

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
Ушенко Н.В.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ  
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ»**

**Тема:** «Управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства»

**Виконавець:** студент гр. ПД-201М Артюхов Володимир Ігорович  
(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові)

**Керівник:** к.е.н., доцент Командровська Вероніка Євгенівна  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Назаренко О.П.  
(ПІБ)

**КИЇВ 2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ушенко Н.В.

«   »                      2019 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проекту)

АРТЮХОВА Володимира Ігорович

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи «Управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства»

затверджена наказом ректора від 11 жовтня 2019 р. № 23-63/ст

2. Термін виконання роботи: 11 жовтня 2019 р. до 04 лютого 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність підприємства: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства, форми статистичної звітності, наукові статті та монографії з проблем вивчення управління бізнес-процесами в туризмі

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методологічні оцінки управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами продажу ТОВ «Корал Тревел». Обґрунтування заходів з удосконалення бізнес-процесів продажу туристичного підприємства

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Аналіз підходів до визначення сутності маркетингової діяльності; Складові управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства; Основні показники господарської діяльності ТОВ «Корал Тревел»; Показники ефективності управління бізнес-процесами продажу ТОВ «Корал Тревел»; Пропонована схема організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства; Шляхи удосконалення процесу управління бізнес-процесами продажу ТОВ «Корал Тревел»; Економічна ефективність запропонованих заходів

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ	15.10.2019 - 19.10.2019	
2	Вивчити теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами	20.10.2019 - 03.11.2019	
3	Провести аналітичну оцінку управління бізнес-процесами продажу продажу туристичного підприємства «Корал Тревел»	04.11.2019-23.11.2019	
4	Розробити та обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства «Корал Тревел»	26.11.2019 - 21.12.2019	
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання дипломної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	22.12.2019 20.01.2020	
6	Передзахист	21.01.2020-22.01.2020	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	23.01.2020- 04.02.2020	
8	Захист дипломної роботи в ЕК	05.02.2020	

7. Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Командровська В.Є.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Артюхов В.А.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи Артюхова В.А. «Управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства»: 113 сторінок, 22 рисунків, 15 таблиць, 66 використаних джерел, 1 додаток.

УПРАВЛІННЯ, ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ПРОДАЖ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ.

Об'єкт дослідження – процес управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства. Предмет дослідження – методи та прийоми управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства.

Мета дослідження – удосконалення теоретичних засад та практичних заходів управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення і порівняння, статистичного аналізу, системного та комплексного аналізу, методи аналізу та синтезу, вертикальний та горизонтальний аналіз фінансової звітності.

Отримані результати та їх новизна – розкрито теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства, досліджено результати господарської діяльності та проведено оцінку ефективності управління бізнес-процесами продажу ТОВ «Корал Тревел», запропоновано методи удосконалення управління бізнес-процесами продажу ТОВ «Корал Тревел» в сучасних умовах господарювання.

Наукова новизна роботи полягає у розробці структурно-логічної схеми управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства

Рекомендації щодо використання результатів – удосконалену програму та заходи щодо удосконалення процесу управління бізнес-процесами продажу рекомендується використовувати під час проведення практичної діяльності фахівців для оцінювання резервів підвищення ефективності управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи – матеріали дипломної роботи можна використовувати вітчизняними туристичними підприємствами.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – удосконалення процесу управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання призведе до підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства в майбутньому.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ</b>	
<b>ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	11
1.1. Сучасні підходи до визначення поняття «бізнес-процес».....	11
1.2. Характеристика основних елементів управління бізнес-процесами .....	16
1.3. Особливості управління бізнес-процесами продажу туристичних підприємств.....	24
Висновки до розділу 1 .....	38
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ</b>	
<b>ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»</b> .....	40
2.1. Характеристика ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг.....	40
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Корал Тревел».....	52
2.3. Дослідження управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТОВ «Корал Тревел».....	63
Висновки до розділу 2 .....	75
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ</b>	
<b>ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	76
3.1. Формування алгоритму вибору методів удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства .....	76
3.2. Пропоновані заходи з удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТОВ «Корал Тревел» .....	80
3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління бізнес-процесами продажу ТОВ «Корал Тревел».....	100
Висновки до розділу 3 .....	102

<b>ВИСНОВКИ</b> .....	103
<b>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ</b>	
<b>ДЖЕРЕЛ</b> .....	106
<b>ДОДАТКИ</b> .....	112

## ВСТУП

За останні роки конкуренція на ринку туристичних послуг суттєво посилилась. Надання Україні безвізового режиму, прихід на український ринок авіаційних перевезень лоукост-авіакомпаній, відкриття ним широкої мережі маршрутів до багатьох країн стимулювало розвиток саостійного туризму, без участі туристичних агентств. В цих умовах жорсткої конкуренції турфірмам необхідно підвищувати обсяги продажу і підтримувати себе в стимулі, розвиваючи потенціал для захоплення більшої цільової аудиторії і отримання прибутку. Оптимізація бізнес-процесів, тобто вдосконалення діяльності компанії, підвищення лояльності клієнтів і зменшення витрат - одні з найважливіших внутрішніх ресурсів, що дозволяє туристичній компанії розвиватися навіть в не дуже сприятливої ситуації.

В таких умовах туристичними компаніями недостатньо уваги приділяється методикам проектування бізнесу в цілому: їм відводиться лише роль, яка виражається найчастіше в дав окремих програм, проектів, планів заходів, що носять тимчасовий характер. І в чималому ступені це становище ускладнюється поширеністю лінійно-функціональних або вертикально-інтегрованих організаційних структур компаній. Сформовані на цій основі системи управління не в змозі забезпечувати адекватну реакцію на зовнішні і внутрішні економічні фактори по ряду відомих причин, однією з яких є складність проходження інформації по ієрархічному ланцюжку управління. У той же час в сучасному бізнесі не залишилося жодного чинника, до якого можна застосувати термін «стабільний» або постійний».

Проблеми існуючих підходів до побудови бізнесу полягають у тому, що аналізуються окремі складові бізнесу, але не бізнес в цілому. Накопичено значний досвід проектування і моделювання організації виробництва і правління окремими компаніями. Разом з тим розгляд туристичного бізнесу як єдиного цілого, відокремленого в рамках окремих компаній, об'єднаних

загальним управлінням, призводить до виникнення нових ідей про організацію управління.

Процесно-структурний підхід до управління бізнесом можна розглядати як складову частину сучасної управлінської економіки. У сучасній теорії управління економічними системами відбулося поступове зближення понять «процес» і «бізнес-процес», тому часто обидва терміни використовуються як синоніми. Однак, у сьогodнішній практиці реорганізації бізнес-процесів існує певна ступінь роз'єднаності в діях різних служб і керівників підприємств. На розбіжності при виконанні проектів накладаються проблеми з організаційною структурою, підпорядкованістю підрозділів і співробітників. Виникає клубок протиріч, яких можна уникнути, якщо підійти до всіх цих робіт комплексно шляхом створення в організації єдиної системи керованих процесів. Необхідність впровадження процесно-структурного підходу до проектування і розвитку системи управління бізнес-процесами організації стала очевидною, і вона дозволить усунути зазначені вище розбіжності і забезпечити результативне виконання проектів організаційних змін.

Аналіз існуючої наукової літератури з бізнес-процесів в основному присвячена типовим підходам до створення моделей бізнес-процесів без прив'язки до фактичних завдань реорганізації систем управління. Ряд робіт присвячено техніці опису та моделювання бізнес-процесів за допомогою різних програмних продуктів і нотацій. Для опису бізнес-процесів сьогодні існує кілька основних настанов і відповідне програмне забезпечення, які дозволяють моделювати бізнес-процеси будь-якої складності.

Стає актуальним вдосконалення системи управління бізнес-процесами продажу туристичних організацій, яка заснована на сучасному розумінні процесного підходу до управління. Бізнес-процес є досить складним об'єктом управління. Система управління бізнес-процесами організації включає: дії по перетворенню входів в виходи, вивчення та збирання інформації про індикатори процесу, процедуру обробки, групування та перетворення цієї інформації у вигляд, доступний для розуміння та розробку управлінських



рішень тим, хто відповідає за ефективність бізнес-процесу продажу, процедуру поступового покращення показників процесу і коригувальних дій щодо усунення причин відхилень під час процесу. Основи розвитку туризму були закладені та розвинені такими видатними вітчизняними вченими як Любіцева О., Кифяк В., Сокол Т., Мальська М., Худо В., Цибух В., Дядечко Л. та ін. Вказані науковці зробили вагомий внесок у розвиток туристичної сфери: дослідженні теоретичних основ, визначенні законів та закономірностей розвитку туризму, формуванні дієвих механізмів функціонування туристичної сфери, дослідженні та розвитку ресурсного потенціалу України тощо. Особливостям же розвитку туризму в Україні присвячено праці таких науковців як Ковальчук С., Косар Н. та Кузьо Н., Фролової Г. [8], Пестушко В. [9].

Актуальність проблеми удосконалення управління бізнес-процесами продажу в туристичній галузі обумовило вибір теми дипломного дослідження.

**Метою** дипломного дослідження є удосконалення теоретичних засад та практичних заходів управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства.

Для досягнення мети вирішено такі **завдання**:

- провести аналіз підходів до визначення терміну «бізнес-процес»;
- вивчити існуючу класифікацію бізнес-процесів;
- дослідити теоретичні основи побудови бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати місце туристичного агентства «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг;
- зробити оцінку ефективності діяльності ТОВ «Корал Тревел», аналіз фінансових показників;
- дослідити бізнес-процеси ТОВ «Корал Тревел»;
- виявити особливості бізнес-процесу продаж туристичного підприємства;
- розробити схему бізнес-процесу продаж туристичного підприємства з урахуванням особливостей функціонування галузі;
- розробити пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесу продаж ТОВ «Корал Тревел»

**Об'єктом дослідження** є процес управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства.

**Предметом дослідження** є методи та прийоми управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства.

При проведенні дипломного дослідження було використано такі **інформаційні джерела** як статистичні збірники України та міжнародні збірники, фінансова звітність ТОВ «Корал Тревел», монографії, статті та інші наукові праці з вивчення бізнес-процесів тощо.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження було використано такі методи дослідження як теоретичного узагальнення і порівняння, статистичного аналізу, системного та комплексного аналізу, методи аналізу та синтезу, вертикальний та горизонтальний аналіз фінансової звітності.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Запропонована структурно-логічна схема організації управління бізнес-процесом продажу туристичного підприємства відрізняється від існуючих тим, що враховує особливості процесу продаж в туристичній галузі з використанням сучасних цифрових технологій.

**Практичне значення отриманих результатів.** Впровадження та використання запропонованої схеми управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства допоможе покращити якість роботи з клієнтами, підвищити ефективність продажу в туристичній галузі.

**Апробація отриманих результатів.** Результати проведеного дослідження опубліковано у статті «Інноваційні парки як засіб активізації інноваційної діяльності в Україні» у фаховому збірнику наукових праць, що включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus – Причорноморські економічні студії: зб.наук.праць. – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018. – Вип.36, частина 1 – С.56-60.

**Структура** дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сучасні підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Двісті років тому Адам Сміт зробив видатне відкриття: індустріальне виробництво повинне бути розбите на найпростіші і самі базові операції. Він показав, що поділ праці сприяє зростанню його продуктивності. Однак за минулі двісті років ситуація в бізнесі докорінно змінилася. Бізнесом почав керувати ринок - споживач продукції.

Основна ідея виживання бізнесу в нових постіндустріальних умовах - це реінтеграція (відновлення) окремих операцій в єдині бізнес-процеси, тобто набори операцій, які, взяті разом, створюють результат, має цінність для споживача.

Автори вперше вводять поняття бізнес-процесу і визначають його як «сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або кілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача» [66].

У “нову еру конкуренції” важливим є дослідження бізнес-процесів не з погляду технічної регламентації, а з так званого формування доданої вартості, оптимізації за витратами та здійснення керівництва бізнес-процесами. Результативних досліджень вітчизняних вчених, зокрема Кузьміна О.Є. та Мельник О.Г. [25], свідчать про виняткову ефективність застосування процесно-структурованого підходу в менеджменті. Його сутність полягає в об'єднанні системного, ситуаційного і процесного підходів. Застосування такого підходу до керівництва у практичній діяльності звільняє менеджерів від потреби оперативного управління різними функціями в компанії.

Відповідно до проведеного дослідження можна стверджувати, що кожен бізнес-процес [16]:

- має свої визначені межі;
- має певного кінцевого споживача (зокрема іншого бізнес-процесу або кінцевого споживача);
- має свого власника.

Тобто кожен бізнес-процес спрямований на свого споживача, в іншому випадку даний процес не є важливим для підприємства, та його можна закрити.

Якщо у Адама Сміта кожна операція повинна мати свого власника, то тут свого єдиного власника повинен мати кожен бізнес-процес. Це якісний крок вперед, що забезпечує підвищення якості продукції та здійснювати контроль задоволення споживача продуктом.

Що стосується першого пункту, можна твердо сказати, що немає методів однозначного визначення меж бізнес-процесу, не може бути і однозначного опису бізнес-процесів будь-якої компанії, не кажучи вже про однозначну оптимізацію.

Тому очевидним є наступний висновок: формальний опис кожного бізнес-процесу зазвичай починається з вивчення сутності та природи самого бізнес-процесу, причому ефективність їх оптимізації від правильного виокремлення особливостей конкретного бізнес-процесу.

До визначення меж бізнес-процесів є наступні основні підходи [11]:

- за сформованою структурі компанії;
- за результатом бізнес-процесу – продукту;
- за ланцюжком створення цінності.

При першому підході описуються укрупнені процеси структурних підрозділів верхнього рівня, потім кожен з цих процесів описується як сукупність процесів нижчого рівня тощо.

Однак те, що підприємство описується в термінах функціональної діяльності якраз і є істотним недоліком цього методу: різні бізнес-процеси описуються як діяльність, розподілена за різними функціональними підрозділами і фахівцям, що порушує головний принцип реінжинірингу - «один процес - один підрозділ - один бюджет - один власник процесу».

При другому підході в першу чергу описується продукт компанії на всіх стадіях його життєвого циклу.

Найбільш відомими моделями, які використовують даний підхід, є тринадцяти-процесні універсальні моделі, а також модель Шера. Їх особливість полягає в чіткій відповідності процес-результат.

Даний підхід складніше в розробці, набагато важчий у впровадженні, але дозволяє в дійсності оптимізувати діяльність підприємства, впровадити ефективне бюджетування, різко знизити непродуктивні витрати, надавати «прозорість» і керованість бізнесу.

При застосуванні даного підходу слід мати на увазі, що оскільки поняття «результат» також не є однозначним, то досить просто уявити результатом процесу результат діяльності функціонального підрозділу, і, при цьому, прирівняти даний підхід до першого, збивши нанівець всі достоїнства другого підходу.

Третій підхід ґрунтується на описаній Майклом Портером ланцюжку створення цінності, в якій виділяються основні (первинні) бізнес-процеси, що забезпечують створення споживчої цінності продукту, і підтримують (допоміжні) бізнес-процеси, що забезпечують функціонування бізнесу і супроводжуючі створення продукту на всьому протязі його життєвого циклу.

При вирішенні питання про межі процесів М. Портер припустив, що кордони ланок ланцюжка, а, отже, і бізнес-процесів, знаходяться там, де проводиться додавання споживчої цінності продукту.

Підхід до визначення бізнес-процесів звичайно не вичерпується трьома підходами, їх може бути і більше, але ці три підходи дають розуміння проблеми і розуміння того, що дуже багато залежить від того конкретного фахівця, який буде вести цю роботу.

Загалом різноманіття підходів до визначення поняття “бізнес-процеси” викликано насамперед тим, що самі бізнес-процеси в управлінському аспекті є “ядром” економічної системи підприємства, їх дослідження знаходиться на межі різного роду економічних категорій: “управління (менеджмент)”,

“виробництво”, “якість”, “ефективність і результативність”, “оптимізації витрат”, “бізнес-модель” та цілого ряду інших. У зв’язку цим, визначення поняття повинно бути розширеним та поглибленим. Основні підходи до визначення поняття «Бізнес-процес» зведено у табл.1.1.

Розглянемо також що таке є бізнес-процес безвідносно того, як він виділений із загального бізнесу компанії.

З позиції системного підходу бізнес-процес складається з входу, виходу, управління, а також ресурсів:

- вхід – певні ресурси, що використовуються та трансформуються бізнес-процесом у отримання результату (виходу);

- вихід – матеріал або інформація, яка виробляється бізнес-процесом. Бізнес-процес без результату не має сенсу;

- управління – це набір правил, методів, технологій, методик та процедур та стандартів, якими керується бізнес-процес;

- ресурси – персонал підприємства, обладнання, інструмент тощо.

Управління та ресурси здійснюють вплив на бізнес-процес, але не перетворюються ним. Якщо бізнес-процеси (в першу чергу допоміжні), перетворюють ресурси або управління, зокрема, змінять технології, забезпечать підготовку кадрів, ремонт обладнання, то мабуть ці технології, кадри, обладнання будуть входами і виходами відповідних процесів, що мають своє управління і свої власні ресурси.

На вивченні бізнес-процесів ґрунтується процесно-орієнтоване управління – сучасний ефективний підхід до креативного управління фірмою. Він не тільки допомагає знизити непродуктивні витрати, а й стимулює підвищення якості продукції, інструменту, що дає можливість мати повну інформацію про поточний стан процесу бізнесу допомагає вживати своєчасних, економічно обґрунтованих та стратегічно правильних рішень.

Саме процесний підхід ліг в основу стандарту менеджменту якості ISO 9000: 2000, в якому під процесом розуміється «сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих активностей, яка перетворює входи на виходи».

## Ключові характеристики сутності “бізнес-процесів”

№ з/п	Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
1	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність) [1, 7, 9, 12, 16]	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувати в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.
2	Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві [4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 15]	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передує даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати самомотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.
3	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі) [5, 7, 10, 12, 14, 15]	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів.
4	Вимірність результату кожного бізнес-процесу [6, 7, 10, 15]	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок [7], то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
5	Існування мети здійснення бізнес-процесів [9, 10, 12, 16]	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. “Виходи” одних бізнес-процесів є “входами” наступних, які використовують результати попередніх. Результатом “кінцевих” бізнес-процесів є товари/послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.
6	Безперервність бізнес-процесів [4, 7, 10, 14, 15]	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожен дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.
7	Керованість бізнес-процесів [12, 34, 57]	Використання організаційних ресурсів та виконання бізнес-процесів для створення доданої вартості з метою досягнення цілей підприємства потребує керівництва, що в практичному аспекті означає наявність менеджера, який має владу і повноваження змінювати конфігурацію процесу та затрачувані на його виконання ресурси, а також відповідає за його результативність і ефективність.

*Джерело: узагальнено автором*

Детальний опис бізнес-процесів здійснюється з метою їх аналізу і реорганізації (інжинірінгу та реінжинірінгу). Метою реорганізації зазвичай є впровадження сучасних інформаційних систем, оптимізація витрат, покращення обслуговування клієнтів, підвищення їх задоволення наданими послугами чи проданим товаром, підвищення ефективності системи в цілому, адже детальний опис процесів без подальших висновків та покращень не має цінності.

Процесний підхід є стрижнем сучасної теорії управління, проте він повинен розглядатися тільки разом із багатьма іншими визначальними факторами: структурними, фінансовими, кадровими тощо. Тільки комплексний розгляд всіх визначальних чинників може принести успіх.

Бізнес-процес повинен бути:

- описаним;
- оптимальним;
- дійсно виконуватися згідно з описом.

Саме від цього залежать результати роботи компанії, в тому числі і фінансові.

## **1.2. Характеристика основних елементів управління бізнес-процесами**

«Бізнес-процес - це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві» [21, с.115].

До основних факторів, що спонукає організацію зосереджувати свою увагу на поліпшенні бізнес-процесу, відносяться [42, с.120]:

- вимоги, що пред'являються споживачами і державою;
- необхідність знижувати витрати або тривалість циклу;
- впровадження програми управління якістю;
- злиття двох або більше організацій;



- внутрішньоорганізаційні протиріччя.

А якщо врахувати активну останнім часом іноземну конкуренцію по відношенню до вітчизняних організацій, то потреба в поліпшенні бізнес-процесів стає очевидною. Необхідність вдосконалення бізнес-процесів існує для всіх організацій знаходячись в конкурентному середовищі, і це обумовлює безперервність цього процесу. Вибір процесів, що підлягають поліпшенню в першу чергу, індивідуальний для кожного підприємства. Для того, щоб виділити пріоритетні проблеми, тобто найслабші ланки бізнес-процесів, дуже важливо провести інтерв'ю не тільки з вищим керівництвом, але і керівниками відділів і служб організації.

По-різному можна судити про те, наскільки підходять вітчизняним організаціям методи і технології вдосконалення бізнес-процесів, що зарекомендували себе в розвинених країнах. Однак перше, з чим слід погодитися, людський фактор, як раніше було прийнято вважати, не в змозі вирішити всі виникаючі проблеми у вітчизняній економіці. Сучасні вимоги до бізнесу настільки високі і динамічні в зв'язку з технологічним прогресом, що навіть деякі еталонні технічні рішення і прийоми щодо вдосконалення бізнес-процесів не завжди результативні і ефективні. Тому реальним і дієвим підходом є комплексний підхід, який включає:

- аудит бізнес-процесу;
- застосування основних принципів поліпшення бізнес-процесів;
- використання передових технологій;
- інноваційні рішення, які застосовуються тільки до конкретної, унікальній ситуації, часом містять елементи ноу-хау.

У більшості вітчизняних організацій не проводиться навіть аудит бізнес-процесів на предмет відповідності вимогам, що пред'являються до їх функціонування, управління, ефективності, виходів і ступеня задоволеності клієнта, не кажучи вже про наявність в організації технологій їх поліпшення. Щонайменше, це зайва самовпевненість керівників. Тому першим кроком на шляху до вдосконалення бізнес-процесів, є проведення аудиту.

І тільки після ідентифікації проблем, оцінки всього бізнесу можна говорити про конкретні заходи, удосконалюють бізнес-процес. Тут необхідно підкреслити, що всі роботи, пов'язані з аудитом бізнес-процесу і застосуванням тих чи інших заходів щодо його вдосконалення, повинні проводитися тільки висококваліфікованими і компетентними фахівцями.

Безперервні і суттєві, а часом і лавиноподібні, зміни в технологіях, потребах клієнтів і ринках збуту в сучасних умовах стали звичайним явищем, і нікого вже не дивують. Така висока динамічність сучасного бізнесу зумовила фундаментальне переосмислення концепцій менеджменту, забезпечила відхід від застарілих базових принципів побудови компаній, запропонованих Адамом Смітом дві сотні років тому, і перехід до орієнтації не на функції, а на процеси.

Менеджмент великих, середніх і навіть дрібних підприємств для утримання рівня конкурентноздатності і розширення своїх позицій на ринку змушений постійно перепроектувати, реформувати і вдосконалювати бізнес-процеси.

Існує чотири випробуваних і перевірених методи, які дають можливість побачити, де і які зміни слід провести. Ці зміни можуть не носити великомасштабний характер, але, в той же час, можуть істотно вдосконалити і спростити процес. Дані методи, представлені нижче, допомагають знайти прості та дієві рішення, які, здавалося б, «лежать на поверхні», але, в той же час, були непомітні (рис. 1.1).

Метод п'яти питань полягає в тому, щоб для кожного етапу відповісти на п'ять простих питань, що стосуються суті, місця, часу, виконавця і способу виконання завдання даного етапу. Дозволяє поглянути на процес з різних сторін і виявити ефективні кроки для його вдосконалення.

Метод аналізу доданої вартості передбачає, що всі етапи процесу розбиваються на три категорії: додають реальну вартість, що додають організаційну вартість і не додають ніякої вартості.

Потім виконується завдання оптимізації додають вартість етапів і усунення не додають.

