

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія управління продажами туристичного підприємства»

Студентки 2 курсу, 6 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та
курортно-рекреаційний менеджмент»

Гарбар Наталії
Володимирівни

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Управління продажами в туризмі: сутність та особливості.....	10
1.2. Методичний інструментарій формування стратегії управління продажами туристичного підприємства.....	13
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АЛЕКСІР ТРЕВЕЛ»	27
2.1. Характеристика діяльності туристичного агентства «Алексір Тревел»...	27
2.2. Аналіз системи управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел».....	34
2.3. Оцінка впливу чинників на ефективність системи управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел».....	38
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АЛЕКСІР ТРЕВЕЛ»	45
3.1. Розроблення стратегії управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел».....	45
3.2. Обґрунтування ефективності стратегії управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел».....	53
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Індустрія туризму є однією з найбільш динамічних форм міжнародної торгівлі послугами. Для здійснення успішної діяльності на туристичному ринку необхідна детально розроблена і добре продумана стратегія управління продажами туристичного продукту.

Продажі відіграють важливу роль в житті компанії, багато в чому від них залежить конкурентоспроможність підприємства, виживання на ринку, її здатність до розвитку. Плюс до всього, зростання продажів сприяє зростанню компанії в цілому, що в умовах складної економіки є показником ефективності, демонструючи здатність успішно долати труднощі та вирішувати проблеми. Багато компаній виділяють продаж як один із основних факторів організаційного розвитку, адже саме продажі виступають індикатором результативності підприємницької діяльності. Виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновок про важливість вибору компанією максимально ефективної стратегії, за допомогою якої можна привести продажі на прийнятний для компанії рівень.

Огляд останніх джерел, досліджень та публікацій. Теоретичною основою дослідження послужили фундаментальні і прикладні праці українських та зарубіжних вчених. Дослідженню проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу стратегій розвитку присвячені роботи дослідників, як І. Ансофф, О.С. Віханський, П. Друкер, Л.Є. Довгань, Г. Мінцберг, О.Є. Кузьмін, М. Портер, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Чандлер, З.Є. Шершньова. Питання стратегічного розвитку туристичної галузі привертають інтерес зарубіжних та українських учених, зокрема проблеми та перспективи розвитку туристичної галузі досліджував І.В. Бурнашов; розробці стратегії сталого розвитку туристичної галузі значна увага приділяється в роботах В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєва, К.О. Бабікова, Г.О. Білявського, І.Г. Смирнова; вплив змін у міжнародному туристичному бізнесі на

стратегічний розвиток туристичного українського підприємства досліджував В.І. Биркович; стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств розглядалися у працях О.П. Савицької, Л.П. Дядечка, М.П. Мальської, Т.І. Ткаченко та інших науковців.

Мета роботи полягає у розробленні теоретико–методичних та прикладних засад формування стратегії управління продажами туристичного підприємства.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та особливості управління продажами в туризмі;
- розглянути методичний інструментарій формування стратегії управління продажами туристичного підприємства;
- охарактеризувати діяльність туристичного агентства «Алексір Тревел»;
- проаналізувати систему управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел»;
- оцінити вплив чинників на ефективність системи управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел»;
- розробити стратегію управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел»;
- обґрунтувати ефективність стратегії управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління продажами туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел», м. Вишневе, Київська обл.

Методи дослідження. При написанні роботи використовувалися в основному такі методи дослідження, як метод аналізу та синтезу, порівняння, соціологічного опитування, вимірювання, групування, а також табличний

аналіз.

Інформаційна база дослідження. При написанні роботи були використані наукові підручники, статті, дані мережі Інтернет, законодавчі акти, фінансова звітність туристичного агентства «Алексір Тревел».

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методичного інструментарію формування стратегії управління продажами туристичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в практичній діяльності туристичних підприємств при формуванні стратегії управління продажами.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Формування стратегії управління продажами туристичного підприємства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 51 найменування та 2 додатків. Робота містить 6 таблиць, 4 рисунки. Обсяг основної частини роботи становить – 55 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління продажами в туризмі: сутність та особливості

Діяльність туристичних підприємств не обмежується лише створенням високоякісного туристичного продукту та обґрунтованим формуванням ціни на нього. Необхідно ще й відповідним чином довести цей продукт до кінцевого споживача – туристів, та забезпечити його доступність на цільовому ринку. Для забезпечення ефективної реалізації туристичних послуг туристичне підприємство повинно ефективно організувати продаж туристичного продукту [10].

Успіх комерційної діяльності на ринку туризму визначається, в першу чергу, привабливим туристичним продуктом. Термін «продукт» відображає якість або суть конкретних і абстрактних речей (наприклад, їжа, приготована кухаром ресторану або послуги гіда, що знайомить туриста з даною місцевістю чи музеєм). Але туристичний продукт одночасно являє собою сукупність дуже складних різнорідних елементів.

Основним туристичним продуктом в практичній діяльності є комплексне обслуговування – стандартний набір послуг, який продається туристам в одному пакеті (пекідж–тури).

Туристичний продукт має свої специфічні особливості, які слід враховувати при продажах. Туристичний продукт - попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної

продукції тощо) [13]. Туристичний продукт – особливий вид «невидимого» товару, і відносини при його реалізації дуже різноманітні і специфічні.

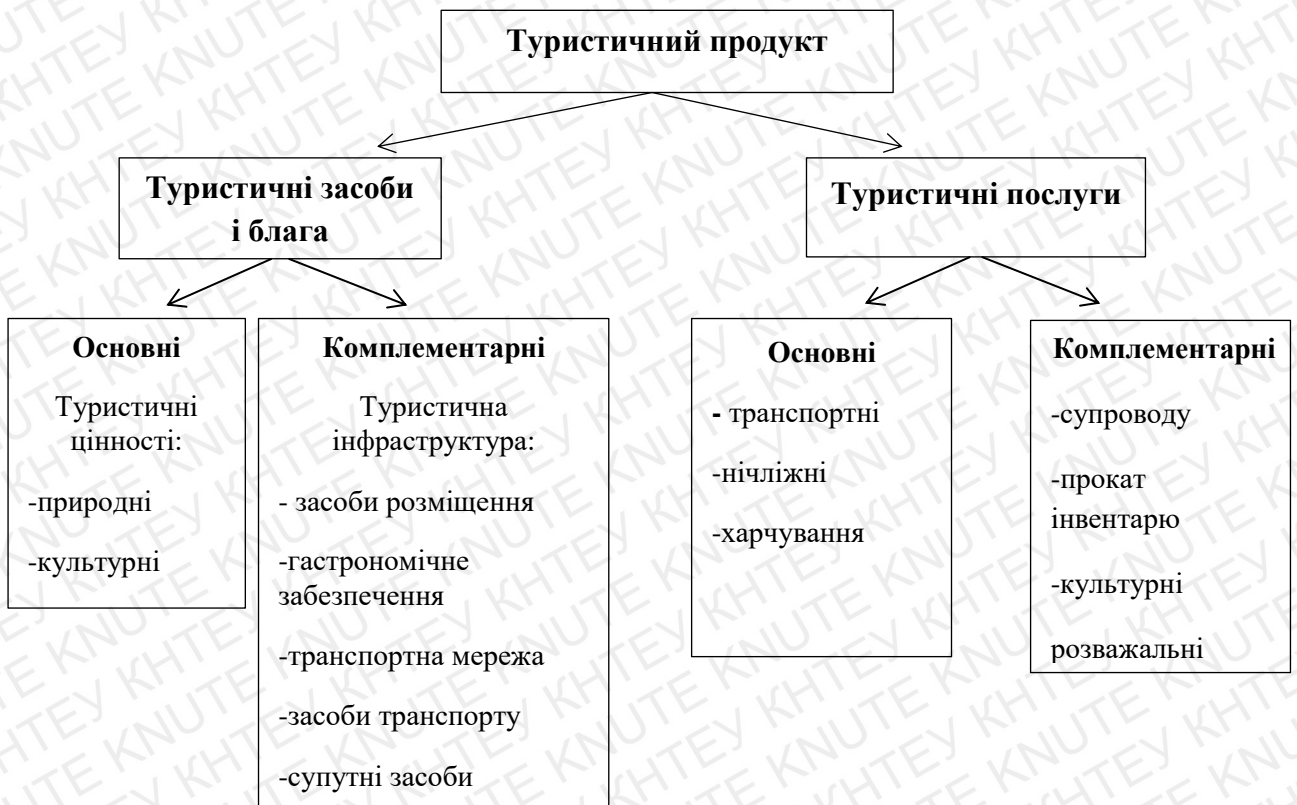


Рис. 1.1. Модель стратегічного управління продажами туристичного підприємства [51]

Послуги, що продаються туристичними підприємствами, мають такі особливості:

- невідчутність: продукт, який повинен бути проданий, не можна побачити, покупець не може доторкнутися до нього і спробувати, перед тим як купити. Невідчутність послуг викликає проблеми як у споживачів, так і в постачальників. Покупцеві важко розібратися і оцінити, що продається, до придбання послуги, а іноді і після її отримання [5].

- 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. Миттєвість послуг вимагає розробки стратегії, що забезпечує вирівнювання

попиту та пропозиції на ринку послуг.

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

– споживач бере участь у виробничому процесі [7].

З цього можна зробити висновок, що і система збуту, і вибір форм продажу будуть значно відрізнятися від матеріального розподілу фізичних товарів.

Управління продажами – це комплексне, багатопланове поняття, до якого ще не сформувався загальноприйнятого підходу. Деякі фахівці розглядають його як питання управління, і перш за все людьми, які займаються продажами. Сюди входить підбір персоналу, його мотивація, навчання та багато інших факторів. Інші вважають, що управління продажами – це в першу чергу управління каналами збуту. Досить багато уваги приділяється необхідності автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, який теж називають управлінням продажами [23].

Розглядаючи поняття «управління продажами», треба виходити з того, що воно включає як управління людьми, так і управління процесами в області продажів. Це область, що формується на межі менеджменту, маркетингу і мистецтва продажів [49].

У систему управління продажами входять наступні елементи:

– визначення цільових клієнтів, на яких спрямована система продажів (цільові сегменти, стратегічні і «підтримуючі» ніші, стратегія і тактика виходу в нові ніші);

– використовувані канали розподілу (використовувані типи каналів розподілу, збір інформації по потенційним учасникам каналу);

– управління каналами (планування продажів по каналах і між

учасниками одного каналу, пакет умов для кожного каналу, управління стимулюванням дистриб'юторів, управління комунікацією, контроль над дистриб'юторами, оцінка учасників каналу);

– навички персональних продажів і управління взаємовідносинами (система пошуку потенційних клієнтів, навички ефективного продажу, рівень сервісу, облік і аналіз персональних даних продажів);

– коригування системи продажів (оцінка і коригування всієї системи продажів не рідше 1 разу на рік) [19].

Традиційно управління продажами на туристичному підприємстві починається з побудови та організації роботи відділу забезпечення продажів. Потім увага концентрується на поліпшенні навичок персональних продажів. На жаль, такі концептуальні напрями в управлінні продажами, як визначення цільової групи клієнтів, формування каналів розподілу і управління ними, торговий маркетинг залишаються на другому плані. Із точки зору ефективного управління продажами саме концентрація на цільових групах клієнтів, торговий маркетинг і управління розподілом повинні визначати структуру забезпечення продажів і тактику управління продажами в цілому [35].

1.2. Методичний інструментарій формування стратегії управління продажами туристичного підприємства

Основними перевагами стратегічного управління для суб'єктів туристичної діяльності є те, що стратегія дозволяє визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на очевидних пріоритетах [30]. Крім того, стратегічне управління є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, дає змогу здійснювати оперативне та постійне уточнення у процесі господарської діяльності та змін при умові добре налагодженого зворотного зв'язку. Також

воно є чинником стабілізації відносин в організації, дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль та облік дотримання стандарту підприємства, що визначає успішний його розвиток та результати діяльності [36].

