

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
<b>РОЗДІЛ 1</b> <b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО</b> <b>ТУРИЗМУ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку	10
1.2. Технологія туроператорської діяльності на ринку іноземного туризму	20
1.3. Особливості поведінки іноземних туристів	29
<b>РОЗДІЛ 2</b> <b>ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ</b> <b>В УКРАЇНІ.....</b>	<b>43</b>
2.1. Оцінка стратегічного потенціалу туристичного оператора «Ukraine Global Company»	43
2.2. Стратегічний аналіз умов розвитку іноземного туризму в Україні	51
2.3. Маркетингові дослідження ресурсного потенціалу та інфраструктури розвитку іноземного туризму в Україні	59
<b>РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ</b> <b>ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ «UKRAINE</b> <b>GLOBAL COMPANY»</b>	<b>70</b>
3.1. Обґрунтування та основні положення стратегії розвитку іноземного туризму туристичним оператором «Ukraine Global Company»	70
Висновки та пропозиції.....	101
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>105</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Іноземний туризм у багатьох країнах світу активно працює на скарбницю та імідж держави, є однією із найважливіших категорій експорту, а часто і головним джерелом валютних надходжень та створення додаткових робочих місць. Цього не можна стверджувати по відношенню до нашої держави. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації, за доходами від іноземного туризму Україна посідає останнє місце серед 30 основних європейських країн, і це при тому, що в'їзний туризм офіційно визнається пріоритетним видом туризму для нашої країни. Розвиток туристичного ринку обумовлює конкуренцію між його учасниками та дозволяє споживачам порівнювати пропозиції постачальників. Діяльність туроператора на ринку іноземного туризму координує роботу окремих його учасників, основною метою яких є зробити туристичний продукт доступним для споживача у необхідній кількості та якості й у потрібний момент часу, полегшити доступ до туристичних продуктів у пунктах призначення. Діяльність туроператора на ринку іноземного туризму не лише забезпечує формування туристичної послуги для споживачів, але і впливає на всі інші аспекти туристичної діяльності, в тому числі на попит та маркетингові бюджетні рішення туристичних операторів.

Питанням дослідження організації туроператорської діяльності на ринку іноземного туризму та сучасних концепцій формування стратегій розвитку туристичних підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як О.В. Музиченко-Козловська, Т. І. Ткаченко, Д. І. Басюк, Т.Ю. Примак, Н. Ведмідь, Т. І. Головчан, Л.В. Малік, І.В. Кучинська, Т. М. Микитин, М. П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н. М. Ганич. та ін. Питання розвитку діяльності туроператорів на ринку іноземного туризму залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема подальшого вивчення потребують питання, що стосуються співпраці окремих учасників ринку туристичних послуг в сфері іноземного туризму.

**Мета та завдання роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення та вдосконалення інноваційних туристичних продуктів підприємства туристичної індустрії.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити теоретичні аспекти формування стратегії розвитку;
- розглянути особливості технології туроператорської діяльності на ринку іноземного туризму;
- розглянути теоретичні підходи до особливостей поведінки іноземних туристів;
- здійснити оцінку стратегічного потенціалу туристичного оператора «Ukraine Global Company»;
- провести стратегічний аналіз умов розвитку іноземного туризму в Україні;
- розглянути результати маркетингових досліджень ресурсного потенціалу та інфраструктури розвитку іноземного туризму в Україні;
- навести обґрунтування та основні положення стратегії розвитку іноземного туризму туристичним оператором «Ukraine Global Company»;
- розробити пропозиції щодо реалізації стратегії розвитку іноземного туризму туристичним оператором «Ukraine Global Company».

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії розвитку іноземного туризму туристичним оператором.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні засади реалізації стратегії розвитку іноземного туризму туристичним оператором «Ukraine Global Company».

**Методи дослідження** базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів маркетингової діяльності використано дані

фінансової та управлінської звітності туристичного оператора, а також результати опитування керівництва туристичних компаній.

**Практичне значення** проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для подальших наукових досліджень особливостей реалізації стратегії розвитку іноземного туризму підприємствами туристичного бізнесу.

**Наукова новизна** випускної кваліфікаційної роботи полягає у систематизації наукових підходів до визначення змісту та ролі реалізації стратегії розвитку іноземного туризму туристичним оператором.

**Апробація результатів дослідження.** Положення, викладені у випускній кваліфікаційній роботі, відображено у науковій статті «Особливості туроператорської діяльності на ринку іноземного туризму» (див. дод. А).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ

#### 1.1. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства, що обумовлюється не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати та змінювати структуру виробництва і управління, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва різних товарів, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі.

Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Однієї і тієї ж цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим виникає питання: як намічена ціль може бути практично реалізована, та в який спосіб? Намагаючись надати відповідь на ці питання, кожне підприємство повинно розробляти різні види стратегій.

На думку перших вчених, які займалися дослідженнями в цій сфері, таких як Порас Дж. [76], стратегія — це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Інші, такі як Портер М. [59], стверджують, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії в компаніях. З іншого боку, прибічники думки про важливість ресурсів стверджують, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії фірми. Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета — оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати.

Зростає усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але залишається незрозумілим, як досягти динамічного підходу до розробки стратегії.

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття "стратегія", в їх структурі можна визначити наступні елементи: 1) базове поняття або дія; 2) інструменти реалізації стратегії; 3) результат реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Наукові погляди на поняття та інструменти реалізації стратегії підприємства

Автор	Визначення поняття "стратегія"	Інструменти реалізації
Дж. Порас [76, с. 21]	Визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Адаптація курсів дій та розміщення ресурсів
І. Ансофф [5, с. 165].	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загрози від зовнішнього середовища. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку	Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії. можливостей та загрози від зовнішнього середовища
Егоров П. В., Карпова Е. И. [17, с. 18].	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових; ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень. підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами	Ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
А. Стрікланд. А. Томпсон [67, с. 11]	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.	-
М. Портер [59, с. 511]	Наступальні чи оборонні дії. спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції	Успішне подолання п'яти чинників конкуренції

Продовження табл. 1.1

М. Мескон. М. Альберт. Ф. Хедоурі [49, с. 696]	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей.	-
Б. Карлофф [26, с. 1481]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.	Координація та розподіл ресурсів компанії
П.С. Дойль [14, с. 36]	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.	Розміщення ресурсів підприємства
Н.В. Шеховцева [75, с. 39]	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії.	-
О.С, Віханський [11. с. 88]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і (форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей.	Засоби і форми діяльності, система взаємовідносин всередині організації, а також її позиція у навколишньому середовищі
Р. А. Фатхутдінов [70, с. 7].	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей	
З.Е. Шершенцова. С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики [74, с. 118],	-
А. Наливайко [54, с. 231]	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.	
Н.В. Куденко [40, с. 11]	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми.	Координація ресурсів
В.Ф. Оберемчук [57, с. 12]	Програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей. визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.	Оцінювання потенційних можливостей підприємства і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко [10, с. 366]	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів.	Розподіл і координація ресурсів організації
І.А. Бланк [9, с. 29]	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення	Вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цілей

Отже, на основі проведеного аналізу поняття "стратегія підприємства" її можна визначити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.

Формування стратегії розвитку під впливом нових обставин, зумовлених глобалізацією, не є простим перенесенням засад класичного підходу на концепцію багатоаспектного формування стратегії розвитку [4, 15]. Це збагачення класичних припущень та акцент на нових аспектах, спричинених глобалізацією. Інакше кажучи, глобальна орієнтація, яка лежить в основі парадигми формування стратегії розвитку, вимагає глобальних пристосувань організації. Треба також додати, що неможливо виділити дослідників, які б досліджували проблематику в сфері туризму, та відчувається відсутність сучасного інструментарію, який можна було б застосовувати в сучасних умовах.

З огляду на результати вивчення та дослідження літературних джерел за проблемою набирає особливої ваги виявлення основних тенденцій розвитку малих підприємств і визначення чинників, що формують переваги їх стратегічного розвитку (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Чинники, що формують переваги формування стратегії розвитку підприємств [6]*



Децентралізація, скорочення рівнів управління, просування робітників і їх оплата в залежності від реальних результатів стануть основними напрямками змін в апараті управління. Можливо виділити деякі найбільш помітні тенденції розвитку організації.

У внутрішньому розвитку:

- розвиток систем досліджень малих організацій: сегментування ринку, дослідження рівня задовільності споживача, марок і споживацьких думок, оцінка корпоративного іміджу;
- розвиток організаційних структур малих організацій: впровадження дивізіональних і сітьових структур, створення малих груп, внутрішніх ринків, стратегічних центрів прибутку;
- залучення робітників до управління малою організацією: створення робочих груп і комітетів для вирішення окремих завдань і реалізації проектів;
- зростання ролі працівників у процесі формування доданої цінності: розвиток систем стимулювання персоналу, підвищення кваліфікації і самостійності працівників, принципова зміна структури персоналу;
- розвиток інноваційної активності малих організацій: реалізація науковотехнічних досягнень в створенні нових малих продуктів та впровадження новітніх технологій.