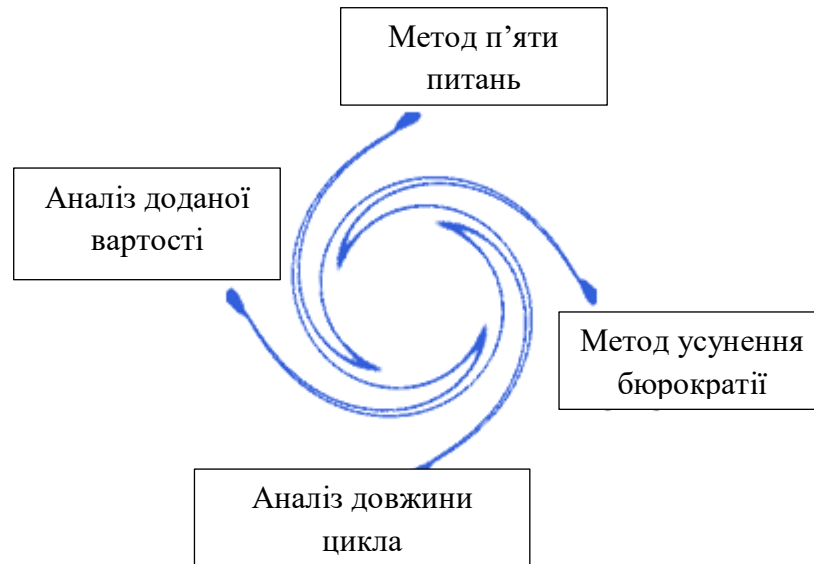


Рис. 1.1 Експрес-методи оптимізації та вдосконалення процесів

*Джерело: [27, с.126]*

Метод усунення бюрократії схожий з аналізом доданої вартості і спрямований на виявлення та вилучення з процесів бюрократичних процедур. У них немає необхідності, вони лише ускладнюють і псують процес, не додаючи ніякої вартості ні для організації, ні для клієнта.

Метод аналізу тривалості циклу спрямований на удосконалення бізнес-процесу за допомогою оптимізації часу виконання його повного циклу. Такий ефект передбачається за рахунок зменшення часових проміжків між усіма етапами процесу.

Найбільш доцільно використовувати всі представлені методи комплексно. Вони фактично є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими елементами методології експрес діагностики і удосконалення бізнес-процесів. Дані чотири методи консолідують різноманітність способів, за допомогою яких можна швидко проаналізувати і спростити бізнес-процес, прискорити його, зменшити витрати і знизити кількість помилок.

Зауважимо, що розглянуті методи представляють традиційний підхід до вдосконалення процесів, оскільки основоположні установки процесу не ставляться під сумнів, і немає спроб замінити процес чимось абсолютно новим. Дані методи не дозволяють домогтися стрибкоподібних десятикратних

поліпшень, як реінжиніринг. Однак, вони самі по собі можуть призвести до істотного прискорення і підвищення результативності та ефективності процесів. Причому такі позитивні зміни можуть бути здійснені дуже м'яко.

У проектах по вдосконаленню діяльності і системи управління підприємств активно застосовують сучасні технології процесного управління, опису, аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Цілі і завдання. Застосування даних технологій дозволяє ефективно вирішити такі актуальні завдання, що стоять перед сучасним українським підприємством:

1. Формалізація, опис та стандартизація основних забезпечуючих бізнес-процесів, а також створення, розробка та перехід до сучасної процесної системи керування підприємством.

2. Забезпечення прозорості, наукової обгрунтованості і керованості бізнесу, наведення порядку, забезпечення реалізації наміченої стратегії і підтримку ефективного зростання.

3. Ефективне впровадження системи збалансованих показників - ССП (Balanced Scorecard - BSC) і побудова системи управління підприємством на основі ключових показників ефективності - КПЕ (Key Performance Indicator - KPI), розроблених і впроваджених до рівня структурних підрозділів і посад.

4. Оптимізація бізнес-процесів на основі поліпшення ключових показників, що визначають ефективність і конкурентоспроможність сучасного бізнесу, а саме:

- зниження витрат;
- зменшення часу процесів;
- підвищення якості процесів і системи управління, а також зменшення операційних ризиків.

5. Побудова ефективної організаційної структури, оптимізація норми керованості і кількості рівнів управління, підвищення мобільності та реактивності структури на зміни зовнішнього середовища, ринку і запитів споживачів, ефективне делегування повноважень і відповідальності,

реструктуризація.

6. Ефективне проектування і розвиток нових бізнес-напрямків і бізнес-процесів для підприємств, що активно розвиваються.

7. Швидке і ефективне тиражування бізнесу для підприємств, що активно розвиваються, мають у своїй структурі схожі процеси (мережа філій, представництва, торгові точки тощо).

8. Ефективна автоматизація діяльності за рахунок швидкого і якісного впровадження інформаційної системи.

9. Правильний і ефективний підбір персоналу і структуризація його діяльності на основі розробки базових регламентів і належних обов'язків. Побудова ефективної системи мотивації (стимулювання) персоналу за рахунок розробки ключових показників діяльності - ККД (Key Performance Indicator), і критеріїв оцінки співробітників. Зменшення персонал-залежності і пов'язаних з цим витрат, а також ризиків втрати керованості і зниження якості процесів.

10. Побудова ефективної системи регламентації на основі розробки процесних і структурних регламентуючих документів. Вивільнення часу керівників для вирішення завдань розвитку і інновацій. Підвищення відповідальності та ефективності роботи персоналу.

11. Побудова ефективної системи фінансового управління, бюджетування, фінансового планування, управлінського обліку та звітності, управління витратами на основі застосування технологій поопераційного розрахунку собівартості - АВС (Activity Based Costing), процесного бюджетування - АВВ (Activity Based Budgeting) і поопераційного управління витратами - АВМ (Activity Based Management).

12. Підвищення ринкової вартості підприємства, його інвестиційної привабливості, капіталізації, іміджу, забезпечення виходу на нові ринки.

13. Впровадження систем постійного вдосконалення - СРІ / ВРІ / «6 Сигм» (див. Розділ «Якість / СРІ – Continuous Process Improvement»), а також системи менеджменту якості на основі стандартів ІСО (ISO) серії 9000.

14. Впровадження та вдосконалення інших управлінських процесів і

систем [26]:

- стратегічне управління;
- управління проектами;
- управління маркетингом тощо.

Одним із способів вдосконалення бізнес-процесів є їх автоматизація.

Якщо рішення про необхідність використання програмного забезпечення (ПО) в компанії прийнято твердо і остаточно, виникає наступне питання: яке програмне забезпечення вибрати.

Критеріїв вибору може бути кілька:

1. Функціональність програмного забезпечення. Його відповідність технологічним процесів, прийнятим в компанії.
2. Вартість володіння програмним забезпеченням.
3. Перспективи розвитку програмного забезпечення.
4. Можливість інтеграції з іншими значущими програмними модулями, використовуваними в компанії.
5. Функціональність наявного програмного забезпечення. Його відповідність технологічним процесам, прийнятим в компанії.

Щоб визначити, наскільки програмне забезпечення відповідає вимогам компанії, слід звернутися до успішного досвіду використання цього ПЗ в компанії аналогічного профілю (вданому випадку критеріями можуть бути обсяг туристів, що відправляються, напрямок туризму, кількість туристів, кількість фахівців, що працюють в системі). Тут треба мати на увазі, що успішність впровадження оцінюється керівником, менеджерами, IT-фахівцем і бухгалтерією по-різному. Тому добре б знати думку всіх учасників бізнес-процесів (при цьому можна зробити акцент на ту категорію працівників компанії, автоматизація чияї роботи є найбільш актуальною). Фірми - розробники програмного забезпечення охоче йдуть на установку ПО для дослідної експлуатації. Протягом двох-трьох тижнів кожний з можливих користувачів програми може ознайомитися зі своєю ділянкою роботи. Якщо розробники самі демонструють можливості ПО, особливу увагу потрібно

приділити найбільш актуальним для кожного з учасників процесів, питань.

Вартість самого ПО є кінцевою сумою, яку треба заплатити в рідкісних випадках. При визначенні вартості володіння ПЗ необхідно звернути увагу на наступні складові. Найважливіша з них - вартість впровадження. Впровадження передбачає настройку системи під конкретні вимоги або зміна існуючої технології, навчання персоналу. Рекомендуємо при укладенні договору внести вартість цих робіт в основний договір. Важливо пам'ятати, що слова «12 годин навчання групи співробітників з чотирьох осіб» припускають: представник розробника чесно буде навчати і одного співробітника протягом 12 годин, якщо інші співробітники зайняті, а наступні години вам доведеться оплатити окремо.

У міру розвитку компанії можуть відбуватися значні зміни в бізнес-процесах, і в будь-якому випадку – зміна в формах документів, поява нових вхідних і вихідних форм. Важливо знати, які питання програмне забезпечення дозволяє вирішувати силами ІТ- спеціаліста туристичної компанії, а за яких обставин неминуче буде потрібно участь представника розробника. Взагалі в такому динамічному виді бізнесу, як туризм, де зміни відбуваються частіше, ніж хочеться, питання супроводу ПЗ слід приділити особливу увагу. Слід знати, яка кількість фахівців розробника займається супроводом ПЗ. Виходячи з їх числа, кількості супроводжуваних фірмі часу супроводу можна визначити межу, при якому збільшення кількості супроводжуваних фірм призведе до неминучого погіршення якості.

Більшість розробників діляться з фахівцями своїми ідеями щодо розвитку програмного забезпечення. Адже створення програмного забезпечення - процес творчий, а люди творчого складу із задоволенням діляться ідеями. Але не слід забувати, що ідеї можуть бути утопічними, тому сприймайте плани розробників через призму свого досвіду. Про можливості реалізації планів можна судити по вже реалізованим проектам і по мірі їх успішності. Так як розробка технологічного рішення – процес тривалий, важливо ознайомитися з кількістю значущих нововведень в програмне забезпечення за певний проміжок часу. Це дозволить усвідомити, наскільки динамічно змінюється програмне

забезпечення.

Найближчим часом з'явиться програмне забезпечення, що охоплює всі аспекти діяльності туристичної компанії (туроператора і турагента). Тому завданням першорядної важливості є інтеграція з різними додатками, використовуваними турфірмою. Це системи пошуку та бронювання турів та авіаквитків, бухгалтерські програми. Можливість інтеграції з різними програмами говорить про компетентність розробників і їх готовності до компромісів.

### **1.3. Особливості управління бізнес-процесами продажу туристичних підприємств**

Сьогодні виникли сприятливі умови для розвитку туристичної галузі в регіонах країни. Тому актуальним напрямком діяльності є надання послуг в туристичній сфері, а саме послуги індивідуальним мандрівникам. Основне завдання підприємств, що надають такі послуги - організація груп і надання послуг за оптовими цінами. Це дозволить туристам знизити ризики і тимчасові витрати на організацію подорожі.

Особливості організації таких підприємств:

- підприємство є малим і володіє штатом, що складається з 5-8 співробітників;
- для виконання деяких робіт залучаються співробітники на договірній основі - фрілансери;
- для функціонування підприємства необхідна автоматизована інформаційна система (АІС).

Однак підприємство зможе закріпитися на ринку тільки при ефективній організації бізнес-процесів. Під бізнес-процесом будемо розуміти сукупність пов'язаних видів діяльності, спрямованих на отримання конкретного продукту (результату), що має цінність для споживача [18].

Діяльність туристичних фірм не обмежується лише створенням високо-



кокачественного туристського продукту і правильним встановленням ціни на нього. Необхідно ще й відповідним чином довести цей продукт до кінцевого споживача - туриста, і забезпечити його доступність цільовому ринку. Для забезпечення ефективної реалізації туристичних послуг туристське підприємство повинно ефективно організувати продаж туристичного продукту.

Термін «продукт» відображає якість абосуть конкретних іабстрактних речей (наприклад, їжа, приготіванакухарем ресторану, або послугигіда, що знайомить туристаз даною місцевістю чимузеєм). Але туристський продукт одночасно являєсобою сукупність дуже складних різнорідних елементів [48]:

- природні ресурси (повітря, вода, сонце, ландшафт тощо), Історичні, культурні, архітектурні пам'ятки, щоможуть привабити туристаі спонукати його зробитиподорож;

- обладнання (засобирозміщення туристів, ресторани, обладнаннядля відпочинку, занять спортом тощо), яке саме по собі не є фактором, що впливає на мотивацію подорожі, але при його відсутності виникають численні перешкоди можливого подорожі;

- можливості пересування, які в певній мірі залежать від моди на різні види транспорту, використовувані туристами (такі можливості оцінюються частіше з точки зору їх економічної доступності, а не з точки зору швидкості пересування).

Основним туристичним продуктом в практичній діяльності є комплексне обслуговування - стандартний набір послуг, який продається туристам в одному «пакеті» (пекідж-тури) [32].

Туристський продукт має свої специфічні особливості, які слід враховувати при продажах. Турпродукт - особливий рід «невидимого» то-вару, і відносини при його реалізації дуже різноманітні і специфічні.

Послуги, що надаються турфірмами, мають такі особливості:

- 1) невідчутність: продукт, який повинен бути проданий, не можна увидіти, покупець не може доторкнутися до нього і спробувати, перед тим як

купити. Невідчутність послуг викликає проблеми як у споживачів, так і постачальниками. Покупцеві важко розібратися і оцінити, що продається до придбання послуги, а іноді і після її отримання.

2) послуги не можуть накопичуватися. Нездатність послуг до зберігання не є складною проблемою в умовах постійного попиту. Однак попит постійно коливається, його величина змінюється в залежності від пори року тощо. Це вимагає розробки стратегії, що забезпечує вирівнювання попиту та пропозиції на ринку послуг.

3) процеси виробництва і споживання відбуваються одночасно невід'ємність виробництва від споживання послуг обумовлює зміну ролі покупця і продавця в процесі відтворення. Клієнт не просто споживає послугу, але і підключається до її виробництва і доставки. У збуті послуг потрібно більше особистої участі, уваги і отримання інформації від по-споживачів, ніж при реалізації товарів.

4) споживач бере участь у виробничому процесі.

Будь-яка туристична поїздка має в своїй основі мотивацію, яка є одним з найважливіших чинників прийняття рішення про подорож і вибору турпродукту [35]. Мотивація вибору туру - найважливіша характеристика, що впливає на поведінкові ініціативи туриста при придбанні туру, так як мотиви формують його поведінку в якості покупця і споживача. Адресність туристського продукту є запорукою його продажеспособності.

Розуміння мотивів потенційного туриста має величезне значення при організації процесу продажів турпродукту. Мотивів, якими керуються туристи, безліч: відпочинок, навчання, турбота про здоров'я, можливість самовираження, заняття спортом, підтвердження соціального статусу, рішення ділових проблем, задоволення цікавості і багато іншого.

Розуміння, знання і використання туристських мотивів є залогом успішних продажів. Виявивши мотиви, можна виробляти ефективні прийоми, що сприяють залученню туриста і надання йому статусу постійного, що в кінцевому підсумку, підвищує продажі турпродукту.

Існує цілий ряд факторів, що впливають на туристські мотиви і поведінку, які необхідно враховувати при організації продажів туристського продукту. Ці фактори можна умовно розділити на зовнішні і безпосередні.

До зовнішніх факторів, що впливає на споживчу поведінку, в туризмі відносяться [48]:

- демографічні та соціальні зміни (проявляються в старінні на-селища, тенденції до пізніх шлюбів, збільшення числа працюючих жінок, ослабленні імміграційних обмежень тощо), тобто виходячи з цього, асортимент турів повинен відповідати тенденціям;

- економічні та фінансові зміни (туризм чутливий до економічному підйомів і криз, впливаючи на туристський попит і, отже, на обсяги продажів);

- стан транспортної інфраструктури і засобів інформаційного забезпечення (вдосконалення видів транспорту, інформаційних систем спрощує організацію поїздок, а, значить, збільшує обсяги продажів);

- безпеку.

До безпосереднім факторів споживчої поведінки туристів відносяться: вік, освіта, соціальна приналежність, менталітет, дохід, сімейний стан, робота, відпустка, наявність вільного часу, здоров'я, чисельність групи, сезонність і ін.

Одним з основних моментів є організація продажу туристичного продукту. Реалізація турів повинна будуватися таким чином, щоб вона позволяла витягти максимальні прибутки від наявної продукції. Успішність продажів в значній мірі визначається точністю вибору каналів продажів, якістю опрацювання організаційного забезпечення та обґрунтованістю опрацювання економічної ефективності, вигідності для фірми.

Існують такі основні форми організації продажів туристичного продукту:

#### 1. Прямий продаж.

Власні бюро продажів - це належать самій фірмі-туроператору торгові точки, через які ведеться робота безпосередньо з покупцями турів, а саме: їх інформування про наявні в продажу турах, прийом заявок на бронювання, укладання контрактів на продаж, отримання оплати, прийом документів на

оформлення та видача туристських документів, розгляд скарг тощо

Залежно від своїх фінансових можливостей і обсягу операцій на ринку туроператор може мати кілька торгових точок. Використання тільки цієї схеми практикують невеликі турфірми з малим об'ємом послуг. Для великого туроператора такий вид продажів неприйнятний.

## 2. Контрагентська мережа.

Використання туроператорами посередників (субагентів) для продажу турів є найпоширенішим і ефективним способом максимального залучення клієнтів. За такою схемою працюють великі оператори, які вже мають досить високі обсяги продажів. Наявність у туроператора широкої і розгалуженої агентської мережі забезпечує йому: збільшення продажів турпродукту; вихід на нові ринки, в тому числі на регіональні; скорочення витрат на утримання власного персоналу, оренду приміщень, оснащення тощо.

В даній схемі можливо наявність ще декількох посередників (ініціативних операторів, туроптовіков, агентів).

Відносини між туроператором і агентствами засновані на договірних відносинах. Залежно від повноважень, наданих туроператору агентом, і відповідальності агенту перед покупцем можна виділити три види агентської діяльності:

1. Агент з продажу. Агент пропонує покупцеві тур за дорученням і від імені фірми-постачальника туристичних послуг. Функції агента в цьому випадку можуть обмежуватися рекламною діяльністю і інформуванням покупця про можливість придбати необхідний тур в тій чи іншій фірмі. Агент може підтвердити покупцеві наявність вільного місця в групі, зв'язавшись з фірмою по телефону. Все подальше документальне оформлення поїздки виконують співробітники фірми, так як саме фірма несе перед клієнтом-туристом відповідальність за виконання послуг, пропонованих агентом до продажу в даному випадку.

2. Агент-посередник. Діє від власного імені, але посилається на умови фірми. Пропонує покупцям тур і бере на себе істотну частину оформлення

поїздки. Використовує при цьому рекламні матеріали принципу (постачальника туристичних послуг), але оформлення поїздки веде на власних бланках. Самостійно укладає з покупцями договір на організацію поїздки і, відповідно, відповідає перед ними в рамках цього договору.

3. Фірма-турорганізатор. На відміну від перших двох типів, в обов'язковому порядку є юридичною особою. Повністю бере всю процедуру з оформлення виїзду на себе. Для цієї мети найчастіше доповнює продукт принципу власними послугами з оформлення туристам в'їзних-виїзних та транзитних віз, організації прибуття туристів до пункту відправлення, при необхідності організовує власні програми в пункті відправлення, контролює туроператора на предмет виконання всіх послуг за кордоном, по-скільки тільки фірма несе відповідальність за реалізований пакет послуг.

Агентська угода - найбільш поширена форма договірних відносин. Взаємини в рамках агентської угоди будуються на основі ряду взаємних зобов'язань між туроператором (принципалом) і турагентом.

Процес встановлення і підтримання взаємовідносин між тур-оператором і турагентом в загальному вигляді виглядає наступним чином [21]:

- публічна оферта туроператора;
- укладення договору (агентської угоди) між туроператором і турагентом;
- розсилка туроператором пропозицій (прайс-листів) і рекламних матеріалів;
- заявка турагентства про бронювання туристичного продукту;
- підтвердження заявки туроператором і виставлення рахунку;
- оплата рахунку турагентом і передача туроператору документів туриста (в разі оформлення виїзних віз у країни тимчасового перебування).

Залежно від характеру туристських операцій, агентські угоди мають різний зміст. Вони можуть бути максимально деталізовані, якщо мова йде про разову або короткочасною угоду, а також можуть стосуватися лише основних, принципових умов, якщо договір укладається на тривалий період (генеральна агентська угода). В останньому випадку конкретизація комерційних умов

відбувається або на основі додатків до угоди (на-приклад, щорічних протоколів), або на основі поточного листування.

До характерних умов в рамках агентської угоди відносяться: зобов'язання з надання туристичного продукту; умови бронювання туристичного обслуговування (методи, терміни, порядок, обсяг інформації); умови обслуговування туристів, документи обслуговування, порядок надання пільгового обслуговування; цінова політика; системи взаєморозрахунків і платежів; характер і порядок комісійної винагороди; конфіденціальності; відповідальність; порядок розгляду і задоволення претензій [30].

Істотні умови агентських угод визначаються також умовами будівництві з боку агента і принципала.

Основне завдання турагентів полягає в тому, що вони повинні довести туристичні послуги до населення. Вони роблять це від імені своїх постачальників або принципалів, що є умовою торгівлі. Принципалом може бути туроператор, готель або транспортна компанія.

3. В умовах сучасного туристичного ринку все більше застосування знаходить така форма договірних відносин з продажу турпродукту, як ліцензійна угода (франчайзинг).

Франшиза (від англ. «Franchise» - право голосу) - право продавати послуги від імені певної фірми на основі укладеної ліцензійної угоди [44]. Головна відмінність франчайзингу від інших контрактних систем полягає в тому, що він звичайно заснований або на унікальних послугах, або на методах здійснення бізнесу, або на торговельній марці, патенті або авторському праві.

В останні роки виникли нетрадиційні форми продажу Турпром-продуктом, які активно діють в галузях, безпосередньо не пов'язаних з туризмом. Сьогодні вже стало звичайним явищем, коли великі авіакомпанії, банки, страхові товариства, торгові дома і універсальні магазини відкривають філії з продажу турів. Основною перевагою, яке використовують такі компанії в конкурентній боротьбі з традиційними туристичними фірмами, є наявність у них власної розвиненої системи пунктів продажів.

Однією з нетрадиційних форм продажу можна також назвати прямі продажі корпоративним клієнтам. Така форма продажу використовується при організації подорожей туристських груп, скомплектованих з працівників окремих підприємств, організацій тощо. Організовані за прямим запитом корпоративного клієнта інсентив-тури - це перспективно розвивається напрямок реалізації турпродукту [33]. Продаж таких турів проводиться на основі прямих контактів туроператора з самими підприємствами-замовниками.

Крім того, до нетрадиційних форм продажу турпродукту можна віднести реалізацію турів через глобальні комп'ютерні системи бронювання і резервування, а також через Інтернет. Цей спосіб продажу турів широко впроваджується як на міжнародному, так і на вітчизняному туристичному ринку [29].

На сучасному туристичному ринку використовуються як окремі, так і комбіновані форми організації продажів. Продаж турпродукту через туристське агентство є ефективним та поширеним способом продажу.

Можна навіть сказати, що в якійсь мірі турагентство представляє собою магазин, оскільки його основним завданням є роздрібний продаж поїздок і послуг. При цьому корисно взяти на озброєння і основні принципи роздрібною торгівлі.

Оскільки не всі тури приносять однаковий прибуток і не всі однаково популярні, фірма повинна чітко уявляти собі, що саме вона хоче продати перш за все. Туристські агентства повинні діяти аналогічно тому, як магазини виставляють свої товари на вітрині, виділяючи різноманітні товарам різний простір. І точно так само, як в універмазі виділяються види товарів (косметика, взуття, трикотаж), турагенції слід згрупувати свої поїздки. Це можна зробити, або використовуючи просту класифікацію (круїзи, маршрутні тури, відпочинок), або за місцем призначення поїздок (Східна Європа, Західна Європа, США тощо).

Зазвичай в досить великих агентствах на кожній ділянці працює спеціальний службовець (методист, реалізатор). Може бути, і більш детальний

розподіл ділянок, скажімо, всередині регіону Західна Європа: відпочинок, маршрутні тури, спортивні тури, шопінг-тури або конкретно по окремих країнах.