Незважаючи на все більшу увагу та інтерес до управління продажами, охопити всі вищеперераховані елементи системи і вибудувати їх на високому рівні сьогодні під силу далеко не всім компаніям. Тому на національних туристичних підприємствах поки добре розвинені лише окремі елементи системи. Компанії активно впроваджують у практику управління складання регулярних планів і звітів з продажу, ведуть облік і аналізують показники обороту в динаміці. Усе це надає діяльності осмисленість, упорядкованість і прогнозованість [15].

Крім того, більше уваги приділяється підвищенню професійної кваліфікації фахівців з продажу. Про необхідність постійного навчання менеджерів з продажу говорить сьогодні більшість керівників. Попит на фахівців з продажу зараз перевищує пропозицію. Тому сьогодні простіше і вигідніше самостійно навчити фахівця, ніж шукати і запрошувати дорогого і досвідченого професіонала. Навіть невеликі туристичні компанії, які не мають можливості оплачувати зовнішнє навчання співробітників, організують його всередині фірми, впроваджують наставництво і обмін досвідом. Підвищується увага до питань орієнтованості на клієнта і підтримки відносин з постійними клієнтами [12].

Багато компаній розробляють внутрішні корпоративні кодекси і стандарти обслуговування клієнтів, вводять системи взаємодії з постійними клієнтами, намагаються автоматизувати цей процес, адже постійні клієнти – це вигідно. Вони забезпечують компанії стабільність, репутацію та скорочення витрат. Маючи надійні зв'язки з постійними клієнтами, підприємство має можливість планувати свою роботу, а значить, і доходи на більш тривалий термін. У свою чергу, якісне планування забезпечує кращу організацію роботи та сервіс. Із часом постійні клієнти починають добровільно і безкоштовно рекламувати туристичне підприємство [39].

Концепція маркетингу передбачає, що рекламна діяльність туристичних підприємств доповнюється зусиллями інших засобів, що сприяють стимулюванню продажу послуг, покликаних прискорити позитивну реакцію споживачів на комерційну пропозицію організації. Для успіху того чи іншого комерційного заходу зі збуту туристичних послуг необхідна наявність певного мінімуму стимулюючих заходів, які здійснюються в комплексі з рекламною роботою та іншою комерційною діяльністю [31].

Існують такі основні форми організації продажів туристичного продукту:

- **прямий продаж.** Власні бюро продажів – торгові точки, що належать компанії–туроператору, через які ведеться робота безпосередньо з покупцями турів, а саме: їх інформування про наявні в продажу тури, прийом заявок на бронювання, укладання контрактів на продаж, отримання оплати, прийом документів на оформлення і 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 туристичні агентства, з малим об'ємом послуг. Для великого туроператора такий вид продажів неприйнятний;

- **контрагентські мережі.** Використання туроператорами посередників (субагентів) для продажу турів є найпоширенішим і ефективним способом максимального залучення клієнтів. За такою схемою працюють великі оператори, що мають уже досить високі обсяги продажів. Наявність у туроператора широкої і розгалуженої туристичної агентської мережі забезпечує йому: збільшення продажів туристичного продукту; вихід на нові ринки, в тому числі на регіональні; скорочення витрат на утримання власного персоналу, оренду приміщень, оснащення тощо [44].

У даній схемі можливо наявність ще декількох посередників (ініціативних операторів, турооптовиків, агентів).

Основне завдання туристичних агентів 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 [42].

В умовах сучасного туристичного ринку все більшого застосування знаходить така форма договірних відносин з продажу туристичного продукту як ліцензійна угода (франчайзинг).

Франшиза (від англ, franchise – право голосу) – право продавати послуги від імені певної компанії на основі укладеної ліцензійної угоди. Головна відмінність франчайзингу від інших контрактних систем полягає в тому, що він зазвичай заснований або на унікальних послугах, або на методах здійснення бізнесу, або на торговельній марці, патенті або авторському праві [47].

До нерекламних методів просування туристичного продукту відносяться:

- персональні продажі;
- пряма розсилка інформації та робота з різними базами даних (формування постійно підтримуваних баз даних стійкої клієнтури);
- прямий маркетинг (телефонний маркетинг, поштова розсилка – інформація для перспективних корпоративних клієнтів);
- стимулювання збуту – при цьому клієнтам пропонують, наприклад, купони на знижки, проводяться різноманітні конкурси та розіграші призів для покупців турів, здійснюються програми лояльності, а також поширюються предмети з елементами фірмового стилю;
- пропаганда чи організація PR – непряма пропозиція (організація культурних заходів, де поширюється інформація про тури фірми, куди запрошуються представники засобів масової інформації) [17].

Стратегії пропозиції туристичного продукту, просування, розподілу і ціноутворення повинні представляти собою скоординований комплекс дій. Кожен елемент цього комплексу по-своєму допомагає позиціонувати продукт в очах покупця. Якщо елементи маркетингової програми не будуть належним чином скоординовані, це може призвести до конфлікту цілей різних елементів стратегії і, як наслідок, до даремної витрати ресурсів [1].

Стратегія просування – це комплекс заходів на плановій основі по результативному впливу на покупця. Головна мета просування – створити

стійкий попит на туристичний продукт компанії. Стратегія просування, як правило, передбачає: формування попиту, дизайн системи просування, форми реалізації, стимулювання споживачів. Для формування попиту в практиці маркетингу використовують різні моделі послідовності впливу на покупця [4].

Для стимулювання збуту менеджери використовують стратегії «проштовхування» (push) і «протягування» (pull). Стратегія «проштовхування» передбачає діяльність виробника з управління просуванням туристичного продукту. Стратегія «протягування» робить ставку на залучення кінцевого споживача. Більшість туристичних компаній використовують ці стратегії одночасно. Для стимулювання зазначених стратегій менеджери розробляють ефективний комплекс просування. Порівнюють маркетингові витрати з отриманим прибутком [6].

Серед завдань стимулювання споживачів основними є: заохочення інтенсивнішого споживання пропонованих турів або окремих послуг, спонукання туристів до придбання послуг, якими вони раніше не користувалися, залучення уваги до туристичної пропозиції тих, хто користується послугами конкурентів [48]. Виділяють також різноманітні засоби стимулювання споживачів туристичного продукту. Наприклад, надання знижок з оголошених цін на туристичні послуги в разі попереднього їх бронювання до певного терміну. Цей прийом має на меті зацікавити більше число покупців можливістю купити заздалегідь поїздку за нижчою ціною.

Наступним засобом стимулювання є включення в комплексне обслуговування деяких безкоштовних додаткових послуг (вхід на пляж, користування майданчиками для міні-гольфу, тенісними кортами тощо). Ще один засіб – широка роздача безкоштовних фірмових сувенірів (дорожніх сумок, кулькових ручок і тощо) туристам, які здійснюють поїздку по організованому підприємством туру. Розрахунок робиться на підняття авторитету організації в очах туристів і закріплення їх в числі своїх постійних клієнтів [22].

Наступний розповсюджений засіб – це надання особливої уваги в

обслуговуванні постійних клієнтів підприємства шляхом розміщення їх в більш престижних номерах у готелі, в затишних місцях в ресторані, підношення квітів, ваз із фруктами, більш дорогих сувенірів, а також шляхом направлення привітань з нагоди свят та урочистих дат [18].

Поряд із заходами стимулювання збуту для активізації продажу туристичних поїздок може і повинна використовуватися туристична пропаганда. Зараз цей вид діяльності називають PR–паблік рилейшнз або паблісіті – формування громадської думки. Пропаганда включає використання редакційного, а не платного місця і часу у всіх засобах поширення інформації (рекламоносіях), доступних для читання, перегляду чи прослуховування існуючими чи потенційними клієнтами туристичної організації.

Однією з найважливіших складових стратегії управління продажами є план продажів. У ньому фіксуються ключові показники, яких туристична компанія повинна досягти за певний період роботи. Організація роботи відділу продажів багато в чому орієнтується на положення плану. Для оцінки реалістичності плану необхідно оцінити ресурси безпосередньо відділу продажів. Керівник підприємства повинен дати відповіді на питання: чи достатньо співробітників для вирішення поставлених завдань, чи достатня кваліфікація співробітників, чи достатня функціональність використовуваних комп'ютерних систем [38].

У стратегії маркетингу відображаються ключові рішення, прийняті за такими основними компонентами комплексу маркетингу (рис. 1.2):

- продуктова лінійка (характеристики, якість, асортимент);
- цінова політика (рівні цін, умови оплати, зміни цін, політика знижок);
- просування (реклама, стимулювання продажів, персональні продажі);
- канали збуту (характеристики каналів, витрати, число і склад) [20].

Для реалізації стратегії продажів необхідно прийняти рішення в багатьох областях.

По–перше, в організаційній структурі відділу продажів – яким чином повинна бути розподілена відповідальність за реалізацію стратегії, якими

можуть бути оптимальні рішення цих задач, які повноваження необхідні співробітникам для виконання своїх функцій [46].

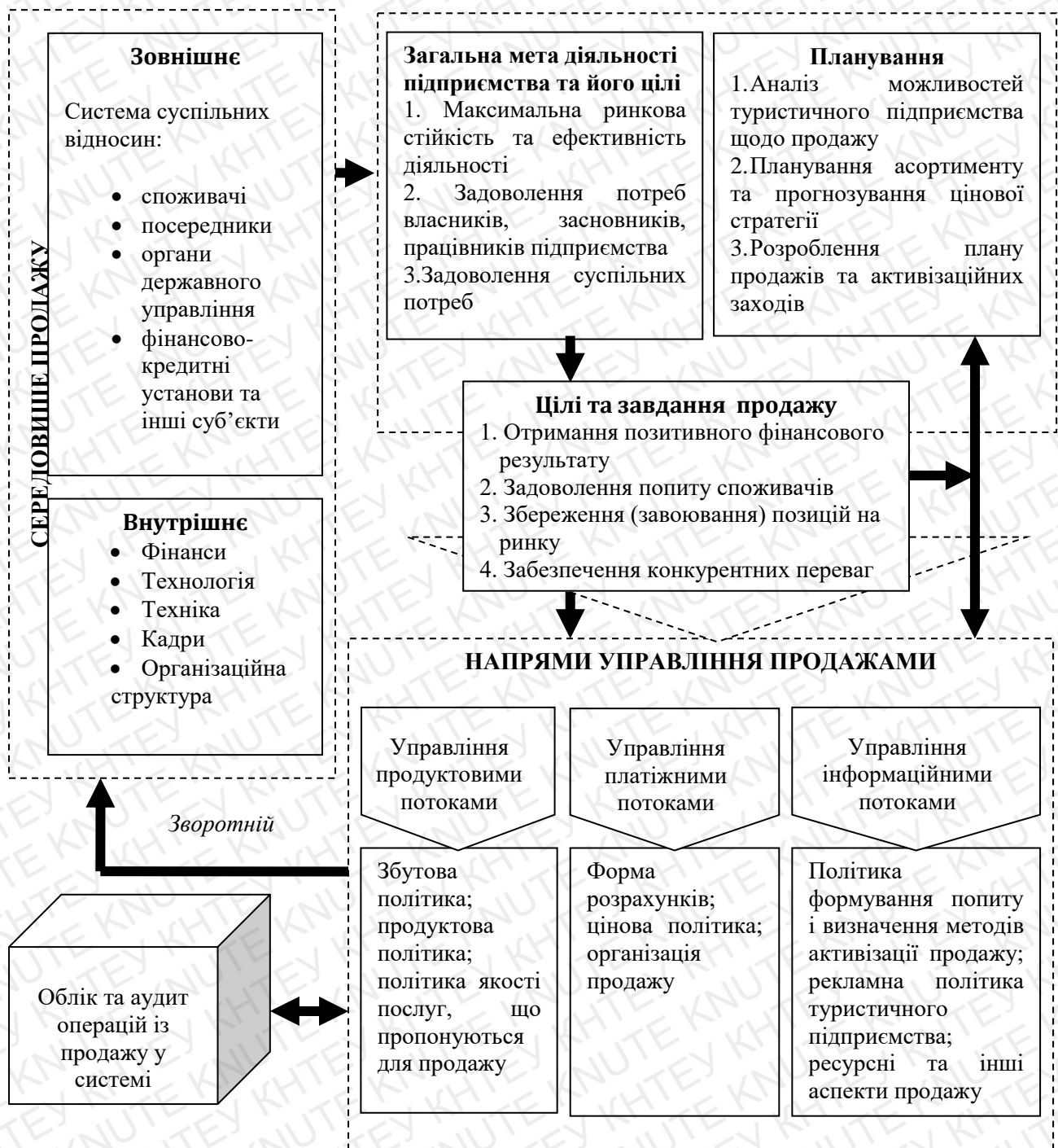


Рис. 1.2. Модель стратегічного управління продажами туристичного підприємства [42, с. 9]

Не менш важливим аспектом є співробітники – якою кваліфікацією повинні володіти співробітники для виконання відповідних завдань, яке

початкове та поточне навчання їм необхідно, як буде відбуватися контроль і атестація за результатами навчання, яким чином має йти накопичення досвіду в компанії і його перерозподіл [9].

