

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТАРТАПИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(за матеріалами ТОВ «ТТБК», м. Київ)

Студента 1 курсу, 8мз групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Медведева Анна
Юріївна

підпис студента

Науковий керівник
кандидат економічних наук
доцент кафедри світової економіки

Саркісян Лариса
Геворгівна

підпис керівника

Гарант освітньо- професійної програми
доктор наук, професор

Калюжна Н.Г.

підпис керівника

Київ 2021
Медведева А.Ю.

Анотація

Медведєва А.Ю. «Стартапи в міжнародному бізнесі» (на матеріалах ТОВ «ТТБК», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

У роботі розглянуто теоретичні та практичні підходи до розробки та впровадження стартап проектів, проведено аналіз фінансової та інноваційної діяльності туристичної компанії TUI UKRAINE. На основі проведеної оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів обґрунтовано вибір оптимального напрямку стартап проектів. З урахуванням проведеного аналізу надано оцінку потенціалу міжнародної діяльності підприємства «TUI UKRAINE» та обґрунтовано доцільність виходу компанії на міжнародний ринок з власним стартап-проектом.

Ключові слова: стартап, міжнародний бізнес, інноваційна діяльність, міжнародне середовище, туристична галузь.

Annotation

Medvedieva A.Y. "Startups in International Business" (based on materials from TTVK LTD, Kyiv)

Graduation thesis for the master's degree in "International Economic Relations", specialization "International Business". Kyiv National University of Trade and Economics, 2021

The work considers theoretical and methodological approaches to the development and implementation of startup projects, analyzes the financial and innovative activities of the travel company TUI UKRAINE. Based on the assessment of the favorable environment of international business for the implementation of startup projects, the choice of the optimal direction of startup projects is justified. Taking into account the analysis, an assessment of the potential of TUI UKRAINE's international activity is provided and the expediency of the company's entry into the international market with its own startup project is substantiated.

Key words: startup, international business, innovation, international environment, tourism industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ	6
1.1. Теоретично-методологічні підходи до розробки та впровадження стартап проектів.....	6
1.2. Аналіз фінансової та інноваційної діяльності підприємства.....	13
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	26
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів.....	26
2.2. Вибір оптимального напрямку стартап проектів.....	33
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ.....	43
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стартап проектів...	43
3.2. Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.....	51
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Рішення проблем в області теорії і практики інноваційного підприємництва є особливо актуальними в сучасній Україні, оскільки саме від розвитку інноваційного бізнесу залежить можливість досягнення стратегічних цілей, пов'язаних з подоланням сировинної залежності вітчизняної економіки та розвитком в країні нового технологічного укладу. Аналіз теорії та практики управління інноваційною діяльністю свідчить про неможливість вирішення поставлених завдань економічного розвитку України без збільшення кількості та підвищення результативності діяльності інноваційно орієнтованих та інноваційно-активних підприємств малого та середнього бізнесу, в яких, як правило, зароджуються та проходять апробацію нові технології та створюються нові продукти.

Український ринок стартапів досить широкий, а сфера їх реалізації досить різноманітна, починаючи від високотехнологічного виробництва і закінчуючи невеликими інтернет-проектами. Однак, як показує практика, організувати стартап, володіти і управляти власним бізнесом далеко не так просто, як здається. Це досить складний і відповідальний процес, що вимагає чималих сил і професійних знань.

Незважаючи на те, що ринок стартапів в Україні розвивається більш повільними темпами, ніж за кордоном, він все ж не варто на місці. Визначальну роль при цьому відіграє вибір перспективних напрямків інновацій, джерел і способів їх фінансування. Не менш важливе значення відводиться попередженню можливих помилок при їх плануванні та організації. Саме тому розгляд успішного світового досвіду започаткування стартапів та можливість виходу українських компаній на міжнародні ринки інноваційної продукції, особливо стартап-проектів, є актуальною проблемою для українських науковців та підприємців.

Аналіз рівня розробленості теми. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові дослідження та їх результати, опубліковані в науковій та спеціальній (фаховій літературі). У світовій практиці механізми управління інноваційним підприємництвом досліджували такі вчені та фахівці, як

С. Бланк, П. Міллер, В.Кривко, О. Саліхова та інші. Проблематиці управління ризиками в інноваційній діяльності присвячені роботи М. Кравченко, О. Курченко, Є.Райз та ін.

Феномен «стартап» і його розвиток в сучасному світі активно досліджується як вченими, так і бізнеспрактиками. Однак реального інноваційного прориву в економіці нашої країни так і не відбулося, що свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження – розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності стартап проектів в міжнародному бізнесі на прикладі туристичної компанії TUI UKRAINE.

Відповідно до головної мети були поставлені наступні **завдання**:

- Розглянути теоретично-методологічні підходи до розробки та впровадження стартап проектів підприємствами - суб'єктами міжнародного бізнесу;
- Провести аналіз фінансової та інноваційної діяльності ТОВ «ТТБК» (далі указую як TUI UKRAINE);
- Провести оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів;
- Визначити оптимальний напрям стартап проектів для TUI UKRAINE;
- Розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності стартап проектів для TUI UKRAINE;
- Провести оцінку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки та впровадження стартап проектів підприємствами - суб'єктами міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – інноваційна діяльність туристичного підприємства TUI UKRAINE в сфері впровадження стартап проектів.

Методи дослідження. У процесі дослідження теоретико-методологічних аспектів підходів до розвитку ринку стартапів як інноваційних комерційних проектів застосовувалися такі методи дослідження, як системний підхід, методи

економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств, а також власні розрахунки. Для аналізу конкурентоспроможності стартапу використовувалися метод порівняння, який дозволив виявити недоліки та переваги стартапу. Для оцінки економічної ефективності проекту використовувався метод прогнозування для розрахунку часу окупності запропонованого стартап проекту.

Науково-практична новизна отриманих результатів. Здійснено систематизацію та узагальнення світового досвіду в сфері підтримки стартап-підприємництва в різних формах. Акцентується увага на перспективності практичного використання механізму стартап-підприємництва як успішної в сучасних умовах моделі для сталого розвитку бізнесу. З урахуванням проведеного аналізу надано оцінку потенціалу міжнародної діяльності підприємства «TUI UKRAINE» та обґрунтовано доцільність виходу компанії на міжнародний ринок з власними стартап-проектами.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Результати дослідження представлено у вигляді статті «Стартапи в міжнародному бізнесі електроенергії», опублікованої в збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету «Транснаціоналізація світової економіки» за 2021 рік.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Структура роботи обумовлена метою та логікою дослідження. Робота складається з трьох розділів, шести підрозділів, висновків до них та загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Дослідження містить 29 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань, 8 додатків, розміщених 8 на сторінках. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ TUI UKRAINE В СФЕРІ РОЗВИТКУ СТАРТАП ПРОЕКТІВ

1.1. Теоретично-методологічні підходи до розробки та впровадження стартап проектів підприємствами - суб'єктами міжнародного бізнесу

Розвиток інноваційної економіки в даний час є одним з першочергових завдань для сучасної української економіки. Але такий розвиток неможливий без чіткого та налагодженого функціонування сфери венчурної індустрії, основними суб'єктами якої виступають венчурні компанії - стартапи та венчурні інвестори. У нашій країні механізм взаємодії між цими суб'єктами налагоджений дуже слабо, на відміну від зарубіжних країн, в яких сфера венчурного бізнесу успішно розвивається вже третє десятиліття та сприяє економічному зростанню.

Сьогодні на всіх рівнях управління говорять про необхідність розвитку економіки в інноваційному напрямку. За рейтингом глобальної конкурентоспроможності незважаючи на в цілому низький загальний рейтинг країни Україна традиційно займає досить високі позиції за показником інновацій (54 місце), якості інститутів наукових досліджень (43), вищої освіти (34) [1, с. 13]. Однак реального інноваційного прориву в економіці так і не відбулося.

Феномен «стартап» і його розвиток в сучасному світі активно досліджується як вченими, так і бізнеспрактиками.

Щодо визначення терміна «стартап» (start-up) не існує єдиного підходу.

Слово «стартап» походить від англійського поняття «start-up» - «стартувати, запускати» та означає тільки що створений або такий, що знаходиться в процесі створення компанію проект [3]. Мається на увазі, що у цій компанії є якась унікальна бізнес-ідея, яка потребує розвитку та просуванні.

Вперше термін стартап з'явився в США в 1939 році [4]. Студенти Стенфордського університету Девід Паккард та Вільям Х'юлетт, створили невеликий проект, який назвали стартапом, з часом цей стартап переріс у величезну успішну компанію Х'юлетт-Пакард [5].

Оксфордський словник [5, с. 121] трактує стартап як новостворений бізнес, Кембриджський тлумачний словник як недавно запущений малий бізнес [6, с. 67]. Експерт Forbes Robehmed Natalie [7] зазначає, що називати проект стартапом доцільно лише в разі запуску нового підприємства / проекту, яке має здатність до швидкого росту.

Представники бізнесу відзначають важливість віри учасників стартапу в його успіх, можливості активного росту. В такому контексті співзасновник стартапу «Warby Parker» Neil Blumenthal під стартапом розуміє компанію, яка працює над вирішенням проблеми, коли рішення не є очевидним і успіх не гарантований. Adora Cheung, співзасновник Homejoy називає стартап «станом мозку», коли люди приєднуються до стартап-компанії, обмінюючи свою стабільність на можливості великого зростання в майбутньому [7]. Відомий стартапуру Стів Бланк визначає стартап як тимчасову організацію, створену для пошуку бізнесу, що масштабується, з повторюваною і прибутковою бізнес моделлю в умовах екстремальної невизначеності з метою швидкого зростання [2, с. 16]. Проаналізуємо кілька трактувань поняття «стартап» з метою формування власного розуміння визначення (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «стартап» за визначенням різних авторів

Автор	Визначення поняття	Особливість визначення
Стівен Бланк	Стартап - це тимчасова структура, призначена для пошуку та реалізації бізнес – моделі, яка масштабується.	Відзначено тимчасовий характер стартапу та основну мету існування стартапу. Проте не відзначена інноваційна сутність стартапу
Ерік Рис	Стартап - нова компанія, яка займається розробкою інноваційних товарів або послуг.	Відсутня інформація про тимчасовий характер існування компанії
Оксфордський словник	Стартап - це початок ризикованого підприємства або угоди, найчастіше носить комерційний характер.	Загальне визначення, яке не відображає ключові особливості стартапа: інноваційність, швидке зростання, тимчасовий характер існування
Словник фінансових термінів	1) найраніша стадія фінансування нової компанії; 2) час, необхідний для початку виробництва та доведення до	Відсутня інформація про мету створення стартапу та його ключові особливості

	оптимального рівня після укладення контракту.	
I. Мастіцький	Стартап - фірма, найчастіше інтернет-компанія, що займається високими технологіями, інтернетом та нано технологіями.	Відображена лише сфера інформаційних технологій. Відсутні основні ключові характеристики стартапа і його мета

Джерело: Складено автором за [6,7,8,9,10]

Після проведення порівняльного аналізу термінів із різних джерел, можна зробити висновок, що стартап - це компанія, що пропонує інноваційний продукт або послугу, мета якої швидке зростання та масштабування.

На сьогоднішній день тема створення стартапів є своєрідним громадським трендом. Умова створення унікального стартапу, дає можливість почати власний бізнес та отримувати високий дохід, працюючи на себе, що є заповітною мотивацією для більшої частини сучасного суспільства [21, с. 43].

Існує ряд виняткових особливостей стартапів, що відрізняють його від інших типів бізнесу. Розглянемо відмітні риси стартапів:

- стартап має короткий операційний життєвий цикл;
- в основі стартапа лежить унікальна ідея, яка ефективно вирішує проблему споживачів;
- в рамках стартапу розробляється високотехнологічний продукт, розробляються інноваційні технології;
- обов'язкова умова розвитку стартапу – масштабування;
- високі ризики інвестування в стартап [12, с. 16].

Як згадувалося раніше, стартап в першу чергу орієнтується на знаходження інноваційного рішення в різних областях, основним орієнтиром стартапу є прагнення до створення унікальної пропозиції, що не має аналогів. Засновники стартапу прагнуть брати курс на створення нового продукту, унікальної пропозиції. В основному під словом «стартап» розуміють не великий тип бізнесу, а скоріше одну з ранніх стадій розвитку компанії.

Існує ряд відмінностей стартапів та інших типів бізнесу. Однією з відмінних рис між стартапом та малим бізнесом, є інноваційне направлення стартапу. Стартапи повинні створювати щось нове або покращувати вже існуюче, в той час як малий бізнес орієнтований на створення підприємств аналогічних існуючим. Пріоритетним завданням малого бізнесу є отримання прибутку, в той час як для стартапу головною метою є створення відтворюваної бізнес - моделі, заснованої на інноваційному вирішенні поставлених завдань та, в перспективі, отриманні прибутку.

Щодо фінансування, важливо підкреслити, що для малого бізнесу стартовим капіталом можуть бути власні фінансові вкладення, матеріальні засоби друзів, сім'ї, а також банківські кредити, багато стартапів також фінансуються за рахунок власних коштів або за допомогою рідних та близьких. Все більш популярним стає краудфандінг - колективне співробітництво людей, які добровільно об'єднують свої кошти, щоб підтримати діяльність стартапів. Однак найбільш поширеним варіантом фінансування залишається залучення коштів від приватних інвесторів, венчурних фондів та венчурних інвесторів [23, с. 45].