Мотивацією покупок служать безкоштовні докладні довідкові буклети і проспекти про місце відпочинку і виді туризму (варіанти розміщення, харчування, екскурсії, інші специфічні послуги).

При цьому слід мати на увазі, що велика кількість проспектів та іншої рекламної продукції, безладно розкиданої в офісі фірми, турагентства, зазвичай відлякує відвідувачів так само, як і повна їх відсутність. Проспекти, є ілюстрацією продаваного туру, повинні бути згруповані за цільовим призначенням і полегшувати туристам отримання інтересною інформацією.

Важливе значення для залучення клієнтів має інтер'єр офіса турагентства. При облаштуванні офісу слід передбачити спеціальне приміщення для ділових зустрічей і переговорів. Місце, в якому проводяться продажі, повинно відповідати іміджу фірми і напрямками, за якими вона працює. На видному місці вивішується список-пропозиція пекідж-турів, які є у продажу.

Операція продажу в турагентстві повинна бути чітко продумана. Необхідно враховувати варіанти роздрібного і оптового продажу, індивідуальної і групової. Крім того, слід брати до уваги, прийшов клієнт з ціллю покупки певної путівки (в такому випадку завжди можна запропонувати додатковий набір послуг), або йому треба підібрати варіанти (можливий продаж не найбільш купується туру) [37].

Процес спілкування при продажу повинен бути безпосереднім і довірче: клієнт платить гроші, збирається на відпочинок і має право знати всі подробиці поїздки. Не має бути недомовок, неточного інформування, так як навіть епізодичні невідповідності можуть зіпсувати всю картину відпочинку, і через незначну події клієнти, можливо, оберуть наступного разу іншу фірму.

У деяких випадках не обов'язково виставляти на перше місце тури, які в будь-якому випадку користуються попитом. Слід пропонувати тури, не дуже відомі і тому не користуються активним попитом (крім неякісних турів). Щоб



знати, які тури якісні, а які мають нарікання, слід вести документацію з обліку відгуків туристів.

Для ефективної роботи з продажу туристська фірма повинна мати наступні банки даних: про туроператорів-партнерах в Україні і Зарубіжних партнерах; клієнтах; про роботу і розкладі транспортних компаній; про нові маршрути і турах; статистикою реалізованих турів тощо [8].

Багаторічна практика довела необхідність особистих контактів з клієнтурою для «утримання» її фірмою. Багато фірм періодично посилають листи своїм клієнтам, в яких нагадують про себе і інформують про всі організовані поїздки, нерідко вкладають в конверти видові листівки, наклейки та інші дрібні сувеніри. Для створення враження особливої уваги до клієнта власник фірми може особисто підписати такий лист - це також один із способів реклами своїх послуг.

На практиці перш за все необхідно з'ясувати мотиви клієнтів, обрати той чи інший вид туризму. Для цього менеджеру туристського агентства необхідно отримати відповіді на наступні питання [32]:

- 1) Що являє собою клієнт (його положення, особливості, інтереси, захоплення, проблеми, потреби, бажання, звички у відпочинку тощо)?
- 2) Що він хоче отримати від туристичної поїздки і обслуговування?
- 3) Що туристська фірма може запропонувати для задоволення по-потреб і побажань клієнта (тури, маршрути, послуги)?
- 4) Як пропонувати (пекідж-тур, замовний тур з вибором послуг)?
- 5) Що фірма отримає від продажу туру (одноразову максимальний прибуток, постійні контакти з клієнтом або інше)?

Фактом купівлі-продажу туристичного продукту передують формування зацікавленості клієнта за допомогою цілого арсеналу методів . Серед них можна назвати наступні [15]:

- метод, заснований на специфіці послуг. Він може застосовуватися, якщо послуги є принципово новими або мають особливе значення для клієнта (наприклад, зовсім нові маршрути подорожей або спеціалізовані тури для

інвалідів, тури для некурящих, хобі-тури та ін.);

- метод, заснований на цікавості (екзотичні, пізнавальні тури);

- метод, заснований на приватній проблемі (ділові тури, релігійні тури тощо);

- метод найважливіших переваг, що підкреслює ті особливості турів і послуг, які найбільшою мірою цікаві для клієнта (місце розташування готелю, ціна і багато іншого);

- метод новин, що полягає в подачі клієнту нових переваг туру або в обслуговуванні в разі необхідності продажів по більш високими цінами. При цьому переваги повинні бути обґрунтовані до обговорення нової ціни;

- метод схвальних відгуків, що полягає у використанні посилок попередніх клієнтів на хороше обслуговування (для цього часто використовують книги відгуків).

При творчій і грамотній постановці справи реалізації туристської продукції прибуток можуть приносити навіть здаються на перший погляд неперспективні поїздки. Перш за все, це відноситься до подорожей за спеціальними інтересам і пригодницьким турам. З одного боку, турагент повинен по-витрачати час на підготовку програми, що виходить за рамки звичайного туру, а з іншого - він не може витрачати надто багато часу на організацію не-стандартних поїздок. Як правило, клієнтура, що проявляє інтерес до такого роду подорожей, - це люди, які прагнуть продовжити свою освіту в мистецтві, науці та інших областях, а також любителі гострих відчуттів. Зазвичай для таких мандрівників ціна не є вирішальним фактором при придбанні турів, і хоча тури за спеціальними інтересам складають незначний обсяг продажів, прибуток від одного подібного туру вище, ніж від рядовий групової поїздки.

Вибір методу продажу визначає рівень і структуру технологи-чеського процесу обслуговування клієнтів, істотно впливає на чисельність персоналу туристського підприємства, розмір його площ, ступінь забезпеченості засобами комунікації та інформаційними технологіями, величину витрат і інші

показники.

Робота персоналу туристської фірми починається задовго до безпосереднього звернення їх в офіс, більш того, підготовка менеджера до продажу відволікає багато часу і відбирає масу сил. Необхідно підготувати менеджера фірми до продажу, так як це дозволить спланувати особисту зустріч або «холодний» контакт з клієнтом агентства; дасть можливість доповнити турпродукт специфічними компонентами обслуговування; буде сприяти раціональному розподілу часу при особистому контакті зі споживачем; збільшить ймовірність позитивного результату процесу особистого продажу.

Підготовка співробітників туристської фірми до продажу турпродукту включає в себе три компоненти: змістовний, організаційний і психологічний.

Змістова підготовка полягає в тестуванні професійної придатності і компетентності співробітника в сфері продажу турпродукту - знанні особливостей пропонованих клієнтам агентства програм і маршрутів турів.

Змістовно підготовлений менеджер турфірми має можливість повідомити клієнту всю необхідну інформацію про напрямки, програми, маршрути, ціни тощо на умовах максимальної оперативності.

Беручи до уваги той факт, що знати досконально якусь країну або який-небудь напрямок неможливо, менеджер повинен завжди мати під рукою джерела достовірної інформації (нормативно-правові документи; сайти в мережі Інтернет, цінові пропозиції та каталоги туроператорів тощо), які повинні бути чітко структуровані за якими-небудь ознаками. Це дозволить оперативно відповідати на поставлені клієнтом питання, донести до клієнта всі плюси свого продукту, не забуваючи при цьому про критичні зауваження, а також про обслуговування в даній турфірмі [37].

Підготовлений менеджер не тільки прекрасно володіє інформацією щодо продаваних турів, але і здатний аналізувати своє пропозиції, виявляти його сильні і слабкі сторони.

Керівництво туристської фірми має розвивати в співробітника системність в роботі з вхідною інформацією, не забувати про прагнення менеджера до

підвищення власної компетентності, мотивувати його прагнення до оптимізації процесу комунікацій на робочому місці. Необхідно ділитися з менеджером будь-яким досвідом підвищення рівня змістовної підготовки. Рекомендується проводити регулярні перевірки ступеня професійної компетентності менеджерів використовуючи «Таємного покупця», відкрито присутність при особистому продажу або спілкуванні по телефону. Також вітається участь менеджера в корпоративних або зовнішніх майстер-класах, семінарах або тренінгах, присвячених особливостям продажу того чи іншого турпродукту, рекламних турах [10].

Уміння працівників турфірми вибрати доцільну стратегію поведінки при обслуговуванні - одна з необхідних складових успіху бізнесу. Для того щоб візит клієнта в туристське агентство закінчився продажем, необхідно виконати наступні дії: познайомитися з туристом; розташувати туриста до себе: викликати довіру, встановити позитивні відносини; виявити його потреби; продемонструвати свої можливості і показати переваги; зацікавити у наявних пропозиціях; підібрати тур туристу; підвести туриста до покупки і продати йому тур (рис.1.3).

Довіра - це фундамент всіх наступних етапів спілкування з туристом і успішного продажу туру. Дуже важливо для подальшого спілкування з туристом вже на початковому етапі бесіди домогтися повної довіри. Тільки в цьому випадку турист буде беззастережно сприймати рекомендації, оцінки і судження і слідувати рекомендаціям менеджера.

Для з'ясування потреб туриста слід задавати йому навідні і уточнюючі питання. На етапі входження в контакт завдання полягає в тому, що-б розговорити туриста, дати йому розкритися. Ставлячи питання і слухаючи туриста, слід детально вивчити і зрозуміти його потреби (можливо, приховані). Необхідно з'ясувати, в якому складі він планує поїхати, що йому інтерес-но, чи їдуть з ним діти, які кошти він планує витратити. Отримана ін-формація використовується при підборі туру.

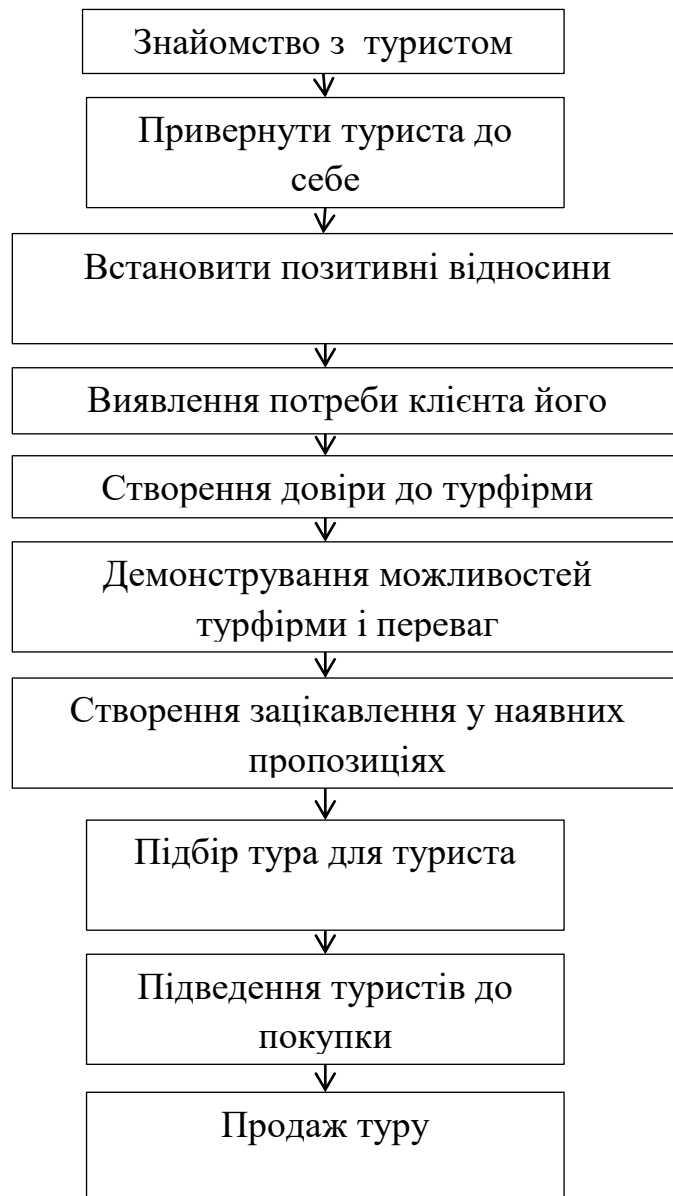


Рис.1.3. Послідовність етапів процесу продажу туристичного продукту в туристичній компанії

*Джерело: розроблено автором на основі [27, с.126]*

Завдання працівника турагентства - переконати туриста в тому, що він звернувся за правильною адресою, що тут найширший вибір, найвигідніші ціни, найнадійніші перед-розкладання. Для цього туристу широко описуються можливості турагентства (асортимент, термін роботи на ринку тощо); використовується техніка перекладу властивостей пропозиції в вигоду для туриста («швидкий підбір - економія часу», «надійні туроператори - якісний

відпочинок», «перевірені готелі»);

- гарантія гарного сервісу, вигідні пропозиції, економія коштів туриста застосовуються яскраві, проникаючі в свідомість туриста слова і образи (демонстрація фотогалереї країни, пам'яток, карт); наводяться аргументи на користь придбання послуг саме в цьому турагентстві.

Успіх продажу туру буде залежати від того, наскільки вміло менеджер підготує туриста і підштовхне його до прийняття остаточного рішення - оформлення туру [27].

Заключні дії менеджера при організаційній підготовці до особистої продажу - побудова тактики проведення першої бесіди, яка в цілому заснована на загальній схемі проведення продажу. Тактику відносин з клієнтом потрібно вибудовувати з урахуванням певних факторів і умов:

- сформованість запиту клієнта на використання туристського продукту (чи є досвід користування послугами даного туристичного агентства у клієнта і чи готовий він говорити основні вимоги до майбутнього подорожі);

- фінансові можливості клієнта;
- наявність у клієнта досвіду спілкування з конкурентами;
- негативний досвід придбання туристських послуг;
- умови зустрічі, особистого спілкування (час, обстановка в офісі туристського агентства, якість комунікацій).

Психологічна підготовка менеджера до продажу включає в себе знання типології клієнтів і основних методів роботи з ними, а також причин втрати клієнтів; створення необхідного настрою на зустріч з клієнтом і попередня корекція свого стану в необхідних випадках.

Наведену на рис.1.3 схему процесу продажу туристичного продукту можна у подальшому використати для розробки схеми бізнес-процесу продажу та його моделювання та оптимізації.

## **Висновки до розділу 1**

Продаж в туристському бізнесі - це укладення угоди, в якій беруть участь,

як мінімум, дві людини. Щоб угода відбулася, її учасники мають привернути увагу один одного, подолати певний збентеження і почати проявляти активність. Якщо менеджер зумів пробудити інтерес клієнта до турпродукту, країні, курорту, то угода буде продовжуватися. Якщо немає - закінчиться, так і не розпочавшись. Щоб завоювати нових клієнтів і продати велику кількість турпродукту менеджеру туристського агентства необхідно знати безліч тонкощів продажів. Успішний продавець повинен правильно налаштувати свого покупця, коректуючи його поведінку. Щоб легко і невимушено відпрацювати техніку продажів, менеджер повинен тривалий час тренуватися, доводячи до досконалості кожен етап продажу. Він повинен спиратися не тільки на об'єктивні закономірності ситуації і ефективні прийоми спілкування, а й на власні почуття і сприйняття, адже саме вони дозволяють налагодити позитивний емоційний контакт з клієнтом. У цьому випадку продаж перетворюється з простого набору механічних рухів в справжню подію, що приносить задоволення, як продавцям, так і покупцеві. Для ефективного управління цим процесом потрібно знати особливості та складові бізнес-процесу продаж та покращувати кожний з його компонентів для досягнення синергичного ефекту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

#### **2.1. Характеристика ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корал Тревел» розташовано в м.Київ та зареєстровано за адресою 01054, м.Київ, вулиця Бульварно-Кудрявська, будинок 24.

Відповідно до класифікатора, основним видом його діяльності є 79.12 – Діяльність туристичних операторів.

Засновником компанії є акціонерне товариство «ОТІ Холдінг Анонім Шіркети». ТОВ «Корал Тревел» на ринку 25 років, тому більшість турпродуктів знаходяться на стадії зрілості. За допомогою грамотної маркетингової політики вони приносять стабільний прибуток. Турфірма веде постійну роботу з розширення асортименту пропонованих послуг, збільшує кількість додаткових послуг. Зараз асортимент можна оцінювати як достатній для даного етапу розвитку і життєвого циклу підприємства.

Туристичний оператор ТОВ «Корал Тревел» є юридичною особою і будує свою діяльність у суворій відповідності до Статуту та нормативними документами. Так як ТОВ «Корал Тревел» є комерційною організацією, то метою його діяльності є отримання прибутку від туристичного виду діяльності.

Туроператор розробляє тури та реалізує їх через широку мережу турагентств. Величини надбавок на тури визначаються туроператором, турагенти працюють на комісійній винагороді 10%.

Аналіз структури управління (рис.2.1) в ТОВ «Корал Тревел» показав, що управлінський процес здійснюється в рамках структури, яку можна визначити як лінійно-функціональну.





Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Корал Тревел»

*Джерело: побудовано автором*

Володіючи 25-річним професійним досвідом в сфері виїзного туризму, компанія ТОВ «Корал Тревел» пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт.

ТОВ «Корал Тревел» пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу - в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, на Кубі, в Індії, на Маврикії, в Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, на Мальдівах, у В'єтнамі, на Сейшелах, Шрі-Ланці, в Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії та Україні. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів,

розвиває incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн.

Компанія ТОВ «Корал Тревел» (Україна, Польща, Білорусь, Грузія, Туреччина) належить великій міжнародній структурі OTI Holding.

Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

ТОВ «Корал Тревел» реалізує свій турпродукт спільно з компанією Odeon Tours, що також належить OTI Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, ТОВ «Корал Тревел» прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів.

Здійснюються програми авіап перевезень на чартерній і регулярній основі з великих міст України. Офіси компанії ТОВ «Корал Тревел» функціонують в столиці країни Києві, а також в Запоріжжі, Львові, Одесі та Харкові.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд ТОВ «Корал Тревел» позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Місія ТОВ «Корал Тревел» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії - зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців.

Основна мета ТОВ «Корал Тревел» - подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого

підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Корал Тревел»;

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

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

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

У подальших планах ТОВ «Корал Тревел» - збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують подальші напрямки розвитку попиту. Довгострокові плани і плани на найближчі 3, 5 і 10 років постійно оновлюються і доповнюються з урахуванням аналізу тенденцій на ринку світового туризму і міжнародної політики.

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

Компанія практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників усіх підрозділів ТОВ «Корал Тревел». Завдяки цьому візитною карткою компанії ТОВ «Корал Тревел» є незмінно високу якість послуг, що надаються.

Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових турпродукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації. ТОВ «Корал Тревел»

займається впровадженням вимог стандарту ISO 9001.

Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес.

Кожен агент, набуваючи продукт ТОВ «Корал Тревел», може бути впевнений, що його клієнту будуть надані тільки якісні послуги, ретельно перевірені і відібрані експертами компанії ТОВ «Корал Тревел». Саме тому продукт, пропонований на ринку під брендом ТОВ «Корал Тревел», є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості.

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

Компанія чітко усвідомлює свою відповідальність перед суспільством в цілому. Численні благодійні акції компанії спрямовані на підтримку малозабезпечених та нужденних верств населення. Компанія надає допомогу дитячим будинкам, тісно взаємодіє з різними благодійними фондами, приділяючи особливу увагу дітям-сиротам і ветеранам.

Абсолютна прозорість і повагу до звичаїв і традицій країни, де здійснюється діяльність компанії. Співробітники компанії - це не тільки невід'ємна і найважливіша частина бізнес-процесу, а й члени великої дружної родини ТОВ «Корал Тревел». Відносини з партнерами будуються на довгостроковій взаємовигідній основі. Саме тому всі партнери компанії є її вірними друзями. Конкуренція на ринку є для компанії ТОВ «Корал Тревел» природним стимулом для подальшого розвитку.

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

Основними туристичними напрямками ТОВ «Корал Тревел» є Туреччина та Греція. Це можна побачити в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Кількість основних партнерів-готелів ТОВ «Корал Тревел»

Країна	Кількість готелів-партнерів	Країна	Кількість готелів-партнерів
Австрія	95	Куба	152
Андорра	65	Маврикій	86
Болгарія	218	Мальдіви	100
В'єтнам	400	Марокко	43
Греція	682	Мексика	164
Домініканська Республіка	108	ОАЕ	318
Єгипет	243	Сейшели	78
Ізраїль	92	Сінгапур	18
Індія	281	Таїланд	679
Індонезія	56	Танзанія	54
Йорданія	49	Туніс	129
Іспанія	599	Туреччина	925
Італія	361	Україна	237
Кіпр	88	Шрі-Ланка	146

*Джерело: побудовано автором*

Компанія прагне до того, щоб кожен турист був задоволений відпочинком з ТОВ «Корал Тревел». ТОВ «Корал Тревел» всіляко сприяє подальшому розвитку туристичного споживчого ринку, розуміючи, що успішний розвиток компанії можливо тільки при поступальному русі вперед всієї туристичної галузі.

Головними складовими успіху ТОВ «Корал Тревел» були і залишаються гнучкість політики компанії, сприйнятливість до інновацій і відкритість для нових, прогресивних методик і технологій.

Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і

клієнтам. Двері ТОВ «Корал Тревел» завжди відкриті для талановитих і активних людей, які хотіли б стати частиною команди професіоналів і примножити досягнення компанії. В основі успіху бренду ТОВ «Корал Тревел» лежать високий професіоналізм і творчий підхід до справи співробітників компанії. Це допомагає компанії вдосконалюватися і рухатися вперед.

На чолі кута діяльності ТОВ «Корал Тревел» з моменту її створення лежить максимальне задоволення потреб усіх категорій наших клієнтів. Кінцева мета компанії - 100% -е задоволення кожного туриста продуктом під брендом ТОВ «Корал Тревел», незалежно від того, яка кількість туристів обслуговує компанія.

На нові тури компанія встановлює на нові екзотичні продукти стратегію «зняття вершків» (високих цін) передбачає початкову продаж нового туристичного продукту за високими цінами. У випадку традиційних туристичних послуг туроператор «Корал Тревел» встановлює ціни вище середніх за рахунок роботи з більш надійними постачальниками авіаційних та готельних послуг, однак завдяки цьому користується іміджем надійного партнера.

ТОВ «Корал Тревел» вибрала в своїй діяльності стратегію глибокого проникнення на ринок, яка зазвичай обирається коли фірма працює з вже достатньо відомим туристичним продуктом на існуючому ринку. Стратегія спрямована на збільшення обсягу продажів шляхом інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту і продажу.

Основним каналом поширення є безпосередньо сам офіс турфірми, де вона і веде свою торговельну діяльність.

Відносно комунікаційної політики ТОВ «Корал Тревел» використовує в своїй діяльності стратегію прощтовхування. Турфірма рекламує свою продукцію посредством друкованої продукції (різних буклетів, флаєрів, брошур тощо). Подає рекламні оголошення в газети і журнали, випускає дисконтні купони, надає знижки постійним клієнтам і кільком клієнтам першими купили певний турпродукт. Турфірма бере участь в різних ярмарках і конференціях на

території Києва, а також у країнах, з якими веде бізнес.

ТОВ «Корал Тревел» грає роль посередника між комп'ютерними системами бронювання Амадеус та Галілео та турагентствами. Вони розміщують на своїх сайтах модуль для бронювання авіаквитків і за певних умов надають повноцінну можливість своїм партнерам-турагентствам користуватися цими системами.

Підключення для повноцінної роботи можливо лише для турфірм за умови укладання договору на використання системи. Підключення та користування є платною послугою і передбачає одноразовий внесок, який спрямовується на надання комп'ютерною системою бронювання (КСБ) необхідного програмного забезпечення, а також логіну та паролю для роботи із системою.

Крім того, передбачається певна абонплата, що сплачується турфірмою незалежно від кількості бронювань. КСБ можуть також виставляти додаткові умови співпраці, що визначаються у договорі або відповідному додатку до договору. За кожне бронювання турфірма отримує комісійну винагороду. Таким чином, така співпраця вигідна турпідприємству за умови постійного бронювання авіаквитків, компаніям, які не спеціалізуються на наданні послуг з бронювання авіаперевезень, така співпраця не завжди може бути рентабельною.