Останнім часом людський фактор набуває все більшого значення в діяльності будь-якої компанії, і не тільки на рівні керівництва, адже пошук і підготовка фахівця обходяться дуже дорого. Тому важливою є система мотивації менеджерів з продажу. Вона повинна стимулювати співробітників до виконання планових показників, взаємодії з колегами, а також вирішувати завдання утримання співробітника в компанії.

Робота підрозділу продажів повинна бути автоматизована, щоб співробітники не витрачали час на виконання тих операцій, які за них більш ефективно виконає комп'ютер. Крім того, сучасні інформаційні технології дозволяють значно знизити витрати часу на управління продажами, що дає можливість підвищити якість цієї діяльності [11].

Відділ продажів є лише одним з підрозділів компанії, кінцевим результатом роботи якого є саме обсяг продажів своїх туристичних послуг. Для ефективної роботи відділу продажів в компанії повинні бути чітко визначені процедури командної роботи співробітників декількох підрозділів при продажу товару конкретному клієнту, тобто взаємодія відділу продажів з іншими підрозділами компанії [33].

Технології управління продажами компанії – це ще один із основних засобів формування стратегії управління продажами туристичного підприємства. Якісне управління передбачає, що необхідні результати повинні бути досягнуті в запланованих обсягах і при запланованому бюджеті [8].

Не менш важливим аспектом досягнення успіху в процесі реалізації туристичного продукту є важливість чітко знати психологічний тип клієнта, з яким має справу менеджер. Психодіагностика клієнта туристичної організації дає змогу не тільки значно спростити процес обслуговування, зекономити час і забезпечити максимальне задоволення запитів і потреб туристів, а й збільшити дохід своєї фірми. Є багато класифікацій і типологій клієнтів (за

темпераментом, очевидною поведінкою, за способом прийняття рішень) [32]. У процесі продажу туристичного продукту корисним буде також застосування типології, в основу якої покладено активність і емоційну чуйність. У цьому випадку визначають такі типи клієнтів: «аналітик», «ентузіаст», «активіст», «добряк» [50].

«Аналітик» не поспішає, він надає перевагу спілкуванню з менеджером через стіл, при розмові більше відхиляється назад, намагається не дивитися співрозмовнику в очі, одягнений посередньо. Характерна особливість «аналітика» — схильність до деталей (скільки триває авіапереліт, яка відстань до пляжу тощо). «Аналітик» може бути небагатослівним, надзвичайно обережним і нерішучим, занадто серйозним, із поганим почуттям гумору. З «аналітиком» слід бути чітким і пунктуальним. Він очікує різних гарантій, а при прийнятті рішення особливо важливим для нього є відчуття безпеки. Інформацію та документи для клієнта слід добре оформити: вони мають містити точні дані відповідно до всіх його запитів.

«Ентузіаста» вирізняє енергійність. Спілкуючись із працівником туристичної фірми, цей тип надає перевагу короткій дистанції, його легко розговорити, багато чого розповідає сам. Сформулювавши свої побажання, такий клієнт може навіть недослухати пропонований варіант туру. Деталі для нього не дуже важливі. Менеджеру туристичного підприємства варто підтримувати ілюзію «товариського» спілкування: дати можливість клієнту розказати про себе, але й самому лишатися енергійним і впевненим.

«Активіст» енергійний і рішучий. Менеджеру слід у бесіді одразу переходити до справи. Для цього варто ретельно підготуватися до зустрічі, щоб бути лаконічним. «Активіст» не любить вказівок інших сторін, тому співробітнику туристичної фірми важливо надати клієнту можливість самому обрати з двох або більше конкретних варіантів пропозиції, створивши ілюзію власного рішення і вибору. Менеджеру не потрібно витратити багато часу на цифри і дрібниці, звісно, якщо клієнт сам про них не запитає.

«Добряк», як пасивний і чуйний клієнт, вимагає від менеджера зваженого

використання найбільш ефективних засобів взаємодії, випробуваних та опрацьованих з іншими категоріями клієнтів. «Добряки», зазвичай, не спричинюють особливих труднощів [32].

Важливим аспектом є довіра клієнту. Також необхідно пересвідчитися, чи довіряє клієнт менеджеру. Для цього потрібні вміння з розпізнавання невербальних сигналів – міміки, жестів, інтонації тощо, тобто уважність і спостережливість. У випадку недовіри слід проаналізувати її причини і вдатися до відповідних заходів [34].

Менеджери туристичних компаній також можуть зіткнутися з запереченнями клієнтів. Спроба якимось чином вплинути на клієнта очікувано викликає якусь реакцію. Характер заперечень може бути як логічним, так і психологічним. Заперечення психологічного характеру є особистісними особливостями клієнта. Заперечення ж логічного характеру означають, що менеджер не зміг скласти досить переконливу презентацію товару, або туристичний продукт не може задовольнити потреби клієнта [13].

Існує безліч факторів, що впливають на готовність туриста зробити поїздку. Комплекс причин, за якими турист може відмовитися від поїздки, можна назвати бар'єрами до подорожі. Основними бар'єрами для більшої частини населення є:

- вартість туристичного продукту;
- дефіцит часу;
- обмеження по здоров'ю;
- життєвий цикл сім'ї;
- дефіцит інтересу;
- страх та безпека [37].

Також під час обслуговування клієнтів менеджер може мати справу з великою кількістю питань та заперечень. Причому деякі питання та заперечення можуть відвести від продажі путівки аж до того, що угода може взагалі не відбутися. Саме тому менеджер туристичної компанії повинен вміти ефективно і чітко усувати заперечення клієнта і вміти грамотно відповідати на

його питання [14].

Існує безліч способів ефективного усунення заперечень та презентації туристичного продукту. Навіть одне і теж заперечення може бути усунуто декількома різними способами.

Часто для усунення заперечень менеджерами використовується техніка «бумеранга». Менеджер при цьому методі говорить клієнту, що він хоче обговорити з ним ту чи іншу сторону питання саме тому, то у клієнта виникли з цього приводу заперечення [45]. Щоб вчасно усувати заперечення, вкрай важливо навчитися їх передбачати. Це дозволяє використовувати при подоланні заперечень типові фрази. Вдало передбачаючи заперечення клієнтів, торговий представник може сам акцентувати на них увагу, показавши тим самим що ці заперечення переборні і не страшні для нього [26].

При усуненні заперечень важливо акцентувати увагу клієнта на позитивних сторонах пропонованого туристичного продукту, однак не варто замовчувати про очевидні недоліки, так як це може призвести до втрати довіри клієнта. Важливо зуміти налаштуватися на позитивне сприйняття, а після і клієнта налаштувати позитивно.

Тим клієнтам, хто сумнівається, необхідні додаткові аргументи. Іноді клієнт показує сумніви тільки для того, то б не здаватися легкою здобиччю, будучи при цьому зацікавленим в придбанні продукту. Можливо, йому в такому випадку потрібно всього лише дати розслабитися і виговоритися. По-друге, клієнт також може бути зацікавлений, але не зовсім впевнений, чи підходить йому саме те, що запропонував менеджер. В цьому випадку презентацію туристичного продукту можна провести більш детально, розповідаючи про вигоду зробленої пропозиції [29].

Будь-який сумнів можна прибрати. Якщо надати такі аргументи, які гідні здорового глузду туриста, здатні змінити його погляди. Безліч заперечень можна прибрати, змінивши настій клієнта на позитивний. Можна сказати щось емоційніше, в бесіді можна використовувати метафори, які дозволять поглянути на туристичний продукт під іншим кутом [21].

Ще одним психологічним прийомом є підміна заперечення клієнта своїми позитивними варіантами, з вирішенням яких буде значно легше справлятися. Почувши змінену інтерпретацію власного заперечення, перед клієнтом його заперечення може постати в іншому світлі, і йому буде легше змиритися з ним [25].

Вищою метою обслуговування клієнтів туристичної компанії в офісі виступає безпосереднє здійснення продажу туристичного продукту. Уміння менеджера компанії відчутти відповідний момент для продажу грає вирішальну роль в процесі здійснення продажів.

Поняття «стратегічне управління продажами» на сьогодні має дуже велике значення для всіх туристичних підприємств. Але керівники компаній трактують його по-різному. Деякі під управлінням продажами розуміють виключно управління співробітниками, які цим займаються, інші керівники вважають, що управління продажами – це безпосереднє управління процесами взаємодії з клієнтами, які призводять до збільшення їх кількості [28]. На думку фахівців з маркетингу, управління продажами – це постійна практична діяльність будь-якої компанії, зацікавленої в своєму процвітанні, яка включає в себе елементи реклами і маркетингу, мистецтво подачі туристичної послуги, вивчення ринку і цільової аудиторії, організацію відділу продажів або оптимізацію роботи вже існуючого відділу [27].

Стратегічне управління продажами – це не разові заходи, це робота, спрямована на створення такої системи продажів, яка могла б ефективно функціонувати в будь-яких умовах [40, с. 420]. Організації відділу продажів у багатьох компаніях приділяється другорядна увага, хоча цей відділ є ключовим елементом будь-якої організації, незалежно від профілю її діяльності. Управління продажами – це багатоетапний процес, який, поряд з обов'язковим плануванням продажів, повинен включати в себе організацію продажів і їх мотивацію, а також постійний контроль за їх рівнем. А основою грамотного управління стає підвищення рівня навченості та мотивації персоналу відділу продажів, які повинні не тільки вміти, а й хотіти продавати.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних аспектів формування стратегії управління продажами туристичного підприємства дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Діяльність туристичних підприємств не обмежується лише створенням високоякісного туристичного продукту та правильним встановленням ціни на нього. Необхідно ще й відповідним чином довести цей продукт до кінцевого споживача – туристів, та забезпечити його доступність на цільовому ринку. Для забезпечення ефективної реалізації туристичних послуг туристичне підприємство повинно ефективно організувати продаж туристичного продукту.

2. Управління продажами – це комплексне, багатопланове поняття, до якого ще не сформувався загальноприйнятого підходу. Деякі фахівці розглядають його як питання управління, і перш за все людьми, які займаються продажами. Сюди входить підбір персоналу, його мотивація, навчання та багато інших факторів. Інші вважають, що управління продажами – це в першу чергу управління каналами збуту. Досить багато уваги приділяється необхідності автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, який теж називають управлінням продажами.