Розвиток стартапа прийнято ділити на декілька основних стадій (рис. 1.1):

1) посівна стадія (seed): засновники стартапу тестують ідею, організовують бізнес, шукають інвестиції. Основними інвесторами на даній стадії найчастіше виступають знайомі, родичі, гранти або бізнес-ангели;

2) запуск (startup): компанія починає працювати та приносити перший прибуток від зроблених вкладень. Основні інвестори на даній стадії - це бізнес-ангели, гранти та посівні фонди. Прийнято вважати, що поки стартап знаходиться на перших двох стадіях розвитку, то він знаходиться в «Долині смерті» або у стадії збитку. На даному етапі розвитку стартап має великі ризики, непідтверджений продажами ефект та мало інвесторів;

3) раннє зростання (early growth): активне зростання компанії після виходу на ринок, продукт стає впізнаваним, прибуток збільшується. Основні інвестори – венчурні фонди з великими сумами інвестування. На цій стадії стає зрозуміло, чи здатний стартап до масштабування;

4) розширення (expansion): розширення бізнесу, збільшення обсягів продажів, ринкової частки, обсягів виробництва, зростання прибутку. Інвестують на даній стадії в основному венчурні фонди, а стартап здатний взяти банківський кредит;

5) вихід (exit): стартап продається новому власнику або продовжує розвиватися як високоприбутковий бізнес. До інвестування на даній стадії підключаються стратегічні та портфельні інвестори й великі компанії, також відбувається виведення компанії на IPO (Initial Public Offering), первинний продаж акцій компанії на біржі та через приватне розміщення (продаж акцій компанії фондам прямих інвестицій) [14, с. 28].

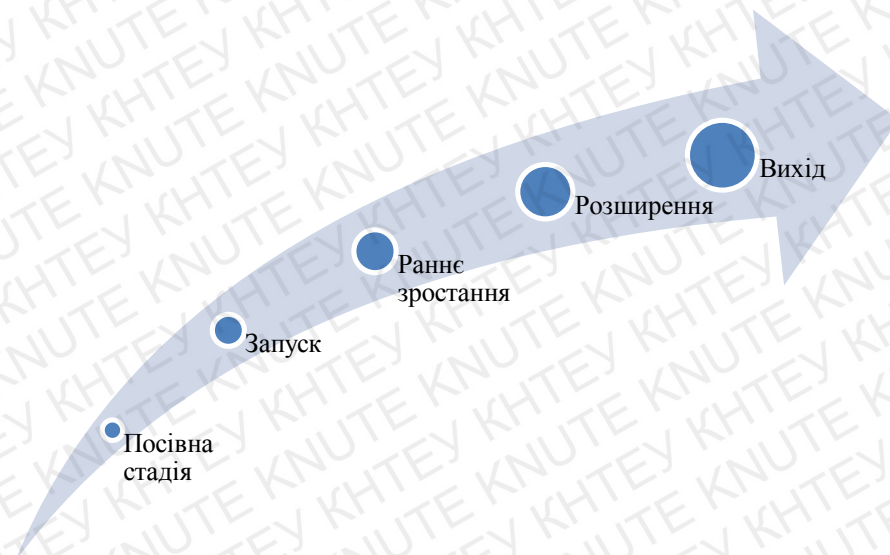


Рис. 1.1 Стадії розвитку стартапу

Джерело: складено автором за [14, с. 21]

Ключовими гравцями венчурного ринку вважаються венчурні інвестори. Формування венчурного капіталу почалося в післявоєнні роки в США, а теорія та практика в загальних рисах склалися в 60-і роки 20 ст. Поява та розвиток такої великої технологічної компанії, як HewlettPackard (заснована в 1938 р.), першої компанії в галузі мікроелектроніки стало можливим багато в чому завдяки венчурному капіталу [25, с. 19].

Сам термін «венчурний» (від англ. Venture - ризикований захід або починання) підкреслює ризиковий характер вкладень, пов'язаних переважно з

інноваційною діяльністю [16, с. 32]. Пізніше американську модель запозичили та адаптували Західна Європа та азіатські країни.

Різниця між венчурними та іншими інвестиціями в капітал проходить за ознакою наявності або відсутності стратегічної участі в реалізації проекту. Венчурний інвестор з метою зменшення ризику нецільового використання інвестицій як обов'язкової умови фінансування в більшості випадків вимагає входження в частку стартапу. Головна особливість венчурних інвестицій в порівнянні з іншими інвестиціями полягає в тому, що прибуток утворюється завдяки зростанню капіталізації компанії за час спільного «життя» з інвестором, який надає не тільки необхідні грошові кошти, а й допомогу в процесі створення, розвитку та управління бізнесом, просування продукції.

Допомога інвестора може укладатися в наступних аспектах:

- вироблення управлінських рішень;
- запрошення в компанію експертів як співробітників або консультантів;
- передачі досвіду;
- допомога в збуті продукції;
- створення бренду компанії (відомий інвестиційний фонд сам може виступати в якості бренду) [18, с. 67].

Найважливішою функцією венчурного капіталу є інтеграція людських та фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності та результативності в діяльності економічної системи. Венчурними інвесторами можуть виступати великі корпорації, приватні інвестори та венчурні фонди.

Приватні венчурні інвестори (бізнес-ангели) - підприємці, заможні люди. Інвестують гроші в обмін на частку компанії. Головна відмінність та особливість венчурного інвестора в тому, що він здатний прийняти на себе всі можливі ризики заради отримання надприбутку. Тобто рівень ризику не відіграє визначальної ролі у виборі об'єктів для інвестування. Як правило, венчурні інвестори завжди знаходяться в пошуку інноваційних та перспективних інвестиційних проектів, участь в яких може забезпечити їм сотні, а іноді й тисячі відсотків прибутку [29, с. 32].

Купівля контрольного пакету акцій є основним та найбільш поширеним способом участі венчурного інвестора в будь-якій бізнес ідеї. Ризики, які супроводжують венчурного інвестора, досить високі й саме з цієї причини венчурні інвестори в більшості випадків безпосередньо беруть участь в управлінні проектом.

Венчурні фонди – організації, які акумулюють зовнішні фінансові кошти з різних джерел та інвестують їх в проекти на різних стадіях розвитку проекту за частку [20, с. 17].

Венчурні фонди можна класифікувати за різними ознаками. За джерелами інвестиційного капіталу: державні; приватно-державні; приватні або корпоративні. Згідно спрямованості інвестиційної політики: фонди, що вкладають кошти переважно в вітчизняні активи; фонди, що підтримують іноземні активи. За розміром капіталовкладень: малі (до 50 млн. доларів); середні (50 - 150 млн. доларів); великі (понад 150 млн. доларів) [11, с. 17].

Протягом останнього десятиріччя в Україні впевнено формується стартап-рух, що супроводжується створенням відповідної інфраструктури: стартап - інкубаторів, стартап-акселераторів, розвитком освітніх ініціатив, інтернет майданчиків для обміну досвідом та реалізації стартап-проектів, формуванням спільноти бізнес-ангелів, українських венчурних фондів. В цілому за кількісним критерієм проведених заходів спостерігається тенденція до активізації стартап-руху. Інфраструктура ринку стартапів в Україні в основному представлена в великих містах: Києві, Львові, Одесі. В умовах кризи проявилися якісні проблеми ринку стартапів України: ряд інкубаторів покинули ринок, тимчасово припинили роботу з новими стартапами, мають фінансові труднощі, що обмежує можливості розвитку нових стартапів. Тому зросла частка українських проектів, які орієнтуються на глобальні ринки та закордонні акселератори.

1.2. Аналіз фінансової та інноваційної діяльності TUI UKRAINE

Туристична компанія «TUI» - одна з найвідоміших туристичних компаній у всьому світі. TUI Travel PLC - це група туристичних компаній, діяльність яких охоплює більш ніж 180 країн світу та обслуговують більше 30 млн. клієнтів на 25 світових ринках туристичних послуг. Головний офіс компанії (центральна штаб-квартира) підприємства TUI Travel PLC знаходиться в місті Кроул (Великобританія), близько аеропорту Гатвік. В групі туристичних підприємств працює більше 50000 співробітників, розташованих у більшості країн по всьому світу. Також групі компаній належить керівництво міжнародною авіакомпанією, яка здійснює діяльність з перевезення клієнтів на всій території Європи, а авіапарк компанії налічує понад 150 літаків.

Основна діяльність TUI Travel PLC - це організація туристичних поїздок з метою відпочинку та навчання. Діяльність компанії можна розподілити на чотири напрямки (Рис. 1.2).



Рис. 1.2 Напрямки роботи групи компаній TUI Travel PLC

Джерело: складено автором за [38]

Компанія TUI – лідер європейського ринку туристичних послуг. В Україні група компаній представлена туристичною компанією TUI Ukraine, що до 2009 року працювала як «Вояж-Київ». Якщо говорити про ринок туристів в Україні, то співпрацювання з Україною можна вважати відносно недовгим.

TUI Ukraine - це підприємство, яке було створено в 2009 році як результат придбання компанією TUI Russia & CIS 75% активів туристичної агенції "Вояж-Київ". Туристична компанія «Вояж-Київ» почала існування ще у 1997 році та стала одним з лідерів ринку туристичних послуг та одним з найбільших багатoproфільних туроператорів України. Компанія на сьогоднішній день займає великий сегмент всього туристичного ринку в Україні. Крім того, під керівництвом TUI Ukraine, в Україні почали розвиватися дві великі туристичні франчайзингові мережі, такі як «TUI-турагенства» та «Галопом по Європах».

На сьогоднішній день мережа турагенств «TUI-турагенства» налічує близько 80 офісів на території всієї України, хоча ще три роки тому їх було лише 55. Мережа туристичних агенств «Галопом по Європах» також знаходиться в процесі розвитку та формування. Також TUI Ukraine веде активну співпрацю з більш ніж чотирма тисячами різник турагентств в Україні.

Компанія TUI Ukraine серед своїх послуг пропонує клієнтам якісний відпочинок, згідно європейським стандартам на таких популярних курортах світу, як Болгарія, Хорватія, Єгипет, Туреччина, Чорногорія, Іспанія, Франція, Кіпр, Греція, Таїланд, Індія, Шрі-Ланка, Словаччина, Італія Австрія, ОАЕ, Туніс, тощо.

Компанія TUI Ukraine - офіційний партнер чемпіонату Європи з футболу. За прогнозами керівництва компанії така співпраця зможе відкрити для українських туристичних агентств, а також бізнесменів та інвесторів, які захочуть вкладати гроші в розвиток туристичного бізнесу, нові цікаві можливості та прибуткові перспективи.

Завдяки такій інтеграції для компанії TUI Ukraine, стали доступними нові ексклюзивні готелі в Європі, а також весь величезний спектр послуг, що стосуються відпочинку туристів, тобто діяльність компанії постійно розширюється. Це надає можливості надати клієнтам набагато широкий вибір послуг, в той час як ринок туристичних послуг в цілому в Україні та Європі рухатиметься в напрямку досягнення нових, більш високих стандартів якості, комфорту та безпеки клієнтів. Згідно прогнозам керуючого директора TUI Ukraine

Міхаеля Кіммера, за найближчі 3-5 років TUI Ukraine зможе стати лідером на туристичному ринку в Україні.

Туристична компанія TUI Ukraine пропонує своїм клієнтам широкий вибір різноманітних туристичних послуг, які можуть задовольнити потребу навіть самого найвимогливішого клієнта, при цьому компанія гарантує надання високоякісного обслуговування клієнтів. Види туристичних послуг TUI Ukraine представлено на рис. 1.3.

За класом надаваних послуг	За видом туристичних послуг
• All inclusive (Все включено) • High class All Inclusive • VIP • Elegance • Ultra al inclusive Deluxe	• Екскурсійний • Спортивний • Екотуризм • Діловий • Релігійний • Сафарі дайвінг • Дайвінг-тур Daily дайвінг • Лікувальний • Дитячий • Весільний • Залізничний • Індивідуальний • Комбінований • Новорічний • Екстремальний • Екзотичний • пляжний • Гірськолижний

Рис. 1.3 Види туристичних послуг TUI Ukraine

Джерело: складено автором за [38]

Аналіз туристичної діяльності компанії TUI Ukraine та послуг, які вона пропонує клієнтам, дозволяє зробити висновок про те, що основний принцип діяльності компанії - максимально враховувати інтереси та побажання клієнтів [38].

Компанія «TUI Ukraine» діє на основі затверджених директором установчих документів, таких як Статут, Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності та Ліцензія на право займатися турагентською діяльністю АВ №505214. В своїй діяльності компанія керується Законами України «Про підприємництво», «Про власність», «Про підприємства в Україні» та

діючими законодавчими актами України. Компанія має свій самостійний баланс, розрахункові, валютні та інші рахунки в банках, печатку та штампи зі своїм найменуванням та власні реквізити.

Організаційну структуру підприємства TUI Ukraine представимо на рис. 1.4.



Рис.1.4 Організаційна структура туристичної компанії «TUI Ukraine»

Джерело: побудовано автором на основі [38].

Туристична компанія «TUI Ukraine» здійснює облік діяльності, веде постійний контроль за якістю надання послуг, веде бухгалтерський облік та складає статистичну звітність щодо результатів своєї діяльності у порядку, встановленому законодавством України. Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведемо аналіз основних фінансових результатів компанії «TUI Ukraine» розрізі основного виду діяльності за 2016-2020 роки.

У таблиці 1.2 представлено дані про динаміку фінансових результатів від реалізації туристичних послуг.

Таблиця 1.2

Дані про динаміку фінансових результатів від реалізації туристичних послуг компанії «TUI Ukraine»

Найменування показника	2016	2017	2018	2019	2020	Зміна 2020 до 2016
Виручка від реалізації, тис. грн.	5399	6901	6954	7123	7993	2594
Внутрішній туризм, тис.грн.	456	2700	1651	1765	1366	910
Виїзний туризм, тис.грн.	4943	4201	432	435	386	-4557
Послуги з продажу квитків, тис грн.	6214	5421	5674	3452	2344	-4130
Собівартість, тис.грн.	4290	3161	4321	3211	7178	2888
Внутрішній туризм, тис.грн.	365	2160	1795	1676	1222	857
Виїзний туризм, тис.грн.	3954	3361	3421	567	351	-3603
Послуги з продажу квитків, тис.грн.	4976	4123	4213	2541	1776	-2800
Прибуток, тис.грн.	1109	3740	2631	2234	815	-294
Внутрішній туризм, тис.грн.	91	540	487	449	144	53
Виїзний туризм, тис.грн.	989	840	786	43	35	-954
Послуги з продажу квитків, тис.грн.	1324					

Джерело: побудовано автором на основі [38].

Наочно, структура виручки компанії «TUI Ukraine» за 2016-2020 роки відображена на рис.1.5.