Аналіз діяльності конкурентів показав, що ринок туристичних послуг насичений пропозиціями про літній відпочинок і це з одного боку сприяє здоровій конкуренції і зниження вартості таких турів. З іншого боку це змушує фірми вводити додаткові знижки.

Співпраця з туристичними агентствами дозволяє придбати організації ряд додаткових переваг, колективні знижки, швидке формування груп відпочиваючих.

В якості конкурентів туроператорської компанії ТОВ «Корал Тревел» були обрані дві операторські компанії - «Tez Tour» і «Tourtess».

Порівняльна характеристика конкурентів туроператорської компанії ТОВ «Корал Тревел» надана у табл.2.2.

## Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Корал Тревел»

№ п / п	показники	ТОВ «Корал Тревел»	конкуренти	
			«Tez Tour»	«Tourtess»
1	Репутація підприємстві	хороша	дуже відома	хороша
2	Кваліфікація менеджерів	достатня	середня	достатня
3	Місце розташування підприємства	зручне	хороше	зручне
4	Якість обслуговування	висока	висока	висока
5	Якість послуг	висока	висока	висока
6	Середні витрати часу на обслуговування клієнтами, хв	20	10	15
7	Середня ціна туру, \$	470	417	448
8	Канали збуту	туристичні агентства	туристичні агентства	туристичні агентства, приватні особи
9.	Мотивація персоналу	слабка	значна	значна

*Джерело: побудовано автором*

З таблиці 2.2 видно, що туроператор ТОВ «Корал Тревел» відомий і досить зручно розташований. Залишають бажати кращого якість обслуговування клієнтів і мотивація персоналу. Ціни на послуги в цілому середні, однак, ділові процеси вимагають системного вивчення з метою скорочення часу обслуговування. Можна також виділити найбільш слабкі сторони в діяльності туроператорської компанії ТОВ «Корал Тревел» по відношенню до туристичної компанії «Tez Tour», так як саме ця компанія є найбільш сильним конкурентом.

В першу п'ятірку туроператорів українського ринку входять такі лідери ринку як: «Tez Tour», «Tourtess», «Анекс-Тур», «Корал Тревел», «Join Up». Серед них є компанії українського та зарубіжного походження, всі вони є туроператорами по різним напрямкам та туристичним програмам. Пропорції розподілу сфер впливу а ринку представлені на рис.2.2.



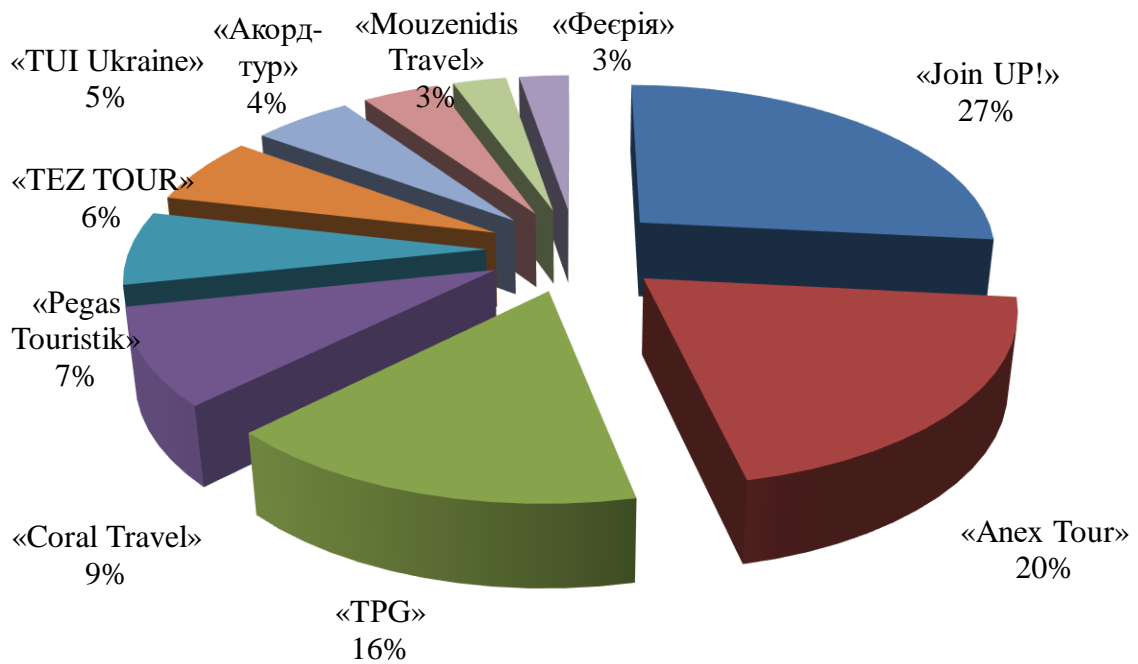


Рис.2.2. Розподіл ринку туристичних послуг України за часткою у 2019 р., %  
*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Корал тревел»*

На туристичному ринку рівень конкуренції вважається високим. Цей тезис є актуальним як і для туроператорів, що організовують тури, так і для агентів, що їх розповсюджують. Загальна кількість активних туристичних компаній постійно збільшується. Загалом в Україні туристичні послуги надають близько 4000 туристичних компаній, з них близько 650 функціонують в Києві.

Достатньо специфічним аспектом роботи на ринку туристичних послуг є високий рівень залежності від зовнішніх ринків. Турагенства та туроператори вагомо пов'язані зі своїми іноземними партнерами, їх налагодженої роботи, економічними факторами обох країн, тому коректна взаємодія партнерів – значимий елемент співпраці.

Серед великої кількості туроператорів, які функціонують на туристичному ринку у м.Київ визначимо лідерів на основі рейтингів різних маркетингових компаній та відгуків туристів (табл.2.3 та табл.2.4).

Найпопулярнішим напрямком серед українців є Туреччина та Єгипет, тому для туроператора «Корал Тревел», якій спеціалізується в першу чергу на

цих напрямках, важливо також знати характеристики цього ринку.

Таблиця 2.3

Рейтинг туроператорів за кількістю обслугованих туристів

Місце	Туроператор	Кількість туристів, які скористалися послугами туристичного оператора, тис. осіб
1	«Join UP!»	500
2	«Anex Tour»	374
3	«TPG»	300
4	«ТОВ «Корал Тревел»	170
5	«Pegas Touristik»	130
6	«TEZ TOUR»	120
7	«TUI Ukraine»	100
8	«Акорд-тур»	77
9	«Mouzenidis Travel»	54
10	«Феєрія»	50

*Джерело: побудовано автором на основі [17]*

Україна посідає 7 місце серед країн-лідерів за кількістю туристів, що відвідали Туреччину у 2018 році. За вказаний період там відпочили 1212644 туристів, що у порівнянні з аналогічним періодом 2017 року на 23% більше.

Наступний рейтинг складений за відгуками туристів (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Рейтинг туроператорів за відгуками туристів

Місце	Туроператор	Кількість позитивних відгуків
1	«Акорд-Тур»	5124
2	«TPG»	5059
3	«Феєрія»	5008
4	«Альф»	3494
5	«TEZ TOUR»	2550
6	«Корал Тревел»	2055
7	«Mouzenidis Travel»	2030
8	«Pegas Touristik»	2010
9	«Join UP!»	1734
10	«TUI Ukraine»	1679

*Джерело: побудовано автором на основі [18]*

Якщо порівняти частку туризму у ВВП України у 2018 році, то вона становитиме 0,64%, у той час, коли світова практика показує 6-10%. Це свідчить про те, що рівень розвитку туризму в Україні знаходиться на дуже низькому рівні.

Як свідчить дослідження [21] між рівнем доходів туристів та доходами туристичних підприємств існує пряма залежність, що виражається у тому, що при збільшенні доходу туриста на 2,5%, витрати на туризм зростають на 4%. Проте, говорячи про залежність між рівнем економічного розвитку країни та рівнем туризму, така тенденція не прослідковується.

Проаналізувавши динаміку розвитку туристичних послуг України за останні роки, можна зробити висновок, що туризм - сфера, яка приносить не лише доходи, но й має великий потенціал для розвитку.

ТОВ «Корал Тревел» маючі висококваліфікований персонал, широкий асортимент турів у найпопулярніші напрямки, міцні зв'язки з постачальниками послуг, що формують турпакет, та великою мережею туристичних агентств, може розвиватися за оптимістичним сценарієм розвитку, тим самим покращуючі не лише свою ефективність, но й результативність суміжних з ним сфер.

Проте велика конкуренція, відсутність інвестицій у розвиток, відтік персоналу за кордон, скорочення населення України можуть стати ключовими факторами невдачі для туристичного оператора.

На ринок туристичних послуг суттєвий вплив здійснює сезонність, але в останні роки ринок туризму в Україні все більше отримує характеристики активного впродовж всього року. Є незначні періоди спаду масового туризму, але обсяг продаж туристичних послуг залишається на достатньо високому рівні.

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

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Корал Тревел»

Проаналізуємо фінансовий стан на основі фінансової звітності ТОВ «Корал Тревел» за 2016-2018 рр.(табл. 2.5).

З таблиці 2.6 можна побачити, що на протязі 2017-2018 років прибутковість підприємства ТОВ «Корал Тревел» зростала та спадала, як і всі показники його діяльності.

Це зумовлено нестабільною ситуацією на ринку.

Так, в результаті діяльності в 2018 році зросла виручка від реалізації – на 17764,10 грн. в порівнянні з 2017 роком; чистий дохід також зріс на 14803,4 грн.

Таблиця 2.5

### Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Корал Тревел» в 2016-2018 рр.

Показники (тис. грн.)	2016р	2017р	2018р	Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації	14409,2	21131,8	29212,6	146,66	202,74
Собівартість реалізованої продукції	13499,3	19486,3	26873,8	144,35	199,06
Валовий прибуток (збиток)	909,9	1645,5	2338,8	180,84	257,04
Інші операційні доходи	-	3,1	-	-	-
Адміністративні витрати	173,1	183,1	356,7	105,78	206,07
Витрати на збут	273,2	992,5	974,3	363,29	356,63
Інші операційні витрати	173,4	137,7	558,9	79,41	322,32
Чистий прибуток (збиток)	206,9	234,7	315,4	113,44	152,44

*Джерело: розроблено автором на основі розрахунків за даними статистичної звітності ТОВ «Корал Тревел»*

Основні показники господарської діяльності підприємства за 2016-2018 роки в динаміці можна побачити на рисунку (рис.2.3).

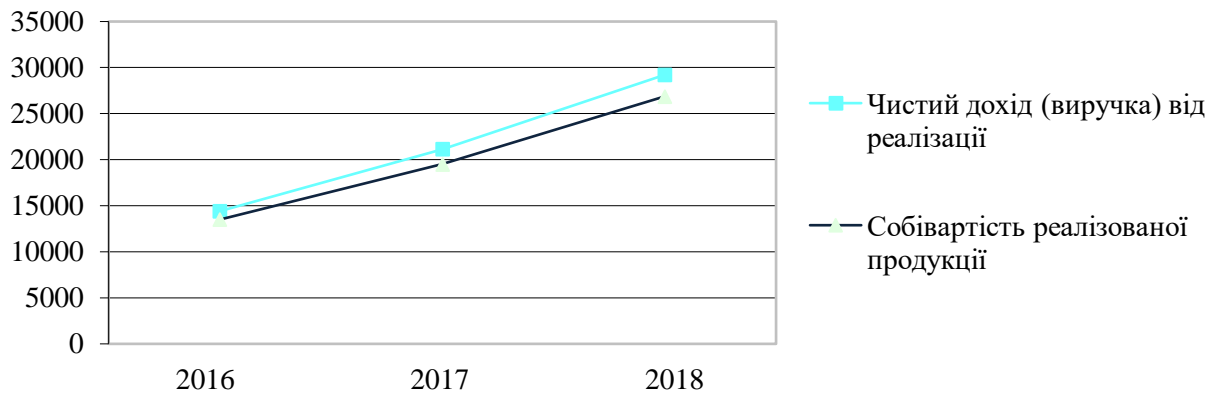


Рис.2.3. Основні показники господарської діяльності ТОВ «Корал Тревел» за 2016-2018 роки

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

На підставі форми №1 “Баланс” та форми № 2 “Звіт про фінансові результати” визначимо показники ліквідності ТОВ «Корал Тревел», алгоритм розрахунку показників ліквідності представлено в табл.2.6.

Таблица 2.6

Показники ліквідності та їх оптимальне значення [13]

Назва показника	Призначення показника	Оптимальне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена негайно на дату складання звітності	0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності, $K_{пл}$	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів	0,7-0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	Дозволяє виявити, в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов'язання підприємства	2,0-2,5

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

Розрахуємо показник ліквідності для ТОВ «Корал Тревел» та внесемо у табл.2.7. Як ми можемо побачити з таблиці коефіцієнт загальної ліквідності в 2018 року зріс на 0,03 порівняно з 2018 року.

Коефіцієнт поточної ліквідності також зріс на 0,14 в 2018 року порів-

нянно з 2017 року. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним.

Проаналізуємо фінансовий стан на основі фінансової звітності ТОВ «Корал Тревел».

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності ТОВ «Корал Тревел» в 2018р.

Показники	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення 2018 від 2017 роки
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	$2837,0/(2502,6+0+0)$	$3777,1/(3254,4+0+0)$	
	1,13	1,16	0,03
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	$(0+1349,8+7,2+0+0+0+14,5+0+186,0+0+0) / (2502,6+0+0)$	$(0+1349,8+7,2+0+0+0+14,5+0+186,0+0+0) / (3254,4+0+0)$	
	0,62	0,76	0,14
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(0+186,0+0) / (2502,6+0+0)$	$(0+225,9+0) / (3254,4+0+0)$	
	0,07	0,07	0

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Корал Тревел» представлені в таблиці 2.7.

За даними про динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Корал Тревел», можна зробити такі висновки:

1) як видно з табл.2.7, середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Корал Тревел» збільшилась в 2017 році на 421,8 тис. грн. порівняно з 2016 роком, а в 2018 році – на 699,2 тис. грн. Постійне зростання вартості основних засобів підприємства свідчить про збільшення виробничого потенціалу турфірми та є позитивною зміною для ТОВ «Корал Тревел»;

2) протягом аналізованого періоду спостерігається також збільшення середньорічної вартості оборотних коштів, що також є позитивною зміною для підприємства та свідчить про розширення обсягів його діяльності. Так середньорічна вартість оборотних коштів підприємства збільшилась в 2017 році на 1396,9 тис. грн. порівняно з 2017 роком, а в 2018 році на – 2337 тис. грн.;

Динаміка фінансово-економічних показників  
діяльності ТОВ «Корал Тревел»

Показники		2016	2017	2018	Відносне відхилення, %	
		рік	рік	рік	2017/2016	2018/2016
Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн.	278,4	700,2	977,6	251,51	351,15
Середньорічна вартість оборотних коштів турфірми	Тис. грн.	1440,1	2837,0	3777,1	197,03	262,28
Чисельність працюючих	осіб	8	8	7	100	87,5
Обсяг реалізованої продукції	Тис. грн.	14409,2	21131,8	29212,6	146,66	202,74
Продуктивність праці	Тис. грн.	248,43	340,84	411,45	137,20	165,62
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	13499,3	19486,3	26873,8	144,35	199,08
Чистий прибуток	Тис. грн.	206,9	234,7	315,4	113,44	152,44
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	Грн.	0,937	0,922	0,920	98,40	98,19
Фондовіддача	грн./грн.	51,76	30,18	29,88	58,31	57,73
Рентабельність продукції	%	1,44	1,11	1,08	77,08	75,00

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

2) чисельність працюючих зменшилась;

3) обсяг реалізованої продукції збільшився в 2017 році на 6722,6 тис. грн. порівняно з 2016 роком, а в 2018 році – на 14803,4 збільшення обсягів реалізації є позитивною зміною підприємства та свідчить про його розвиток та ефективну діяльність;

4) продуктивність праці збільшилась в 2017 році на 92,41 тис. грн., а в 2018 році відбулось збільшення показника на 163,02 тис. грн. Збільшення продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «Корал Тревел» і є позитивною зміною для підприємства;

5) збільшення обсягів реалізації в 2017 році призвело і до збільшення собівартості реалізованої продукції на 5987 тис. грн., а в 2018 році собівартість продукції зросла на 13374,5 тис. грн. порівняно з 2017 роком;

6) у 2017 році підприємство збільшило обсяг прибутку на 27,8 тис. грн., порівняно з 2016 роком, а в 2018 році – на 108,5 тис. грн., що також є позитивною зміною для ТОВ «Корал Тревел» та свідчить про підвищення

ефективності його господарської діяльності;

7) витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшились в 2017 році на – 0,015 грн. порівняно з 2016 роком, а в 2018 році на – 0,017 грн. порівняно з 2017 роком;

8) фондівдача зменшилась в 2017 році на – 21,58 грн. порівняно з 2017 роком, а в 2018 році на – 21,88. Це свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів підприємства.

Розраховані техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Корал Тревел» свідчать про досить ефективне ведення його діяльності. Занепокоєння викликає зменшення фондівдачі та зменшення рентабельності підприємства.

Для проведення аналізу фінансового стану ТОВ «Корал Тревел» проаналізуємо динаміку змін вартості активів та пасивів.

Для проведення аналізу візьмемо показники фінансової звітності станом на кінець кожного звітного року.

На протязі трьох останніх років відбулися зміни вартості активів та, відповідно, пасивів підприємства. Так в 2017 році вартість майна підприємства збільшилась порівняно з рівнем 2016 року на 1818,7 тис. грн., або на 105.83%, а за 2018 рік вартість майна підприємства збільшилась на 1217,5 тис. грн., або на 34,42% порівняно з рівнем 2017 року.

Крім того, на протязі всіх трьох років спостерігається тенденція зменшення вартості основних коштів та відповідного збільшення оборотних коштів підприємства.

Визначимо зміни, які відбулись в структурі майна ТОВ «Корал Тревел» за звітний період:

1) частка необоротних активів збільшилась в 2017 році на 3,6%, а в 2018 році – на 0,77%;

2) частка оборотних коштів, відповідно, зменшилась в 2017 році на 3,6%, а в 2018 році – на 0,77%.

При цьому слід відзначити, що оборотні кошти займають більшу частку активів підприємства, що підтверджує належність ТОВ «Корал Тревел» до



туристичної діяльності.

У структурі оборотних коштів також відбулись зміни:

1) частка запасів та витрат збільшилась в 2017 році на 0,8%, а в 2018 році – зменшилась на 8,89%;

2) частка дебіторської заборгованості зменшилась в 2017 році на 2,44%, а в 2018 році – збільшилась на 8,63%;

3) частка грошових коштів зменшилась на 1,25% в 2017 році та на 0,51% - в 2018 році;

4) частка інших оборотних активів зменшилась в 2018 році на 0,7%.

Зміни в структурі майна ТОВ «Корал Тревел» свідчать про підвищення його ділової активності в 2018 році. Про це свідчать зміни, що відбулися в структурі оборотних активів, які свідчать про підвищення їх мобільності. Про це свідчить зменшення частки запасів в структурі майна підприємства.

Аналіз пасиву балансу підприємства дозволяє виявити зміни, які відбулись за звітний рік в структурі джерел його коштів.

У структурі джерел коштів відбулись такі зміни:

1) частка власних коштів зменшилась в 2017 році на 6,67%, а в 2018 році – збільшилась на 2,46%;

2) частка позикових коштів збільшилась в 2017 році на 6,67% та зменшилась на 2,46% - в 2018 році;

3) в тому числі частка довгострокових зобов'язань збільшилась на 18,83% в 2017 році та зменшилась на 0,16% - в 2018 році;

4) частка кредиторської заборгованості зменшилась в 2017 році – на 12,15% та на 2,3 – в 2018 році.

Отже, як можна відмітити, у структурі джерел коштів підприємства на протязі трьох останніх років відбулись позитивні зміни про що свідчить збільшення частки власних коштів, а також, відповідно, зменшення частки позикових коштів. Що свідчить про підвищення рівня його фінансової стійкості та фінансової незалежності. Загальні зміни, що відбулись в структурі майна ТОВ «Корал Тревел», свідчать про підвищення його фінансової стійкості та

фінансової незалежності. Слід відзначити, що на протязі останнього року покращилась структура власних активів підприємства в бік підвищення їх мобільності, про що свідчить зменшення частки запасів підприємства. Зміни в структурі капіталу підприємства, а саме, збільшення частини власного капіталу, свідчать про підвищення рівня фінансової стійкості та фінансової незалежності.

Отже, узагальнимо результати з аналізу ТОВ «Корал Тревел». Більш повну оцінку стану фінансової діяльності підприємства можна зробити за допомогою аналізу коефіцієнтів.

Для оцінки фінансової стійкості розрахуємо такі показники:

1. Коефіцієнт автономії (незалежності або коефіцієнт концентрації Власного капіталу) за формулою:

$$K_a = BK / \sum A, \quad (2.1)$$

де BK – сума власних коштів;

$\sum A$  – сума активів підприємства.

2. Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів ( коефіцієнт фінансового ризику) визначимо за формулою:

$$K_c = ПК / BK, \quad (2.2)$$

де BK – сума власних коштів;

ПК – позичкові кошти.

3. Коефіцієнт реальної вартості майна визначимо за формулою:

$$K_{p.v.m.} = (BOZ - \sum A_m) / \sum A, \quad (2.3)$$

де BOZ – вартість основних засобів;

$\sum A_m$  – сума нарахованої амортизації;

$\sum A$  – сума активів підприємства.

4. Коефіцієнт фінансової залежності визначимо за формулою:

$$Кф.з. = \sum A / ВК, \quad (2.4)$$

де ВК – сума власних коштів;

$\sum A$  – сума активів підприємства.

5. Коефіцієнт конкуренції залученого капіталу визначимо за формулою:

$$КК.з.к. = ЗК / \sum A, \quad (2.6)$$

де ЗК – вартість залученого капіталу.

$\sum A$  – сума активів підприємства.

Показники, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Корал Тревел» зведемо до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості та фінансової незалежності  
туристичної фірми «Корал Тревел»

№ п/п	Показника	Норма- тивне значення	2017 рік	2018 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)	
						2018- 2017	2018- 2017
1	Коефіцієнт автономії (незалежності або коефіцієнт концентрації власного капіталу)	0,5 – 0,7	0,171	0,104	0,129	-0,067	-0,041
2	Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів	< 1	4,849	8,594	6,760	3,745	1,911
3	Коефіцієнт реальної вартості майна		0,162	0,198	0,206	0,036	0,044
4	Коефіцієнт фінансової залежності	> 1	5,849	9,594	7,760	3,745	1,911
5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу		0,829	0,896	0,871	0,067	0,042

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

Коефіцієнт фінансової незалежності не досягає нормативного значення у всіх трьох періодах. Мала частка власних коштів в активах підприємства є негативним моментом для підприємства та свідчить про низький рівень його фінансової стійкості та стабільності.

Розраховані коефіцієнти заборгованості значно більші за нормативне значення, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості підприємства та про високий ступінь фінансового ризику.

Розраховані коефіцієнти свідчать про те, що реальне майно складало 16,2% вартості активів підприємства в 2017 році, 19,8% - в 2018 році. Збільшення коефіцієнту реальної вартості майна (тобто частки реального майна в активах підприємства) свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємства, оскільки реальні активи ТОВ «Корал Тревел», оскільки реальні активи підприємства мають забезпечують майно ТОВ «Корал Тревел» більшою частиною, отже збільшується сума грошових коштів, яку можна отримати у випадку їх продажу.

Коефіцієнт фінансової залежності досягає нормативного значення. При цьому збільшення показника в 2017 та в 2018 році свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності підприємства.

Збільшення коефіцієнту концентрації залученого капіталу в 2018 році свідчить про збільшення частки позикових коштів в активах підприємства, та про зниження рівня фінансової незалежності підприємства. Зміни показника в 2018 році свідчить про незначне підвищення рівня фінансової незалежності ТОВ «Корал Тревел». Отже, за даними таблиці 2.10 можна зробити загальний висновок про підвищення рівня фінансової стійкості та фінансової стабільності ТОВ «Корал Тревел».

Аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства проведемо за допомогою показників:

1. Маневреність грошових коштів визначимо за формулою:

$$\text{Мг.к.} = \text{ГК} / \text{ВК}, \quad (2.7)$$

де ГК – грошові кошти;

ВК – власний капітал підприємства

2. Загальний коефіцієнт покриття визначимо за формулою:

$$K_{п} = (ГК + КФІ + ДЗ + ТМЗ) / КЗ, \quad (2.8)$$

де ГК – грошові кошти;

КФІ – короткострокові фінансові інвестиції;

ТМЗ – товарно-матеріальні запаси крім витрат майбутніх періодів;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості;

КЗ – короткострокові (поточні) зобов'язання підприємства.

3. Коефіцієнт покриття проміжний (коефіцієнт швидкої ліквідності) визначимо за формулою:

$$K_{п.пр.} = (ГК + КФІ + ДЗ) / КЗ, \quad (2.9)$$

де ГК – грошові кошти;

КФІ – короткострокові фінансові інвестиції;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості;

КЗ – короткострокові (поточні) зобов'язання підприємства.

4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначимо за формулою:

$$K_{а.л.} = ГК / КЗ, \quad (2.10)$$

де ГК – грошові кошти;

КЗ – короткострокові (поточні) зобов'язання підприємства.

Усі розраховані показники для зручності зведемо до таблиці 2.10.

У 2018 році відбулось збільшення показника маневреність грошових коштів, що свідчить про підвищення рівня маневреності грошових коштів. Зменшення показника у 2018 році свідчить про зниження маневреності грошових коштів підприємства, це пов'язане з збільшенням вартості власного капіталу ТОВ «Корал Тревел».

Загальний коефіцієнт покриття не досягає нормативного значення в жодному з аналізуємих періодів, але на протязі трьох років спостерігається збільшення значення показника. Отже рівень загальної платоспроможності

підприємства постійно збільшувався. Як видно з розрахунків, коефіцієнт покриття проміжний або швидкої ліквідності також не досягає нормативного значення. Отже, товариство має незадовільний рівень ліквідності.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Корал Тревел»

№ п/п	Найменування показника	Нормативне значення	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	Маневреність грошових коштів		0,381	0,504	0,369
2	Загальний коефіцієнт покриття	2 - 2,5	1,011	1,134	1,161
3	Коефіцієнт покриття проміжний	> 1	0,584	0,622	0,762
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,25	0,079	0,074	0,069

*Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

Постійне збільшення показника на протязі трьох звітних періодів свідчить про підвищення рівня швидкої ліквідності підприємства. Розраховані показники коефіцієнта абсолютної ліквідності мають значення значно нижчі за нормативне у всіх трьох аналізованих періодах. Крім того, спостерігається постійне зменшення показника, що свідчить про зниження рівня абсолютної ліквідності підприємства. Як показує більшість показників на протязі трьох аналізованих періодів постійно відбувалось підвищення рівня платоспроможності та ліквідності ТОВ «Корал Тревел». Про це свідчить збільшення значень коефіцієнтів покриття, проміжного покриття. За непокоєння викликає низькі значення показникам абсолютної ліквідності, та загальна тенденція його зниження на протязі 2017-2018 років, що свідчить про гостру потребу підприємства в грошових коштах. При цьому коефіцієнт грошової ліквідності зменшується внаслідок збільшення короткострокових зобов'язань підприємства, оскільки вартість грошових коштів постійно збільшується.

Проаналізувавши фінансові результати ТОВ «Корал Тревел» можна зробити висновок, що є тенденція росту витрат, як слідство цін та доходу. У зв'язку з нестабільною ситуацією на ринку темпи росту витрат випереджають темпи зростання доходів, що призводить до зменшення прибутку підприємства.

### 2.3. Дослідження управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТОВ «Корал Тревел»

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

Всі бізнес-процеси аналізованого туристського підприємства можна поділити на 2 частини (табл.2.11):

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

Таблиця 2.11

Опис основних бізнес - процесів ТОВ «Корал Тревел»

№ п/п	Найменування бізнес-процесу	Опис бізнес-процесу
Основні бізнес-процеси		
1.	Просування і продаж	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту і його реалізація клієнтам
2.	Післяпродажна діяльність	Діяльність, пов'язана з інформаційним і іншим супроводом клієнтів
3.	Фінансування діяльності і розрахунки за зобов'язаннями	Необхідна фінансовий супровід діяльності турфірми
Допоміжні бізнес-процеси		
1.	Вироблення узгоджених умов діяльності	Координація зусиль всіх співробітників турфірми для поліпшення роботи турфірми
2.	Маркетинг і вивчення ринку	Рекламна і інша маркетингова діяльність спрямована на поліпшення іміджу турфірми і придбання популярності
3.	Підготовка кадрів	Підготовка кваліфікованих кадрів для турфірми
4.	Адміністрування	Управління діяльність турфірми
5.	Технічне забезпечення	Експлуатація та ремонт комп'ютерів факсів

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

З урахуванням виділених бізнес-процесів необхідно запропонувати проект процесів, що протікають в турфірмі в рамках основних функцій співробітників турпідприємства (табл.2.12):

Таблиця 2.12

Проект процесів в турфірмі

Функції	Процеси	Служби і виконавці
Реалізація турів	- залучення клієнтів - підготовка необхідної документації; - бронювання засобів розміщення - грошові операції	Менеджери з продажу
Транспортне обслуговування туристів	- надання транспортних засобів - надання екскурсійних автобусів - надання послуг гідів та екскурсоводів	Менеджери з продажу
Рекламне обслуговування	-вивчення і аналіз попиту і пропозиції на туристичному ринку - розробка рекламних турів - розробка рекламних буклетів, брошур тощо	Менеджери з продажу

*Джерело: побудовано автором на основі аналізу ТОВ «Корал Тревел»*

В ході проведених досліджень в фірмі ТОВ «Корал Тревел» виявлено нестачу працівників на даному етапі життєвого циклу це не критично, але може перешкодити подальшому розширенню турфірми. Рекомендується розширити штат співробітників і розбити їх на відділи

Найголовніше правило в залученні клієнтів полягає в тому, щоб залучити на себе увагу будь-якими способами. Однак перед тим, як рекламувати свою турфірму, слід подумати, чим можна заманити клієнтів саме до себе, а значить, подбати про те, щоб саме у вас можна було отримати все те, чого немає у конкурентів.

Якщо клієнти залишаться задоволені, вони порекомендують компанію друзям, оскільки люди роками користуються послугами одних і тих же туристичних фірм. За кілька років ви сформуєте групу постійних клієнтів.



Турфірма ТОВ «Корал Тревел» пропонує своїм клієнтам величезну кількість туристичних послуг, але особливим попитом користуються екскурсійні тури по Європі. Так само клієнт може вибрати величезну кількість додаткових послуг на його розсуд.

Всі послуги надаються турфірмою своїм клієнтом відповідають стандартам якості, є все необхідне документальне забезпечення, програми обслуговування надають всю необхідну клієнтам інформацію.

На діяльність комерційних служб підприємств в даний час впливають кілька значущих чинників: економічний, організаційно-економічний, інформаційний, технічний і специфічний, пов'язаний з формуванням господарських процесів. Зараз комерційні служби ставлять в основу пошук можливостей скорочення витрат обігу заради власного прибутку і пов'язані з нею інтереси споживача, надання йому комплексу послуг.

Особливо актуально розвиток інформаційних зв'язків, які є причиною і наслідком ринкових відносин, взаємообумовлюють один одного. В даний час комерційні служби для виконання своїх функцій потребують безперебійної системі інформаційних зв'язків між постачальниками і споживачами продукції, постійному накопиченні інформації про пропозиції і запити інших суб'єктів ринку, про що формуються на власних складах запаси ресурсів і продукції, оперативної інформації підрозділів підприємств, пов'язаних з комерційними службами. Комп'ютеризація комерційної діяльності сприяє розвитку господарської ініціативи та підприємливості, сприяє взаємодії всіх суб'єктів комерційної роботи в реальному режимі часу.

Технічний фактор виявляється в тому, що комерційні служби розвиваються на основі сучасних технічних досягнень в сфері управління (при автоматизації та комп'ютеризації управління), які забезпечують вирішальний успіх на ринках товарів і послуг. У свою чергу, комерційна ініціатива і товарно-грошові відносини стимулюють впровадження нової техніки в процеси руху товару, які в умовах технічної модернізації вимагають ефективного управління.

## Характеристика конкурентного середовища ТОВ «Корал Тревел»

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Корал Тревел»	Конкуренти	
		Tez Tour	Join UP!
Місцезнаходження	Розташований в одному з центральних районів міста. Зручна транспортна розв'язка, якщо їхати на власному транспорті	Розташований в одному з центральних районів міста. Зручна транспортна розв'язка, якщо їхати на власному транспорті	Має мережу в багатьох районах Києва. Доступний для жителів різних районів
Асортимент туристичного продукту: Рівень якості обслуговування престиж фірми комфорт	Широкий асортимент пропонованих тур. продуктів і додаткових послуг. Дуже доброзичливий і кваліфікований персонал, дає консультації з будь-яких питань, в т.ч. по телефону. Фірма має популярність в місті і користується популярністю не тільки серед постійних клієнтів, але і періодично залучає нових	Досить широкий асортимент пропонованих тур. продуктів. Персонал кваліфікований, доброзичливий, але дати інформацію з деяких питань не може. Фірма має популярність в місті і користується популярністю не тільки серед постійних клієнтів, але і періодично залучає нових	Помірний асортимент пропонованих тур. продуктів. Персонал відповідає кожен за свій напрямок, і дати інформацію з інших питань не може. Фірма не дуже відома в місті, але зарекомендувала себе як добросовісний туроператор, має постійних клієнтів і залучає нових.
Ціна:	Середньоринкові зі знижками	Середньоринкові зі знижками	Відносно низькі
Характеристика офісу	Комфортабельний, добре обладнаний офіс з окремим приміщенням для відпочинку, пропонуються чай / кава	Комфортабельний, добре обладнаний офіс, напої не пропонуються	Комфортабельний, добре обладнаний офіс, напої не пропонуються
Участь у виставках	Бере участь у виставках на ярмарках	Бере участь у виставках	Бере участь у виставках

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»*

ТОВ «Корал Тревел» - підприємство, що позиціонується по відношенню до своїх конкурентів має ряд переваг, головні з яких низька ціна пропонованих турів і велика кількість додаткових послуг. При грамотній маркетинговій політиці ці переваги можуть вирости в істотну перевагу над даними конкурентами на даній стадії життєвого циклу підприємства.

За період з 1 травня по 1 вересня 2019 року і знову склав рейтинг найбільших гравців по Туреччині. Виявилось, за рік дещо змінилося (рис.2.3).

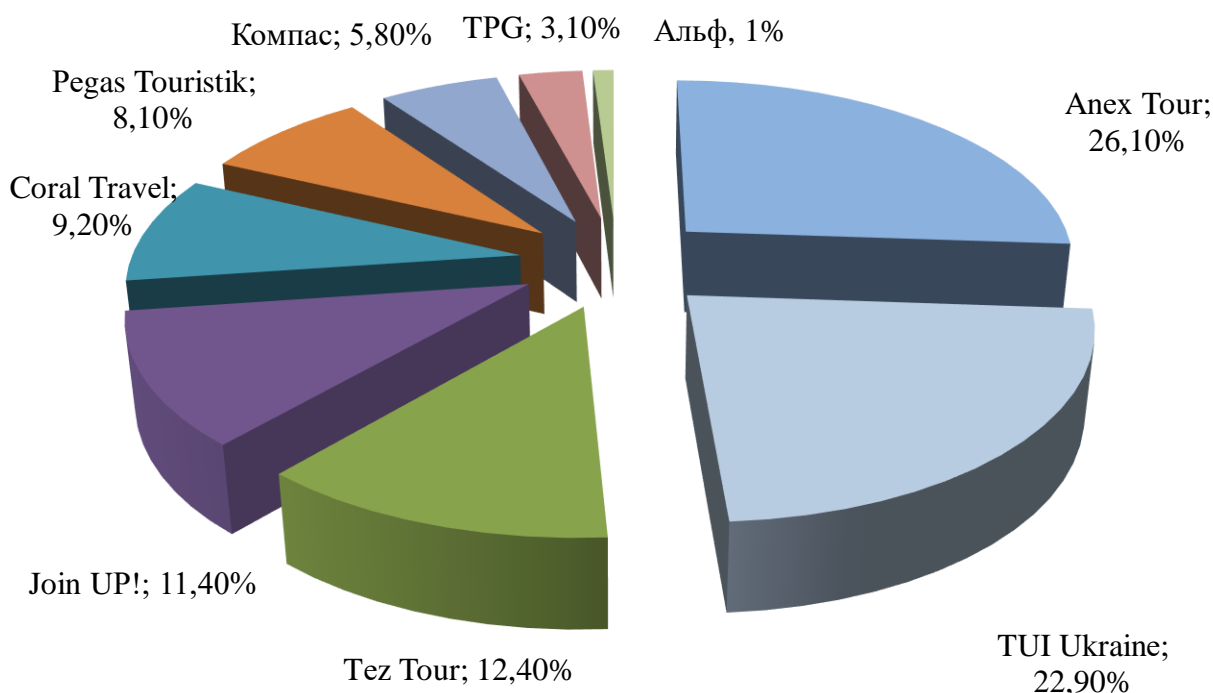


Рис.2.3. Розподіл туроператорів за напрямом «Туреччина»

*Джерело: побудовано за даними [37]*

По-перше, Join UP! вибув з трійки лідерів за цим напрямком, хоча і залишився на четвертому місці (компанія більше концентрувалася на Єгипті).

По-друге, TUI так серйозно натиснув з обсягами, що відразу потрапив на друге місце з не таким вже й великим відривом від Anex Tour. Фактично ці дві компанії займають зараз половину всього турецького ринку з України.

По-третє, через те, що інші гравці трохи стиснулися і зменшили натиск, Tez Tour потрапив відразу з п'ятого на третє місце, причому йому досить було

для цього збільшити продажі за все на піввідсотка.

До речі, експерти ринку вважають, що у агентських мереж - свої переваги, і потрібно робити на це поправку. Скоріш за все реально на третьому місці за обсягами у 2019 році був «Корал», який набагато більше продає через власну агентську мережу, ніж інші оператори. Втім, різниця між 3,4,5 і 6-м місцями дуже маленька.

Можна навіть сказати, що третє місце по Туреччині ділять чотири оператори: «Корал», «Тез», «Джоін» і «Пегас». Четверте посідає «Компас» і TRG - різниця між їх обсягами незначна.

Фірмі треба продовжувати роботу по залученню нових клієнтів, працювати над іміджем свого турагенства. Продовжувати удосконалювати методи обслуговування впровадити нові технології, працювати з клієнтами через інтернет тощо.

Разом з тим варто зазначити, що аналіз сучасного стану розвитку українського ринку туристичних послуг показує, що лише незначна кількість із зазначених факторів утримання конкурентних переваг враховується і використовується вітчизняними туроператорами. В нашому експертному опитуванні українські суб'єкти туристичного підприємництва здебільшого зазначали три - чотири основні наявні конкурентні переваги, що свідчить про факт володіння ними не менш ніж однією перевагою у конкурентній боротьбі. Поряд із цим сукупна цінність конкурентних переваг зводиться лише до високої якості туристичних продуктів, постійного оновлення бізнес-пропозицій та встановлення міцних зв'язків із клієнтами.

Натомість, у міжнародній діяльності українських туроператорів значно менше розвинені такі конкурентні переваги як інновації та нововведення, відомий за кордоном торгівельний бренд та розгалужена мережа зарубіжних посередників.

Зауважимо, що всі інші групи факторів утримання конкурентних переваг у глобальному конкурентному середовищі лише фрагментарно та частково використовуються у вітчизняному туристичному бізнесі.

Організаційний механізм створення та утримання конкурентних переваг  
на міжнародному ринку туристичних послуг

Мета	Фактори	Основні умови реалізації конкурентних переваг
Створення конкурентних переваг	Конкурентні стратегії	- стратегія диференціації; - стратегія найменших сукупних витрат; - стратегія сегментування
	Висока якість (високий сервіс та якісний турпродукт)	- дотримання “три С обслуговування”; - ефективна організація системи цінностей; - регулярне вивчення ступеня задоволення клієнтів з метою покращення якості туристичних послуг; - використання маркетингу співпраці та взаємовідносин
	Розвиток факторів внутрішнього середовища	- професійне навчання кадрів; - удосконалення організації управління; - розвиток ресурсної та інформаційної бази та фінансів
Утримання конкурентних переваг	Кількість та сукупна цінність переваг	- володіння не менше ніж однією конкурентною перевагою; - володіння перевагами високого рангу (висока репутація, відомий бренд, міцні зв'язки з клієнтами та партнерами, кваліфіковані кадри)
	Ефективна організація системи цінностей	- добре налагоджена співпраця між постачальниками та посередниками, між постійними та потенційними споживачами; - використання маркетингу співпраці та взаємовідносин на практиці
	Інновації та новітні технології	- терміни впровадження нововведень повинні бути рівними термінам їхнього повторення конкурентами або повинні перевищувати їх; - використання новітніх комп'ютерних та інформаційних технологій
	Відповідність вимогам глобального конкурентного середовища	- систематичне дослідження конкурентного середовища та активне пристосування до його змін; - безперервний аналіз конкурентних позицій на ринку; - широке застосування інформаційних та комунікаційних технологій; - регулярний перегляд та оновлення туристичних пропозицій; - використання переваг від встановлення різного виду співпраці у вигляді створення спільних стратегічних союзів; - розвиток сприятливої для конкурентного середовища корпоративної культури
	Зміцнення зв'язків з клієнтами	- використання маркетингу взаємовідносин та маркетингу співпраці на практиці

*Джерело: побудовано автором на основі [31]*

Так, наприклад, вважаємо, що використання такого сучасного виду маркетингу як маркетинг взаємовідносин на туристичному підприємстві передбачає необхідність у розвитку таких напрямів діяльності:

- створення корпоративної філософії єдиної команди, метою якої є інформування працівників для виконання функцій на високому професійному

рівні на основі запровадження ефективної системи мотивації для досягнення спільної мети;

- встановлення стандартів якості обслуговування та якості туристичного продукту, яких необхідно дотримуватись і працівникам туристичної установи і партнерам;

- налагодження зворотних зв'язків зі споживачами, які реалізуються завдяки безпосередньому спілкуванню з ними та наявністю у суб'єктів підприємництва клієнтських баз даних;

- орієнтація на індивідуалізацію у процесі формування комплексу маркетингових заходів, що досягається завдяки участі клієнта у розробці туристичного продукту і використанні дієвої системи матеріальних і моральних стимулів з урахуванням інформації про попередні взаємовідносини з ним;

- створення таких структурних зв'язків, які полегшують співпрацю з покупцем (забезпечення клієнтів засобами електронного зв'язку для вдосконалення системи замовлення послуг).

Отже, вищезначене дозволяє зробити висновок про те, що діяльність вітчизняних суб'єктів туристичного підприємництва здебільшого зводиться до того, що вони формують тільки клієнтські бази та практикують налагодження ділових зв'язків із споживачами-туристами, визначаючи при цьому їх рівень задоволення від споживання тих чи інших туристичних продуктів. Таким чином, відповідно оцінивши конкурентні позиції вітчизняних суб'єктів підприємництва на міжнародному ринку туристичних послуг, з'являється можливість провести SWOT-аналіз як важливий та ефективний метод оцінки конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України, який проілюстрований у табл. 2.15.

Проте, навіть якщо використовуючи методологічний інструментарій у якості SWOT-аналізу вітчизняні суб'єкти туристичної діяльності поки що, на жаль, не здобувають стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку. Важливо при цьому враховувати, що така ситуація спричиняється як недостатньою обізнаністю щодо оцінки зовнішнього конкурентного

середовища, так і щодо врахування власних конкурентних переваг, так і переваг, які є беззаперечними для ведення успішної конкурентної боротьби із провідними зарубіжними суб'єктами туристичного підприємництва.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз конкурентного середовища на ринку туристичних послуг  
України

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Характеристика	Оцінка (%)	Характеристика	Оцінка (%)
- висока якість та кваліфіковане обслуговування;	40,1	- обмежена можливість маневру ціною;	32,3
- міцні зв'язки з клієнтами та наявність клієнтських баз;	19,5	- недостатня налагодженість співпраці між партнерами, що не дозволяє створити якісний комплексний туристичний продукт;	21,6
- постійне оновлення туристичних пропозицій;	12,1	- необізнаність щодо іноземного попиту;	14,1
- низька ціна;	7,3	- недостатній досвід маркетингу;	11,9
- інновації та нововведення;	5,5	- недостатній професіоналізм працівників та текучість кадрів;	7,8
- відомий за кордоном торговельний бренд;	5,5	- низька організаційна ефективність на фірмі;	3,9
- індивідуальний підхід;	5	- низька ступінь впровадження інновацій та новітніх технологій у практичну діяльність;	3,8
- розгалужена мережа збуту;	2,1	- відсутність системного дослідження конкурентного середовища та недостатньо активне пристосування до його змін;	1,8
- підвищення кваліфікації туристичних кадрів;	1,5	- недостатній розвиток сприятливої для конкурентного середовища корпоративної культури;	1,5
- вивчення рівня задоволення клієнтів на запропоновані туристичні послуги	1,4	- часткове використання маркетингу співпраці та взаємовідносин на практиці	1,3
Можливості		Загрози	
Характеристика	Оцінка (%)	Характеристика	Оцінка (%)
- вихід на нові зарубіжні ринки;	37	- зниження попиту на вітчизняні туристичні послуги через їх низьку конкурентоздатність;	26,2
- можливість збільшення асортименту туристичних послуг;	24,4	- підвищення цін на готельні послуги;	22,3
- розширення мережі збуту;	19,2	- погіршення туристичного образу України за кордоном;	12,9
- визначення своєї ніші на зовнішньому ринку;	15,3	- постійна зміна туристичного законодавства;	8,8
- створення відомого торговельного бренду на зовнішньому ринку	4,1	- введення візового режиму;	9,6
		- відсутність нульової ставки ПДВ на обслуговування нерезидентів;	7,9
		- недостатня популяризація туристичних можливостей України за кордоном;	6,9
		- погіршення інфраструктури туризму	5,4

*Джерело: побудовано автором на основі [47]*

Проведемо оцінку привабливості підприємства за критеріями. При цьому

дані для показників беруться із розрахунку, що 5 балів – максимальне значення, 1 – мінімальне.

Розрахуємо сумарну бальну оцінку кожного з конкурентів та самого ТОВ ТОВ «Корал тревел»

Середньозважений індекс «Анекс Тур»:

$$0,3*4+0,1*3+0,1*3+0,2*3+0,3*4)= 3,63;$$

Середньозважений індекс ТОВ «Корал тревел»:

$$0,3*3+0,1*4+0,1*4+0,2*2+0,3*3)= 3;$$

Середньозважений індекс «Tour-tess»:

$$0,3*2+0,1*4+0,1*5+0,2*3+0,3*5) = 3,3$$

Середньозважений індекс «Джоін Ап»:

$$0,3*5+0,1*3+0,1*4+0,2*4+0,3*5) = 4,5$$

Середньозважений індекс «Tez Tour»:

$$0,3*5+0,1*5+0,1*5+0,2*4+0,3*5 = 4,8$$

Таблиця 2.16

Оцінка привабливості туристичних операторів за критеріями

Критерії	Питом а вага критерію	Бальна оцінка					Оцінка з врахуванням вагомості				
		«Анекс Тур»	«Корал тревел»	«Tour-tess»	«Джоін Ап»	“Tez Tour”	«Анекс Тур»	«Корал тревел»	«Tour-tess»	«Джоін Ап»	“Tez Tour”
Ціна на туристичні послуги	0,3	4	3	2	5	5	1,2	0,9	0,3	1,5	1,5
Середній досвід роботи, роки	0,1	3	4	4	3	5	0,3	0,4	0,4	0,3	0,5
Імідж туроператора	0,1	3	4	5	4	5	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5
Кваліфікація персоналу	0,2	3	2	3	4	4	0,6	0,4	0,6	0,8	0,8
Якість та асортимент послуг	0,3	4	3	5	5	5	1,2	0,9	1,5	1,5	1,5
Разом	1						3,6	3	3,3	4,5	4,8

*Джерело: побудовано автором на основі [22]*

Таким чином ми бачимо, що конкурентоспроможність підприємства ТОВ



ТОВ «Корал тревел» та його конкурентна позиція є не досить успішною, але воно воно має потенціал для вступу у конкурентну боротьбу за нові ринки збуту. Визначимо тепер показники, що характеризують сильні та слабкі сторони ТОВ ТОВ «Корал тревел», що наведені нижче.