3. Поняття «стратегічне управління продажами» на сьогодні має дуже велике значення для всіх туристичних підприємств. Управління продажами – це не разові заходи, це робота, спрямована на створення такої системи продажів, яка могла б ефективно функціонувати в будь-яких умовах. Організації відділу продажів у багатьох компаніях приділяється другорядна увага, хоча цей відділ є ключовим елементом будь-якої організації, незалежно від профілю її діяльності. На думку фахівців з маркетингу, управління продажами – це постійна практична діяльність будь-якої компанії, зацікавленої в своєму процвітанні, яка включає в себе елементи реклами і маркетингу, мистецтво подачі туристичної послуги, вивчення ринку і цільової аудиторії, організацію

відділу продажів або оптимізацію роботи вже існуючого відділу.

4. Управління продажами – це багатоетапний процес, який, поряд з обов'язковим плануванням продажів, повинен включати в себе організацію продажів і їх мотивацію, а також постійний контроль за їх рівнем. А основою грамотного управління стає підвищення рівня навченості та мотивації персоналу відділу продажів, які повинні не тільки вміти, а й хотіти продавати.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АЛЕКСІР ТРЕВЕЛ»

2.1. Характеристика діяльності туристичного агентства «Алексір Тревел»

Туристичне агентство ПП «Алексір Тревел» успішно обслуговує своїх клієнтів уже упродовж 6 років (з 04.02.2013 р.), радуючи їх різноманітністю пропонованого відпочинку та враховуючи абсолютно всі їх побажання.

Девіз ПП «Алексір Тревел» – немає другорядних вимог, є неухважні туроператори. Компанія гарантує індивідуальний підхід щодо вибору туру, курорту, екскурсії, оптимальних бюджету і побажань клієнтів[28]

Організаційно–правова форма підприємства «Алексір Тревел» – приватне підприємство. Досліджувана компанія є комерційною організацією, так як вона переслідує головну мету – отримання максимального прибутку.

Юридична адреса компанії: Київська обл., Києво-Святошинський район, м. Вишневе, вул. Машинобудівників, 13, кв. 21.

Директор ПП «Алексір Тревел» – Алексєєва Ірина Вікторівна.
ПП «Алексір Тревел» не є платником ПДВ.

Основний вид діяльності туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» – це надання туристичних послуг (згідно КВЕД 79.12. Діяльність туристичних операторів (основний вид), 79.11. Діяльність туристичних агентств). Ліцензія на ведення туроператорської діяльності – АЕ 185861.

Напрями туристичної діяльності:

– виїзний (закордонний туризм). Це найбільш пріоритетний вид діяльності компанії ПП «Алексір Тревел». Компанія організовує відпочинок на кращих європейських курортах Хорватії, Греції, Іспанії, Франції, Італії, Чехії, Угорщини, Польщі, а також подорожі в такі екзотичні країни, як Домінікана, Шрі-Ланка та ОАЕ;

– внутрішній туризм. ПП «Алексір Тревел» пропонує не тільки закордонні тури, а й тури по місцевих визначних пам'ятках. Фантастичні заповідні місця, видатні історичні пам'ятники, безцінні зразки давньої та середньовічної архітектури – все це дозволить побачити внутрішній туризм;

– в'їзний туризм. Закордонним гостям, бажаючим відпочити в Україні, компанія організовує туристичні подорожі на рівні найвищих міжнародних стандартів.

Туристичні маршрути відрізняються оригінальністю та високим рівнем обслуговування. Керівництво ПП «Алексір Тревел» уважно стежить за досить непостійним попитом на туристичні послуги, ретельно обирає для своїх клієнтів готелі, організовує харчування, цікаві екскурсії.

При зверненні клієнта в агентство, йому пропонують переглянути «Інформаційний листок до туру», який містить наступну інформацію: опис маршруту по днях (дати туру), характеристика умов туру (засоби розміщення, трансфер), інформацію про країни перебування, правила забезпечення безпеки (страхування), зобов'язання і права, що виникають як з його боку, так і з боку агентства.

Агентство має кілька міських телефонних ліній, факс, ксерокс, кілька комп'ютерів, принтерів, підключення до локальної мережі Internet.

Мета туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» виражається в задоволенні потреб клієнтів, залучення покупців, збільшення прибутку та збереження привабливого іміджу підприємства, гранично задовольнити потреби споживача в організації поїздок для відпочинку, ділових та особистих цілей в Україні та за кордоном.

Місія туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» – допомогти клієнту в організації поїздок для відпочинку, ділових та особистих цілей в Україні та за кордоном, надаючи споживачам якісні туристичні продукти та послуги.

Основними принципами роботи ПП «Алексір Тревел» є:

- надання послуг високої якості та принцип «цінності кожного клієнта»;
- індивідуальний підхід до будь-якого клієнта, який звернувся в

ПП «Алексір Тревел»;

- високий рівень обслуговування;
- професіоналізм співробітників.

Головними завданнями ПП «Алексір Тревел» є:

- заняття та утримання ніші виїзного туризму в місті Києві;
- залучення та утримання нових клієнтів, за допомогою гнучких цін, індивідуального підходу;
 - підвищення кваліфікації співробітників (організація виїзних заходів, націлених на підвищення кваліфікації співробітників);
 - розробка індивідуального підходу та обробка заявок відповідно до цього.

В Україні зростання інфляції в останні роки збільшується та курси валют постійно коливаються. З курсом валюти безпосередньо пов'язана туристична діяльність, а собівартість багатьох туристичних продуктів знаходиться в близькій до прямо пропорційної залежності від курсу валют. Незважаючи на це, середній та малий бізнес зростає, а також збільшується і кількість тих, хто виїжджає за кордон (зростання близько 5,54 % в 2018 р. в порівнянні з 2017 р). [20].

Основні економічні показники діяльності туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
	2016	2017	2018	(+,-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1221,8	2817	36475,4	+35253,6	+2885,38
Собівартість наданих туристичних послуг (товарів, робіт, послуг)	1106,07	2562,7	32510,6	+31404,53	+2839,29
Валовий прибуток	115,1	254,3	3964,8	+3849,7	+3344,65
Інші операційні доходи	33,8	57,1	439,1	+405,3	+1199,11
Інші операційні витрати	69,1	138,9	2089,1	+2020	+2923,29

Продовження таблиці 2.1

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
	2016	2017	2018	(+,-)	%
Фінансовий результат від операційної діяльності	79,8	172,5	2314,8	+2235	+2800,75
Інші витрати	12	37	578,9	+576,9	+4724,17
Податок на прибуток	46,6	93,1	1192,6	+1146	+2459,23
Чистий прибуток (збиток)	21,2	42,4	543,3	+522,1	+2462,74

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Алексір Тревел» за 2016-2018 рр.

Із даних таблиці 2.1 видно, що фінансовий стан ПП «Алексір Тревел» є стійким, про що свідчать фінансові показники.

ПП «Алексір Тревел» являється невеликою організацією, штат якої складається з дванадцяти осіб. Весь персонал добре навчений, має стаж роботи не менше 4 років. Згідно діяльності даного підприємства основну частину працівників становлять жінки різного віку.

Відповідно до напрямків роботи, організаційна структура ПП «Алексір Тревел» виглядає наступним чином (рис. 2.2).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Алексір Тревел»

Джерело: складено автором.

Туристичне агентство ПП «Алексір Тревел» має лінійно-функціональну організаційну структуру.

Цей вид структури найбільш прийнятний для туристичного підприємства, так як воно має невеликий штат співробітників. Ця організаційна структура є оптимальним варіантом для туристичного агентства. Вона являє собою синтез

лінійної і функціональної організаційних структур. В її основу покладено вертикаль управління та спеціалізація управлінської праці по функціональним службам організації (маркетинг, робота з клієнтами, планування, фінанси, реклама тощо). За такої організаційної структури зберігається рух по інстанціях, але функції, що відносяться до всієї організації, наприклад кадрова політика, підготовка виробництва, планування термінів та контроль їх виконання і т. д., виділяються в функціональні відділи, яким надаються пріоритетні повноваження для дачі розпорядження.

Керівники лінійного та функціонального відділів мають право на спільне прийняття рішень для відповідного відділу організації. За кінцевий результат організації в цілому відповідає її керівник, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію та прийняття рішень щодо продукції та ринків.

До переваг даної системи управління відносяться: висока ефективність при невеликій різноманітності продукції та ринків; централізований контроль, що забезпечує єдність у вирішенні завдань організації; функціональна спеціалізація та досвід; високий рівень використання потенціалу фахівця за функціями; економічність, що досягається за рахунок однорідності робіт та ринків.

Директор агентства – голова туристичної компанії. Його обов'язки це: стратегічне та тактичне планування, формування іміджу компанії, укладення договорів та введення відносин з партнерами, аналіз ринку, представлення компанії, отримання потрібних ліцензій, планування рекламного бюджету та оцінка як ефективності діяльності організації в цілому, так і ефективності введення рекламної компанії, впровадження нововведень та змін в роботу організації. Також директор ПП «Алексір Тревел» активно приймає участь в корпоративному житті організації та розподіляє премії і заохочення між співробітниками.

Головний бухгалтер ПП «Алексір Тревел» – займається розробкою та

запровадженням фінансової стратегії компанії, займається підготовкою та задачею фінансової звітності, а також здійснює грошові перекази і підтверджує надходження грошових коштів. А також в його обов'язки входить своєчасне інформування керівництва про фінансові результати, проведення аналізу фінансово–господарської діяльності організації та стеження за дотриманням фінансової та касової дисципліни у співробітників, при витрачання коштів організації. Підпорядковується безпосередньо директору.

Туристичні менеджери ПП «Алексір Тревел» працюють безпосередньо з клієнтами. Також у кожного менеджера є спеціалізація і всі вони підкоряються керівникам відділів по туризму. Проте всі фахівці здатні виконати роботу колег та замінювати їх, а спеціалізація створена для прискорення обробки заявок і підвищення якості послуг, що надаються.

Керівники відділів по туризму займаються поділом заявок між підлеглими, формуванням туристичного продукту, а також консультацією і навчанням менш досвідчених співробітників.

Туристичні менеджери також спеціалізуються на створенні та реалізації туристичного продукту. У ці обов'язки входить вибір курорту, підбір туристичного центру, підбір готелю, складання додаткового плану екскурсій та дозвілля тощо, а також взаємодія з клієнтом протягом всього цього процесу. Менеджери відділів займаються підбором транспорту, організацією трансферів, купівлею та підбором авіаквитків та залізничних квитків, допомогою у оформленні віз та консультацією з візових питанням, оформленням страхових полісів та створенням і реалізацією туристичного продукту при необхідності.

Маркетолог займається ПП «Алексір Тревел» вивченням конкурентів підприємства, споживчого попиту, пошуком нових клієнтів, розробкою рекламної продукції, веденням сторінок в соціальних мережах.

Внутрішнє середовище підприємства ПП «Алексір Тревел» відрізняється високим ступенем комп'ютеризації, вносить відповідні зміни в своє програмне забезпечення, а також впроваджує нові продукти зі сфери ІТ, здатні безпосередньо чи опосередковано поліпшити якість наданих послуг або

збільшити прибуток. У всіх співробітників є постійний доступ до Інтернету та внутрішньої мережі, що сполучає всі комп'ютери в одну закриту корпоративну мережу (Intranet). На пошту співробітників приходять щоденна розсилка новин, що корисні людині, яка працює в туристичній галузі. Вона включає в себе актуальні тарифи, законодавчі зміни, різні партнерські акції від великих туроператорів та новини в сфері туризму.

У компанії співробітники зберігають формальність звернень, відносно один одного та начальства. Але в той же час присутня дружня тепла атмосфера, яка характерна для малих підприємств. Накази і розпорядження віддаються усно, велику роль відіграють особистісні колективні відносини всередині компанії. Начальство пов'язує роботу співробітників та звертає особливу увагу на колективну роботу, самостійний поділ зобов'язань та перерозподіл навантаження між працівниками.