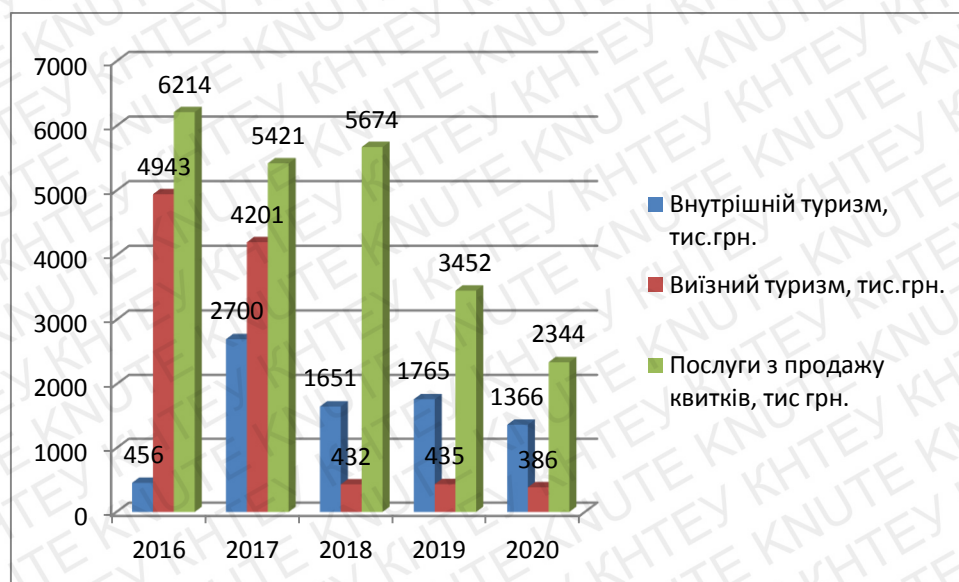


Рис.1.5 Структура виручки туристичної компанії «TUI Ukraine» за 2016-2020 роки,%

Джерело: побудовано автором на основі [38].

Дані таблиці дозволяють зробити висновок, що обсяг виручки від реалізації туристичних путівок «TUI Ukraine» за 2016-2020 роки знизився до критичного мінімуму. Зниження виручки від реалізації було зумовлено зниженням обсягів продажів з виїзного туризму на 4557 тис.грн. За продажами турів внутрішнього туризму до 2020 року обсяг продажів зріс на 910 тис.грн. Загальний спад продажів в туризмі негативно відбився на обсязі валового прибутку, який в 2020 році скоротилася на 259 тис.грн.

Необхідно відзначити той факт, що під впливом зовнішньо ринкових факторів, обумовлених кризовою ситуацією, пов'язаною з пандемією, зростанням курсу іноземної валюти, в структурі виручки до 2020 року внутрішній туризм займає 17,09%, тоді як виїзний туризм становить 4,83%, що свідчить про популяризацію відпочинку в Україні. У 2020 році, в умовах загального спаду продажів на ринку масового туризму, компанія провела стратегію переорієнтації. Основна виручка та прибуток були отримані від комісії за реалізацію авіа, залізничних та автобусних квитків. Стратегія перепрофілювання врятувала «TUI Ukraine» від банкрутства, як багато підприємств туристичної сфери, проте, даний вид діяльності не приносить високого прибутку.

Керівництво компанії «TUI Ukraine» намагається створити таку атмосферу в колективі, щоб всі працівники відчували свій внесок у загальну справу і знали, що є частиною компанії. Такий стиль управління називається демократичним. У компанії «TUI Ukraine» практикується заохочення співробітників за їх конкретні результати. Система стратегічного планування компанії «TUI Ukraine» - глобальне управління фінансовими ресурсами, дотримання стратегії диверсифікації, основна мета - підвищення конкурентоспроможності фірми.

Дано оцінку основними економічними показниками фінансово - господарської діяльності компанії «TUI Ukraine» за період 2018 - 2020 роки та розрахунки зведемо в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Оцінка основних економічних показників фінансово - господарської діяльності компанії «TUI Ukraine» за 2016 – 2020 роки

Показники	Роки					Зміна складу балансу			
	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютна, тис.грн		Відносна, %	
						2020/ 2016	2020/ 2019	2020/ 2016	2020/ 2019
Виручка від реалізації, тис. грн.	129945	141758	155934	51542	56232	-78403	4 690	39,7	109,1
Собівартість продукції, робіт, послуг, тис. грн	112560	122792	135072	44738	54236	-67822	9 498	39,7	121,2
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	17255	18823	20706	100	-2976	-17155	-3 076	0,6	-2976
Прибуток до оподаткування, тис. грн	17395	18976	20706	205	-2236	-17190	-2 441	1,2	-1090,7
Чистий прибуток, тис. грн.	13 783	15036	16539	164	-3066	-13619	-3 230	1,2	-1869,5
Середньооблікова чисельність персоналу - всього, осіб	64	69	77	35	29	-29	-6	54,7	82,9
Продуктивність праці, грн	117	127	140	62	51	-55	-11	53,0	82,3
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	14 094	15375	16912	28455	20561	14361	-7894	201,9	72,3
Оборотність оборотних коштів, дн..	154	168	184	321	217	167	-104	208,4	67,6
Оборотність оборотних коштів, раз	2,4	2,6	2,8	1,1	1,7	-1,3	0,6	45,8	154,5
Рентабельність продукції,%	15,3	15,6	16,3	0,2	-5,5	-15	-6	1,3	-2750
Рентабельність активів,%	36,6	37,1	37,5	0,2	-5,5	-36	-6	0,5	-2750
Рентабельність власного капіталу,%	52,0	56	42,0	0,2	-6,3	-52	-7	0,4	-3150

Джерело: побудовано автором на основі [38].

Результати розрахунків, виконані в табл. 1.3 показали, що виручка від реалізації за аналізований в порівнянні з 2019 роком період знижена більш ніж в 2 рази, але в порівнянні з 2016 до кінця 2020 року зростання виручки від реалізації склало 4 690 тис. грн. або 9,1%. Слід також зазначити, що зростання собівартості в порівнянні з 2016 роком випереджає зростання виручки від реалізації на 12,1% (21,2 - 9,1), що негативно позначається на фінансових результатах діяльності компанії «TUI Ukraine» і таких показниках, як результати діяльності від продажів і фінансового результату у вигляді чистого прибутку або збитку.

Так, за даними оцінки прибуток від реалізації в 2019 році склав 100 тис. грн., що на 17 155 тис. грн. нижче в порівнянні з 2016 роком, а в 2020 році за результатами діяльності отримано збиток від продажів в розмірі 2 976 тис. грн.

Також, відзначається зниження прибутку до оподаткування та чистого прибутку в 2019 році в порівнянні з 2016 роком на 17 190 тис. грн. і 13 619 тис.

грн. відповідно, а в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збиток до оподаткування і чистий збиток склав 2 236 тис. грн. та 3 066 тис. грн. відповідно.

За аналізований період, також відзначається зниження середньооблікової чисельності персоналу в 2019 році на 26 чол. в порівнянні з 2016 роком і в 2020 році на 5 чол. в порівнянні з 2019 роком, відповідно знизилася продуктивність праці в 2019 році на 55 грн. в порівнянні з 2016 роком і в 2020 році на 11 чол. в порівнянні з 2019 роком. Крім того, спостерігається зниження всіх показників рентабельності до кінця 2020 року в порівнянні з 2019 роком, що свідчить про зниження попиту на туристичні послуги, про втрату грошових коштів і про те, що капітальні вкладення компанії «TUI Ukraine» почали працювати в мінус.

Фінансова стійкість – одна з характеристик відповідності структури джерел фінансування в структурі активів. На відміну від платоспроможності, яка оцінює оборотні активи і короткострокові зобов'язання підприємства, фінансова стійкість визначається на основі співвідношення різних видів джерел фінансування та його відповідності складу активів.

Характеристика фінансової стійкості підприємства виконується за допомогою відносних показників (фінансових коефіцієнтів) [13, с. 331].

Оцінка їх динаміки і порівняння з нормативними значеннями зведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз показників фінансової стійкості компанії «TUI Ukraine» за 2016 – 2020 роки

Найменування показника	Нормативне значення	2016	2017	2018	2019	2020	Зміни 2020/2016 +, -
------------------------	---------------------	------	------	------	------	------	-------------------------

1. Майно, тис. грн.		55 867	61454	61454	67040	54446	-1 421
2. Власний капітал, тис. грн.		50 406	55447	55447	60487	47340	-3 066
3. Позиковий капітал, тис. грн.		4 000	4400	4400	4800	0	-4 000
3.1. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.		0	0	0	0	0	0
3.2. Короткострокові зобов'язання, тис. грн.		1461	1607	1607	1753	7106	5645
4. Необоротні активи, тис. грн.		31 885	35074	35074	38262	37 306	5421
4.1. Основні засоби, тис. грн.		31 885	35074	35074	38262	37 306	5421
5. Власний оборотний капітал, тис. грн. (Стор. 1-4)		23 982	26380	26380	28778	17140	-6842
6. Чисті оборотні активи (стор. 2 + р. 3.1 - стор. 4), тис. грн.		18 521	20373	20373	22225	10034	-8 487
7. Оборотні активи - всього, тис. грн.		23 982	26380	26380	28778	17140	-6842
8 Коефіцієнт автономії (стор. 2 : Стор. 1)	>0,5	0,90	0,99	0,99	1,08	0,87	-0,03
9 Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, Кп / в (стор. 3: 2)	<1	0,08	0,09	0,09	0,10	0,00	-0,08
10 Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих коштів, Км / і (стор. 7: 4)		0,75	0,83	0,83	0,90	0,46	-0,29
11 Коефіцієнт маневреності власного капіталу (стор. 5: стор. 2)	0,5	0,48	0,53	0,53	0,58	0,36	-0,12
12 Індекс постійного активу, кПа (стор. 4: 2)	0,5	0,63	0,53	0,55	0,59	0,79	0,16
13. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власним оборотним капіталом, Ко (стор. 6: стор. 7)	$\geq 0,5$	0,77	0,71	0,69	0,58	0,59	-0,18
14 Коефіцієнт капіталізації Кк ((стр. 2 + 3.1): стор. 1		0,90	0,9	0,71	0,72	0,87	-0,03

Джерело: побудовано автором на основі [38].

Дане підприємство має низький ступінь фінансової залежності, що підтверджується коефіцієнтами автономії. Коефіцієнт автономії показує, що частка власних коштів у загальній сумі коштів підприємства вище нормативного значення і становить 0,87 на кінець аналізованого періоду, це свідчить про те, що всі активи підприємства фактично сформовані за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів. Даний коефіцієнт вважається одним з основних індикаторів фінансової стійкості. Чим вище його значення, тим вище ризик вкладення капіталу в дане підприємство. Як показав аналіз, до кінця 2020 року цей коефіцієнт збільшився та дорівнює нульового значення, що свідчить про не залежність від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих коштів досить високий, це говорить про те, що велика частина коштів використовується в оборотних активах.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує яка частина власного капіталу вкладена в найбільш мобільну частину активів. Результати аналізу показали, що в 2016 році даний коефіцієнт мав значення 0,48, що практично в межах норми, але до кінця 2020 року він знижений на 0,12 пунктів, а це свідчить про те, що у підприємства до кінця аналізованого періоду є дефіцит власного капіталу для вкладення в найбільш мобільну частину активів.

Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власним оборотним капіталом характеризує ступінь покриття запасів і витрат власними джерелами фінансування. За даними аналізу цей коефіцієнт має значення в межах норми як в 2016 році так і в 2020 році, що фактично підтверджує наявність власного капіталу і незалежність підприємства від позикових коштів.

Для оцінки платоспроможності підприємства розрахуємо коефіцієнти ліквідності і розрахунки зведемо в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Аналіз показників ліквідності «TUI Ukraine» за 2016 – 2020 роки

Статті балансу	Норматив	2016	2017	2018	2019	2020	Зміна
1. Грошові кошти, тис. грн.	-	9519	8765	7654	6732	5504	-4015

2. Короткострокові фінансові вкладення, тис. грн.		0	0	0	0	0	0
3. Короткострокова дебіторська заборгованість, тис. грн..		10858	9023	8076	7543	4993	-5865
4. Разом грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості, тис. грн. (Стор. 3 + 4)		20377	20171	19076	16032	10497	-9880
5. Запаси і витрати з урахуванням ПДВ, тис. грн	-	2	3	6	1	6643	6641
6. Разом ліквідних коштів, тис. грн. (Стор.4 + 5)	-	20379	18092	17076	16541	17140	-3239
7. Короткострокові кредити і позики, тис. грн	-	4000	4000	4000	4000	0	-4000
8. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	-	1461	1546	1672	6543	7106	5645
9. Разом короткострокових зобов'язань, тис. грн.		5461	6321	6455	6932	7106	1645
10 Коефіцієнт абсолютної ліквідності ((стр. 1 + р. 2): стор. 9)	0,2 – 0,25	1,74	1,24	1,12	1,08	0,77	-0,97
11 Коефіцієнт термінової ліквідності (стор. 4: стор. 9)	0,7 – 0,8	3,73	3,11	2,52	2,34	1,48	-2,25
12 Коефіцієнт поточної ліквідності (стор. 6: стор. 9)	2	3,73	3,12	2,14	2,21	2,41	-1,32

Джерело: побудовано автором на основі [38].

Як показав аналіз показників ліквідності, у компанії все вони мають значення вище норми, що свідчить про те, що «TUI Ukraine» в змозі інвестувати свої власні кошти в нові проекти.

Незважаючи на те, що фінансові результати діяльності «TUI Ukraine» збиткові, аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності мають позитивні значення і вище норми, а це свідчить про те, що «TUI Ukraine» в змозі інвестувати свої власні кошти в нові проекти.

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що, в зв'язку з тривалою кризою через пандемію COVID на українському ринку, компанії «TUI Ukraine» необхідно оптимізувати свою політику, шляхом переорієнтації з найбільш популярних туристичних напрямків на регіональний туризм. Крім того, компанії необхідно освоювати нові ринки для закордонних туристичних поїздок, які будуть доступні масовому туристу.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз різних поглядів на трактування поняття «стартап», дозволив зробити висновок, що стартап - це компанія, що пропонує інноваційний продукт або послугу, мета якої швидке зростання та масштабування.