Таблиця 2.17

Порівняння сильних та слабких сторін ТОВ «Корал тревел»

Сфера діяльності		Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Організація управління	Компетентне керівництво Значний досвід Організація системи комунікацій	Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу
2.	Маркетинг	Зростаюча частка ринку Розвинута збутова мережа	Цінова політика
3.	Дослідження і розробки	Великий досвід в розробці нових турів Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок	Нестача коштів для впровадження перспективних у майбутньому проектів
4.	Технологія	Власна технологія обслуговування клієнтів Розроблений стандарт обслуговування Високі навички Відносно нове обладнання Економія на масштабах виробництва	Вузкий асортимент продукції Наявність конкурентів з більшими потужностями
5.	Фінанси	Незалежність від зовнішнього фінансування	Відносна нестача фінансових ресурсів
6.	Персонал	Відносно високий рівень підготовки кадрів Постійне навчання та підвищення кваліфікації	
7.	Організаційна культура	Відмінний мікроклімат в колективі Позитивний імідж Знання споживачів Висока якість послуг	Невелика сума коштів, що виділяється на проведення широкомасштабної рекламної кампанії

*Джерело: побудовано автором на основі [47]*

ТОВ «Корал тревел» має відносну конкурентну силу в таких основних аспектах діяльності, як якість послуг і імідж фірми, ступінь опанування

сучасними технологіями, досконалість технічної бази, здатність розробки та впровадження новинок, рівень професійності персоналу. Тому необхідно, по-перше, використати слабкості конкурентів і збільшити частку ринку традиційної продукції, і, по-друге, заявити про себе під час впровадження і організації продаж нових видів послуг, щоб закріпити імідж надійного туроператора і збільшити впізнаваність фірми на ринку.

Проведемо також оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Корал тревел» у порівнянні з основними конкурентами на ринку методом семантичного диференціалу (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Корал тревел» у порівнянні з конкурентами

№ п/п	Фактори конкурентоспроможності	Бали 1-20	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з ТОВ ТОВ «Корал тревел»							
			-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Асортимент турпослуг	20								
2	Досвід роботи	20								
3	Дизайн	18								
4	Частка ринку	18								
5	Ціни	20								
6	Інноваційність	14								
7	Ефективність роботи персоналу по збуту	19								
8	Організація збуту	16								
9	Імідж туроператора	15								
10	Якість обслуговування	18								

- ТОВ «Анекс Тур»
- ТОВ ТОВ «Корал тревел»
- ТОВ «Tour-tess»

Підводячи підсумки даного підрозділу, слід зробити висновки, що

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

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження ефективності діяльності ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг показало високу ефективність господарської діяльності. Підприємство має стабільний прибуток і незважаючи на не самі низькі ціни, має стійку динаміку збільшення чистого прибутку.

Підводячи підсумки цього розділу можна зробити висновок, що темпи росту українського ринку туризму уповільнюються, що свідчить про перехід ринку до стадії зрілості, але зменшення населення України може привести до зниження попиту на туристичні послуги та, внаслідок цього загостренні конкуренції на ринку. У цих умовах перед ТОВ «Корал Тревел», що є одним з туроператорів на ринку туристичних послуг, стоїть серйозна проблема – удосконалення бізнес-процесів продажу підприємства для збільшення їх ефективності, підвищення кількості реалізованих турів та створення лояльності до компанії. Підприємство має вести активну маркетингову політику для укріплення конкурентної позиції, приділяти більшу увагу просуванню туристичної продукції та маркетинговим дослідженням. Цьому й буде присвячений наступний розділ дипломної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРОДАЖУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Формування алгоритму вибору методів удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства**

Для ефективного управління бізнес-процесом слід розробити модель мережі бізнес-процесів компанії (бронювання квитків на транспорт, замовлення екскурсій і оренда транспортних засобів).

Побудова моделі процесів дозволяє оцінити ступінь їх відповідність цілям і підвищити ефективність [22].

В даний час існує декілька методів і методологій моделювання бізнес-процесів [13]:

- метод функціонального моделювання методології SADT (IDEF0);
- метод моделювання потоків робіт методології SADT (IDEF3);
- діаграма Гейне-Сарсона (діаграма потоків даних);
- методи методології ARIS (EPC ERM, UML);
- нотація BPMN.

Для модерування була обрана нотація BPMN (Business process model and notation) [41].

Нотація універсальна для розуміння і використовує набір інтуїтивно зрозумілих елементів, об'єднання яких можна просто і чітко прочитати. Незважаючи на це нотація погано зрозумілі управлінцями.

За допомогою BPMN можна відображати сценарій виконання бізнес процесу, але одним з головних недоліків нотації є неможливість відобразити матеріальні потоки.

На ринку програмного забезпечення представлені різноманітні програмні засоби моделювання бізнес-процесів:

- BPWin (розробник - Computer Association);

- Rational Rose (розробник - IBM);
- Visio (розробник - Microsoft);
- інші.

Для моделювання мережі бізнес-процесів було вибрано програмний засіб Visio. Microsoft Visio підтримує BPMN 2.0, який є поточною версією стандарту, і містить відповідні правила перевірки схем.

Мережа бізнес-процесів - це сукупність пов'язаних між собою бізнес-процесів, що містять в себе всі головні операції (функції), які виконуються в підрозділі даного суб'єкта підприємництва. [5] Побудувавши мережу бізнес-процесів підприємства, можна оцінити модель її функціонування в цілому і розуміти, чи вірно було виділено окремі бізнес-процеси. Виходячи з логіки побудови мережі, можна також перевірити, наскільки коректно були описані оточення бізнес-процесів, а саме - вхідні і вихідні дані і ресурси. Для моделювання з мережі бізнес-процесів компанії були обрані наступні бізнес-процеси:

- замовлення квитків;
- оренда автомобілів / байків / велосипедів;
- замовлення екскурсій.

Такі бізнес-процеси були обрані, тому що дані послуги, є найбільш затребуваними, а також можуть бути придбані оптом у постачальників, тобто авіакомпаній, що здійснюють перевезення.

Учасниками бізнес-процесу «Замовлення квитків» (рис.3.1) є партнери постачальники транспортних послуг, турист і такий підрозділ туристичної компанії, як відділ менеджерів.

Бізнес-процес має згорнутий підпроцес «Формування групи», який включає в себе дії по формуванню групи клієнтів з подібними побажаннями, а також дію компенсацію «Зміна покупки», так як при «Отриманні підтвердження покупки» може виникнути ситуація, що будь-які дані невірні і це необхідно виправити.

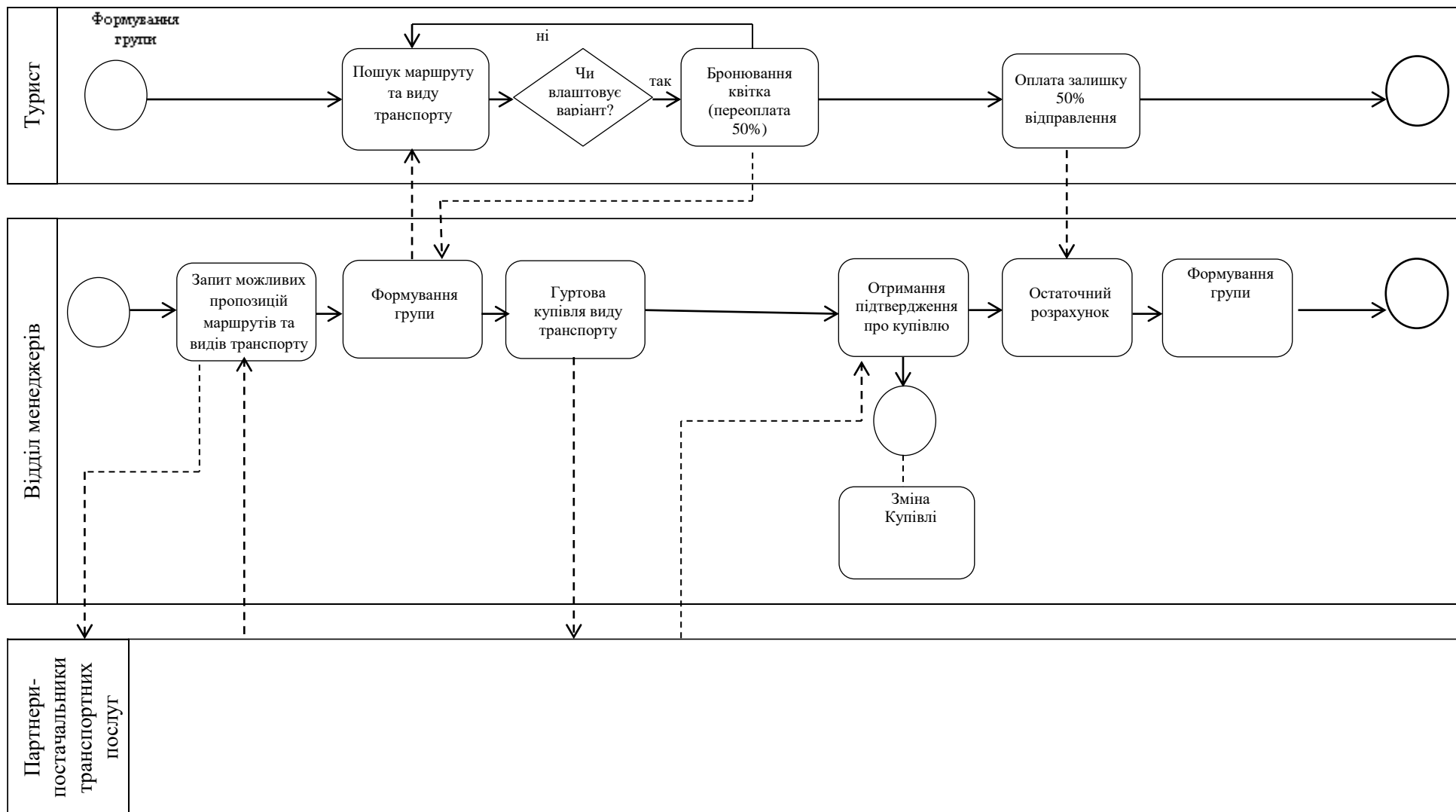


Рис.3.1. Розроблена структурно-логічна схема бізнес-процесу «Продаж авіаквіток»

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Учасниками бізнес-процесу «Замовлення екскурсій» є партнери постачальники екскурсійних та транспортних послуг, турист і такий підрозділ туристичної компанії, як відділ менеджерів. Бізнес-процес має згорнутий підпроцес «Формування груп на екскурсії», який об'єднує в собі дії по складанню попередніх списків туристів, які виявили бажання відвідати екскурсію з подальшою оцінкою відповідності розміру групи умов отримання оптової знижки. Також в бізнес-процесі представлено дію компенсації «Замовлення індивідуального транспорту», так як при «Замовленні транспорту до місця проведення» може виникнути ситуація, коли хтось із туристів захоче добиратися окремо від групи і менеджеру необхідно це враховувати.

Учасниками бізнес-процесу «Оренда автомобіля / байка / велосипеда» є компанія з прокату транспортних засобів, турист і співробітники туристичної компанії: менеджер по роботі з клієнтами і менеджер по доставці транспортних засобів.

Даний бізнес-процес включає в себе кілька підпроцесів:

- «Обробка заявки клієнта». Цей підпроцес включає обробку вимог клієнта, відповідно до заявки, запит до фірми з прокату, узгодження з клієнтом всіх деталей замовлення і отриманням від клієнта передоплати.

- «Підтвердження і оплата оренди автомобіля». Підпроцес включає роботу з фірмою по прокату: бронювання транспортного засобу, уточнення дати і часу оренди, а так само його оплати.

- «Підготовка та перевірка автомобіля до здачі в оренду». Підпроцес включає дії фірми з прокату з підготовки транспортного засобу для здачі в оренду.

Так само бізнес-процес містить дві дії компенсації, тому що не можна виключати ймовірність того, що при перевірці доставленого транспорту клієнт може, виявити несправність або невідповідність заявлених параметрів транспорту. А так само необхідно передбачити ймовірність того, що клієнт міг вказати правильну адресу доставки транспорту.

Результатом проекту є деталізовані моделі бізнес процесів. Моделі

процесів демонструють особливості діяльності підприємства туристичної сфери, орієнтованого на підтримку індивідуальних туристів і малих туристичних груп. Послуги компанії дають можливість туристам знизити ризики і тимчасові витрати на організацію подорожі.

Побудовані моделі діяльності дозволяють оцінити можливість реалізувати бізнес-процесів, найкращим чином побудувати організаційну структуру і розробити вимоги до АІС. Крім того, моделювання дозволяє здійснити попередню оцінку вартості бізнес-процесів і кінцевої послуги, оптимізувати процеси до початку функціонування підприємства.

### **3.2. Пропоновані заходи з удосконалення управління бізнес-процесами продажу туристичного підприємства ТОВ «Корал Тревел»**

Удосконалення управління бізнес-процесами туристичного оператора «Корал Тревел» пропонується здійснювати в першу чергу за рахунок впровадження інновацій та клієнтоорієнтованого підходу до роботи з агентами. У табл.3.1 надано основні пропоновані напрямки удосконалення цього процесу у 2020 році.

1. Індивідуальний підхід залишається першочерговим завданням для всіх сфер туристичної галузі.

Сучасною вимогою ринку є накопичення та використання максимуму інформації про клієнтів з аналітичних даних. Все більше мандрівників хочуть отримувати індивідуальне обслуговування. Компанії, які хочуть добитися успіху, повинні передбачати потреби мандрівників, розуміти колишні проблеми і упереджувати їх виникнення за допомогою даних і бізнес-аналітики. Хоча деяким гравцям вже вдалося підвищити якість обслуговування клієнтів за допомогою значних інвестицій в штучний інтелект і аналітику, нам ще належить побачити їх застосування на кожному етапі організації поїздок.

2. Безперервний розвиток мультимедійного контенту, включаючи NDC.



Пропоновані напрямки удосконалення управління бізнес-процесами продажу  
ТОВ «Корал Тревел»

Пропоновані напрямки	Методи реалізації
Індивідуальний підхід (персоналізація)	Клієнтоорієнтованість та використання баз даних клієнтів для максимального задоволення потреб клієнтів
Розвиток мультимедійного контенту	Впровадження нових підходів до просування і технологічних стандартів
Об'єднання контенту з бізнес-партнерами, розвиток співпраці по всій туристичній галузі	Створення єдиних баз з агентствами дозволить їм порівнювати і знаходити варіанти для забезпечення персоналізації
Розвиток ділового туризму	Створення та просування програм ділового туризму
Підвищення ефективності і мінімізації збоїв	Інвестування у бази даних, автоматизацію процесів, Інтернет речей, інтеграцію і передові технології
Удосконаленню сайту	Розширення контенту для різних груп споживачів
Використання можливостей Інтернет	Розвиток продаж через соціальні мережі та месенджери

*Джерело: запропоновано і розроблено автором*

У міру освоєння галузю нових підходів до просування і технологічних стандартів, наприклад NDC, ми будемо спостерігати безперервний розвиток мультимедійного контенту. 2019 - рік індустріалізації в сфері NDC. На сцену вийде ряд нових рішень, які дозволять авіакомпаніям і постачальникам туристичних послуг пропонувати і використовувати NDC-контент. З огляду на появу різних джерел і навіть бізнес-моделей для такого контенту туристичним компаніям необхідно буде знайти важелі управління ним для своїх цілей. Завдяки широкому вибору мультимедійного контенту постачальники туристичних послуг будуть розташовувати усіма засобами персоналізації

сервісу для кожного мандрівника.

3. З огляду на підвищення складності виникає необхідність об'єднання, пошуку та порівняння контенту.

Сучасні мандрівники - розумні, технічно підковані споживачі, які хочуть знайти унікальні враження за допомогою простого натискання кнопки. Вони вимагають однаково високого рівня вибору, персоналізованого сервісу і надійності по всіх каналах і на всіх пристроях, щоб мати можливість порівнювати і вибирати відповідні варіанти. Однак безліч можливостей відкриває постачальникам туристичних послуг простір для поліпшення сервісу. Їм необхідні інструменти, які допоможуть підтримувати конкурентоспроможність і надавати бажаний рівень обслуговування. Таким чином, ключовим завданням для постачальників туристичних послуг в 2020 році буде об'єднання контенту, що дозволить їм порівнювати і знаходити варіанти для забезпечення персоналізації, якої вимагають мандрівники.

4. Більш активна співпраця по всій туристичній галузі

За останнє десятиліття розвиток технологій істотно перетворило те, як ми вивчаємо і бронюємо туристичні послуги, а також ділимося своїм досвідом. Нові технології і способи їх використання виникають всюди. Щоб встигати за тенденціями і задовольняти запити і очікування мандрівників, представники туристичного бізнесу повинні співпрацювати. У 2019 ми побачимо більше відкритих API, гнучких підходів до партнерства і прикладів спільного створення благ, які сприятимуть розвитку галузі.

5. Зростаюча кількість корпоративних мандрівників покоління Y.

Згідно з прогнозами Boston Consulting Group до 2022 року на мілленіалов припадатиме майже 50% туристичних витрат. Ці цифри підкреслюють, наскільки гравцям туристичної галузі необхідно навчитися задовольняти унікальні вимоги мілленіалов, щоб використовувати це джерело потенційного прибутку. У міру того як мілленіали стають основними споживачами туристичних послуг, галузь повинна пристосовуватися до нових запитів. Ця тенденція закладена має бути закладена в основу рішень для ділового туризму.

6. Всі більш пріоритетною для тревел-менеджерів буде політика ділових поїздок, в тому числі щодо суміщення ділового та розважального туризму, а також благополуччя мандрівників

У міру глобалізації бізнес-моделей діловий туризм продовжить набирати обертів. Згідно з даними GBTA до 2022 року компанії витратять 1,7 трильйона дол. на оплату відряджень своїх співробітників по всьому світу. З ростом ділового туризму все більшу роль буде відігравати поєднання роботи і відпочинку, оскільки співробітники частіше використовуватимуть таку можливість в рамках відряджень завдяки поліпшеним політикам ділових поїздок.

Крім того, в 2019 році пріоритетним завданням для тревел-менеджерів буде благополуччя бізнес-мандрівників - їх здоров'я, задоволеність і продуктивність під час поїздки. І це неспроста. За даними дослідження, 44% корпоративних мандрівників готові покинути роботу через незадовільну політику ділових поїздок, тоді як 50% зазначили, що політика ділових поїздок компанії вплине на їх вибір місця роботи.

Оскільки все більше компаній розуміють важливість використання політики ділових поїздок як інструменту як для утримання, так і для залучення співробітників, слід розвивати співпрацю тревел-менеджери і фахівці з набору персоналу, приділяючи більше уваги благополуччю мандрівників.

7. Використання все більше технологій для протидії можливим перебоєм.

У 2020 ТОВ «Корал Тревел» має продовжити задіяти різні технології для підвищення ефективності і мінімізації збоїв. Розширення технологічних можливостей дозволить аеропортам, авіакомпаніям, готелям, постачальникам туристичних послуг і іншим гравцям відповідати зростаючим запитам мандрівників. Прагнучи до бездоганного обслуговування пасажирів як на землі, так і в повітрі, учасники туристичного бізнесу будуть активно інвестувати у великі дані, автоматизацію процесів, Інтернет речей, інтеграцію і передові технології.

8. Поява «розумних міст» сприятиме розвитку туризму.

Одна з тенденцій, яка найбільш чітко відображає складність і вимогливість споживчого світу майбутнього - це поява «розумних міст». Майбутнє туризму буде визначатися мультимодальними перевезеннями та аналітичними даними, які дозволять забезпечити більш персоналізований і якісний сервіс. Поява «розумних міст» сприятиме розвитку туризму. Якщо ця тенденція буде успішною, мандрівники отримають винятковий рівень обслуговування, про який раніше можна було тільки мріяти.

Унікальне положення в туристичній галузі дозволяє нам бути в центрі розвитку «розумних міст», і ми створили спеціальну групу для керівництва відповідними програмами в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

Пропонується більш уваги приділити удосконаленню сайту ТОВ «Корал Тревел». В процесі залученні клієнтів та продажу послуг підприємства важливу роль має грати сайт турфірми, який є на сьогодні одним з незамінних інструментів по залученню клієнтів і просуванню туристичних послуг. Якщо кілька років тому було досить мати сайт-візитку з інформацією про турагенції з напрямками і контактами, то сьогодні технології пішли далеко вперед. Сайти візитки або тим більше відсутність його взагалі, вже не приваблюють масового споживача, коли навколо вже у всю працюють всілякі online сервіси з пошуку і бронювання турів, квитків, готелів, екскурсій, в загальному різних турпродуктів. По суті, основне завдання сайту - активно брати участь в системах пошуку, наочно і максимально докладно показувати майбутньому туристу всілякі пропозиції компанії, і обов'язково надати можливість залишити замовлення або забронювати вподобаний тур. Важливо, щоб сайт сам по собі був зручний для клієнтів, інформативний і простий в навігації. Кожне з туристичних напрямків, за якими працює турагентство, бажано барвисто оформити фотографіями, маршрутами, описами готелів, додослуги, і, звичайно ж, правдивими цінами. Впадають в очі святкові акції та спеціальні пропозиції на головній сторінці сайту будуть завжди доречні і обов'язково вивчені відвідувачами.

Необхідність формування бажаного сприйняття туристичної послуги

породжує необхідність організації заходів, що проводяться компанією з метою залучення уваги до самої фірми, її діяльності та продуктів. Так звані спеціальні події покликані порушити рутинний і звичний хід життя в самій компанії і навколишнього її середовищі, стати подією для цільових груп громадськості.

Основними спецподіями є: рекламні акції, презентації, церемонії відкриття, прийоми, конференції, дні відкритих дверей, круглі столи, виставки. Найбільш популярними і дієвими такого роду заходи стають в умовах жорсткої конкуренції, так як фірма знаходить ті межі своєї діяльності і способів позиціонування, які відрізняють і роблять її унікальною на тлі інших компаній.

Сприятливий психологічний клімат під час продажу туристського продукту в значній мірі пов'язаний з тим, який психологічний настрій клієнта, яке його душевний стан або психологічне самопочуття. Психологи виділяють ряд аспектів, що забезпечують будь-якій людині хороше психологічне самопочуття. Знання і застосування під час продажу туристського продукту цих аспектів дозволить створити і підтримувати гарний настрій клієнта. До їх складу можна включити вміння:

- вести себе спокійно і невимушено;
- зосередити всю увагу на клієнті;
- посміхатися і підтримувати контакт очей;
- підкреслювати мімікою зацікавленість в бесіді;
- використовувати відкриті жести;
- говорити з тією ж швидкістю, що і клієнт;
- позитивно відгукуватися про особу клієнта;
- показувати власну повагу колег по роботі;
- демонструвати доброзичливість, задоволеність життям, гармонію з собою і оточуючими.

Пристаюючи до спілкування, необхідно добре розуміти і орієнтуватися на особливості їх особистісного складу. Необхідно знати психологічні типи клієнтів, розуміти, як реагувати на ті чи інші особливості особистості, які будуть проявлятися при встановленні контакту, бути готовими до взаємодії з

ними.

Хто усвідомлює свій вплив на інших, той краще переконує. Хто краще переконує - той краще продає. Вміти налагодити відносини, зрозуміти людину і налаштуватися на його «хвилю» - одна з найважливіших задач продавця.

