяки цифровим рішенням туристичні компанії можуть швидко адаптуватися до змін ринку, покращувати якість обслуговування та створювати інноваційні бізнес-моделі. Це відкриває нові можливості для залучення клієнтів, розширення туристичних пропозицій та забезпечення стійкого розвитку сфери. Ігнорувати такі процеси не варто, тому слід провести глибший та детальніший аналіз цифрових трансформацій у туристичній галузі і звернути особливу увагу на цифрове середовище комунікації з клієнтами.

Зважаючи на революціонізуючий вплив штучного інтелекту на туристичний сектор запропоновано комплексний підхід до застосування технологій штучного інтелекту в туристичній компанії, який розкриває пріоритетні напрями застосування такого роду технологічних рішень (стратегічне планування, операційне управління, бізнес-аналітика та розроблення продуктів, маркетинг та продажі) і результативність їх втілення.

## ВИСНОВКИ

Вивчено теоретичні засади управління та оптимізації бізнес-процесів, зокрема розглянуто підходи до трактування змісту категорії «бізнес-процес» і структуризації його складових елементів. Виявлено наявність значної кількості теоретичних пропозицій щодо розгляду поняття бізнес-процесу і загалом запропоновано його розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію матеріальних ресурсів на вході в готову продукцію або послуги на виході, із залученням персоналу та обладнання.

Акцентовано увагу, що бізнес-процеси мають безперервний характер, включають визначені входи, такі як постачання ресурсів, зародження бізнес-ідеї або розробка нового продукту чи послуги, а також виходи у формі готового продукту, що відповідає потребам споживачів. Зважаючи не те, що потреби споживачів постійно змінюються під впливом різних факторів, таких як технологічний розвиток і активне поширення технологічних новацій, економічні умови, культурні тенденції та зміни в способі життя, трансформуються і бізнес-процеси і відповідь на зміну потреб споживачів. Підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені адаптувати свої операції, щоб краще відповідати очікуванням ринку. Вказано, що значні трансформації в середовищі функціонування сучасних підприємств не лише зумовлюють зміну сутності та складових бізнес-процесу, але призводять і до розширення класифікації його ключових видів. Досліджено запропоновані вченими підходи до класифікації основних типів бізнес-процесів.

Зважаючи на прискорені темпи трансформаційних змін обґрунтовано доцільність перегляду та адаптації бізнес-процесів до такого роду перетворень. Відзначено потребу оптимізації бізнес-процесів і запропоновано дане поняття розглядати як процес їх удосконалення шляхом модернізації чи суттєвого оновлення для підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. Такі

трансформаційні зміни важливі, оскільки вони допомагають підприємствам підвищити операційну ефективність шляхом зниження витрат та оптимізації робочих процесів. Вона також допомагає підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов, що підвищує задоволеність клієнтів та їх лояльність. Розглянуто причини, передумови та етапи оптимізації бізнес-процесів. Як приклад розглянуто особливості реалізації стратегії оптимізації організаційних процесів. Сформовано підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств, в основу якого покладено напрями та інструменти реалізації оптимізаційних змін з орієнтацією на людей, процеси та технології. Вказано на проблеми, які можуть виникати в процесі такої трансформації бізнес-процесів.

У другому розділі проведено аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel» як одного з ключових суб'єктів українського ринку туристичних послуг. Дослідження останнього дозволило встановити, що ринок туристичних послуг України демонстрував значне зростання, що спричинило посилення конкурентної боротьби між компаніями за споживачів. Однак, війна кардинально змінила середовище для функціонування туристичних підприємств, оскільки безпекова ситуація аж ніяк не сприяла для розвитку туризму в Україні. З перших днів війни більшість українських туристичних компаній змінили напрям своєї діяльності, зосередившись на волонтерській роботі та підтримці військових. Виявлено, що незважаючи на складну безпекову ситуацію в країні, туристичні підприємства продовжують працювати і поповнювати бюджет країни.

Наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «Корал Тревел», розкрито його організаційну структуру. Детальну увагу приділено фінансово-економічному аналізу діяльності підприємства. Проаналізовано динаміку обсягу наданих туристичних послуг ТОВ «Корал Тревел» протягом 2019-2023 рр., що дозволило дійти таких висновків, що у 2022 році, коли туристичні агентства зіткнулися ще з більш масштабним викликом, ніж пандемія, - війною, кількість туристів скоротилася до 21 071 осіб, а у 2023 році ринок не в значній мірі відновився, але досягти тих високих показників розвитку ринку туристичних послуг не вдалося: кількість обслугованих склала 43 551 осіб, що вказує про певну

адаптацію бізнесу та туристів до нових реалій.