Існує ряд виняткових особливостей стартапів, що відрізняють його від інших типів бізнесу. Відмінними рисами стартапів є короткий операційний життєвий цикл; унікальна ідея, яка ефективно вирішує проблему споживачів; в рамках стартапу розробляється високотехнологічний продукт, розробляються інноваційні технології; масштабування; високі ризики інвестування в стартап.

Туристична компанія «TUI» - одна з найвідоміших туристичних компаній у всьому світі. TUI Travel PLC - це група туристичних компаній, діяльність яких охоплює більш ніж 180 країн світу та обслуговують більше 30 млн. клієнтів на 25 світових ринках туристичних послуг. Компанія TUI Ukraine серед своїх послуг пропонує клієнтам якісний відпочинок, згідно європейським стандартам на таких популярних курортах світу, як Болгарія, Хорватія, Єгипет, Туреччина, Чорногорія, Іспанія, Франція, Кіпр, Греція, Таїланд, Індія, Шрі-Ланка, Словаччина, Італія, Австрія, ОАЕ, Туніс, тощо.

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що, в зв'язку з тривалою кризою через пандемію COVID на українському ринку, компанії «TUI Ukraine» необхідно оптимізувати свою політику, шляхом переорієнтації з найбільш популярних туристичних напрямків на регіональний туризм. Крім того, компанії

необхідно освоювати нові ринки для закордонних туристичних поїздок, які будуть доступні масовому туристу.

Незважаючи на те, що фінансові результати діяльності «TUI Ukraine» збиткові, аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності мають позитивні значення і вище норми, а це свідчить про те, що «TUI Ukraine» в змозі інвестувати свої власні кошти в нові проекти.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів

Для оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів необхідно виявити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Для цього скористаємося таким методом стратегічного планування, як SWOT-аналіз та визначимо сильні і слабкі сторони, можливості та загрози інноваційних проектів в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT – Аналіз сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів у діяльність туристичної компанії «TUI Ukraine»

Strengths	Weaknesses
- Наявність досвіду проведення екскурсій, спілкування з клієнтами; - великий вибір екскурсій; - відсутність повторюваних екскурсій (інша бізнес-модель в порівнянні з іншими сервісами бронювання екскурсій); - відсутність складних бізнес-процесів та невелика витратна частина	- відсутність фінансів та невеликий шанс залучити необхідний кредит; - відсутність автоматизованої системи внутрішнього середовища сервісу (особисті кабінети, календар зайнятості); - відсутність методики залучення та відбору гідів; - низька авторитетність сайту в пошукових системах (основний канал продажів)
Opportunities	Threats
- можливість більш легкого входу на ринок, «очищеного» від частини конкурентів після економічної кризи, викликаної пандемією	- під час кризи: неможливість ведення бізнесу через закриті кордони; - після кризи: падіння доходів, низька купівельна спроможність, зменшення кількості поїздок

Джерело: побудовано автором на основі [13] [39]

В результаті проведення даного аналізу ключовою можливістю можна вважати те, що головним наслідком кризи, викликаної поширенням коронавірусної

інфекції COVID-19, буде відхід з ринку великої кількості гравців, які зможуть його пережити. Однією з найбільш постраждалих галузей є туризм, і не всі компанії в період невизначеності зняття обмежень в переміщеннях зможуть зберегти штат співробітників та продовжувати оплачувати оренду ділової нерухомості.

При цьому серйозним недоліком є відсутність достатніх ресурсів для фінансування та доступу до кредитних коштів, щоб максимально швидко в найкоротші терміни запустити сервіс та найняти необхідний персонал.

Італія була обрана в якості першої країни для розміщення екскурсійних пропозицій, через те що вона є одним з лідерів в Європі за об'єктами всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (55 об'єктів, що складає 4,7% від загальної кількості. Разом з тим її історія залишається однією з найбагатших на події та чинить вплив на розвиток усього світу. Вона також залишила після себе величезну кількість пам'яток архітектури та мистецтва.

У таблиці 2.2 відображено кількість екскурсій в основних містах Італії. За відправну точку ранжирування популярності міст взяті пропозиції сервісу Тріпстер.

Таблиця 2.2

Кількість екскурсій в різних містах основних сервісів

Місто	Тріпстер	Sputnik	Weatlas	Excursio
Рим	243	113	146	167
Флоренція	113	67	48	150
Мілан	74	33	67	79
Венеція	60	36	14	105
Неаполь	34	40	14	49
Генуя	22	19	14	14
Турин	15	5	23	23
Верона	12	12	6	6
Болонья	13	7	2	3
Піза	4	17	12	14
Барі	10	8	12	32
Сієна	3	17	2	2
Сицилія	0	8	0	0
Сардинія	0	2	0	0
РАЗОМ	603	384	360	644
Амальфі	7	0	3	5

Бергамо	5	1	3	1
Лечче	6	0	0	5
Лукка	4	13	3	12
Ріміні	4	5	7	76

Джерело: побудовано автором на основі [13] [39]

Для того, щоб оцінити попит на поїздки в цю країну, на сайті державної служби статистики знаходимо таблицю з даними про туристичні поїздки українців в різні країни та сформуємо таблицю за поїздками в Італію з 2016 по 2020 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість виїзних туристських поїздок громадян України в Італію

Рік	січень-березень	березень-червень	червень-вересень	жовтень-грудень
2016	1310	1740	2130	4980
2017	3130	4150	4980	8490
2018	5570	7130	2600	10860
2019	7100	8930	5940	10120
2020	6930	8980	12770	10231

Джерело: побудовано автором на основі [39]

На основі даних таблиці створюємо ще одну, де кількість поїздок розділена по кварталах (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість виїзних туристських поїздок громадян України в Італію окремо по кварталах

Рік	січень-березень	березень-червень	червень-вересень	жовтень-грудень
2016	1310	1820	2440	1530
2017	1740	2410	2980	1800
2018	2130	2850	3510	2370
2019	2600	3340	4180	2650
2020	2530	3180	4070	2310

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Ми бачимо, що основний туристичний потік припадає на липень-вересень кожного року, на другому місці квартал квітень-червень.

Як ми можемо бачити з графіку (рисунок 2.1) та таблиці 2.5, кількість туристичних поїздок в Італію зростає рівномірно з кожним роком.

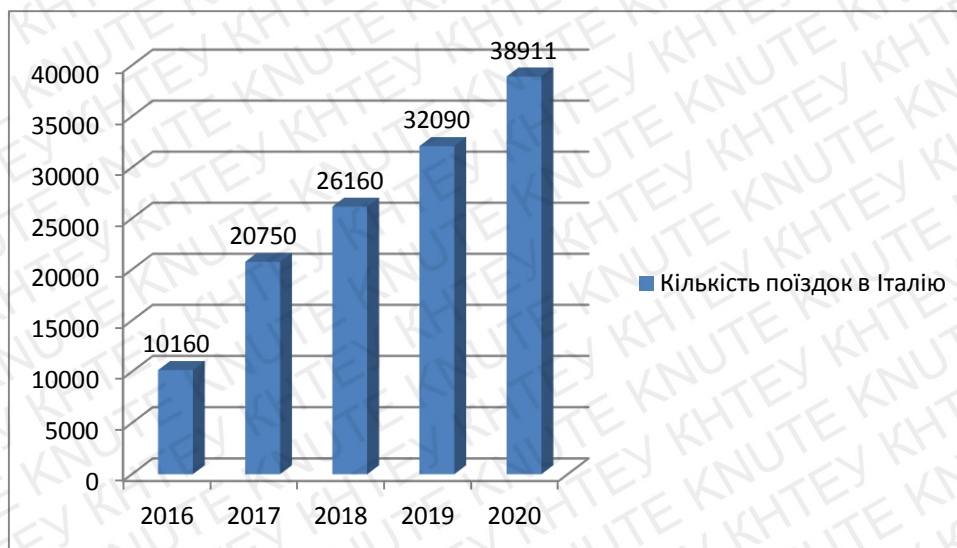


Рис. 2.1 Кількість поїздок в Італію в 2016-2020 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Таблиця 2.5

Зростання кількості поїздок по роках, %

Рік	Відносно попереднього року	Відносно 2016 року
2016	-	-
2017	25,8	25,8
2018	21,6	53,0
2019	17,6	79,9
2020	15,4	81,3

Джерело: побудовано автором на основі [39]

За даними пошуку Гугл на червень 2020 (таблиця 2.6) найпопулярніший вид туризму в Україні - внутрішній: в червні 2020 року більше половини всіх запитів про туристичні напрямки були присвячені відпочинку в Україні. Наступний за популярністю варіант - Туреччина. У п'ятірку головних туристичних країн в 2020 році також увійшли Італія, Греція та Іспанія.

Таблиця 2.6

Структура запитів на туристичні напрямки (за даними пошуку Гугл, червень 2020),%

Країна	Частка від запитів про всі туристичні напрямки, %
Україна	52,78
Туреччина	14,78
Італія	2,48
Греція	2,47
Іспанія	2,21
Туніс	1,92
Кіпр	1,66
Таїланд	1,10
Франція	1,03
Чорногорія	0,87

Джерело: побудовано автором на основі [40]

Відстежуючи вимірювання інтересів українців за певними регіонами (рис. 2.2), можна побачити, що Європі належить 35% запитів. Італія входить в трійку найпопулярніших країн цього регіону (5,3%).

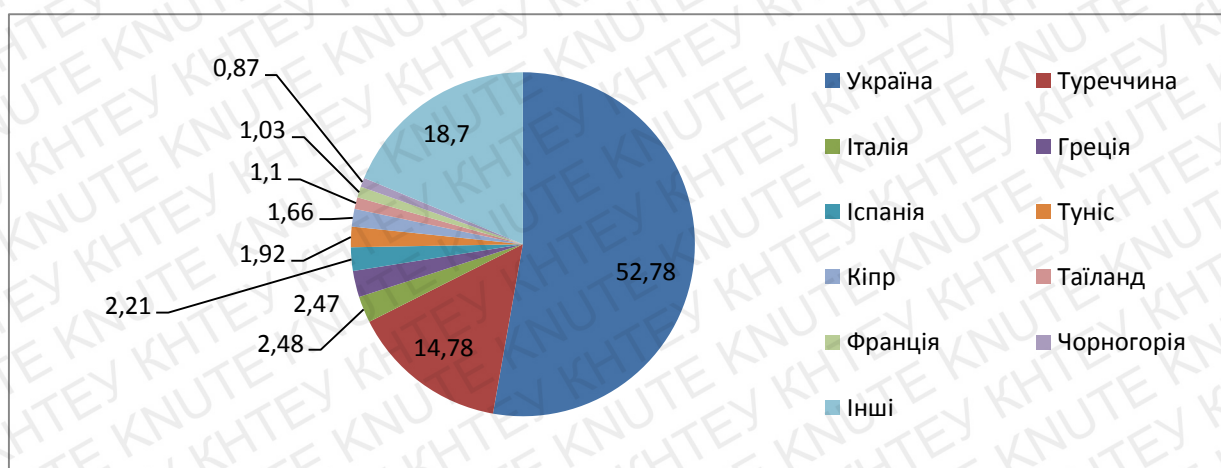


Рис. 2.2 Структура туристичних запитів українців по регіонах світу та найпопулярнішим в них країнам

Джерело: побудовано автором на основі [40]

Як ми можемо бачити з графіку (рис. 2.3), після стрімкого падіння інтересу до подорожей в 2015 році, зростання інтересу відновилося та виявив двох лідерів

(крім України та Туреччини): Італія (зростання зацікавленості) та Іспанія (падіння зацікавленості).

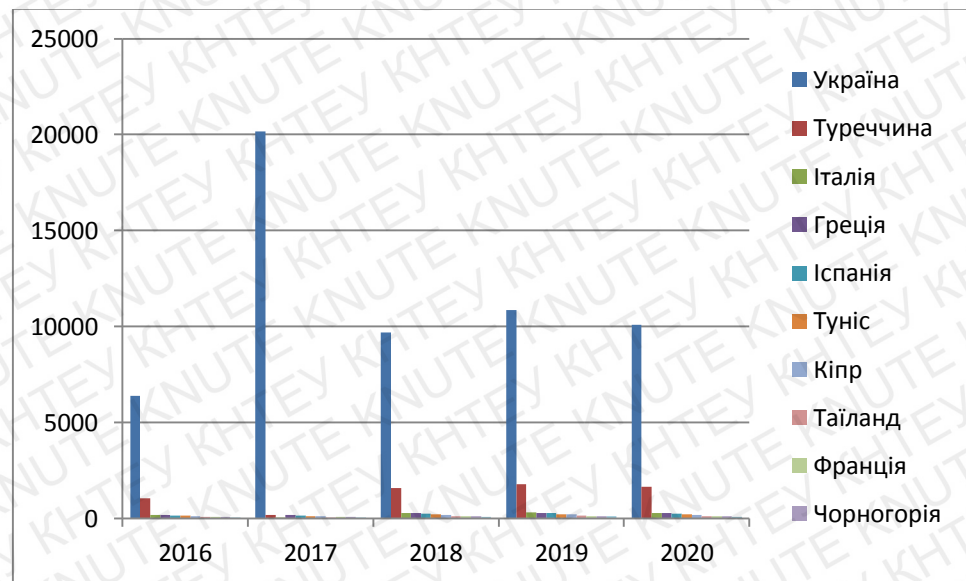


Рис. 2.3 Зміна туристичного інтересу до популярних напрямків подорожів

Джерело: побудовано автором на основі [13]

За інтерактивними картами сформуємо найбільш популярні напрямки подорожів туристів.

У дослідженні також було використано доповідь експерта Ipsos Comcon про тенденції в туристичній поведінці українців в рамках ділової програми щорічного туристичного форуму МІТТ, сесія «Ідеальна маркетингова стратегія для просування на ринку виїзного туризму». Звіт базується на даних власних синдикативних досліджень Ipsos Comcon. За даними дослідження в 2020 році на 2 в.п. зросла частка українців, які виїжджали за кордон на пляжний відпочинок (рис. 2.4). На 3 в.п, по порівняно з 2019 роком, впала частка тих, хто виїжджали з метою пізнавального туризму та відвідування екскурсій. Одночасно відбувається зростання частки громадян, які здійснювали річкові або морські круїзи, - з 4% в 2016 р. до 7% в 2020 р. Повільно, але впевнено зростає частка туристів, які відвідують культурні події - спортивні змагання, фестивалі, концерти тощо (рис. 2.5).