Обслуговування клієнтів турфірми має спільні риси, характерні для сфери послуг. Однак в залежності від набору послуг, що надаються, їх якості, відмінних властивостей (внутрішні, виїзні, в'їзні тури) форми і стилі обслуговування туристів можуть відрізнятися.

За формами обслуговування клієнтів можна виділити групові та індивідуальні тури.

Стилi обслуговування клієнтів можуть бути формальними, неформальними і змішаними. При формальному стилі клієнт звертається до турфірми, як в звичайне підприємство, що надає послуги, і вибирає тур. При цьому між клієнтом і персоналом турфірми існує психологічна дистанція або соціальне відчуження, природне при епізодичному контакті.

Неформальний стиль передбачає довірче спілкування персоналу з клієнтом, формування у нього образу «рідного дому» або «хорошого знайомого». Змішаний стиль має на увазі стандартний підхід до клієнта, але з елементами неформального спілкування, наприклад запрошення випити чашку чаю або кави. Але незалежно від стилю обслуговування клієнтів менеджер туристичної фірми повинен володіти мистецтвом імпровізації і навичками акторської майстерності. Уже при першому спілкуванні з клієнтом в офісі турфірми менеджеру необхідно дізнатися про нього якомога більше, не стаючи при цьому надмірно нав'язливим і нетактовним. Питання, що задаються клієнту, слід формулювати таким чином, щоб він відповідав на них тільки позитивно. Якщо з якої-небудь причини клієнт відповів негативно, вся попередня робота менеджера може виявитися безрезультатною,

Вже давно минув час, коли пошукові системи були лише предметом для бурхливих обговорень на форумах туристичних агентств в робочий час. Сьогодні, як ні парадоксально, вже більшість туристичних компаній проводять

весь свій робочий час саме в пошукових системах. І це не данина моді і не тим більше, технічна революція - це потреба ринку. При наявності 1500 туроператорів і більше 300 мільйонів пропозицій одним партнером-туроператором перед туристом не звільнишся.

Успіх співпраці з туристами залежить від якості його обслуговування. А важливим з показників якості є оперативне надання інформації та її повнота. В даному випадку пошукова система, є ідеальний варіант для співробітника туристичного агентства.

Пошукові системи вже не просто дозволяють підбирати тур по 14-15 цікавлячих агентство параметрам, але також бачити актуальну і повну картину ринку. У пошукових системах існує можливість аналізу інформації по готелям, чартерних перельотів, спецпропозиції, даних про туроператорів і можливість бронювання турів безпосередньо в операторів. Працюючи з пошуковою системою, туристичне агентство набуває безцінний досвід взаємин з усіма учасниками ринку і додаткові можливості обробки своїх клієнтів.

Компанія LightSoft Research не випадково є розробником однієї з найпопулярніших пошукових систем на туристичному ринку - «Корал+». Адже девіз компанії - це «якісні і передові рішення для туристичного бізнесу». Якісні - тому, що тільки у якісних інструментів є майбутнє і передові, тому що тільки за допомогою передових інструментів можна працювати в такій галузі, як туризм.

«Корал+» подає такі можливості:

- в пошуковій системі «Корал+» міститься більше 250 мільйонів пропозицій більш ніж від 200 туроператорів по 48 країнам світу. Туроператори, які розміщуються в пошуковій системі, показують всі свої напрямки, що дозволяє агентству бачити повну і об'єктивну картину ринку.

- крім пошуку по 15 параметрам, в системі «Корал+» є можливість проаналізувати інформацію про туроператора, його чартерних програмах, переглянути його спецпропозиції.

- в «Корал+» є можливість подивитися повні та актуальні опису по

готелям, побачити відгуки туристів, думки професіоналів, а також фотогалереї. Інтеграція з найвідомішим проектом в Рунеті про готелі TopHotels дозволяє пошуковій системі мати найповнішу базу по готелях на туристичному ринку.

- в пошуковій системі «Корал+» реалізована можливість пошуку за віком дітей. Дуже актуальна функція для турагентств, які відправляють на відпочинок туристів з дітьми.

- в пошуковій системі «Корал+» представлена унікальна функція на туристичному ринку: «зведений прайс по готелю». За допомогою такої функції туристичне агентство може проаналізувати всі пропозиції щодо конкретного готелю з найближчими від актуальної дати вильоту, з різними типами розміщення, термінами поїздки, типами харчування.

- в пошуковій системі «Корал+» з'явилася можливість перевірки актуальності вартості туру та можливість бронювання туру в On-Line у туроператора. Що значно скоротило час на перевірку актуальності. Для бронювання туру не потрібно заходити на сайт туроператора.

- в пошуковій системі «Корал+» є можливість збереження закладок і ведення блокнота, що дозволяє зберігати вподобані тури, якщо підбір здійснюється по декількох країнах.

- в пошуковій системі «Корал+» є можливість використання профілів, які фільтрують певні групи туроператорів. Також турагентство може самостійно створювати профілі і вказувати в них тільки певних туроператорів.

Таким чином, «Корал+» дозволяє:

- проводити швидкий пошук (кілька секунд) за різними параметрами, наприклад, по курорту, дат вильотів, групі туроператорів і готелів, з сортуванням по ціні або за будь-яким іншим критерієм

- сортувати отримані результати за цінами, дат вильоту, кількості ночей, курортам, готелям, туроператорам

- конкретизувати запит на будь-якому етапі пошуку

- отримувати зведений прайс-лист по окремо взятому готелю

- відправляти заявку на бронювання туроператорам



- перевірити актуальність турів
- використовувати на необмеженій кількості комп'ютерів всередині одного офісу

«Корал+» використовує:

- потужний програмно-апаратний комплекс (12 серверів)
- базу даних пропозицій туроператорів (понад 9 000 ЄБП)
- базу даних по турам (більше 15 000 000 пропозицій)
- базу готелів (понад 20 000 готелів, 15 000 описів, 85 000 фотографій, 10 000 відгуків туристів і менеджерів турагентств)
- широкопasmовий канал виходу в Інтернет (100 Мбіт / с)

«Корал+» не вимагає:

- потужного комп'ютера
- установки на комп'ютер спеціального програмного забезпечення
- спеціальних навичок володіння комп'ютером.

Загальні параметри системи «Корал+» представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальні параметри системи «Корал+»

Кількість представлених напрямків (країн)	78
Кількість актуальних пропозицій по турах в базі даних «Корал+»	більше 650 мільйонів
Кількість щодня розміщуються ЄБП	500 - 600
Кількість щодня розміщуються пропозицій по турам	> 300 000
міст вильоту	53
Кількість туроператорів, що публікуються в базі	більше 350
Кількість туроператорів, що публікуються в online	більше 80
Кількість параметрів пошуку турів	більше 20

*Джерело: розроблено автором на основі [52]*

Наведені до єдиного формату дані дозволяють зробити пошук турів максимально швидким і точним. Велика кількість фільтрів і критеріїв пошуку дозволяють відсіяти все зайве, що істотно заощаджує час пошуку потрібної

інформації.

Для зручності пошуку необхідних варіантів пропонується реалізувати покрокову процедуру вибору турів, з фільтрами по 15 критеріям. Потрібно всього кілька кроків для отримання результату.

- 1 крок: Вибір міста вильоту і країни відвідування
- 2 крок: Вибір параметрів туру, за якими буде проводитися пошук
- 3 крок: Результати пошуку турів
- 4 крок: Уточнення параметрів пошуку, новий пошук.

Система має безліч додаткових можливостей, які постійно удосконалюються і розширюються.

Розглянуті нижче можливості дозволять вам більш повно використовувати «Корал+», що, в свою чергу, підвищить віддачу від роботи з нею.

Додаткові можливості «Корал+»:

1. Зведені прайс-листи по готелям;
2. Каталог описів і фотографій готелів;
3. Пошук турів на сайті турагентства;
4. Єдина база пропозицій (ЄБП) туроператорів;
5. Оперативна розсилка інформації про виходи ЄБП і Stop-sales;
6. Збереження турів у «Вибрані»;
7. Роздруківка знайдених турів на принтері;
8. ЄБП з підвищеною комісією;
9. Довідник контактів туроператорів;
10. Повідомлення про помилки адміністратору системи;
11. Зміна особистих даних.

Пошуковою системою «Корал+» щодня користується понад 4000 туристичних агентств, що підбирають для своїх туристів тури і згодом бронюють їх через систему або через сайт туроператора.

Зрозуміло, свою перевагу вони віддають тим позиціям, комісійні відрахування з яких вище.

Маневруючи розміром комісії для агентств на окремі спецпропозиції або по регіонах в цілому, туроператор управляє попитом на свої послуги.

Виставляючи підвищену комісію на ЄБП, туроператор стає більш конкурентоспроможні за даними позиціях і займає виграшні місця в таблиці турів.

Також в системі «Корал+» реалізований окремий розділ, в який потрапляють тільки ті ЄБП, на які проставлена підвищена комісія. Даний розділ щодня відвідує близько 1000 туристичних агентств.

Вибір туру може здійснюватися по будь-якій кількості ознак: по точці вильоту, по країні, курорту, готелю, дат від'їзду і тривалості поїздки, за типами харчування і певним туроператорам, по послугах і за вартістю туру. Тільки в системі «Корал+» можливий пошук пропозицій туроператорів в єдину валюту - в гривнях, доларах США або євро і на ту суму, якої реально володіє турист (наприклад, програма автоматично перераховує і виводить для порівняння в гривнях або доларах цінові пропозиції за європейськими країнам. Завжди є можливість порівняти тури, наприклад по Греції, Болгарії, Єгипту і Туреччини без утомливих перерахунків на калькуляторі з Євро в долари і назад). Сортування результатів пошуку можлива по будь-якій кількості і будь-яким комбінаціям ознак, згідно індивідуальним замовленням клієнтів.

Щокварталу оновлюється каталог країн, що дозволяє агенту підготувати і роздрукувати без особливих тимчасових і інтелектуальних витрат інформаційний лист - пам'ятку для клієнтів (на даний момент в базі даних більше 110 країн).

Інформація про країни в каталозі відповідає вимогам, що пред'являються до самого докладного буклету: фактичні дані, валюта, телефони і адреси посольств, вимоги і терміни оформлення віз, способи транспортного сполучення, сезонність, карти, схеми і багато іншого. Є можливість друку інформації з логотипом продає агентства.

Цей каталог дозволяє в режимі реального часу надати максимальну фактичну інформацію про курорт, його рейтинг, популярності, культових

місцях і центрах розваг; дає короткий історичний огляд, не перевантажуючи зайвими деталями і подробицями. Курорти забезпечені графічно легкими картами, які можна легко роздрукувати разом з основною інформацією про країну, котра видається клієнту. Оновлення курортів здійснюється щомісяця в сезон, актуальний для кожного регіону, і частіше, якщо це необхідно.

Новинка стандартного каталогу готелів - можливість розпізнавати готель, по-різному званий на ринку (розпізнаються навіть назви, написані з туроператорами з помилками, - а це часом більше 10 назв на один готель).

Крім стандартних описів, забезпечених фотографіями, готелі мають прив'язку до конкретних районів курорту. По-новому зроблені описи готелів, які мають нестандартним номерним фондом. Максимальна інформація є і по кімнатах, призначених для сімейних туристів, і по сьют і апартаментів з більш високим рівнем комфорту. Всі готелі забезпечені інформацією про адреси, телефони, web-сайтах. Є пошук на основі переваг клієнтів: наприклад, за видами послуг або наявності інших визначених факторів.

Можливість максимально поєднувати побажання клієнта, що стосуються кількості замовлених ним послуг і рівня максимальних цін, тобто - вибір «Кращого туру по співвідношенню ціна / запити клієнта.» У число таких фільтрів входять як глобальні - країна, регіон, курорт, район, так і більш дрібні - пляж, наявність тенісних кортів або гольф-курсів, визначених типів харчування і іншого. Наприклад, можна «відфільтрувати» і отримати списки туроператорів по країнам, або по готелям, або за вартістю турів: Або дізнатися які туроператори пропонують конкретний готель і як їх пропозиції варіюються за ціною. Всі послуги, що надаються готелями, також можуть бути встановлені в якості фільтра, що позбавить Вас від стомлюючого пошуку.

Швидкість і повнота - ось головна перевага цієї цінної можливості системи. Ось чому не тільки продають менеджери туристичних агентств, але і менеджери відділів маркетингу провідних компаній-туроператорів активно використовують можливості програмного комплексу «Корал+» для аналізу ситуації на ринку і розробки нових пропозицій.

Використання системи пошуку та бронювання турів «Корал+» дає:

- вірогідну інформацію про ринок туристичних послуг: діючі ( «живі») тури всіх відомих туроператорів, Stop-sale по авіа і готелям, спеціальні пропозиції та гарячі тури (диспетчери додають нові, перевіряють актуальність і видаляють прострочені тури). Нова інформація надходить кожні 15 хвилин протягом робочого дня;

- постійний online-доступ до самого докладного каталогу по курортам і готелям країн усього світу в електронному вигляді. (Або можливість автоматичного завантаження інформації та роботи в режимі offline, в цьому випадку агентство може економити гроші на internet-трафіку для завантаження фотографій);

- високу швидкість обслуговування клієнтів, за рахунок можливості пошуку туру по будь-якому запиту від однієї до кількох хвилин;

- обслуговування клієнтів по максимуму: в усіх напрямках (а не тільки по тим, на яких є спеціалізація), за всіма видами відпочинку, по Vip-турам і нестандартному розміщенню;

- вигідну презентацію пропонованих послуг: докладні описи, барвисті фотографії, забезпечення клієнтів детальною інформацією про курорт (в роздрукованому вигляді під логотипом компанії);

- маркетингове перевага туристського агентства перед іншими: «Пошук туру в будь-яку точку світу за 1 хвилину» може стати гаслом компанії;

- можливість використовувати в роботі абсолютно прозоре програмне забезпечення, яке не потребує спеціального навчання та обслуговування, яке дозволить не тільки збільшити ефективність роботи, але і зберегти лояльність клієнтів.

Пропонуємо для туристичних агентів підключитися до даної системи з метою розширення можливостей підприємств.

Вартість підключення до професійної версії системи «Корал+» представлена в табл.3.3.

Таблиця 3.3

## Вартість підключення до професійної версії системи «Корал+»

Варіант підключення	Вартість передплати за 1 місяць в гривнях при одноразовій оплаті		
	За 3 місяці	За 6 місяців	За рік
Підписка, включаючи: - Електронний каталог готелів - Щоденні оновлення щодо цінкових пропозицій · Технічну підтримку			
online версія	4700	8300	12700

*Джерело: розроблено автором на основі [52]*

Вартість підключення додаткових послуг до професійної версії системи «Корал+» представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Вартість підключення додаткових послуг до професійної версії системи «Корал+»

Додаткові послуги	Вартість передплати в гривнях при одноразовій оплаті			
	За 1 місяць	За 3 місяці	За 6 місяців	За рік
Розміщення кращих спецпропозицій з системи «Корал+» на сайт турагенства (тур + опис + фотографії готелю) 100 пропозицій на добу протягом місяця	1300	3500	6300	9800
Унікальний дизайн пошукового модуля (відповідно до корпоративного стилю компанії-замовника)	от 3000			

*Джерело: розроблено автором на основі [52]*

Вартість підключення каталогу готелів до професійної версії системи «Корал+» представлена в табл.3.5.

Вартість підключення каталогу готелів до професійної версії системи «Корал+»

Найменування послуг	Вартість в гривнях			
	підключення на 1 місяць	підключення на 3 місяці	підключення на 6 місяці	підключення на рік
Каталог готелів	3300	8600	15900	24000
Каталог готелів в форматі XML **	27000			
XML-пошук турів з пошуковою формою	4000	10600	19400	29600
Автоматизована вітрина турів	3100	8200	15000	22800

*Джерело: складено автором*

В даний час представлені актуальні пропозиції понад 460 операторів (список операторів представлений в системі). Обробка пропозицій такої кількості операторів можлива для нас з кількох причин:

- в «Корал+» повністю автоматизований збір інформації. Принцип попадання пропозицій туроператорів в систему - на основі співробітництва (є угоди і договори з найбільшими операторами по пріоритетною розсилці спецпропозицій і стоп-сейлів), а також збір інформації з усіх доступних джерел (виставки, розсилки, сайти туроператорів в інтернеті). Більш дрібні і які щойно з'явилися туроператори мають можливість завантаження своєї інформації в систему шляхом заповнення форми або вивантаження пропозицій в зручному обом сторонам форматі (докладніше на сайті [www.exat.ru](http://www.exat.ru)).

- туроператори не платять, як в інших системах, за розміщення пропозицій. Вільний доступ туроператорам зроблений для того, щоб кожен агент міг бачити реальну, живу картину ринку і вибирати кращі пропозиції для себе і своїх клієнтів з усіх можливих, а не тільки з тих, які розміщені на умовах реклами. Вибір є завжди.

- вторинний контроль достовірності пропозицій 20 диспетчерами, які виправляють помилки у програмах туроператорів при введенні інформації, а

також оперативно додають інформацію, що надходить про зупинених продажах.

Саме тому, що «Корал+» дозволяє бачити реальний стан ринку, серед передплатників також багато менеджерів компаній-туроператорів. Доступ в систему «Корал+» дозволяє їм здійснювати конкурентний аналіз, бачити нові незаповнені або недостатньо добре представлені напрямки. Якщо в турагентствах програму використовують продають менеджери, безпосередньо спілкуються з клієнтами, то в туроператорських компаніях користувачами програми в основному є менеджери відділу маркетингу і планування, а також керівники відділів продажів. Можливості пошуку і вибору найкращої пропозиції забезпечуються численними фільтрами і угрупованнями даних: по країні, курорту, датою вильоту, кількості осіб тощо.

Багаторазова сортування отриманих даних за допомогою одного з параметрів в залежності від критеріїв важливості для клієнтів та менеджерів. Менеджер завжди може приховати «технічну інформацію» (координати туроператорів і розміри комісії), щоб розгорнути екран монітора до клієнта і залучити його до процесу вибору туру і перегляд готелів.

Кожне цінова пропозиція має посилання на опис країни, готелю, вихідне ЄБП туроператора, коротку інформацію про тур з подальшим автоматичним оформленням документів для бронювання та занесенням туристів в клієнтську базу для контролю оплати по туру. Можливостей у програми дуже багато, і однією з найважливіших є можливість пошуку та порівняння пропозицій по декількох країнах одночасно і порівняння в єдину валюту.

Сума в \$ 500, що є у туриста, сильно відрізняється від суми в 500 євро ... У системі «Корал+» йде автоматичний перерахунок не тільки нестандартних розміщень, а й приведення всіх цін для порівняння в єдину валюту (конвертер валют). Саме для вирішення цього важливого завдання існують додаткові сервіси програмного комплексу «Корал+» - «Пошуковий модуль на сайті» і «Вітрина турів».

Пошуковий модуль «Корал+» - це програма-оболонка, яка посилається на



величезну базу «Корал+» Щодо цінових пропозицій всіх туроператорів і докладні описи тисяч готелів тільки на вашому сайті і для ваших клієнтів. На питання, де купити, турист отримає тільки той відповідь, який призведе до офісу вашого турагентства.

Пошуковий модуль «Корал+» на сайті турагентства - це:

- економія на веб-дизайнера;
- багаторазове щоденне оновлення актуальної інформації;
- пропозиції сотень операторів і детально описаний електронний каталог 14000 готелів світу на вашому сайті;
- «підготовлені» клієнти, вибір яких вже зроблений, потрібно тільки оформити тур і отримати комісію від туроператора.

Модуль «Вітрина турів» дозволяє зручно розміщувати на сайті турагентства кращі (на думку менеджерів турагентства) пропозиції з системи «Корал+».

Легко і просто, не вдаючись до послуг веб-дизайнера, що продають менеджери компанії зможуть швидко міняти найактуальніші пропозиції, які агентству вигідно пропонувати (пакетні тури дружніх туроператорів, надійні, користуються попитом, з гарними цінами і високою комісією). Сайт агентства буде давати клієнтам всю необхідну для успішних продажів інформацію 24 години на добу.

Описані вище сервіси - ефективний інструмент залучення клієнтів, особливо для тих агентств, які вкладають кошти в інтернет-рекламу і «розкрутку» власного сайту.

Потік заявок з відомого туристичного порталу забезпечується його відвідуваністю більше двох десятків тисяч туристів в день і «якістю» аудиторії.

Розробимо ефективну та чітко сформульовану програму лояльності для туристичної компанії ТОВ «Корал тревел».

Розробки представлені на рис.3.2-3.3.

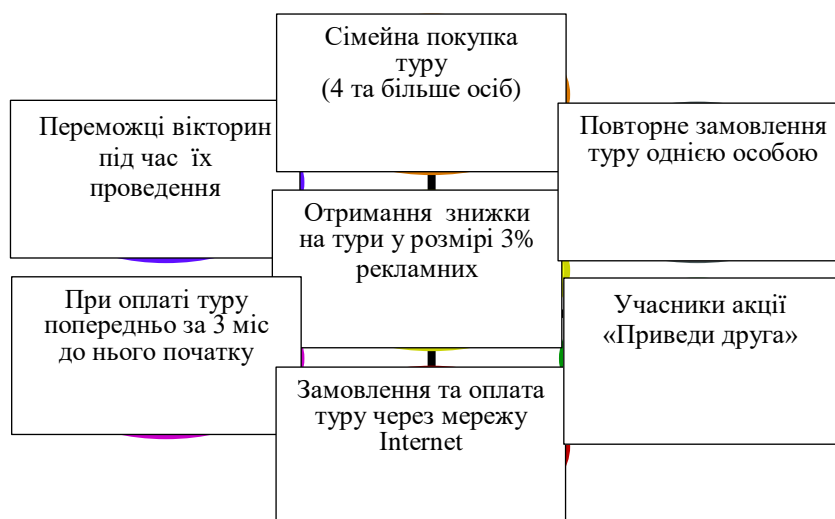


Рис 3.2. Пропоновані умови отримання знижки на тури у розмірі 3%  
 Джерело: розроблено автором

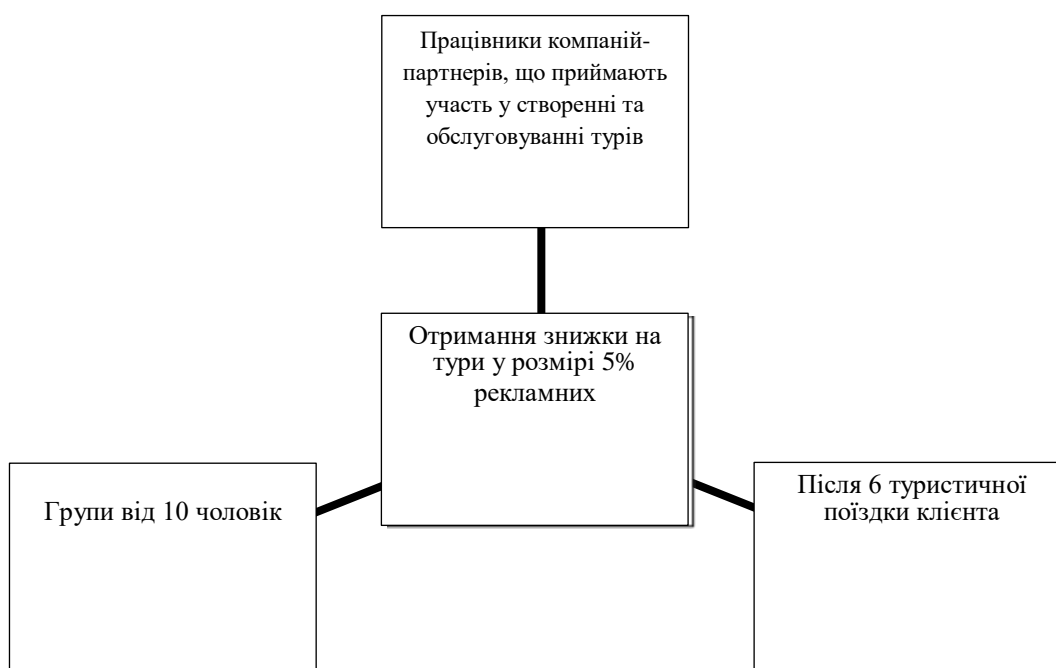


Рис 3.3. Пропоновані умови отримання знижки на тури у розмірі 5%

Джерело: розроблено автором

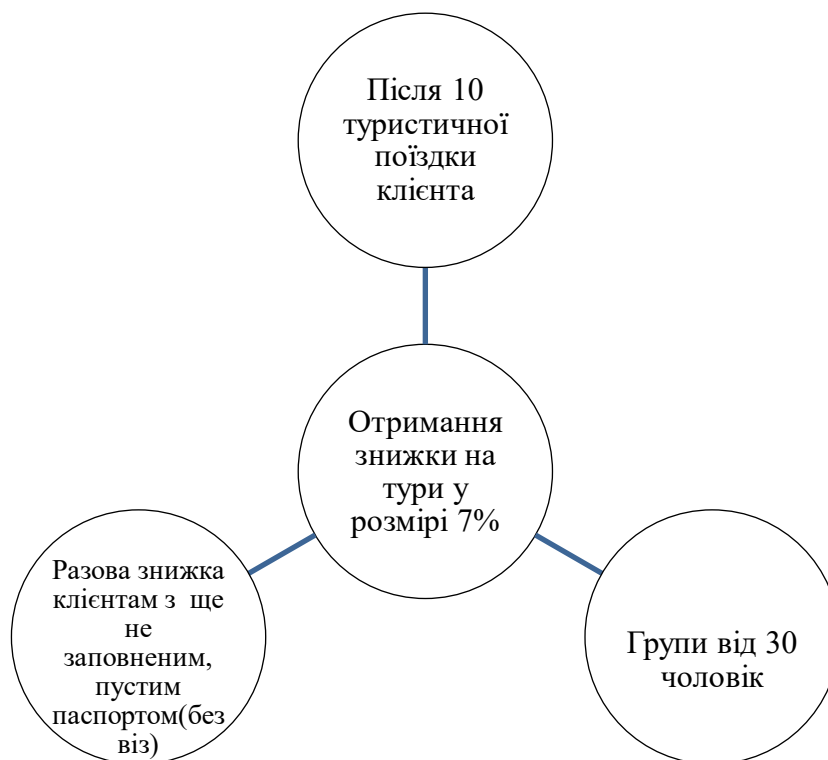


Рис 3.4. Пропоновані умови отримання знижки на тури у розмірі 7%

*Джерело: розроблено автором*

Опишемо пропоновані нами додаткові заохочувальні заходи та знижки орієнтуючись на різні вікові категорії туристів. Показані вони на рис 3.5.