Керівництво компанії ПП «Алексір Тревел» намагається створити таку атмосферу в колективі, щоб усі працівники відчували свій внесок у загальну справу і знали, що є частиною компанії. Такий стиль управління називається демократичним. У компанії «Алексір Тревел» практикується заохочення співробітників за їх конкретні результати.

Розглянувши організаційну структуру ПП «Алексір Тревел» можна зробити висновок, що цей тип структури підходить даній організації. Вона нормально функціонує та розвивається. Але також є і недоліки, для вирішення яких необхідно підвищувати кваліфікацію фахівців та розробляти спеціальні програми щодо вдосконалення діяльності компанії.

Типовим для таких компаній є відсутність в організаційній структурі підрозділу, основним завданням якого є розробка стратегії управління продажами компанії. Як правило, у невеликих за чисельністю, а також відносно нещодавно створених компаніях, ці функції виконують керівники. Така ситуація характерна і для ПП «Алексір Тревел».

2.2. Аналіз системи управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел»

Сьогодні безумовними пріоритетами в роботі туристичної компанії ПП «Алексір Тревел» є якість обслуговування, що відповідає побажанням та вимогам клієнтів. Такий індивідуальний підхід був і залишається основним в діяльності туристичного агентства, що підтверджують численні позитивні відгуки клієнтів, які перейшли в розряд постійних.

Основною цільовою аудиторією та відповідно клієнтами ПП «Алексір Тревел» є люди вікової категорії від 20 до 60 років. Переважно це сімейні пари, які хочуть придбати тур для відпочинку, та бізнесмени, які вирушають у відрядження. Серед клієнтів організації присутні різні вікові групи, але переважно все ж це люди дорослої вікової категорії.

Успіх організації в технології продажів туристичного продукту був досягнутий завдяки добре налагодженій системі реалізації, гнучкій агентській політиці та дотриманні корпоративної культури підприємства. По кожному туру розроблена велика інформаційна база (листівки, брошури), що дає можливість клієнту отримати достатній об'єм інформації для прийняття рішення про вибір напрямку і конкретного туру. Купуючи туристичну путівку, клієнти підписують з ПП «Алексір Тревел» договір, у якому вказано ретельно відпрацьований набір умов, що дозволяє попередити можливі недоліки і конфлікти в обслуговуванні. Грамотні консультації і персональний підхід до відпочинку – запорука успішного існування туристичної компанії.

ПП «Алексір Тревел» проявляє значний інтерес до туристичного суспільного життя, бере участь у всіх важливих туристичних заходах, виділяє час і значні кошти для участі не тільки в Україні, але і за кордоном.

Компанія встановлює помірні ціни на всі види туристичного продукту, використовує всі можливі види знижок для мінімізації вартості туристичного обслуговування.

Продумана рекламна політика, значні кошти, що витрачаються на неї,

приносять позитивний ефект – обсяг туристичного продукту компанії постійно збільшується.

Туристичне агентство ПП «Алексір Тревел» активно використовує метод особистісного продажу туристичного продукту, наведений на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Метод особистісного продажу туристичного агентства «Алексір Тревел»

Джерело: складено автором.

Під час першої стадії процесу особистого продажу встановлюється контакт з клієнтом. Встановлення та збереження взаємин з клієнтом залежить від того, чи відкритий він до спілкування, чи здатен продавець привернути його увагу. Тому у своїх професійних діях персоналу туристичного агентства треба керуватися почуттям моральності та наснаги.

При створенні атмосфери, яка сприяє встановленню довірчих відносин з

клієнтом, велику роль відіграють такі складові, як ентузіазм, енергійність і динамічність. В туристичній компанії «Алексір Тревел» продаж найчастіше здійснюється з «відкритим серцем», тому менеджери вірять в успіх своєї місії.

Для успіху особистого продажу велике значення має певний фізичний аспект зустрічі. Всі співробітники компанії мають відповідний зовнішній вигляд, одягнені чисто і акуратно. Зовнішній вигляд продавця не викликає у клієнтів негативної реакції, одяг підібрано максимально коректно.

Друга стадія в процесі особистого продажу – виявлення потреб клієнта. Менеджери туристичного агентства уважно досліджують потреби своїх клієнтів. При спілкуванні з клієнтами менеджери уважно їх вислуховують, задають уточнюючі питання, відверто розповідають про особистий досвід перебування в тій країні, куди відправляють туриста. Менеджери при спілкуванні з усіма клієнтами дотримуються однакової манери поведінки, але при цьому до кожного клієнта здійснюється пошук індивідуального підходу. Найчастіше, співробітники «Алексір Тревел» використовують «розуміючий» тип поведінки. Така поведінка характеризується уважним вислухуванням клієнта, оцінкою змісту його висловлювань та форми їх вираження. Клієнт в такому випадку відчуває себе вислуханим та зрозумілим, що спонукає його продовжувати свої висловлювання.

Третя стадія процесу особистого продажу туристичного продукту – це безпосереднє представлення продукту. Умовою успіху ПП «Алексір Тревел» є те, що клієнт отримує позитивну інформацію про компанію задовго до співпраці з нею, і в ході особистого продажу отримує достатню інформацію про співробітника, що надає туристичний продукт, що сприяє гарному відношенню як до компанії, так і до її співробітників.

Під час презентації продукту співробітник компанії привертає увагу клієнта, намагається викликати його інтерес і бажання придбати послугу, після чого спонукати до необхідних дій. При поданні туристичного продукту менеджери завжди використовують аргументацію, для цього їм необхідно вміти добре говорити, навчитися переконувати інших людей та впливати на них. При

аргументації важливо дотримуватися деякої структури. Однак, менеджери в ПП «Алексір Тревел» іноді не дотримуються ніякої структури. Вони можуть використати з самого початку сильну аргументацію, чого робити не слід. Правильне використання аргументації полягає в запобіганні можливого відступу клієнта.

Важливий крок на шляху до досягнення цілей особистого продажу – це подолання можливих заперечень клієнта. Для того, щоб впоратися з цим етапом, торговий представник повинен мати достатній досвід в області туризму. Більшість співробітників ПП «Алексір Тревел» володіють великими знаннями про особливості купівельної поведінки.

З огляду на часті поїздки в рекламно–інформаційні тури, менеджери ПП «Алексір Тревел» володіють достатніми знаннями про країни, на яких вони спеціалізуються, добре розбираються в їх традиціях та звичаях. Також співробітники мають уявлення про аналогічні продукти конкурентів, що дозволяє долати деякі заперечення клієнтів. Усі ці знання дозволяють спрогнозувати можливі заперечення та придумати способи їх уникнення.

Для подолання можливих заперечень менеджери туристичного агентства часто використовують метод зважування переваг та недоліків пропонованого туристичного продукту.

У якості вищої мети особистого продажу виступає безпосереднє здійснення продажу. На жаль, далеко не всі контакти з клієнтами закінчуються успішним продажем туристичного продукту. Велику роль відіграє вміння менеджера відчувати момент готовності клієнта зробити покупку. Для того, щоб здійснити продаж, менеджери ПП «Алексір Тревел» часто використовують такий прийом, як «втрачена перевага». Це має на увазі знижку, розмір якої у даній компанії зазвичай становить 5–7%. Торговий представник каже клієнту, що той може втратити цю вигоду, якщо не придбає пропонований туристичний продукт негайно.

Також менеджери можуть використовувати в своїй роботі прийом «безпрограшна альтернатива», надаючи клієнтові кілька можливих рішень,

кожне з яких в кінцевому підсумку веде до покупки.

Контакт з клієнтом є завершальною шостою стадією процесу особистого продажу. ПП «Алексір Тревел» завжди зацікавлена в задоволеності клієнта наданою послугою, так як це забезпечує можливість подальшої взаємодії з ним. Подальший контакт з клієнтом дозволяє з'ясувати ступінь задоволення його потреб запропонованим продуктом, це дозволяє уточнити запити та побажання клієнтів.

Клієнти ПП «Алексір Тревел» часто надсилають відгуки та фотографії зі свого відпочинку на пошту компанії. Найчастіше менеджери викладають це на офіційний сайт ПП «Алексір Тревел».

В ході вивчення системи продажів туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» було виявлено, що особисті продажі якнайкраще підходять для компаній, що працюють в галузі туризму. Орієнтація на особисте спілкування і перебування індивідуального підходу до кожного клієнта дозволяє збільшити продажі туристичного продукту, так як в даній галузі від особистих переваг і побажань клієнта залежить дуже багато.

На сьогодні метод прямих продажів використовує все більша кількість туристичних компаній в Україні, тому для отримань конкурентних переваг компанії ПП «Алексір Тревел» необхідно постійно розвивати свої технології продажів, виділяючи і використовуючи тільки найефективніші з них.

2.3. Оцінка впливу чинників на ефективність системи управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел»

Одним із способів вивчення впливу чинників на ефективність продажів є розгляд тенденцій зміни навколишнього середовища. Умовно макросередовище, в якому діє компанії, можна поділити на чотири сектори: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення, технологічне оточення. Дана техніка аналізу відома під назвою PEST; вона дозволяє більш

широко поглянути на те, як впливає оточення на конкретну компанію [9].

Для того, щоб виявити аспекти зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії, такі як: політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, потрібно виконати PEST аналіз ПП «Алексір Тревел».

Фактори зовнішнього середовища та коротка характеристика варіантів розвитку.

Таблиця 2.2

Фактори зовнішнього середовища функціонування туристичного агентства «Алексір Тревел»

Політика	Економія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення державної політики в галузі туризму 2. Посилення держконтролю за діяльністю туристичних компаній. 3. Страхова діяльність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення економічної ситуації в країні 2. Поява нових конкурентів 3. Зростання активності конкурентів 4. Зниження купівельної спроможності
Соціум	Технологія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання доходів населення 2. Зміни законодавства, що стосуються ринку туризму 3. Зміна потреб споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява технічних досягнень 2. Ресурсний потенціал сфери діяльності 3. Підвищення якості турів 4. Збільшення туроператорів

Результати аналізу зовнішніх факторів наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища функціонування туристичного агентства «Алексір Тревел»

Фактори зовнішнього середовища	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Посилення державної політики в галузі туризму	0,1	5	0,5
Посилення держконтролю за діяльністю туристичних компаній	0,05	3	0,15
Страхова діяльність	0,05	3	0,15
Зростання доходів населення	0,05	3	0,15
Зміни законодавства, що стосуються ринку туризму	0,2	5	1
Зміна потреб споживачів	0,05	3	0,15

Продовження таблиці 2.3

Фактори зовнішнього середовища	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Поліпшення економічної ситуації в країні	0,05	3	0,15
Поява нових конкурентів	0,1	5	0,5
Зростання активності конкурентів	0,05	2	0,1
Зниження купівельної спроможності	0,1	2	0,2
Поява технічних досягнень	0,05	3	0,15
Ресурсний потенціал сфери діяльності	0,05	2	0,1
Підвищення якості турів	0,05	5	0,25
Збільшення туроператорів	0,05	2	0,1
Сумарна оцінка	1		3,65

Джерело: складено автором.

Отже, за результатами таблиці можна зробити висновок, що реакція туристичного агентства «Алексір Тревел» на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні, адже зважена оцінка становить 3,65 балів.

Таким чином, ринок має сприятливі тенденції розвитку, однак на нього впливають різні фактори, в основному політичні та економічні. В цілому можна відзначити, що збільшення попиту на туристичні продукти, державне регулювання, а також зростання доходів населення сприятливо позначиться на зовнішньому середовищі компанії.

Політичні фактори (стабільність політичної обстановки, дружні відносини з іншими країнами) безпосередньо впливають на діяльність ПП «Алексір Тревел» так як вони визначають можливість здійснення турів в країні далекого і ближнього зарубіжжя, а також впливають на державну політику підтримки та розвитку туристичних послуг.