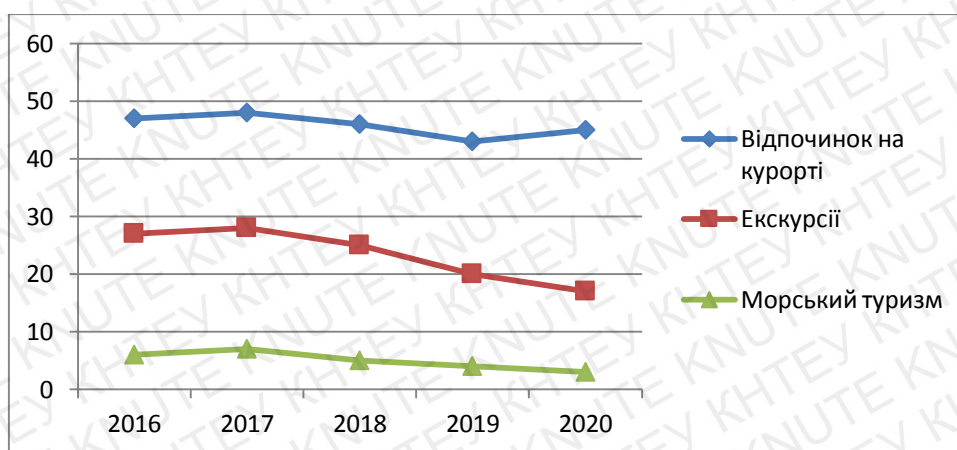


Рис. 2.5 Зміни за типами подорожей, %

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Частка тих, хто виїжджав за межі країни для лікування в санаторіях, скорочується.

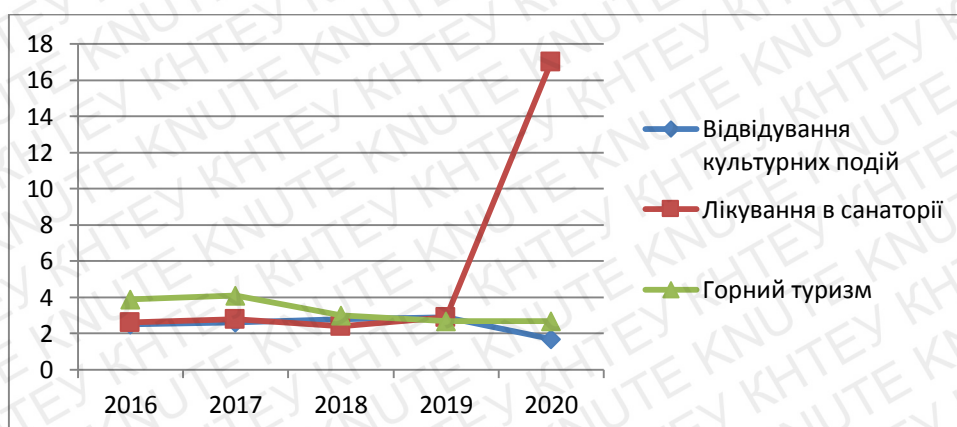


Рис. 2.6 Зміни за типами подорожей, %

Джерело: побудовано автором на основі [13]

За підсумками року, витрати на одну туристичну поїздку на людину виросли ще на 7% в грн (рис. 2.7).

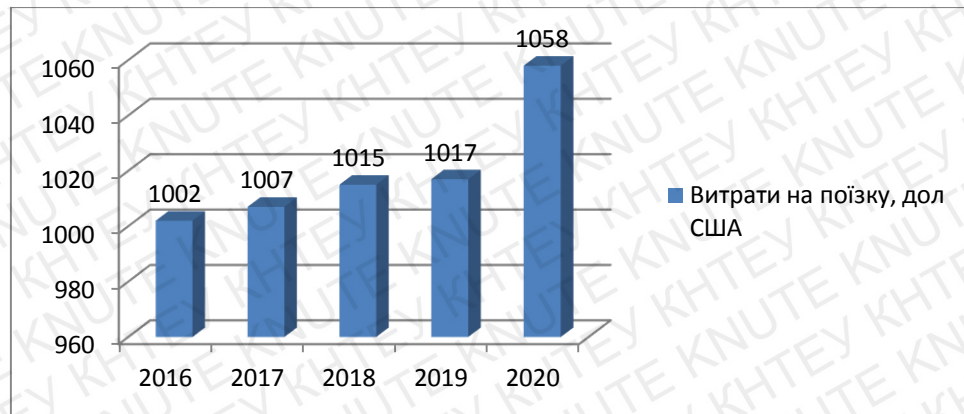


Рис. 2.7 Середні витрати на людину на останню поїзку

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Ще одна тенденція - зростання самостійних поїздок (рис. 2.8).

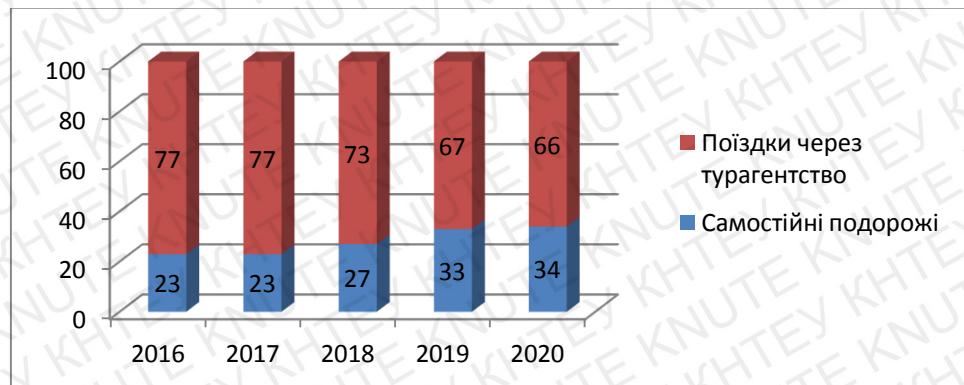


Рис. 2.8 Структура поїздок за параметром її організації, %

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Результати статистичного дослідження говорять про те, що Італія разом з її курортами та містами є об'єктом великого туристичного інтересу в українців. Даний ринок має великий потенціал, за останні роки він стабільно зростає.

2.2. Вибір оптимального напрямку стартап проектів

Під туристичним стартапом розуміється проект, орієнтований на продаж квитків на транспорт (літаки, поїзди, автобуси, кораблі), пов'язаний з подорожами, або бронюванням номерів в готелях (приватному секторі, міні-готелях і т. п.), або

того й іншого, а також традиційні проекти з продажу турпутівок (комплексних турів, комбінованих турів та ін.) [7, с. 24].

Подібні проекти об'єднують кілька ключових рис, що відбивають специфіку роботи стартапів в сфері туризму:

- 1) способи оплати придбаних послуг (бронювання, перельоти, проживання у номерах, трансфери та ін.) орієнтовані переважно на електронні платежі;
- 2) взаємини з постачальником послуг (готелем, авіакомпанією, турфірмою, турагентством і ін.) проводять на договірній основі в залежності від величини комісійних, а не поділу виручки;
- 3) всі туристичні стартапи вимагають серйозних вкладень в маркетинг (в основному, в пряме просування в інтернеті) та найчастіше залишають осторонь реалізацію технологічної платформи;
- 4) на відміну від традиційних інтернет-магазинів, які торгують конкретним товаром, тут не існує складських залишків, які можна розпродати для покриття витрат, що не дозволяє в разі закриття проекту з фінансових причин отримати частину вкладених коштів.

Основний бум подібних проектів на вітчизняному стартап-ринку припав на 2011- 2012 роки і першу половину 2013 року. Творці та інвестори таких проектів вірили в те, що українські користувачі інтернету будуть готові до нових послуг, що надаються їм через інтернет. На даний період часу дійсно рівень проникнення користувачів інтернету з України перевищував (і перевищує) показники всіх країн та наближається до багатьох розвинутих європейських країн.

В Україні в останні роки було запущено кілька стартапів, які допомагають туристам заощаджувати на авіаквитках, вибирати напрямок поїздки та отримувати знижки на проживання. Платформа TripMyDream — планує відпочинок на будь-який бюджет (Додаток А) . Цей сервіс, розроблений українцями, у 2016 році переміг у конкурсі Seedstars Summit, ставши найкращим сервісом для туристів у світі. Tripmydream складає маршрути подорожей, згідно з уподобаннями клієнтів. У пошуку слід вказати бюджет та тривалість поїздки, а сервіс пропонує напрямки мандрівок, згідно вказаної суми. Також сервіс вказує, яка сума залишиться на їжу,

поїздки всередині країни й екскурсії. Актуальним сервіс буде для тих, хто ще не вирішив куди летіти відпочивати. Ті, хто визначився з місцем відпочинку, але не знайшов потрібних квитків, може підписатися на маршрут та отримувати на пошту сповіщення з новими пропозиціями квитків зі знижкою. Головна мета — знайти вигідні варіанти перельоту для мандрівника і показати, що подорожі доступніші, ніж здається.

Стартап Eightydays.me — підбере комфортну подорож (Додаток Б). Білоруський сервіс автоматично вибирає зручний та швидкий маршрут «з пункту А в пункт В». На даний момент сервіс охоплює подорожі по Європі, в майбутньому розробники обіцяють включити весь світ. Є варіант без зазначення місця прильоту. Вибирає зручні залізничні, авіа, автобусні маршрути і пороми, початковою вартістю 100 доларів в обидва боки. Максимальна тривалість подорожі, яку можна вказати — 12 днів. Квитки для подорожі в 4 міста Європи за 174 \$ (~ 4260 грн) Для зручності розробники програми виключили нічні та ранні рейси, аеропорти від яких складно дістатися до міста і перельоти з пересадками. В цьому й є їхня відмінність від інших сервісів.

Стартап Kiwi — знайде дешеві авіаквитки (Додаток В). Сервіс націлений на пошук найвигідніших квитків на літак, потяг і автобус. Допомогає розглянути можливі варіанти перельоту і ціни, забронювати найвигідніший з них. Простий у використанні. Kiwi схожий на Eightydays me, тільки в ньому присутні нічні рейси та пересадки. Є режим без точок прильоту, будь-яка дата перельоту й одночасний пошук по всіх видах транспорту. На сайті можна вибрати розваги на час відпочинку: сімейний відпочинок, екстремальний, нічне життя та інше. Тобто Kiwi відмінно підійде для тих мандрівників, які ще не визначилися в яку країну хочуть і на якому транспорті добиратися.

Проект Holidu — вибере дешеве житло Holidu допоможе знайти бюджетний варіант готелю під час відпочинку, порівнюючи дані з таких популярних сервісів, як Booking.com, Agoda, TripAdvisor, Airbnb.com і ін. (Додаток Г). Принцип користування простий: вводите місто і дати поїздки, а сервіс видає вигідні пропозиції за запитами. Коли місце розміщення вибрано, Holidu автоматично

перенаправити на сайт, де був знайдений відповідний варіант. Головна мета сервісу — порівняти варіації розміщення всіляких сервісів. Але зробити це в одному місці, не відкриваючи тисячі додаткових вкладок з різними пропозиціями.

Проект Snaptrip — оберіть апартаменти за суперціною (Додаток Д). Snaptrip допомагає мандрівникам, які люблять відпочивати в замських будинках, котеджах і віллах. Мета стартапу — знайти оптимальні ціни та пропозиції зі знижками для мандрівників. Туристична компанія запускала в Лондоні та призначалася для подорожей по Великобританії та Ірландії. Однак з 2019 року сервіс розвивається і в інших напрямках: на сайті розміщені вілли за приємними цінами в Італії, Іспанії та Шотландії. Крім шикарних будинків на сайті є карта з найкращими ресторанами із зірками Мішлен.

Проект Booking — забронює готель чи приватне помешкання (Додаток Ж). На booking представлено безліч варіантів житла на будь-який смак та гаманець. До того ж booking.com активно співпрацює з кешбек-сервісами (наприклад, letyshops), за рахунок чого можна заощадити.

Проаналізуємо основні аспекти бізнес-моделей сервісів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Основні пропозиції різних сервісів

Сервіс	Комісія сайту, %	Можливість вибрати додаткові опції	Партнерська програма
Snaptrip	20	Ні	Так
Booking	8	Так	Ні
Holidu	12	Ні	Ні
Kiwi	10	Ні	Так

Джерело: побудовано автором на основі [13] [41]

Для аналізу аудиторії клієнтів слід розглянути їх активність в Інтернет-просторі. Структурований в таблицю розмір аудиторій соціальних мереж представлено в таблиці 2.8).

Таблиця 2.8

Розмір аудиторій в соціальних мережах

Сервіс	Facebook	ВКонтакте	Instagram	Twitter
Snaptrip	27911	10309	22700	-
Booking	4313	9235	1871	111
Holidu	402	1385	10000	-
Kiwi	189	118	-	-

Джерело: побудовано автором на основі [41] [43]

Отже, Twitter є найменш використовуваним майданчиком для представленості туристичних компаній.

Компанія повинна чітко визначити, який тип взаємин вона хоче встановити з кожним зі споживчих сегментів, вони можуть варіюватися від персональних до автоматизованих.

Використовуємо методику п'яти сил Портера для аналізу конкуренції в галузі та вироблення стратегії бізнесу. У прикладеній формі представлено п'ять таблиць (таблиці 2.9-2.13), кожна з яких оцінює рівень загрози однією з п'яти сил конкуренції згідно Майклу Портеру. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції та дано їх короткий опис. Оцінка параметрів проводилася за трибальною шкалою. Для того щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили було обрано одне з трьох тверджень в таблиці та проставлені відповідні бали від 1 до 3. Проставлені бали підсумовувалися в кінці кожної таблиці, до них були надані розшифровки їх значень.

Таблиця 2.9

Товари замітники

Параметр оцінки	Коментарі	Варіанти вибору		
Товари з відповідним параметром «ціна якість»	Здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	Не існують
Оцінка параметра		3		

Джерело: побудовано автором

Отже, на ринку представлено значну кількість сервісів та програм, які здатні створити конкуренцію стартапу.