Проаналізовано і фінансові показники діяльності ТОВ «Корал Тревел» за період 2019-2023 рр. Оцінка ключових фінансових показників підприємства демонструє значні зміни у фінансових результатах компанії, зумовлені в значній мірі впливом зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та надалі початком повномасштабного вторгнення у 2022 році. У 2019 році компанія демонструвала стабільне зростання частки ринку та позитивні фінансові результати, що свідчило про значний прогрес в аспекті нарощення темпів надання послуг. Проте пандемія COVID-19 у 2020 році та подальші наслідки військових дій у 2022 році призвели до суттєвих негативних тенденцій, втрати доходу і привело до значної збитковості компанії. Через закриття кордонів та призупинення авіасполучення компанія була змушена тимчасово зупинити свою діяльність. Хоча в другій половині 2022 року вона спробувала відновити роботу, запровадивши автобусні тури Україною, проте через небезпеку маршрутів потік туристів залишався обмеженим. Паралельно компанія зосередилася на європейських напрямках, однак це не змогло повністю компенсувати понесені втрати. Внаслідок цього частка ринку і конкурентні позиції значно знизилися.

Проведений аналіз ліквідності підприємства засвідчив суттєве скорочення фінансових резервів компанії, а саме грошових коштів та їх еквівалентів, для покриття зобов'язань, на що вказало значення коефіцієнту абсолютної ліквідності, яке скоротилося з 0,14 до 0,01 у 2023 році. Вивчення динаміки рентабельності активів та оборотних активів надав змогу дійти висновку щодо суттєвого коливання їх значень: з позитивного рівня у 2019 році (0,1%) до від'ємного у 2023 році (-2,3%). Це вказує на зниження ефективності використання активів підприємством. У свою чергу, чиста рентабельність витрат показала від'ємні значення за весь період, а у 2023 році досягла -20,3%, що вказує на неефективну політику компанії щодо спрямування витрат. Зважаючи на зовнішню нестабільність очікувано, що компанії від тиском негативних змін буде відчувати суттєві фінансові труднощі.

Дослідження середовища функціонування ТОВ «Корал Тревел» дозволило

деталізувати фактори макросередовища, які здійснюють суттєвий вплив на його діяльність і стабільність функціонування. Ґрунтуючись на результатах проведеного макро- та мікросередовища визначено сильні та слабкі сторони обраного для аналізу підприємства, можливості та загрози ринку з метою формування рекомендацій щодо потенційних напрямів його зростання.

Зважаючи на революціонізуючий вплив штучного інтелекту на туристичний сектор запропоновано комплексний підхід до застосування технологій штучного інтелекту в туристичній компанії, який розкриває пріоритетні напрями застосування такого роду технологічних рішень (стратегічне планування (включаючи розробку стратегії, прийняття рішень та управління), операційне управління (у т. ч. управління персоналом та їх інтелектуальний розвиток, бухгалтерський облік, фінанси та внутрішні комунікації), бізнес-аналітика та розроблення продуктів (включаючи дослідження та розробки, а також моніторинг), маркетинг та продажі (включаючи рекламу, брендинг, обслуговування клієнтів та зовнішні комунікації)) і результативність їх практичного втілення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.
3. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1990. №31. P. 11-27.
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). NY: Harper Business, 2006. 272 p.
5. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.
6. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 1. С. 92-98.
7. Безрук Д. І. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки: дис. ... д-ра філософії зі спец. 051. Полтава : ПУЕТ, 2024. 265 с.
8. Бізнес-планування у туризмі : методичні рекомендації для проведення тренінгу / уклад. Н. А. Дехтяр, А. В. Гниря. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 86 с.
9. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2006. 435 с.
10. Горіна Г. О. Концептуальні засади формування та розвитку інноваційних секторів ринку туристичних послуг України. *Науковий вісник*

*Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2016. № 5 (77). С. 27-63.

11. Горіна Г. О. Методологічні основи дослідження тенденцій та особливостей розвитку суб'єктів туристичної діяльності України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка».* 2016. Т. 24, Вип. 10/1. С. 106-113.

12. Горіна Г. О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д. О., 2016. 305 с.

13. Грибова Д. В. Створення туристичного продукту та інноваційні види туризму. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2021. №. 43. С. 33-37.

14. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 230 с.

15. Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. Аналіз пропозицій провідних операторів на туристичному ринку Харківської області. *Бізнес Інформ.* 2021. № 7. С. 153-160.

16. Іванова Л. О., Вовчанська О. М. Маркетингові технології персоналізації в туризмі на основі штучного інтелекту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2023. № 39. С. 23-29.

17. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки».* 2021. № 6. Т. 1. С. 232-234.

18. Кожухівська Р. Б. Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку. *Інноваційна економіка. Серія «Стратегія інноваційного розвитку економіки».* 2012. Вип. 3(29). С. 43-50.

19. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава.* 2020. № 7. С. 93-98.

20. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей.* 2013. № 1. С. 146-151.

21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. К. : Академ-видав, 2013. С. 218-223.
22. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197.
23. Лужанська Т. Ю., Костенко С. А., Катц Е. Б., Будкевич Г. Б. Оцінка та напрямки удосконалення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Економічний форум*. 2015. С. 258-267.
24. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: Альтпрес, 2002. 436 с.
25. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22-26.
26. Ольшанський О. В. Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2020. 494 с.
27. Пустовіт О. Г., Пустовіт Є. В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 1. С. 115-126.
28. Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н. Менеджмент туристичної індустрії : підручник : у 3-х ч. Чернівці, 2019. 504 с.
29. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 416 с.
30. Скляр Д. В. Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції : дис. ... д-ра філософії за спец. 076 / Одеський національний економічний університет. Одеса, 2022. 236 с.
31. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2015. 546 с.
32. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на

підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>.

33. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22 (2). С. 171-182.

34. Чорна Н. П., Уніят Л. М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації у діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 46-54.

35. Школа А. М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. 662 с.

36. Школа І. М., Ореховська Т. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія. Чернівці: Книга – XXI, 2007. 292 с.

37. Яровий В. Ф. Ефективна цінова політика як складова конкурентоспроможності суб'єктів туристичного ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 29-32.

38. AI in Tourism Market Size & Trends. *Grandviewresearch.com* : website. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-tourism-market-report>.

39. AI in Tourism: Revolutionizing Travel Experiences. *Vasscompany.Com* : website. URL: <https://vasscompany.com/en/insights/blogs-articles/ai-tourism/>.

40. Artificial Intelligence and tourism. *Oecd.org* : website. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/artificial-intelligence-and-tourism\\_41e7f157/3f9a4d8d-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/artificial-intelligence-and-tourism_41e7f157/3f9a4d8d-en.pdf).

41. Artificial Intelligence in Tourism. *Startups.epam.com* : website. URL: <https://startups.epam.com/blog/artificial-intelligence-in-tourism-and-travel-industry>.

42. Getting Started With Business Process Transformation: Free Starter Kit, Use Cases, and Case Study. *Smartsheet.com* : website. URL: <https://www.smartsheet.com/content/business-process-transformation?srsId=AfmBOoo0S64uRveANJ-kldFijogQc7TJwGdu2L9EjI6mVvtzEzQVs0gx>.

43. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «КОРАЛІ ТРЕВЕЛ». *Youcontrol.com.ua* : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=la>

st\_year&id=5706506&tb=financial-statements.

44. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору. *Державне агентство розвитку туризму : веб-сайт.* URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru>.

45. Національна система туристичної статистики. *Національна туристична організація України.* URL: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html?locale=en](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html?locale=en).

46. Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни. *Elitexpert.ua : веб-сайт.* URL: <https://elitexpert.ua/turizm/nacionalnyj-rejting-luchshih-turisticheskikh-kompanij-ukrainy-rabotajushhix-v-usloviyah-vojny/>.

47. Про компанію. *Coral Travel : веб-сайт.* URL: <https://www.coraltravel.ua/main/about/>.

48. Статистична інформація. *Державна служба статистики України.* URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

49. ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ». *Youcontrol.com.ua : веб-сайт.* URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/35649894/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35649894/).

50. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. *Державне агентство розвитку туризму : веб-сайт.* URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzh-et-mayzhe-3-mlrd-grn>.

51. Франчайзинг. Мережа турагентств Coral Travel. *Coral Travel : веб-сайт.* URL: [https://franchising.coraltravel.ua/templates/franchising/images/Coral\\_brochure\\_standart\\_2021.pdf](https://franchising.coraltravel.ua/templates/franchising/images/Coral_brochure_standart_2021.pdf).