Соціальні фактори також безпосередньо впливають на розвиток туристичного бізнесу ПП «Алексір Тревел». Зниження рівня доходів населення, погіршення якості життя, зміна ставлення до активного відпочинку може зробити негативний вплив на діяльність організації, а саме, на обсяг реалізації

послуг (зниження).

Економічні чинники представляють загрозу діяльності туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» в зв'язку з можливим зростанням рівня інфляції, розвитком економічної нестабільності, підвищенням цін, що безпосередньо може позначитися на підвищенні вартості туристичних послуг і, як наслідок, зниження обсягу їх реалізації.

Технологічні фактори представляють для даної компанії найменшу загрозу, так як вони, в основному, пов'язані з технічним обслуговуванням. Але певну вагу все-таки мають, так як діяльність будь-якої організації і підприємства безпосередньо пов'язана з наукою і технікою (комп'ютерне забезпечення, перевезення тощо).

Отже, при розробці стратегії управління продажами даної компанії необхідно враховувати економічну та політичну нестабільність, зміни якості життя та рівня доходів населення.

Для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на продажі ПП «Алексір Тревел» було проведено SWOT-аналіз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності туристичного агентства

«Алексір Тревел» за 2018 р.

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Відсутність чіткого напрямку стратегічного розвитку; 2. Значний вплив фактора сезонності на прибуток; 3. Уразливість стосовно конкурентного тиску.	1. Є адекватні фінансові ресурси; 2. Досвід в наданні послуг; 3. Великий асортимент; 4. Попит на ринку; 5. Наявність кваліфікованих кадрів; 6. Підвищення якості послуг
Загрози	Можливості
1. Спад в економіці країни, викликаний світовою кризою, а також АТО 2. Несприятливі зміни в темпах зростання в курсах валют; 3. Зниження платоспроможності населення; 4. Зростаючий конкурентний тиск.	1. Збільшення темпів зростання ринку; 2. Введення нових видів послуг (інновації); 3. Вихід на новий ринок; 4. Можливість зниження цін.

Джерело: складено автором.

Він допомагає розвивати розуміння тих обставин, в яких діє організація. Цей метод також допомагає збалансувати свої внутрішні сильні та слабкі

сторони з тими сприятливими можливостями та факторами загрози, з якими доведеться зіткнутися організації. Даний аналіз допомагає визначити не тільки можливості організації, але і всі доступні переваги перед конкурентами.

У таблиці 2.5 наведена матриця SWOT–аналізу ПП «Алексір Тревел». В даній таблиці відображено аналіз зовнішнього середовища і виділені наступні можливі комбінації: сильні сторони та можливості, сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT–аналізу ТОВ «Алексір Тревел»

«Сильні сторони та можливості»	«Сильні сторони та загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові сегменти при високому рівні обслуговування дозволить підвищити конкурентні позиції. 2. Зниження ціни при високому рівні обслуговування та міцній конкурентній позиції дозволить залучити нових клієнтів. 3. Організація нових каналів збуту дозволить збільшити кількість споживачів. 4. Організація досліджень ринку на належному рівні дозволить виявити переваги клієнтів і відстежувати зміни їх переваг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдале розташування також дозволить утримати конкурентні позиції. 2. Добре розуміння споживачів дозволяє змінити варіанти турів навіть за умови скорочення попиту. 3. Міцні конкурентні позиції допоможуть утриматися в умовах сформованої економічної ситуації в країні.
«Слабкі сторони та можливості»	«Слабкі сторони та загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розміщення реклами допоможе залучити потенційних клієнтів. 2. Вплив сезонності дозволить вийти компанії на новий сегмент. 3. Зниження цін відбувається за рахунок фактора сезонності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів погіршить конкурентну позицію. 2. Непродуманість рекламної компанії може знизити попит і загальний прибуток. 3. Спад в економіці країни призведе до зміни стратегії компанії.

Джерело: складено автором.

Дані наведеної таблиці допоможуть зрозуміти всі можливості та недоліки компанії, а також виявити загрози.

Таким чином, адекватні фінансові кошти та можливості кваліфікованих кадрів дозволяють розширити виробництво послуг, підвищити якість у відповідь на різке збільшення попиту на ринку туристичних послуг.

Стратегія управління продажами ТОВ «Алексір Тревел» повинна бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

Висновки до розділу 2

Проведена діагностика системи управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел» дає можливість сформулювати такі висновки:

1. Основний вид діяльності туристичного агентства «Алексір Тревел» – це надання туристичних послуг. Види діяльності: закордонний туризм, внутрішній туризм та прийом іноземців. Мета туристичної компанії виражається в задоволенні потреб жителів, залучення покупців, збільшення прибутку та збереження привабливого іміджу організації. Місія туристичного агентства: допомогти будь-якому покупцеві в організації поїздок для відпочинку, ділових та особистих цілей в Україні та за кордоном, надаючи споживачам якісні туристичні продукти та послуги. Аналіз економічних показників показав, що ПП «Алексір Тревел» фінансове становище компанії є стійким.

2. Успіх організації в технології продажів туристичного продукту був досягнутий завдяки добре налагодженій системі реалізації, гнучкій агентській політиці та дотриманні корпоративної культури підприємства. Туристичне агентство ПП «Алексір Тревел» активно використовує метод особистісного продажу туристичного продукту. Орієнтація на особисте спілкування і перебування індивідуального підходу до кожного клієнта дозволяє збільшити продажі туристичного продукту, так як в даній галузі від особистих переваг і побажань клієнта залежить дуже багато. Для отримання конкурентних переваг компанії ПП «Алексір Тревел» необхідно постійно розвивати свої технології продажів, виділяючи і використовуючи тільки найефективніші з них.

3. Оцінку впливу чинників на ефективність системи управління продажами ПП «Алексір Тревел» здійснено за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Аналізуючи отримані результати можна зробити висновок, що для ПП «Алексір Тревел» найбільшу загрозу представляють політичні, соціальні фактори і економічні чинники. Найменшу питому вагу мають технологічні чинники. Отже, при розробці стратегії управління продажами

даної компанії необхідно враховувати економічну та політичну нестабільність, зміни якості життя та рівня доходів населення. Стратегія управління продажами ПП «Алексір Тревел» повинна бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АЛЕКСІР ТРЕВЕЛ»

3.1. Розроблення стратегії управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел»

Сучасним інструментом управління розвитком туристичного підприємства в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та пов'язаної з цим невизначеності є методологія стратегічного управління продажами. Практика показує, що ті організації, які здійснюють комплексне стратегічне планування і управління, працюють більш успішно і отримують прибуток значно вищий середнього по галузі. Багато керівників, які мають досвід планування, і просто енергійні люди не досягають бажаного успіху через те, що розпилюють свої сили, прагнучи охопити якомога більше ринків, зробити якомога більше різноманітних продуктів та задовольнити потреби різних груп клієнтів. Для успіху необхідні цілеспрямована концентрація сил і правильно обрана стратегія управління продажами [7].

Проаналізувавши і порівнявши показники SWOT-аналізу, фінансово-економічні показники, проведений PEST-аналіз на оцінку внутрішнього середовища ПП «Алексір Тревел» було прийнято рішення про розробку стратегії управління продажами досліджуваного підприємства, що включатиме:

- навчання співробітників психології продажів;
- вивчення новинок, володіння найновішою інформацією;
- проведення акцій для своїх клієнтів;
- удосконалення просування маркетингової компанії, що передбачає проведення рекламної компанії.

Для здійснення продажів туристичних продуктів, персонал компанії повинен бути професійно підготовлений та мати відповідну кваліфікацію, а також він повинен вміти застосовувати на практиці накопичені теоретичні

знання.

Персонал повинен знати:

- нормативні документи та законодавчі акти в сфері туризму;
- правила оформлення необхідних документів на в'їзд/виїзд з країн туристичного інтересу, а також міжнародні формальності в сфері туризму;
- іноземну мову в достатньому обсязі для виконання робіт.

Персонал зобов'язаний:

- вміти точно і чітко відповідати на питання клієнта;
- володіти необхідною для клієнта інформацією;
- підвищувати свою кваліфікацію.

Етика поведінки з відвідувачами на увазі, що менеджер буде слідувати цим правилам:

- бути доброзичливим і привітним;
- вітати клієнта на початку розмови, при цьому посміхаючись;
- бути спокійним і терплячим;
- під час бесіди проявляти повагу до клієнта;
- обслуговування клієнтів – першочергове завдання, що має пріоритет серед будь-яких інших службових обов'язків;
- бути акуратним, мати відповідний зовнішній вигляд;
- вміти слухати, проявляти інтерес до того, що говорить відвідувач;
- всіляко сприяти тому, щоб час очікування клієнтами прийому не був виснажливим.

Функції, обов'язки, відповідальність і права персоналу повинні бути викладені в посадових інструкціях і затверджені керівництвом компанії ПП «Алексір Тревел». Персонал повинен в обов'язковому порядку ознайомитися з посадовими інструкціями.

Щоб одночасно справлятися з величезними потоками інформації, приділяти належну увагу клієнту і при цьому бути врівноваженим і спокійним, співробітникам ПП «Алексір Тревел» не обійтися без отримання додаткових знань з психології.

Нововведення, яке тільки почало застосовуватися в компанії ПП «Алексір Тревел» – вивчення психології продажів, а саме психотипів людей в рамках нової класифікації, а саме паранойяльний (цілеспрямований); істероїдний (демонстративний); епілептоїдний (буває 2х видів: застрягаючий та збудливий); шизоїдний (дивний), гіпертимний (життєрадісний); емотивний (чутливий); тривожний (боязкий).

Завдяки вивченню психотипів особистості в перші 3 хвилини, коли турист увійшов, ви привітали один одного і він присів для розмови з вами, можна зрозуміти до якого психотипу турист відноситься і як працювати з цією категорією людей, і який відпочинок їм потрібен

Наприклад, якщо турист відноситься до психотипу – епілептоїд збудливий, людина захоплюється спортом, швидше за все спортсмен, у відпочинку буде зацікавлена місцями, де проводяться якісь спортивні заходи, або якщо відпочивав на цьому курорті будь-який знаменитий спортсмен, головне уточнити яким спортом турист захоплюється.

Якщо турист відноситься до радикалу тривожний, то для нього головне у відпочинку це спокій та безпека. Потрібно вибрати найбільш спокійний, романтичний курорт, де не буде великої кількості людей, та невеликий сімейний готель.

Якщо клієнт за психотипом гіпертимний, то для нього найважливішим є знижка, яку агентство може надати, такі клієнти найбільш ненадійні, для них не проблема піти в інше агентство заради знижки на 1% більшої. Таких клієнтів необхідно зацікавити і утримати акціями, які компанія «Алексір Тревел» проводить, дати їм можливість повірити, що відпочинок може бути абсолютно безкоштовним.

Знання даних радикалів допоможе менеджеру утримати клієнтів, і завжди знати, що їм запропонувати. Щоб зацікавити клієнта туристичної фірми, не слід намагатися досягти лише односторонніх вигод. Дуже важливо зацікавити клієнта ексклюзивністю й унікальністю або, навпаки, широкою популярністю пропонованого туристичного продукту. Бажано почати бесіду так, щоб клієнт

сам висловив те, що менеджер хотів би від нього почути. Менеджер повинен прийняти позицію клієнта і спробувати відчувати все для неї притаманне.

Створення сприятливого психологічного клімату значно залежить і від того, наскільки добре менеджер засвоїв і використовує в обслуговуванні постулати корпоративної культури своєї туристичної фірми.