Таблиця 2.10

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Коментарі	Варіанти вибору		
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
Оцінка параметра			2	
Темп зростання ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростає	Високий
Оцінка параметра				3
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, тим вище ризик перемикавання споживача між різними компаніями ринку	Компанії продають стандартизовані товари	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових перевагах	Продукти компаній значно відрізняються між собою
Оцінка параметра			2	
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
Оцінка параметра		3		
Разом				10

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Отже, з даних таблиці можна говорити про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції в туристичній галузі.

Оцінка загрози входу нових гравців на ринок представлена в Додатку А. З даних таблиці бачимо, що існує високий рівень загрози входу нових гравців на туристичний ринок.

Оцінка ринкової влади покупця представлена в Додатку Б. Бачимо, що товари компанії не є унікальними, а покупці мають широкий вибір туристичних продуктів, що вказує на високий рівень конкуренції на ринку та загрозу появи нових конкурентів.

Таблиця 2.11

Оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників

Параметр оцінки	Коментарі	Варіанти вибору	
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
Оцінка параметра			1
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
Оцінка параметра			1
Витрати перемикання	Чим вище витрати перемикання, тим вища загроза до росту цін	Високі витрати до придбання конкретної продукції інших постачальників	Низькі витрати до придбання конкретної продукції інших постачальників
Оцінка параметра			1
Пріоритетність напрямку для постачальника	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
Оцінка параметра			1
Разом			4

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Отже, простежується низький рівень впливу постачальників. Компанія може співпрацювати з багатьма постачальниками послуг у різних країнах, не обмежена в обсягах туристичних продуктів, а зміна партнерів не зможе спричинити великих проблем та фінансових витрат, що дозволяє компанії обирати більш оптимальних партнерів на міжнародному ринку.

Розглянемо ключових гравців туристичного ринку України (таблиця 2.12). Для нашої бізнес-моделі стартапу підходить орієнтація на професійне надання екскурсійних послуг без залучення посередників, що дасть додаткову впевненість якості послуг для клієнтів. Розміщення посилок на сторонні сервіси з відгуками також дозволить зробити компанію більш відкритою та буде стимулювати до постійного поліпшення якості роботи на різних рівнях.

Таблиця 2.12

Основні туристичного ринку, які використовують інноваційні технології
бронювання екскурсій в Україні

Сервіс	Рік початку роботи	Кількість міст	Кількість країн	Коротка інформація
Тріпстер	2013	604	93	- сервіс позиціонує себе як «екскурсії від місцевих жителів»; - підбір маршрутів складається за схемою: гіді заповнюють форму, модератори її проглядають, роблять дзвінок-знайомство, коригують опис та виставляють на сайт ; - під час надходження заявок, гіді самостійно їх підтверджують; - робота з розширення маршрутів в окремому місті не ведеться, повністю автоматизована система, в якій дуже багато гідів з однаковими пропозиціями змагаються за кількістю відгуків та оцінок та самі створюють екскурсійні пропозиції
Sputnik	2014	581	86	- співпрацюють з 1277 гідами; - сервіс з найдешевшими цінами на екскурсії, дешевий сегмент; - позиціонують себе як екскурсії з досвідченими гідами; - робота з розширення маршрутів в окремому місті не ведеться, повністю автоматизована система, в якій дуже багато гідів з однаковими пропозиціями змагаються за кількістю відгуків

				та оцінок та самі створюють екскурсійні пропозиції
Weatlas	2016	678	42	- сайт розділяє екскурсійні послуги та трансфери; - є можливість вибору екскурсій за списком пам'яток
Excursio	2016	543	60	- розміщують всі екскурсії поспіль, від приватних гідів та агентств; - позиціонують себе як сервіс тільки з ліцензованими та професійними гідами без «екскурсій від місцевих жителів»; - розміщують посилання на свою сторінку на основних сайтах відгуків

Джерело: побудовано автором на основі [13]

За підсумками складання таблиці ключових гравців ринку бронювання екскурсій для компанії підходить орієнтація на професійне надання екскурсійних послуг без залучення гідів, що дасть додаткову впевненість якості послуг в очах клієнтів. Розміщення посилань на сторонні сервіси з відгуками також дозволить зробити компанію більш відкритою і буде стимулювати до постійного поліпшення якості роботи на різних рівнях.

Таким чином, на основі дослідження успішного досвіду стартап проектів в туристичному бізнесі для компанії «TUI Ukraine» було обрано створення бізнес-моделі сервісу бронювання екскурсій по всьому світу, формат та умови роботи якого пропонується протестувати з екскурсіями в Італії. У разі успіху обраної моделі роботи стартапа, планується розширення екскурсійних пропозицій в рамках декількох десятків країн.

Висновки до розділу 2

Для оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів було виявлено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації. В результаті проведення даного аналізу виявлено, що ключовою можливістю можна вважати те, що головним наслідком

кризи, викликаній поширенням коронавірусної інфекції COVID-19, буде відхід з ринку великої кількості гравців, які зможуть його пережити. Однією з найбільш постраждалих галузей є туризм, і не всі компанії в період невизначеності зняття обмежень в переміщеннях зможуть зберегти штат співробітників та продовжувати оплачувати оренду ділової нерухомості. При цьому серйозним недоліком є недостатніх ресурсів для фінансування та доступу до кредитних коштів, щоб максимально швидко в найкоротші терміни запуснути сервіс та найняти необхідний персонал.

Італія була обрана в якості першої країни для розміщення екскурсійних пропозицій, через те що вона є одним з лідерів в Європі за об'єктами всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (55 об'єктів, що складає 4,7% від загальної кількості. Разом з тим її історія залишається однією з найбагатших на події та чинить вплив на розвиток усього світу. Вона також залишила після себе величезну кількість пам'яток архітектури та мистецтва. Результати статистичного дослідження говорять про те, що Італія разом з її курортами та містами є об'єктом великого туристичного інтересу в українців. Даний ринок має великий потенціал, за останні роки він стабільно зростає.

На основі дослідження успішного досвіду стартап проектів в туристичному бізнесі для компанії «TUI Ukraine» було обрано створення бізнес-моделі сервісу бронювання екскурсій по всьому світу, формат та умови роботи якого пропонується протестувати з екскурсіями в Італії. У разі успіху обраної моделі роботи стартапа, планується розширення екскурсійних пропозицій в рамках декількох десятків країн.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стартап проектів

Беручи до уваги поточний стан українського ринку боргового фінансування, характеристики інфраструктурних проектів для турбізнесу, їх високу капіталомісткість та тривалі терміни окупності при невідомому результаті (кількісний та якісний склад туристів), можна зробити висновок, що проекти, які реалізуються в сфері туризму, мають високий ступінь ризику для потенційних інвесторів.

Тому найвідповідальнішим етапом інвестиційного процесу є вибір проекту (стартапа), в який буде вкладено ресурси інвестора. На вибір самого об'єкта інвестування в основному впливає така категорія, як інвестиційна привабливість.

Під інвестиційною привабливістю туристського стартапу будемо мати на увазі сукупність об'єктивних фінансово-економічних характеристик, значень та показників стану об'єкта на конкретну дату, що відповідають вимогам інвесторів по співвідношенню «дохідність-ризик» для інвестування у відповідні категорії туристських об'єктів за умови досягнення цілей інвестора протягом певного періоду часу.

Можна відзначити, що методологічні аспекти всебічного, комплексного підходу до оцінки інвестиційної привабливості підприємства в даний час мало розроблені вченими-економістами. Таким чином, для виявлення реальної та достовірної інформації повинні отримувати поширення приватні методики оцінки цієї економічної категорії, що враховують не тільки загальноприйняті критерії, а й економічні реалії в тому чи іншому секторі народного господарства, галузеві особливості фінансово-господарської діяльності організацій, стратегічні наміри і поточні інтереси інвесторів. Це призводить до необхідності використовувати при проведенні аналізу інвестиційної привабливості туристського стартапу систему показників, об'єднаних в блоки: аналіз фінансової привабливості; аналіз ресурсного

потенціалу; аналіз туристичних потоків; аналіз впливу сезонності на фінансово-господарську діяльність турфірми [12, с. 35-37].

На першому етапі (перший блок) для оцінки фінансової привабливості підприємства скористаємося традиційними групами показників фінансового аналізу: аналіз платоспроможності, фінансової стійкості, ефективності і результативності діяльності, здатності підприємства до саморозвитку в певний момент, оптимальності структури капіталу, здатності своєчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність, зберігати рівновагу активів і пасивів в мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища, переносити непередбачені несприятливі обставини в межах допустимого рівня ризику.

На другому етапі слід оцінити темпи розвитку туристичного стартап-проекту визначити, якою мірою воно наблизилось до найвищого рівня використання ресурсів та ефективності діяльності. Безпосередньо для визначення ефективності функціонування підприємства соціально-культурного сервісу та туризму необхідно оцінити ефективність використання наявних ресурсів. Для цього використовують порівняльні показники, тобто визначається функція ефективності використання ресурсів. Показники фінансово-економічної діяльності туристського підприємства включають: обсяг продажів - кількість проданих турів; виручку від продажів туристського продукту; показники використання ресурсів робочої сили; показники використання основних фондів і оборотних коштів; показники продуктивності праці та фонду заробітної плати; собівартість поданих турпродуктів тощо.

Аналіз туристичних потоків (аналіз ринкових сегментів) на ринку туристичних послуг та його подальше прогнозування є найважливішими складовими успіху турфірм. Це стає тим більш актуальним в умовах конкуренції, конкурентної боротьби, що загострюється. Економічний та маркетинговий аналізи ринкового попиту сприяють підвищенню рівня його регульованості та передбачуваності, що дозволяє будувати відповідні маркетингові стратегії та максимально ефективно здійснювати бізнес-планування. В кінцевому підсумку подібний аналіз допомагає досягненню турфірмою її основоположних цілей,

заснованих на сучасному маркетинговому підході: отримання максимально можливого прибутку на основі задоволення потреб споживачів в туристських послугах, збільшення своєї інвестиційної привабливості.

Для туристського ринку, а значить, й для суб'єктів, які здійснюють свою діяльність в межах цього ринку (турфірм та інших підприємств туріндустрії), характерними є значні сезонні коливання попиту на туристичні продукти. Сезонність - явище складне та за своїми наслідками суперечливе. Динаміка попиту на різні турпродукти обумовлює коливання цін (їх диференціацію) протягом року. Аналіз сезонності продажів турпродукту може проводитися за допомогою будь-якого нині відомого методу: простий середньої, відносних чисел (величин), ковзної (рухомої) середньої, аналітичного порівняння.

На підготовчому етапі слід врахувати, наскільки повно та достовірно представлена вся суттєва інформація, необхідна інвесторам для проведення об'єктивної оцінки рівня інвестиційної привабливості господарюючого суб'єкта. Також важливо знати, яким чином розкривається ця інформація, яка трудомісткість (вартість і витрати часу) збору та узагальнення необхідної інвестору інформації.

Зазначені аспекти повинні бути описані через систему показників, що дозволяють оцінити рівень інвестиційної привабливості підприємства.

На основі дослідження успішного досвіду стартап проектів в туристичному бізнесі для компанії «TUI Ukraine» було обрано створення бізнес-моделі сервісу бронювання екскурсій по всьому світу, формат та умови роботи якого пропонується протестувати з екскурсіями в Італії. У разі успіху обраної моделі роботи стартапа, планується розширення екскурсійних пропозицій в рамках декількох десятків країн.

Розіб'ємо всі рекомендації щодо впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine» на блоки та опишемо кожен з них.

Перший блок – споживчі сегменти. Ключовим при сегментації споживачів є той факт, що всередині кожної з виділених груп споживачі мають максимально схожі потреби, вимоги до товарів та послуг, а також схожі переваги в способах здійснення придбання.

Таблиця 3.1

Перший етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
Блок 1. Споживчі сегменти	Середній ціновий сегмент; клієнти - україномовні туристи, які планують відвідати Італію, від 27-28 років, які живуть в Україні, переважно самостійно подорожують (не пакетні тури, самостійні поїздки), користувачі Інтернету

Джерело: складено автором

Другий блок - ціннісні пропозиції. Блок включає опис товарів і послуг, які представляють цінність для певного споживчого сегмента.

Таблиця 3.2

Другий етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
Блок 2. Ціннісні пропозиції	Переваги: зручний і інтуїтивно зрозумілий сайт, приємний дизайн; відсутність в каталозі повторюваних маршрутів та екскурсій, туристові не доведеться аналізувати десятки однакових маршрутів в пошуку відповідного гіда, необхідно буде вибрати тільки сам маршрут); ціни нижчі, ніж у конкурентів, але разом з цим і нижче відсоток комісії (передбачається комісія в розмірі 15%, вигода гідам - більше отримають плату, вигода клієнтам - менше заплатять); більший вибір класичних маршрутів; інструкції з бронювання квитків самостійно; вибір додаткових опцій; зниження ризику відмови в проведенні (в разі, якщо один гід не зможе провести екскурсію, завжди буде можливість замінити його на іншого), в той час як на аналізованих сервісах виставлені пропозиції конкретних гідів та доводиться підлаштовуватися під їх графік; якісні описи екскурсій (відсутність довгих текстів, розклад роботи об'єктів екскурсій); швидке бронювання (бронювання, яке не потребує погодження та підтвердження гіда); зручність оплати (великий вибір способів оплати та можливість оплатити частково або повністю).

Джерело: складено автором

Третій блок – канали взаємодії. Блок описує, як компанія взаємодіє зі споживчими сегментами і доносить до них свої ціннісні пропозиції. Канали зв'язку, поширення і продажів складають систему взаємодії компанії з клієнтом. Ці канали виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги організації;
- допомагають оцінити ціннісні пропозиції організації;
- дозволяють споживачеві купувати товари та послуги;
- забезпечують післяпродажне обслуговування.