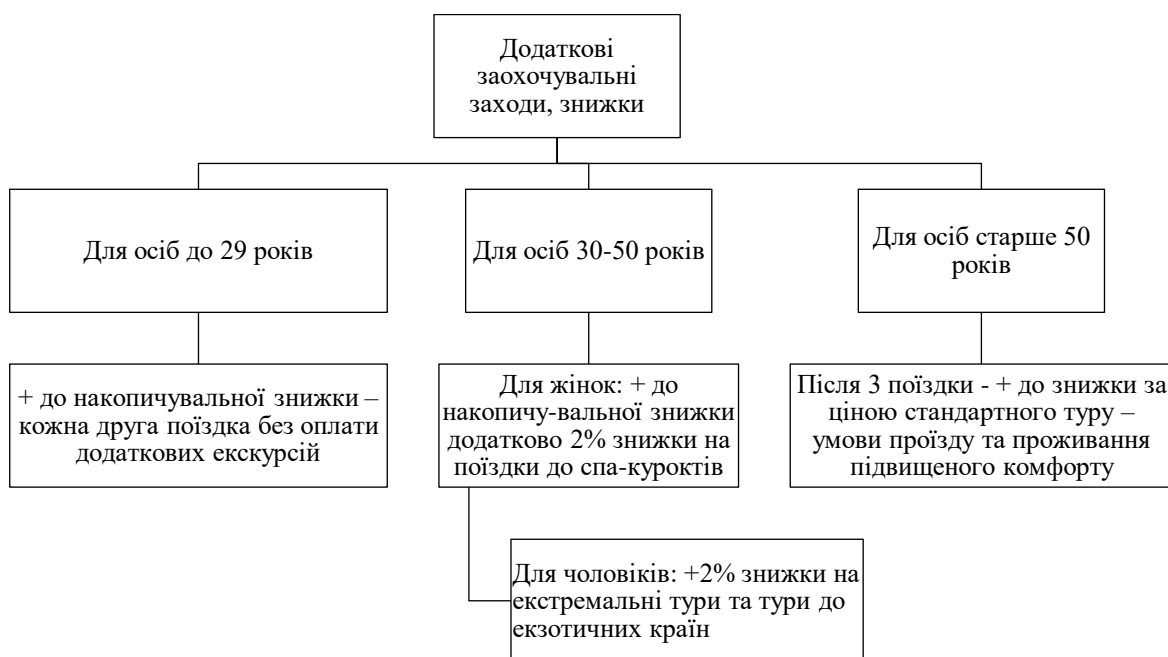


Рис.3.5. Пропоновані додаткові заохочувальні заходи

*Джерело: розроблено автором на основі [52]*

Одним із головних її елементів є умови надання накопичувальних знижок на всі тури компанії, які будуть діяти в усіх офісах туристичної мережі ТОВ «Корал тревел».

Зроблено висновок, що на теперішній час на багатьох сайтах системи пошуку та бронювання авіаквитків доступні в онлайн режимі. Такі системи орієнтовані перш за все на роботу з туристськими фірмами, але деякі авіакомпанії, в першу чергу бюджетні (low-cost перевізники), також надають можливість бронювання авіаквитків безпосередньо туристам. Бронювання авіаквитків на регулярні рейси можливі за допомогою комп'ютерних систем резервування Амадеус і Галілео.

### **3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління бізнес-процесами продажу ТОВ «Корал Тревел»**

Розрахуємо економічний ефект від реалізації рекламної компанії за наступних умов:

1. Кількість придбаних турів – 1000
2. Вартість 1 туру – 600 дол.США
3. Офіційний курс 1 дол.США = 24,30 грн.

За результатами реалізації рекламної компанії можуть бути отримані наступні показники:

Валовий дохід =  $1000 * 600 = 600000$  дол.США

Валовий дохід (грн.) =  $600000 * 24,30 = 14400000,80$  грн.

Відсотковий дохід ТОВ «Корал Тревел» =  $14400000,80 * 10 \% = 1440000,80$  грн.

Відсотковий дохід без ПДВ =  $480000 / 120 * 100 = 400000$  грн.

Витрати на рекламу = 253164 грн.

Валовий прибуток =  $400000 - 253164 = 146836$  грн.

Податок на прибуток =  $146836 * 0,25 = 44050,80$

Чистий прибуток = 102785,20 грн.

Рентабельність витрат на рекламу =  $102785,20 / 253164 * 100 \% = 40,6 \%$

Частка витрат на рекламу у валовому доході =

$= 253164 / 4800000 * 100 \% = 5,27 \%$

Прибутковість 1 туру =  $102785,2 / 1000 = 1027,852$  грн.

Кількість турів до окупності витрат на рекламу за рахунок валового

доходу =  $253164 / (600 * 8,00) = 52,74$

Рентабельність продаж =  $102785,2 / 4800000 * 100 = 2,14 \%$

Рентабельність відсоткового доходу (чистого доходу) =

$= 102785,2 / 480000 * 100 = 121,41 \%$

Результати розрахунку зведемо у табл.3.6.

Таблиця 3.6

Ефективність просування нового туру

Показник	Значення показника
Чистий дохід	4800000
Витрати на рекламу	253164
Валовий прибуток	146836
Податок на прибуток	44050,80
Чистий прибуток	102785,20
Рентабельність витрат на рекламу нового туру, %	40,6
Прибутковість 1 туру	1027,852
Рентабельність продаж, %	2,14

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, реалізація рекламної компанії, спрямованої на просування на туристичному ринку м. Київ турів до Кипру може призвести до отримання ТОВ «Корал Тревел» чистого прибутку у розмірі 102785,2грн. Рентабельність витрат на проведення рекламної акції складе 40,60 %.

Реалізація запропонованого заходу сприятиме поліпшенню фінансового стану ТОВ «Корал Тревел» та допоможе покращити свої конкурентні позиції.

### **Висновки до розділу 3**

У роботі запропоновано наступні заходи. Підприємство має більшу увагу приділяти просуванню своїх туристичних послуг, орієнтовуючись на позиціонування оптимального співвідношення ціни та якості та доступності для більшої частини споживачів. Компанії необхідно продовжувати використати стратегії більш глибокого проникнення на ринок продуктів через вдосконалення системи збуту. Підприємству необхідно використати стратегію розвитку через товар, що припускає збільшення частки ринку фірми шляхом розширення пропозиції нових послуг. Особливе значення має стратегія розвитку ринків, здійснення якої передбачається через територіальну експансію, розширення присутності на ринках країн Азії. Підприємству слід розвивати стратегію концентричної диверсифікації, тобто пропонування інших видів послуг своїм споживачам.

## ВИСНОВКИ

Продаж в туристському бізнесі - це укладення угоди, в якій беруть участь, як мінімум, дві людини. Щоб угода відбулася, її учасники мають привернути увагу один одного, подолати певний збентеження і почати проявляти активність. Якщо менеджер зумів пробудити інтерес клієнта до турпродукту, країні, курорту, то угода буде продовжуватися. Якщо немає - закінчиться, так і не розпочавшись. Щоб завоювати нових клієнтів і продати велику кількість турпродукту менеджеру туристського агентства необхідно знати безліч тонкощів продажів. Успішний продавець повинен правильно налаштувати свого покупця, коректуючи його поведінку. Щоб легко і невимушено відпрацювати техніку продажів, менеджер повинен тривалий час тренуватися, доводячи до досконалості кожен етап продажу. Він повинен спиратися не тільки на об'єктивні закономірності ситуації і ефективні прийоми спілкування, а й на власні почуття і сприйняття, адже саме вони дозволяють налагодити позитивний емоційний контакт з клієнтом. У цьому випадку продаж перетворюється з простого набору механічних рухів в справжню подію, що приносить задоволення, як продавцям, так і покупцеві. Для ефективного управління цим процесом потрібно знати особливості та складові бізнес-процесу продаж та покращувати кожний з його компонентів для досягнення синергичного ефекту.

В результаті дослідження зроблено висновок, що бізнес-процеси є основою процесно-орієнтованого управління - складного, але ефективного підходу до управління компанією. Це ідеальний управлінський інструмент, не тільки знижує непродуктивні витрати, а й підвищує якість продукції, інструмент, що дозволяє мати повну інформацію про поточний процес бізнесу і вживати своєчасних і стратегічно правильних рішень. Саме процесний підхід ліг в основу стандарту менеджменту якості ISO 9000: 2000, в якому під процесом розуміється «сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих активностей, яка перетворює входи на виходи».

Опис бізнес-процесів проводиться з метою їх подальшого аналізу і реорганізації. Метою реорганізації може бути впровадження інформаційної системи, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, створення посадових і робочих інструкцій і т.п., а детальний опис процесів саме по собі не представляє цінності. Саме від цього залежать результати роботи компанії, в тому числі і фінансові.

В другому розділі дипломної роботи нами було розглянуто ефективність діяльності ТОВ «Корал Тревел».

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, ми визначили, що на протязі 2016-2018 роках прибутковість підприємства зростала та спадала, це зумовлено нестабільністю на туристичному ринку;

Проаналізувавши показники платоспроможності, ми побачили, що коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт поточної ліквідності у 2018 році зріс порівнянно з 2017 роком; на протязі трьох аналізованих періодів постійно відбувалось підвищення рівня платоспроможності та ліквідності.

Порівнявши сильні та слабкі сторони ТОВ «Корал Тревел», можемо зроби-ти висновок, що підприємство має відносну конкурентну силу в таких основ-них аспектах діяльності, як якість послуг і імідж фірми, ступінь опанування сучасними технологіями, досконалість технічної бази, здатність розробки та впровадження новинок, рівень професійності персоналу. Тому необхідно, по-перше, використати слабкості конкурентів і збільшити частку ринку традиційної продукції, і, по-друге, заявити про себе під час впровадження і організації продаж нових видів послуг, щоб закріпити імідж надійного туроператора і збільшити впізнаваність фірми на ринку;

З метою підвищення ефективності роботи ТОВ «Корал Тревел» у сучасних умовах для аналізу діяльності необхідні нові методичні підходи й принципи, що базуються на оцінці показників, як фінансово-господарської так і основної виробничої діяльності, а також зіставлення їхній один з одним. Ефективність повинна визначатися кінцевим результатом надання послуг. Сучасні економічні умови вимагають істотної модернізації роботи туристичних



установ.

Проведений аналіз показав достатньо високу ефективність діяльності підприємства, але показники його роботи мають динаміку до зниження. На підприємстві відсутній чіткий та науково обгрунтований стратегічний набір, що відповідав би стану розвитку фірми та її потенціалу.

Дослідивши напрямки удосконалення бізнес-процесу продажу ТОВ „Корал Тревел”, можемо зробити наступні висновки:

1. Основною конкурентною перевагою ТОВ „Корал Тревел” є „ринкова сила”, оскільки фірма може змусити ринок прийняти ціну продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента.

2. Підприємство має більшу увагу приділяти просуванню своїх туристичних послуг, орієтовуючись на позиціювання оптимального співвідношення ціни та якості та доступності для більшої частини споживачів.

3. Компанії необхідно продовжувати використати стратегії більш глибокого проникнення на ринок продуктів через вдосконалення системи збуту.

4. Підприємству необхідно використати стратегію розвитку через товар, що припускає збільшення частки ринку фірми шляхом розширення пропозиції нових послуг.

5. Особливе значення має стратегія розвитку ринків, здійснення якої передбачається через територіальну експансію, розширення присутності на ринках країн Азії.

6. Підприємству слід розвивати стратегію концентричної диверсифікації, тобто пропонування інших видів послуг своїм споживачам.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Л.В., Ачкасова В.А. Ситуационный анализ в связях с общественностью. – СПб.: Питер, 2015.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. / Г.Ассель – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
3. Адміністрація Державної прикордонної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dpsu.gov.ua/>
4. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во Экономика», 1999. – 703 с.
5. Барезев В.А., Малькевич А.А. Организация и проведение PR-кампаний. – СПб.: Питер, 2016. Василенко В.О. Конкуентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Освіта України, 2012. – 508 с.
6. Виїзд громадян України за кордон за країнами, до яких вони виїжджали, у 2017 році. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/tyr/tyr\\_u/vigw2017\\_u.htm???history=0&pfid=1&sample=71&ref=0](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/tyr/tyr_u/vigw2017_u.htm???history=0&pfid=1&sample=71&ref=0).
7. Восколович НА. Маркетинг туристских услуг / НА.Восколович – М.: Экономический факультет МГУ, Теис, 2018. – 252 с.
8. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні : [навч. посіб.] / Л.І. Гонтаржевська. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.
9. Гаврилюк С.П. Конкуентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. / С.П. Гаврилюк – К.: КНЕУ, 2007. – 180 с.
10. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Вища шк.,1994. – 327 с.
11. Головне управління статистики у м. Києві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/>

12. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
13. Дурович А., Анастасова Л. / Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие. – М.: ООО «Новое знание», 2018. – 348 с.
14. Душкина М.Р. PR и продвижение в маркетинге. – СПб.: Питер, 2010. – 252 с.
15. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко // К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
16. Євтушенко О.В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму / О.В. Євтушенко // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. — 2014. — № 1144. — С. 166–170.
17. Забалдіна Ю. Б. Маркетинг туристичного підприємства: Навчальний посібник. – К.: Музична Україна, 2002. – 196 с.
18. Запесоцкий А. С. Стратегический маркетинг в туризме: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГУП, 1999. – 384 с.
19. Заячківська Г.А. Еволюція теорії маркетингу туризму / Г.А. Заячківська // Історія нар. госп-ва та екон. думки України. — 2010. — Вип. 43. — С. 193–201.
20. Заячківська Г.А. Сучасна концепція маркетингу міжнародних туристичних послуг: інтердисциплінарний підхід / Г.А. Заячківська // Європейський вектор економічного розвитку. — 2013. — № 2(15) — С. 106–113.
21. Иванов В.В., Богаченко П.В. Медицинский менеджмент. – М.: Инфра-М, 2011. – 456 с.
22. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересацько: за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2013. – 328 с.
23. Косенков С. І. Маркетингові дослідження. – К.: Скарби, 2004. – 464с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2017, 456 с.

25. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 1063 с.
26. Калянов, Г.Н. Моделювання, аналіз, реорганізація та автоматизація бізнес-процесів: навч. посібник для вузів / Г.М. Калянов. - М.: Фінанси і статистика, 2006. - 240 с.
27. Київська міська державна Адміністрація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivcity.gov.ua/>
28. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. - Чернівці: Книги-XXI, 2003. - 300 с.
29. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник / В.К. Кіптенко. – К.: Знання, 2010. – 502 с.
30. Ковальчук С.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування / С.В. Ковальчук, В.В. Миколишина // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія: Економічні науки.– 2011.– №6, Т. 4. – С. 60–65.
31. Косар Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи / Н. Косар, Н. Кузьо // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №2 (176), С. 115-125
32. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг / Н.Є. Кудла. — К.: Знання, 2017. — 351 с.
33. Лепа Р.Н. Модель оцінки конкурентоспособності підприємств туристичного бізнесу з використанням рефлексивного підходу / Р.Н. Лепа, А.А. Градинарова // Економіка промисловості: зб. наук. пр. – Донецьк, 2006. – № 1 (32). – С. 100–108.
34. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. - К.: Альтерпрес, 2002. - 436 с.
35. Ляшкевич П. Туризм в Україні: Сучасний стан та пріоритети розвитку / П. Ляшкевич // Освіта України. – 2014. – №85. - С. 178.
36. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 272 с.

37. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.gov.ua/>

38. Моделювання бізнес-процесів: підходи, методи, засоби / П.В. Ськородумов / Питання територіального розвитку №5 (15) - Вологда: Видавництво Інституту соціально-економічного розвитку територій РАН, 2014

39. Обзор рынка туризма. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=303745>

40. Особливості використання маркетингу в діяльності туристських підприємств / О.А. Лозова // Культура народів Причорномор'я. — 2018. — № 253. — С. 35–36.

41. Павлоцький В.Я. Аналіз залежності рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств від контрольованої ними ринкової частки. / В.Я. Павлоцький // Економіка і управління. – 2013. – №5.

42. Папирян Г. А. Маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.

43. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник / Ю.М. Правик – Вища освіта ХХІ століття. М.:, 2008. – 303 с.

44. Пестушко В. М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи / В.М. Пестушко // Географія та основи економіки. – 2015. - № 7. – С. 257 -265.

45. Про роль моделювання в удосконаленні бізнес-процесів / А.Б Крігер / Економіка. Теорія та практика. Перспективи ХХІ століття: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції - Саратов: Центр професійного менеджменту «Академія Бізнесу», 2015. - с. 48-51.

46. Рейтинг туроператорів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2046-letnie-rejtingi-turoperatorov-poturtsii-2018>

47. Рейтинг туроператорів України у 2019 році[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joinuplviv.com/reitynh-turoperatoriv-ukrainy-2019/>.

48. Репін В.В., Еліферов В.Г. Процесний підхід до управління.

Моделювання бізнес-процесів / Володимир Рєпін, Віталій Еліферов. - М.: Манн, Іванов і Фербер, 2013. - 544 с.

49. Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О та ін. Маркетинг: підручник. Київ, НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – 4-те вид. – 648 с.

50. Свірідова О.В. Принципи управління взаємодії ринкової привабливості: Знання-Прес, 2013. – 192 с.

51. Сенин В С. Организация международного туризма – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 14-20.

52. Сидоренко І. О. Конкуренентоспроможність туристичних підприємств в Україні / І. О. Сидоренко. // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2012\\_1\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_51.pdf).

53. Синяева И.М., Земляк С.В. Маркетинг в малом бизнесе. – М.: Юнити, 2006. – 344 с.

54. Сіренко К.В. Побудова рейтингової оцінки туристичних підприємств / К.В. Сіренко // Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2011. – № 2. Режим доступу: <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=23&id=883>.

55. Слабковський Ю. Розвиток маркетингу та його роль в економічному зростанні / Ю. Слабковський // Економіка України. – 2009. – № 5. – 74-81 с.

56. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства: навчальний посібник / Т.Г. Сокол. - К.: ЗАТ «Слов'янський дім», 2006. - 76 с.

57. Телетов О.С. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні / О.С. Телетов, Н.Є. Косолюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 21–34.

58. Туристичні потоки. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrstat.org/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_r/potoki2006\\_r.htm](http://ukrstat.org/operativ/operativ2007/tyr/tyr_r/potoki2006_r.htm).

59. Українська маркетингова група [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umg.ua/>

60. Фролова Г.І. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері

туризму / Г.І. Фролова, В.Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014.– №3. – С. 52–56.

61. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник / Н. Чорненька. – К.: Атіка, 2016.– 264 с.

62. Шахіна І.Ю. Теоретичні основи вивчення маркетингової діяльності / І.Ю. Шахіна, В.А. Решовський – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ito.vspu.net/el\\_ppz/el\\_ppz/files/Shahina/Marketung/index.html](http://ito.vspu.net/el_ppz/el_ppz/files/Shahina/Marketung/index.html).

63. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: Автореф. дис кан. ек. наук: 08.06.01 / Л.М. Шульгіна / Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2006. – 20 с.

64. Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat> 13.Entrepreneurship [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usnews.com/news/bestcountries/entrepreneurship-rankings>

65. ServicesMarketing. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://opentextbc.ca/introtourism/wp-content/uploads/sites/38/2015/02/Services Marketing.png](https://opentextbc.ca/introtourism/wp-content/uploads/sites/38/2015/02/Services_Marketing.png).

66. UNWTO World Tourism Barometr [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mkt.unwto.org/barometer>.

## **ДОДАТКИ**



## Основні напрямки туризму у 2018 році

Країни	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон	Із них – за метою поїздки		
		службова поїздка	організований туризм	приватна поїздка
1	2	3	4	5
<b>Усього</b>	<b>26 437 413</b>	<b>97 271</b>	<b>120 887</b>	<b>26 219 255</b>
у тому числі до країн				
Австрія	115 406	217	5 174	110 015
Бельгія	20 891	–	–	20 891
Білорусь	1 186 466	42 868	12 656	1 130 942
Болгарія	58 597	7 925	12 255	38 417
Велика Британія	63 920	107	2	63 811
Вірменія	15 432	28	442	14 962
Греція	104 774	585	5 210	98 979
Грузія	111 981	1 573	1 707	108 701
Єгипет	733 597	375	14 810	718 412
Ізраїль	155 074	254	5 710	149 110
Італія	173 573	6	–	173 567
Китай	23 107	76	–	23 031
Кіпр	58 326	–	–	58 326
Латвія	54 831	82	1 622	53 127
Литва	54 867	31	675	54 161
Молдова, Республіка	1 680 353	1 554	138	1 678 661
Нідерланди	114 374	–	–	114 374
Німеччина	344 150	195	4 827	339 128
Об'єднані Арабські Емірати	166 586	214	8 135	158 237
Польща	9 990 978	1 789	5 059	9 984 130
Російська Федерація	4 376 423	28 177	1 257	4 346 989
Румунія	1 045 424	3 475	5 439	1 036 510
Словаччина	854 657	–	–	854 657
США	32 660	–	–	32 660
Таїланд	17 777	–	–	17 777
Туніс	19 793	–	752	19 041
Туреччина	1 185 051	7 459	29 495	1 148 097
Угорщина	3 118 758	–	–	3 118 758
Фінляндія	14 146	–	–	14 146
Франція	106 697	–	–	106 697
Чехія	73 536	110	3 990	69 436
Чорногорія	40 317	–	735	39 582
Швейцарія	36 589	–	–	36 589
Швеція	24 215	–	–	24 215