Як відомо, основою для досягнення довіри у клієнта в процесі продажу туристичного продукту є стан рапорта – взаємозв'язку, взаєморозуміння, встановлення позитивних стосунків, розуміння і довіри. Щоб досягти стану рапорту, потрібно продемонструвати клієнту власну конгруентність. Конгруентність менеджера туристичної фірми полягає в тому, що його слова (елемент свідомого) не суперечать його рухам тіла, інтонації, міміці і жестам (несвідоме). На мою думку, при влаштуванні нового співробітника на роботу, керівництво турагентства повинно обов'язково акцентувати увагу на даних аспектах продажу, а також під час щоденної роботи менеджерів з туризму ПП «Алексір Тревел» керівництву необхідно контролювати, наскільки часто і правильно менеджери з продажу використовують вищезгадані психологічні прийоми. Саме для цього ПП «Алексір Тревел» слід практикувати проходження тренінгів щодо психології продажів із залученням сторонніх фахівців 1 раз на місяць.

Вивчивши та проаналізувавши тренінги, які проходять у місті Києві, було обрано тренінг, який пропонує навчальний центр «Укр Тренінг» - «Ефективні продажі туристичних послуг». Цілі даного заходу співпадають з цілями, які ставить перед своїми співробітниками керівництво туристичного агентства ПП «Алексір Тревел», а саме:

- навчитися виявляти потреби і побоювання клієнта;
- навчитися працювати з типовими моделями поведінки клієнтів і підбирати тактику переговорів до кожного типу;
- навчитися формувати унікальну пропозицію, засновану на перевагах і вигодах;
- навчитися працювати із сумнівами й запереченнями клієнтів, укладати

угоду і супроводжувати клієнта.

Тривалість навчання – 16 академічних годин (2 дні). Початок о 10:00, закінчення о 18:00.

Програма. День 1. Розкриття клієнта. Розуміння його потреби й провідний мотив.

1. Підготовка до продажу.
2. Типи клієнтів туристичних агентств.
3. Психологія туриста.
4. Входження в контакт.
5. Типи і роль запитань в переговорах.
6. Виявлення потреб.
7. Психологія продажу дорогих пропозицій.

Результат: учасники тренінгу навчаються виявляти потреби і побоювання клієнта, створювати та актуалізувати приховані потреби, розрізняти клієнтів по типу сприйняття і поведінки, підбирати тактику переговорів до кожного типу.

День 2. Побудова пропозиції і укладення угоди. Збільшення суми угоди. Розвиток повторних продажів.

1. Правила презентації туристичної послуги.
2. Up-selling (як продавати дорожче).
3. Оперування ціною, або як правильно працювати зі знижками.
4. Робота із запереченнями.
5. Укладення угоди.
6. Cross-selling (збільшення прибутку компанії за рахунок додаткового продажу).
7. Адміністрування та аналіз.
8. Супровід клієнта.

Результат: учасники тренінгу навчаються пропонувати рішення проблеми клієнта за допомогою ефективною презентації, формувати унікальну комерційну пропозицію, засновану на перевагах і вигодах, навчаються працювати з запереченнями, укладати угоду і супроводжувати клієнта.

Продовження таблиці 3.1

Назва тренінгу	Частота навчання і терміни	Витрати на 1 тренінг	Загальні витрати
«Ефективні продажі туристичних послуг»	1 менеджер 1 раз на місяць (2 дні)	4 256	4 256
«Ефективні продажі туристичних послуг»	1 менеджер 1 раз на місяць (2 дні)	4 256	4 256
Загальна вартість навчання	9 місяців	38 304	

Джерело: складено автором.

Навчання співробітників психології продажів, вивчення новинок, володіння найновішою інформацією та проведення акцій для своїх клієнтів дозволять забезпечити задоволення потреб клієнтів в додатковому і більш якісному сервісі. Все це обумовлює перспективу розвитку туристичної компанії, зростання виручки, забезпечить додаткові конкурентні переваги на туристичному ринку міста Києва.

Попередня пропозиція з проведення навчання спрямована на якість обслуговування туристів. Наступна ж полягає в тому, щоб за допомогою рекламної кампанії залучити якомога більше нових клієнтів. У пропоновану рекламну компанію входить:

- публікації в журналі «Світ туризму»;
- реклама на радіо «NRJ»;
- рекламний біл–борд в центрі міста Києва;
- реклама та активне ведення сторінок в соціальних мережах Facebook та Instagram.

Ще одним не менш важливим аспектом успішної стратегії управління продажами є безпосередня робота керівників зі своїми підлеглими, яка полягає в особистих зустрічах директора з кожним підлеглим. Такі зустрічі допомагають покращити рівень довіри співробітників до керівника, дозволяють обговорити якісь глобальні питання чи проблеми, на які не вистачає часу в

повсякденній роботі. Також на особистих зустрічах директор може розробити з працівником його індивідуальний план розвитку в компанії, ставити ціль на місяць та з'ясувати, як підлеглий буде рухатися до неї та які засоби йому необхідні для цього. Надалі, протягом наступного місяця, керівник повинен спостерігати за роботою підлеглою до наступної особистої зустрічі, аби зрозуміти, чи ефективно проходять такі зустрічі і наскільки відповідально працівник ставиться до поставлених задач. Проведення таких зустрічей директор також може делегувати керівникам відділів(на даному турагентстві їх 3).

На таких зустрічах необхідне заповнення бланку(у 2-х екземплярах), приклад якого наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Приклад бланку проведення особистої зустрічі зі співробітником

ПП «Алексір Тревелл»

Дата	Хто проводить	ПІБ співробітника	Які питання обговорювалися	Які рішення прийнято/які цілі поставлено
29.11.2019	Директор	Гарбар Наталія Володимирівна	1. Результат роботи за минулий місяць 2. Цілі на наступний місяць. 3. План індивідуального розвитку.	1. Збільшити кількість особистих продажів на 5-7шт (реклама на особистій сторінці в соціальній мережі) 2. Пройти тренінг «Ефективні продажі туристичних послуг»

Джерело: складено автором.

На основі даного бланку співробітник буде працювати наступний місяць, знатиме і розумітиме, які завдання ставить перед ним керівник та що потрібно для їх виконання. Бланк зберігається до наступної особистої зустрічі, а потім обговорюються усі пункти, які були в ньому зазначені.

Крім того, директор повинен обов'язково вести журнал особистих зустрічей для того, щоб відслідковувати кожну з них, враховувати кожного співробітника та ефективно планувати робочий час.

3.2. Обґрунтування ефективності стратегії управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел»

В рамках обґрунтування стратегії управління продажами туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» доцільно розглянути окремо ефективність кожного запропонованого заходу та рекламної кампанії.

Проведення особистих зустрічей допоможе створити додатковий комфорт в роботі, збільшить довіру між працівниками та керівником. Проведене опитування на підприємстві дало результат: 8 із 9 менеджерів бажають проведення особистих зустрічей з директором туристичного агентства.

Публікація в журналі «Світ туризму». «Світ туризму» – це журнал про відпочинок, мандрівки та адреналін, надійне джерело актуальної інформації. Читачі цього журналу – топ-менеджери, фахівці місцевих компаній, власники бізнесу, тобто заможні люди, і необхідно, щоб назва компанії «Алексір Тревел» з'являлася в даному колі.

Журнал «Світ туризму» видається щомісяця. Вартість реклами туристичного агентства становить 720 грн. за 1 публікацію (в яку входить назва, адреса, телефон, і номер ліцензії). Планується всього 12 публікацій. За 12 публікації 8640 грн. В процесі розміщення реклами буде проводитися аналіз найбільш популярних операторів, і за результатами будуть змінюватися рекламовані туристичні напрямки, в залежності від їх популярності. Такий вид

реклами в прогнозі повинен залучити приблизно 45 нових клієнтів.

Реклама на радіо, мабуть, найефективніший вид реклами, так як включає в себе ряд переваг:

- хороша вибірковість аудиторії;
- швидкість акумуляції аудиторії;
- радіо – оперативний засіб масової інформації;
- радіо не заважає займатися іншими справами;
- радіоповідомлення знайде споживача всюди. Його можна почути в машині, на роботі, в магазині, в кріслі у зубного лікаря і навіть під час відвідування рекламованої туристичної компанії.

Радіо дозволяє відібрати потрібну аудиторію, використовуючи для цього: час доби, формат радіопередач, географію мовлення. Зараз люди дуже багато часу проводять за кермом, де постійно слухають радіо, а кількість автомобілістів в місті Києві дуже велика, тому зона впливу досить обширна.

Інформаційна складова «NRJ» орієнтована на щоденні потреби жителів міста Києва та області.

Радіо займає лідируюче місце в ЗМІ. По охопленню української аудиторії радіо займає почесне друге місце після ТВ.

Вартість одного виходу (30 сек.) на радіо «NRJ» становить 2400 грн. Звідси випливає, що за 3 виходи в тиждень ця вартість складе 7200 грн.

А так як строки рекламної кампанії на радіо 1 місяць, то витрати в цей період складуть 28000 грн. Реклама на радіо «NRJ» може залучити приблизно так само 45 осіб нових потенційних клієнтів за період проведення реклами.

Реклама та активне ведення сторінок в соціальних мережах Facebook та Instagram – це абсолютно безкоштовна інформаційна реклама. Враховуючи те, що всі є активними користувачами даних соціальних мереж, а також те, що такий вид реклами є безкоштовним, ПП «Алексір Тревел» можна ще більше розрекламувати, викладаючи по 1 посту на день в обох мережах, не витративши грошей. Даний вид реклами приведе до залучення ще більшої кількості клієнтів. Крім того, редагувати сторінки мереж може кожен із менеджерів з

туризму. Керівництву необхідно лише скласти графік, щоб співробітники знали, хто, коли і про що повинен викладати інформацію.

Реклама на біл-бордах – це окремо розташовані рекламні металоконструкції з рекламним полем 3×6 м. Переваги даної конструкції: найпоширеніший формат у зовнішній рекламі України, займає близько 70% загальної кількості рекламних поверхонь, одиниця розміщення – 1 місяць, біл-борд встановлюють уздовж трас, центральних вулиць, це сучасний вид реклами, який вимагає витрат, але привертає багато уваги перехожих або проїжджаючих машин.

Вартість розміщення на один місяць одного плаката на центральній вулиці міста Києва складе 9160 грн.

Проведення реклами на біл-борді розрахована на 1 місяць та залучить близько 20 осіб потенційних клієнтів. Витрати на рекламну компанію представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на рекламну компанію ПП «Алексір Тревел» у 2020 р.

Вид рекламного заходу	Частота використання і терміни	Витрати на один захід, тис. грн.	Загальні витрати, тис. грн.
Реклама на біл-борді	1 місяць	9160	9160
Реклама в журналі «Світ туризму»	1 публікація на місяць, 1 рік	720	8640
Реклама на радіо «NRJ»	3 рази в тиждень, 1 місяць	2400	7200
Загальна вартість рекламної компанії		25000	

Джерело: складено автором.

Виходячи з того, що середня вартість комісії по туру становить 4000 грн, можна розрахувати дохід від реалізації туристичних послуг після проведення рекламної компанії.

$$110 \times 4000 = 440000 \text{ грн.}$$

Показник ефективності рекламного звернення після проведення рекламної компанії складе:

$$440000 : 25000 = 17,6 \text{ грн.}$$

Отже, на 1 грн. вкладених в рекламну кампанію коштів ПП «Алексір Тревел» отримає 17,6 грн. прибутку.

Отже, проведення запропонованої рекламної кампанії дозволить залучити 110 нових клієнтів, а також на 1 грн вкладених в рекламну кампанію коштів отримати 17,6 грн доходу.