Таблиця 3.3

Третій етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
Блок 3. Канали взаємодії	Інформаційний етап: поінформованість клієнтів про послуги компанії досягається за рахунок пошукової реклами, реклами сервісу в тематичних спільнотах в соціальних мережах, блогу компанії в соцмережах з описом місць та екскурсій, із зазначенням посилань на конкретні пропозиції сервісу; Оціночний етап: дизайн сайту, підібрані максимально релевантні картинки, опис екскурсій на сайті, відгуки попередніх клієнтів; Продажний етап: щоб придбати екскурсію, клієнт знаходить вподобану, вибирає потрібну дату і час, оплачує комісію сервісу і отримує на пошту лист з ваучером; Післяпродажний етап: після кожної екскурсії клієнти залишають на неї відгук на сайті

Джерело: складено автором

Схематично роботу сайту можна позначити у вигляді послідовності кроків на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Етапи роботи сервісу

Джерело: складено автором

До наведеної схеми можна також додати, що на наступний день після проведення екскурсії туристу приходить лист з проханням залишити відгук і поділитися враженнями.

Четвертий блок – взаємини зі споживачами. Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами. Компанія

повинна чітко визначити, який тип взаємин вона хоче встановити з кожним зі споживчих сегментів, вони можуть варіюватися від персональних до автоматизованих.

Таблиця 3.4

Четвертий етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
Блок 4. Взаємовідносини з споживачами	Самостійне бронювання через сайт сервісу; якщо є питання або потрібна допомога, то спілкування відбувається по пошті або за телефоном. Бронювання відбувається в кілька етапів: 1) потрібно вибрати місто та екскурсію, яку турист хоче відвідати, з каталогу; 2) ознайомитися з описом маршруту та в разі позитивного рішення натиснути «Замовити»; 3) буде виконаний перехід в форму, в якій потрібно вказати дату і час екскурсії, кількість осіб, вказати ім'я, електронну пошту та телефон. Якщо є які-небудь питання, їх також можна вказати в спеціальному полі; 4) натиснути «Забронювати екскурсію», відкриється вікно з посиланням на оплату. Ввести дані карти та підтвердити покупку.

Джерело: складено автором

П'ятий блок – фінансова стійкість. Блок включає прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегменту або від партнерів. Компанія «TUI Ukraine» повинна запитати себе: за що готові платити клієнти? Правильна відповідь на це питання дозволить створити один або кілька потоків надходження доходів.

Таблиця 3.5

П'ятий етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
Блок 5. Фінансова стійкість	Оплата відбувається на сайті; потік доходів надходить від комісії за посередницькі послуги (комісія в розмірі 15% від кожної замовленої екскурсії); фіксована ціна за індивідуальні екскурсії і динамічне ціноутворення (додаткові послуги)

Джерело: складено автором

Шостий блок – ключові ресурси. У цьому блоці описуються найбільш важливі активи, необхідні для функціонування стартапу. Ці активи дозволяють

організації створювати та доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки з споживчими сегментами та отримувати прибуток.

Таблиця 3.6

Шостий етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
Блок 6. Ключові ресурси	Офіс (сервіс компанії дає змогу вести діяльність тільки через Інтернет, і її співробітники можуть працювати віддалено з дому, це дає можливість економії за рахунок оренди офісу, роблячи його наявність формальним); сервер, на якому розташований сайт (хостинг, регулярна оплата оренди обладнання для роботи сервісу); необхідні співробітники: менеджер по роботі з клієнтами (обов'язки: ведення бази даних клієнтів, консультування з питань функціональності сайту і оплати, допомога у бронюванні екскурсій).

Джерело: складено автором

Сьомий блок – ключові види діяльності. Блок описує дії компанії, які необхідні для реалізації стартапу. Кожний бізнес включає певну кількість ключових видів діяльності. Це найважливіші дії організації, без яких її успішна робота неможлива.

Таблиця 3.7

Сьомий етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
Блок 7. Ключові види діяльності	Аналіз ринку екскурсій; активний пошук перспективних гідів і популярних маршрутів, які ще не представлені на сайті; підтримка взаємин з клієнтською базою: поштова розсилка та пости в соціальних мережах.

Джерело: складено автором

Восьмий блок – ключові партнери. Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує компанія. Організації будують партнерські відносини, щоб оптимізувати свою діяльність, знизити ризики або отримати ресурси, отже подібні відносини стають основою багатьох ключових процесів.

Таблиця 3.8

Восьмий етап впровадження стартап-проекту компанією «TUI Ukraine»

Блок	Характеристики
------	----------------

Блок 8. Ключові партнери	Стратегічне співробітництво: туристичні компанії, що займаються організацією турів, які делегують проведення екскурсій (діляться клієнтами за винагороду або безкоштовно), тревел-блогери, сайти туристичної тематики; відносини з постачальниками: гіді, які вже безпосередньо надають екскурсійні послуги, бухгалтерська організація (допомагає з веденням бухгалтерських звітностей), платіжна система.
--------------------------------	--

Джерело: складено автором

Дев'ятий блок – структура витрат. Блок описує найбільш суттєві витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної галузі. Витрати досить легко підрахувати, якщо точно визначити ключові ресурси, ключові види діяльності та ключових партнерів. Мінімізувати витрати слід в будь-якому бізнесі, однак для деяких моделей зниження витрат має більше значення, ніж для інших.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат на рік діяльності стартап-проекту компанії «TUI Ukraine»

Витрати	Вартість	Кількість місяців	Підсумок
Створення сайту	100000	1	100000
SEO-просування	20000	12	240000
Менеджер по роботі з клієнтами	30000	12	360000
Хостинг	10000	1	10000
Зв'язок	2000	12	24000
Бухгалтерські послуги	5000	12	60000
Обслуговування рахунку в банку	1500	12	18000
Реклама в соцмережах	5000	12	60000
Оренда домену	1000	1	1000
Разом			905000

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна вартість впровадження стартап проекту для компанії «TUI Ukraine» складе 905 тис. грн..

3.2. Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Для економічного обґрунтування проекту скористаємося підрахунками основних інвестиційних коефіцієнтів, а саме чистої поточної вартості (Net Present Value), індексу прибутковості (Profitability Index), внутрішньої норми прибутковості (Internal Rate of Return) та терміну окупності. Почнемо з чистою теперішньою вартістю, скористаємося формулою:

$$NVP = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} , \quad (3.1)$$

де n , t - кількість часових періодів;

CF - грошовий потік (Cash Flow);

R - ставка дисконтування (%).

Складаємо таблицю передбачуваних грошових потоків та виручки за 18 місяців з кроком в 1 місяць (таблиця 3.10), річну ставку дисконтування призначаємо з значення середньої річної ставки по облігаціях державної позики в Україні - 8,5%. Відповідно, ставка в місяць дорівнює 0,7%.

Таблиця 3.10

Вихідна таблиця для розрахунків

Місяць	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік	Передбачувана виручка	Кількість заброньованих екскурсій
0	-143000	-	-	-
1	-28500	-28302	98500	48
2	-23500	-23174	103500	50
3	-18500	-18117	108500	53
4	-13500	-13129	113500	55
5	-8500	-8209	118500	58
6	-3500	-3357	123500	60
7	1500	1429	128500	62

8	6500	6147	133500	65
9	11500	10800	138500	67
10	16500	15388	143500	70
11	21500	19912	148500	72
12	26500	24372	153500	75
13	31500	28769	158500	77
14	36500	33104	163500	79
15	41500	37377	168500	82
16	46500	41589	173500	84
17	51500	45741	178500	87
18	56500	49833	183500	89

Джерело: розраховано автором

Таким чином, бачимо, що первісна інвестиція - 143 000 грн. (Вартість сайту + хостинг на рік + оренда домену на рік + оренда офісу на рік). Передбачувана виручка складається з комісій (15% від вартості, середня дорівнює 2060 грн.) За бронювання екскурсій з розрахунку, що сервіс набирає популярність і кількість замовлень зростає. Змінні витрати при цьому не збільшуються.

В Excel показник NPV можна розрахувати, скориставшись формулою ЧПВ (чиста приведена вартість) (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок показника NPV

Місяць	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік	Передбачувана виручка	Точка беззбитковості
0	-143000	-	-	-905000
1	-28500	-28302	98500	-806500
2	-23500	-23174	103500	-703300
3	-18500	-18117	108500	-594500
4	-13500	-13129	113500	-481000
5	-8500	-8209	118500	-362500
6	-3500	-3357	123500	-239000
7	1500	1429	128500	-110500
8	6500	6147	133500	23000
9	11500	10800	138500	161500
10	16500	15388	143500	305000
11	21500	19912	148500	453500
12	26500	24372	153500	607000
13	31500	28769	158500	765500
14	36500	33104	163500	929000
15	41500	37377	168500	1097500
16	46500	41589	173500	1271000

17	51500	45741	178500	1449500
18	56500	49833	183500	1633000

Джерело: розраховано автором

Отримуємо $NPV = 76639$ грн. Оскільки NPV більше нуля, то інвестувати в проект вигідно. Індекс прибутковості визначимо за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right)}{I_0}, \quad (3.2)$$

де CF_t - грошовий потік від інвестицій в t -му році;

I_0 - початкові інвестиції в проект;

n - період життя інвестиційного проекту;

r - відсоток дисконту.

Далі підсумовуємо всі дисконтовані грошові потоки та ділимо їх на модуль первинної інвестиції.

Отже, отримуємо $PI = 1,54$. Значення коефіцієнта більше 1, то можна інвестувати в даний проект.

Внутрішня норма прибутковості розраховується за формулою:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IC, \quad (3.3)$$

де CF_t - грошовий потік в період часу t (Cash Flow);

IC (Invest Capital) - інвестиційні витрати на проект в первісному періоді (теж є грошовим потоком $CF_0 = IC$);

t - період часу.

Отримуємо $IRR = 3\%$. Так як значення коефіцієнта більше ставки дисконтування в місяць (0,7%), то це говорить про те, що проект вигідний.

Точку беззбитковості знаходимо, додаючи помісячно до первинних інвестицій (905 000 грн.). Таким чином, ми бачимо, що проект вийде на точку беззбитковості в восьмому місяці.

Таблиця 3.12

Розрахунки основних показників стартап проекту

Показник	Значення
NPV	76639 тис. грн..
IRR	3%
Окупність	8 місяців

Джерело: розраховано автором

Отже, розрахунки основних показників демонструють, що проект за даних умов буде успішним та в нього варто вкладати гроші.

Висновки до розділу 3

На основі дослідження успішного досвіду стартап проектів в туристичному бізнесі для компанії «TUI Ukraine» було обрано створення бізнес-моделі сервісу бронювання екскурсій по всьому світу, формат та умови роботи якого пропонується протестувати з екскурсіями в Італії. У разі успіху обраної моделі роботи стартапа, планується розширення екскурсійних пропозицій в рамках декількох десятків країн.

Було проведено аналіз основних процесів та витрат, необхідних для впровадження стартап проекту компанією. Розраховано, що загальна вартість впровадження стартап проекту для компанії «TUI Ukraine» складе 905 тис. грн..

З розрахунку економічної ефективності ми виявили, що проект вийде на точку беззбитковості в восьмому місяці. При цьому NPV проекту складе 76639 тис. грн.; PI - 1,54; IRR 3%. Розрахунки основних показників демонструють, що проект за даних умов буде успішним і в нього варто вкладати гроші.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки.

1. Стартап - це компанія, що пропонує інноваційний продукт або послугу, мета якої швидке зростання та масштабування. Існує ряд виняткових особливостей стартапів, що відрізняють його від інших типів бізнесу. Відмінними рисами стартапів є короткий операційний життєвий цикл; унікальна ідея, яка ефективно вирішує проблему споживачів; в рамках стартапу розробляється високотехнологічний продукт, розробляються інноваційні технології; масштабування; високі ризики інвестування в стартап.

2. Базою дослідження стала туристична компанія «TUI» - одна з найвідоміших туристичних компаній у всьому світі. TUI Travel PLC - це група туристичних компаній, діяльність яких охоплює більш ніж 180 країн світу та обслуговують більше 30 млн. клієнтів на 25 світових ринках туристичних послуг. Компанія TUI Ukraine серед своїх послуг пропонує клієнтам якісний відпочинок, згідно європейським стандартам на таких популярних курортах світу, як Болгарія, Хорватія, Єгипет, Туреччина, Чорногорія, Іспанія, Франція, Кіпр, Греція, Таїланд, Індія, Шрі-Ланка, Словаччина, Італія Австрія, ОАЕ, Туніс, тощо.

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що, в зв'язку з тривалою кризою через пандемію COVID на українському ринку, компанії «TUI Ukraine» необхідно оптимізувати свою політику, шляхом переорієнтації з найбільш популярних туристичних напрямків на регіональний туризм. Крім того, компанії необхідно освоювати нові ринки для закордонних туристичних поїздок, які будуть доступні масовому туристу. Незважаючи на те, що фінансові результати діяльності «TUI Ukraine» збиткові, аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності мають позитивні значення і вище норми, а це свідчить про те, що «TUI Ukraine» в змозі інвестувати свої власні кошти в нові проекти.

3. Для оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу для впровадження стартап проектів було виявлено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації. В результаті проведення даного аналізу виявлено, що ключовою можливістю можна вважати те, що головним наслідком кризи, викликаній поширенням коронавірусної інфекції COVID-19, буде відхід з ринку великої кількості гравців, які зможуть його пережити. Однією з найбільш

постраждалих галузей є туризм, і не всі компанії в період невизначеності зняття обмежень в переміщеннях зможуть зберегти штат співробітників та продовжувати оплачувати оренду ділової нерухомості. При цьому серйозним недоліком є відсутність достатніх ресурсів для фінансування та доступу до кредитних коштів, щоб максимально швидко в найкоротші терміни запуснути сервіс та найняти необхідний персонал.

Італія була обрана в якості першої країни для розміщення екскурсійних пропозицій, через те що вона є одним з лідерів в Європі за об'єктами всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (55 об'єктів, що складає 4,7% від загальної кількості. Разом з тим її історія залишається однією з найбагатших на події та чинить вплив на розвиток усього світу. Вона також залишила після себе величезну кількість пам'яток архітектури та мистецтва. Результати статистичного дослідження говорять про те, що Італія разом з її курортами та містами є об'єктом великого туристичного інтересу в українців. Даний ринок має великий потенціал, за останні роки він стабільно зростає.

4. На основі дослідження успішного досвіду стартап проектів в туристичному бізнесі для компанії «TUI Ukraine» було обрано створення бізнес-моделі сервісу бронювання екскурсій по всьому світу, формат та умови роботи якого пропонується протестувати з екскурсіями в Італії. У разі успіху обраної моделі роботи стартапа, планується розширення екскурсійних пропозицій в рамках декількох десятків країн.

5. На основі дослідження успішного досвіду стартап проектів в туристичному бізнесі для компанії «TUI Ukraine» було обрано створення бізнес-моделі сервісу бронювання екскурсій по всьому світу, формат та умови роботи якого пропонується протестувати з екскурсіями в Італії. У разі успіху обраної моделі роботи стартапа, планується розширення екскурсійних пропозицій в рамках декількох десятків країн.

Було проведено аналіз основних процесів та витрат, необхідних для впровадження стартап проекту компанією. Розраховано, що загальна вартість впровадження стартап проекту для компанії «TUI Ukraine» складе 905 тис. грн..

6. З розрахунку економічної ефективності ми виявили, що проект вийде на точку беззбитковості в восьмому місяці. При цьому NPV проекту складе 76639 тис. грн.; PI - 1,54; IRR 3%. Розрахунки основних показників демонструють, що проект за даних умов буде успішним і в нього варто вкладати гроші.

Таким чином запропонований проект є прибутковим та економічно вигідним для туристичної компанії «TUI Ukraine».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України / В. В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – № 4. – 2015. – С. 9 – 18.
2. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. № 22. С. 136–141. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3879-bezugliji-v-innovatsijna-osnova-formuvannya-natsionalnikhgotelnikh-merezh-ukrajini>
3. Безуглий І.В., Сіренко К.Ю. Методичні основи розробки типології готельних мереж. Приазовський економічний вісник. 2018. № 3(08). С. 14–21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-8>
4. Васильчук І. Крауфандінг і краудінвестінг як фінансові інновації / І. Васильчук // Ринок цінних паперів України. – 2019. – № 11–12. – С. 59–67.
5. Все про hi-tech бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://startupline.com.ua/>
6. Гернего Ю. Краудфандинг як інструмент інноваційного розвитку економіки / Ю. Гернего // Антикризове управління економікою України : нові виклики : Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 15–17 грудня 2015 року. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 25– 29.
7. Гладка Л., Колеснік Є. Українські стартапи: сучасний стан розвитку інноваційного підприємництва. Молодий вчений. – 2018 - № 4(44). С. 647–651.
8. Д'якова І.І., Родіонова П.С. Сучасні тенденції венчурного фінансування в Україні. Ефективна економіка. 2016. № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5301>
9. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф.: у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – Т. 4. – С. 111-112.

10. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012. № 5080-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5080-17>
11. Ковальова А. Підходи до створення успішного стартапу: світовий досвід. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2014_02_meshko/37_Kovalyova.htm.
12. Кравченко М. О. Розвиток стартап компанії на основі співробітницького підходу / М. О. Кравченко // Інтелект XXI: науковий економічний журнал. – 2016. – Випуск 5. – С. 75–79.
13. Кривко В. Почему украинские стартапы гибнут в инкубаторах. Мнения экспертов на ЛІГА.net 13.04.2018 // http://www.liga.net/opinion/278024_pochemu-ukrainskie-startapy-gibnut-v-inkubatorakh.htm
14. Курченко О. О. Державна підтримка стартапів : досвід Польщі, уроки для України / О. О. Курченко // Проблеми науки. – 2015. – № 12. – С. 25–30.
15. Масик Ю. Стартапи в Україні: поле битви чи новий ІТ-центр світу? [Електронний ресурс] / Ю. Масик. – Режим доступу : <http://informal.com.ua/trends/startapy-v-ukrajini-pole-bytvychy-novyj-it-tsentr-svitu/>
16. Мулік Л.І., Сонцев С.О. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. С. 336–342.
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Офіційний сайт туристичної компанії «TUI Ukraine» URL : ui.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=tui.ua_
19. Прибуткове інвестування. Види стартапів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://invest-program.com.ua>.
20. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки, Розпорядження Кабінет міністрів України від 28 серпня 2013 р. ,№ 641-р.

21. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. / Ерік Райз. –К. : Віват, 2016. – 368 с.
22. Рейтинг країн по кількості стартапів. Startup Ranking – Electronic resource. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.startupranking.com/countries>.
23. Розум України. Топ-10 українських стартапів року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://espresso.tv/article/2016/12/29/top_ukrayinskykh_startapiv_2016.
24. Сагалакова Н.О. Характеристика туристичного продукту. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 17. С. 27–33.
25. Саліхова О. Б. Державна політика у сфері нанонауки та нанотехнологій в Україні з урахуванням орієнтирів ЄС / О. Б. Саліхова // Економіка і прогнозування. – 2014. – № 3. – С. 121– 136.
26. Саліхова О. Б. Створення статистичного підґрунтя для оцінки особливостей інноваційних стартапів України / О. Б. Саліхова, О. О. Курченко // Статистика України. – 2019. – № 1. – С. 18–21.
27. Саліхова О.Б. Про бідного стартапа замовите слово / О. Б. Саліхова, О. О. Курченко // Економіст. – 2016. – 7 червня [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uaekonomist.com/12893-pro-bdnogo-startapa-zamovite-slovo.html>.
28. Ситник Н. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. БізнесІнформ. -2017 -№ 8. - С. 64–68.
29. Стартапи, які починають без чітких цілей, заробляють більше [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/411243/startapy-yaki-pochynayut-bez-chitkyhtsilejzaroblyayut-bilshe>.
30. Стартап-інкубатори та бізнес-акселератори: що і де шукати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news/>
31. Татаринцева А.С., Олійник О.М. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій. Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 1(9). С. 148–153.

32. Терешко Ю.В., Тардаскіна Т.М., Богатирьова Л.Д. Особливості розвитку Інтернет-стартапів в Україні: реалії і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 12(174). С. 435–443.
33. Характерні риси стартапів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probiznes.com.ua>.
34. Хромова Д.Д., Антоненко К.В. Сучасні світові тенденції розвитку стартапів на світовій арені. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 123–137.
35. Чазов Є.В. Стартап як нова форма ведення бізнесу. Наукові праці НУХТ. 2013. № 52. С. 122–128.
36. Що таке стартап? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biznesua.com.ua/shhotake-startap/>
37. Davila A., Foster G., Gupta M. Venture capital financing and the growth of startup firms//Journal of business venturing. 2003. V.18. №.6. P.689-708.
38. Goedhart M., Koller T., Wessels D. The right role for multiples in valuation// McKinsey on Finance. 2005. V.15. P.7-11.
39. Goldenberg D. H., Goldenberg M. D. Why entrepreneurs and VCs disagree in valuing start-up firms: imputing the target rate of return using DCF vs. option-based approaches// The Journal of Private Equity. 2009. V.13. №. 1. P.73-79.
40. Hall J., Hofer C. Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation// Journal of Business Venturing. 1993. V. 8. №. 1. P.25-42.
41. James F. Jordan Innovation, Commercialization, and the Start-ups in Life Sciences / CRC Press. – 2019. - 254 P.
42. Kaplan S., Stromberg P. How do venture capitalists choose investments// Working Paper, University of Chicago. 2000. V.121. P.55-93.
43. Mahoney J. New venture valuation by venture capitalists: An integrative approach// University of Illinois at Urban Champaign Working Paper. 2005. V.124. P.11-27

44. Mathonet P., Monjanel G. Valuation guidelines for private equity and venture capital funds: a survey// The Journal of Alternative Investments. 2006. V.9. №.2. P.59-70.
45. Miloud T., Aspelund A., Cabrol M. Startup valuation by venture capitalists: an empirical study// Venture Capital. 2012. V.14. №.2. P.151-174.
46. Paul Miller and Kirsten Bound. The Startup Factories The rise of accelerator programs to support new technology ventures / NESTA Discussion paper. - June 2019. - 39 p.
47. Richard Jensen. Startup Firms from Research in U. S. Universitie / University of Notre Dame Notre Dame, USA. - June 2019. // <https://www3.nd.edu/~rjensen1/research/Startups%20Chapter.pdf>
48. Robehmed Natalie. What Is A Startup? // <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#14542c924c63> E 30
49. Steve Blank, Bob Dorf. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. – 2016: K & S Ranch. - 608 p.
50. Tourism in Italy in 2018: Istituto Nazionale di Statistica [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.istat.it/en/archivio/232138>
51. Tourism in Italy in 2019: Istituto Nazionale di Statistica [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.istat.it/en/archivio/232161>
52. Tourism in Italy in 2020: Istituto Nazionale di Statistica [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.istat.it/en/archivio/2321221>

Додаток А

Оцінка загрози входу нових гравців на ринок

Параметр оцінки	Коментарі	Варіанти вибору		
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	Висока	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
Оцінка параметра			2	
Сильні компанії з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчують себе існуючі компанії в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
Оцінка параметра			2	
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Оцінка параметра			2	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
Оцінка параметра				3
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової	Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів

	аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	повністю відкритий	вимагає помірних інвестицій	розподілу обмежений
Оцінка параметра			2	
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини та інших важливих ресурсів, регламентування рівня цін	Немає обмежуючих актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Оцінка параметра				3
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
Оцінка параметра			2	
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	Високий	Стагнація або зниження обсягу ринку	Падіння
Оцінка параметра				1
Разом				17

Сповіднюється, але зростає

Ринкова влада покупця

Параметр оцінки	Коментарі	Варіанти вибору		
Частка покупців з великим об'ємом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 30 % продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Оцінка параметра				1
Схильність до придбання конкретного товару субституту	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
Оцінка параметра			2	
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	Почуєць завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Почуєць буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Почуєць абсолютно не чутливий до ціни
Оцінка параметра				3
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
Оцінка параметра			2	

Разом	8
-------	---

Джерело: побудовано автором

Додаток В

Платформа TripMyDream

TRIPMYDREAM

АвіаАвіазниккиГотеліЕкскурсіїМедіаГід

Укр (UAH - грн)Вхід

ТУДИ І НАЗАДВ ОДИН БІКСКЛАДНИЙ МАРШРУТTRIPMIXNEW

2 пасажирів, Економ

3:Київ

До:Афіни

Туди: 18 Лют, ВтНазад: 22 Лют, Сб

ЗНАЙТИ

Популярні фільтри

☐Прямий переліт

☐Багаж включено до тарифу

Пересадки у британських аеропортах

Виключити аеропорти STN, LTN, MAN

Вартість квитка

Від 0 грн

без обмежень

Кількість пересадок

☒Усі

☒Прямі рейси

Знайдено 3628 варіантів

Рекомендований

4 053 грн2г 30хв

Найдешевший

4 053 грн2г 30хв

Найшвидший

7 771 грн2г 30хв

20:45 - 23:15

тривалість: 2г 30хв

18 Лют, Вт

Київ (KBP) — Афіни (ATH)

прямий

17:40 - 20:10

тривалість: 2г 30хв

22 Лют, Сб

Афіни (ATH) — Київ (KBP)

прямий

07:20 - 10:00

тривалість: 2г 40хв

18 Лют, Вт

Київ (IEV) — Афіни (ATH)

прямий

2 027 грн

2 квитка: 4 053 грн

ДЕТАЛЬНІШЕ

2 304 грн

2 квитка: 4 608 грн

tripmydream.ua...

[illegible]

Проект Holidu

Montenegro

CHECK-IN
Mon, 02/24

CHECK-OUT
Thu, 02/27

2 Guests

Popular filters

☐ Vacation apartment

☐ Condo

☐ Pool

☐ Pet allowed

☐ Internet

☐ Balcony/Terrace

☒ 4.0 ★★★★★ & up

Property type

☐ Vacation house

Montenegro: 39 accommodations found

Sort by ▾

Apartment for two people #9

3 nights

\$48

2 pers., 1 bedroom, 700yd to the beach

5.0 ★★★★★ (12 reviews)

More details >

Best price: Airbnb

VIEW OFFER

Vojinovic apartments 4

3 nights

\$52

4 pers., 550yd to the beach

4.1 ★★★★★ (553 reviews)

More details >

Best price: Airbnb

VIEW OFFER

Проект Snaptrip

0203 637 0812
Open until 9:30pm

16 MAR 2020 - 19 MAR 2020

3 NIGHTS

1+ BEDROOMS

GUESTS

SORT BY

2+ MORE FILTERS

Lodge Cottage

Showing properties between £0 and £120

SAVE 11%

SAUR AT LA CARRERA
Maison de vacances Prats du P...
REF: S151276 Reviews 2
Total price
£120 ~~£135~~
View details >

SAVE 7%

VILLALUENGA DEL BOSQUE
Casa con encanto en Grazalesma
REF: S237528
Total price
£95 ~~£102~~
View details >

☒ Search as I move the map

Додаток 3

Проект Booking

Головна > Чорногорія > Результати пошуку

Шукати

Місце / назва помешкання:

Чорногорія

Дата заїзду

21 вівторок, 21 квітня 2020

Дата виїзду

24 п'ятниця, 24 квітня 2020

Термін перебування: 3 ночі

2 дорослих

Без дітей

1 номер

☐ Я подорожую у справах

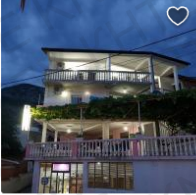
Шукати

Ексклюзивні пропозиції
Booking.com до вашої

Чорногорія: знайдено 4 407 помешкань

- Наші рекомендації
- Показати спершу приватні помешкання
- Ціна (спершу найнижча)
- Оцінка гостей та ціна
- ...

Результати вашого пошуку включають такі варіанти проживання, як ліжка у загальному номері. [Не показувати помешкання з розміщенням у загальних номерах](#)



Guest House Dragomir

Сутиморе · Показати на карті

Бюджетний номер з двома окремими ліжками

ліжка (1 місце на двоярусному ліжку)

На нашому сайті залишилося лише 1 такий номер

Ніякого ризику: пізніше можна скасувати, тому встигніть забронювати сьогодні за цією чудовою ціною.

Близькуче

158 відгуків

8,6

3 ночі, 2 дорослих

УАН 480

+УАН 160 податків та зборів

БЕЗКОШТОВНЕ скасування бронювання!

Передплата не потрібна

Переглянути наявність місць



Aleksandar

Близькуче

8,7