Проведення навчання для співробітників коштує 38 304 тис. грн. за 9 місяців. Спілкування з працівниками туристичних агентств, працівники яких пройшли тренінг «Ефективні продажі туристичних послуг» показало, що в середньому, особисті продажі кожного менеджера збільшилися на 5 клієнтів в місяць. Якщо середня вартість комісії по туру становить 4000 грн, один менеджер продає в середньому за місяць 8 турів, кількість проданих за місяць турів становитиме вже 13, маємо наступне:

$$13 \times 4000 = 52000 \text{ грн.}$$

Отже, 1 співробітник принесе дохід 52000 грн. за 1 місяць. Враховуючи те, що таких співробітників 9, дохід в сумі від кожного складе:

$$52000 \times 9 = 468000 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що затрати на навчання туристичних менеджерів ПП «Алексір Тревел» окупляться.

Отже, розроблена стратегія управління продажами ПП «Алексір Тревел» буде ефективною.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження щодо формування стратегії управління продажами туристичного агентства «Алексір Тревел» дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Проаналізувавши та порівнявши показники SWOT-аналізу, PEST-аналізу, фінансово-економічні показники, проведений аналіз системи управління продажами та оцінку внутрішнього середовища ПП «Алексір Тревел» було прийнято рішення про розробку стратегії управління продажами

досліджуваного підприємства, що включатиме: навчання співробітників психології продажів; вивчення новинок, володіння найновішою інформацією; проведення акцій для своїх клієнтів; удосконалення просування маркетингової компанії, що передбачає проведення рекламної компанії. Всі перераховані заходи обумовлюють перспективу розвитку туристичної компанії ПП «Алексір Тревел», зростання виручки та конкурентних переваг.

2. Удосконалення і просування маркетингової компанії, що передбачає проведення рекламної компанії дозволить залучити 110 нових клієнтів, а також на 1 грн. вкладених в рекламну кампанію коштів отримати 17,6 грн. доходу. Навчання співробітників психології продажів, вивчення новинок, володіння найновішою інформацією та проведення акцій для своїх клієнтів дозволять забезпечити задоволення потреб клієнтів в додатковому і більш якісному сервісі. Все це обумовлює перспективу розвитку туристичної компанії, зростання доходу, забезпечить додаткові конкурентні переваги на туристичному ринку м. Києва.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретико-методичних та практичних засад стратегії управління продажами туристичного підприємства дає можливість зробити висновки:

1. Одним з найважливіших напрямків діяльності сучасної компанії на ринку є підвищення ефективності каналів просування товарів на ринку, тобто підвищення ефективності управління продажами. Завдання збільшення продажів вирішується вже на стадії вибору найбільш ефективної системи, каналів та методів збуту стосовно конкретно визначених ринків. Тому виробництво продукції з самого початку орієнтується на конкретні раціональні форми і методи продажів, найбільш сприятливі за ризиками умови.

2. Розробка стратегії управління продажами націлена на оптимізацію напрямів та засобів для підвищення успішності процесу реалізації туристичного продукту. Організація продажів повинна визначати типи посередників та їх роль в ланцюжку збуту, можливості опту і роздробу, потреби в обслуговуванні після продажу, раціональну структуру методів і каналів продажу, структуру ціни для кінцевого покупця. Ефективність організації продажів залишається вузьким місцем для більшості вітчизняних туристичних компаній.

3. Основний вид діяльності туристичного агентства ПП «Алексір Тревел» – це надання туристичних послуг. Види діяльності: закордонний туризм, внутрішній туризм та прийом іноземців. Мета туристичної компанії виражається в задоволенні потреб жителів, залученні покупців, збільшенні прибутку та збереженні привабливого іміджу організації, граничному задоволенні потреби споживача в організації поїздок для відпочинку, ділових та особистих цілей в Україні та за кордоном.

4. Туристичні маршрути відрізняються оригінальністю та високим рівнем обслуговування. Керівництво ПП «Алексір Тревел» уважно стежить за досить непостійним попитом на туристичні послуги, ретельно вибирає для

своїх клієнтів готелі, організовує харчування, цікаві екскурсії.

5. Аналіз економічних показників на основі фінансової звітності показав, що фінансове становище компанії «Алексір Тревел» є стійким. У туристичному агентстві «Алексір Тревел» лінійно–функціональна організаційна структура. Даний тип структури підходить цій організації. Вона нормально функціонує та розвивається. Але також є і недоліки, для вирішення яких необхідно підвищувати кваліфікацію фахівців та розробляти спеціальні програми щодо вдосконалення діяльності компанії. Розробкою системи управління продажами компанії займається директор ПП «Алексір Тревел».

6. Успіх туристичного агентства «Алексір Тревел» в технології продажів туристичного продукту був досягнутий завдяки добре налагодженій системі реалізації та гнучкій агентській політиці. В ході вивчення системи продажів ПП «Алексір Тревел» було виявлено, що особисті продажі якнайкраще підходять для компаній, що працюють в галузі туризму. Орієнтація на особисте спілкування і перебування індивідуального підходу до кожного клієнта дозволяє збільшити продажі туристичного продукту, так як у даній галузі від особистих переваг і побажань клієнта залежить дуже багато.

7. Оцінку впливу чинників на ефективність системи управління продажами ТОВ «Алексір Тревел» здійснено за допомогою PEST–аналізу та SWOT–аналізу.

8. Аналізуючи отримані результати можна зробити висновок, що для ПП ««Алексір Тревел»» найбільшу загрозу представляють політичні, соціальні фактори і економічні чинники. Найменшу питому вагу мають технологічні чинники. Отже, при розробці стратегії управління продажами даного турагентства необхідно враховувати економічну та політичну нестабільність, зміни якості життя та рівня доходів населення. Стратегія управління продажами ПП «Алексір Тревел» повинна бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

9. Проаналізувавши та порівнявши показники SWOT–аналізу, PEST–аналізу, фінансово–економічні показники, проведений аналіз системи

управління продажами та оцінку внутрішнього середовища ПП «Алексір Тревел», було прийнято рішення про розробку стратегії управління продажами досліджуваного підприємства, що включатиме: навчання співробітників психології продажів; вивчення новинок, володіння найновішою інформацією; проведення акцій для своїх клієнтів; удосконалення просування маркетингової компанії, що передбачає проведення рекламної компанії. Усі перераховані заходи обумовлюють перспективу розвитку туристичної компанії «Алексір Тревел», зростання виручки та конкурентних переваг.

10. Удосконалення і просування маркетингової компанії, що передбачає проведення рекламної компанії дозволить залучити 110 нових клієнтів, а також на 1 грн вкладених в рекламну кампанію коштів отримати 17,6 грн доходу.

11. Навчання співробітників психології продажів, вивчення новинок, володіння найновішою інформацією та проведення акцій для своїх клієнтів дозволять забезпечити задоволення потреб клієнтів в додатковому і більш якісному сервісі. Все це обумовлює перспективу розвитку туристичної компанії, зростання виручки, забезпечить додаткові конкурентні переваги на туристичному ринку міста Києва. Тобто, звідси можна зробити висновок, розроблена стратегія управління продажами ПП «Алексір Тревел» буде успішною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи. Сервісне забезпечення турпродукту: навч. посіб. для ВНЗ. Київ : Альтерпрес, 2008. 288 с.
2. Бейдик О.О. Туризм в умовах суспільно-політичної нестабільності. *Український географічний журнал*. 2008. № 4. С. 39-44.
3. Биркович В.І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 4(5). С. 157–163.
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия : учеб. пособ. Киев : Эльга; Ника–Центр, 2004. 720 с.
5. Близнюк А. С. Оцінка якості туристичних послуг у сучасних економічних умовах. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 97–100.
6. Бурнашов І.В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. URL: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183853;jsessionid=СВАССЕ6697D400A116 E060E E2C513F8C>.
7. Верба В.А. Розвиток компанії на принципах процесного управління. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн.* Київ: НАУ, 2008. Вип. 1/2. С. 517–526.
8. Виханський О.С. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 576 с.
9. Горбань О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища поліграфічних підприємств із використанням методики PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 3–7.
10. Даценко Г. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 3. С. 198–202.
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ: Центр

навчальної літератури, 2007. 224 с.

13. Про туризм : Закон України від 18.11.2003 № 1282–IV. *Голос України*. 2003. 26 груд. С. 10–13.

14. Ісаєнко В.М., Ніколаєв К.Д., Бабікова К.О., Білявський Г.О., Смирнов І.Г. Стратегія сталого розвитку туристичної галузі. URL: <http://enpuir.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>.

15. Карпець О.С. Концептуальний модельний базис оцінки фінансового стану підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 6. Частина 2. С. 178-182.

16. Карташевская И. Ф. Оптимизация процессов управления туристскими ресурсами на региональном уровне. *Культура народов Причерноморья*. 2003. № 45. С. 49–52.

17. Карягін Ю.О., Карягін З.І., Тимошенко Т.О., Демура Г.Б. Маркетинг турпродукту. Київ : Кондор, 2009. 394 с.

18. Кленін О. В. Формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. № 14. С. 11–20.

19. Концепція розвитку туризму до 2022 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.

20. Косар Н., Кузьо Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2 (176). С. 115–125.

21. Краснокутська Н. С., Тихонченко Р. С., Одарченко А. М. Особливості стратегічного аналізу під час формування CRM-стратегій на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5. Т. 1. С. 7–12.

22. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 351с.

23. Любіцева О.О. Методика розробки турів: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Альтапрес, 2008. 300 с.

24. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика:

навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2009. 424 с.

25. Мандражи З.Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2015. № 20. С. 251–256.

26. Мокринська З. Теоретичні обґрунтування змісту і форми бізнес-моделі підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Ч. 1. С. 207–211.

27. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. № 31 (1). С. 72–79.

28. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: http://www.unwto.org/index_r.php

29. Офіційний сайт туристичного агентства ПП «Алексір Тревел». URL: <http://www.aleksir-travel.com.ua/turns>.

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

31. Правик Ю.М. Маркетинг туризму : підручник. Київ : Знання, 2008. 303 с.

32. Примак Т.О. Маркетингові аспекти просування послуг. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka /2008_633/84.pdf.

33. Проблеми та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні. *Краєзнавство. Географія. Туризм*. 2009. № 12. С. 3–11.

34. Ревуцька Н. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 10. С. 88–93.

35. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 364–369.

36. Савчак І.В. Удосконалення комунікативної компетентності як умова професіоналізму майбутнього менеджера туризму : зб. наук. праць. 2011. Вип.

59. С. 300–303.

37. Сажнева Н.М. Актуальні напрями розвитку конкурентоспроможного ринку туризму в Україні. *Український географічний журнал*. 2012. № 1. С. 40–43.

38. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. *Альма матер: Вісник вищої школи*. 2009. № 9. С. 16–21.

39. Скопень М.М., Сукач М.К. Інформаційні системи і технології маркетингу в туризмі: навч. посіб. Київ: Каравела, 2010. 336 с.

40. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: КНТУ, 2009. 537 с.

41. Тренінговий портал TRN.ua. URL: <https://www.trn.ua/trainings/75731/>

42. Фоміна О.В. Облік і аудит в управлінні продажами товарів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2008. 23 с.

43. Фролова Г.І., Фролова В.Ю. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері туризму. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. №3. С. 52–56.

44. Цветкова И.И. Мотивационная структура потребителей туруслуг. *Вестник физиотерапии и курортологии*. 2010. № 2. С. 20–22.

45. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 355 с.

46. Ярова І. І. Управління продажами на основі механізмів електронної комерції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. С. 100–104.

47. Heath R., Palenchar M. Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. Thousand Oaks, CA : Sage, 2009.

48. Ingram T. N. Sales management: Analysis and decision-making. New York : Routledge, 2015. 402 p.

49. S. Jayashree S., Shojaee S., Pahlavanzadeh A. Critical Analysis of Customer Relationship Management from Strategic Perspective. International

Conference on E-business, Management and Economics IPEDR-2010. 2011. Vol. 3. P. 340–345.

50. Terho H. How sales strategy translate sin to performance: The role of sales person customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*. 2015. T. 45. P. 12–21.