У зовнішньому розвитку:

- глобалізація діяльності: кооперація, партнерство, міжнародні стратегічні альянси, франчайзингові системи, концентрація;
- формування єдиного інформаційного простору: розмитість меж організації, швидкість прийняття рішень;
- територіальна експансія: відкриття філій за кордоном, придбання частки участі в капіталі іноземної організації.

Базуючись на аналізі тенденції розвитку організації, можна стверджувати, що головною властивістю підприємств стане постійне пристосування до динамічного глобального зовнішнього середовища, і на перший план вийдуть такі риси підприємства [6]:

- організаційна гнучкість: підприємство повинно оперативно реагувати на запити клієнтів; гнучкість має стати організаційною культурою компанії;
- залучення робітників до активної участі в управлінні, обговоренні і прийнятті як тактичних так і стратегічних рішень;
- орієнтація на знання — сьогодні знання та людський капітал стають головним чинником виробництва;
- інноваційна природа функціонування стає головним чинником успіху підприємств, в цих умовах інтелектуальна праця стає основою створення матеріальних цінностей, отримання доходів і прибутку, знання стають домінуючим активом підприємств;
- переважне застосування команд з метою використання колективного інтелекту, що дозволяє розробляти унікальні технологічні, ринкові і управлінські рішення;
- висока внутрішня конкурентоздатність, яка засновується на знаннях та досвіді персоналу, формує конкурентні переваги підприємства та його ключову компетенцію;
- прагнення до диверсифікації — необхідно використовувати диверсифікацію робочої сили і постачальників, що дозволить підвищити конкурентноспроможність компанії і розширити послуги, що надаються клієнтам;
- глобальні масштаби — об'єднані в мережу ділові кластери співпрацюють в глобальних масштабах для досягнення стратегічних цілей. Фактично партнерство як форма співробітництва стає домінуючою і витісняє конкуренцію.

Пропонуємо визначитися з поняттям «стратегічна ніша» та «стратегічні можливості» підприємства. Варто відмітити, що в сучасній науковій літературі наведено різні підходи до визначення поняття «стратегічна ніша». Розглядаючи сутність поняття стратегічної ніші підприємства, автором було проведено дослідження підходів різних науковців до його трактування.

Словосполучення “стратегічні можливості” було запропоновано американським вченим І. Ансоффом, який стверджував, що “стратегічні можливості організації до певної міри визначаються якостями її робітників: відношенням до змін, схильністю до ризику, вмінням вирішувати стратегічні та соціальні проблеми, професійною майстерністю, мотивацією участі в стратегічній діяльності” [1]. Але разом з тим, важливе місце автором виділено необхідності вивчення матеріальних, організаційних і управлінських можливостей, їх зв’язку з реалізацією стратегії. Проте, більшою мірою розкритий авторський підхід відображає систему корпоративної культури на підприємстві, що в умовах зростання важливості кінцевих економічних результатів призводить до локалізації управлінських рішень, до певної міри нівелює системний підхід.

Про залежність успіху стратегії від наявності стратегічних можливостей йдеться й у праці Дж. Джонсона, К. Шоулза і Р. Уїттінгтона [3]. Водночас сутність поняття “стратегічні можливості” дослідники визначили як “адекватність та придатність ресурсів і компетенції організації стосовно її виживання та процвітання” [2].

Уточнює даний термін Кривов’язюк І. В. [6]: “відповідність та придатність ресурсів, а також ключових компетенції організації для її виживання та зростання”. Проте, такий підхід не відображає необхідність забезпечення ефективного використання ресурсів і компетенції з метою забезпечення стійкої та довготривалої конкурентної позиції на ринку, що не дозволяє повноцінно розкрити сутність даного поняття.

На думку Стрільчука Р. М. під стратегічними можливостями пропонують розуміти “сукупність динамічних внутрішніх ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам зовнішніх ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку в коротко- та довгостроковій перспективі діяльності” [11]. Розглянуте поняття є неточним, адже говорячи про стратегічні можливості, автори пропонують в якості ключової ознаки їх досягнення розглядати можливість забезпечення стабільної конкурентної позиції в короткостроковій перспективі.

Стратегія, як відомо, являє собою визначення основних довгострокових цілей та завдань, затвердження курсу дії, ресурсів, необхідних для досягнення цілей [11].

У праці В. Весніна і В. Кафідова поняття «стратегічні можливості» розглядається як здатність підприємства до формування стратегічного потенціалу та його конкурентних переваг, що відбувається на основі стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегій. Тобто вчені розглядають таке формування стратегічних можливостей як один із напрямів стратегічного управління в сучасних умовах у тісному взаємозв'язку з теорією формування конкурентних переваг [2].

Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Мова йде про мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції. Розглянемо розробку стратегії підприємств на прикладі різних фірм. Аналіз показує, що організації, фірми, компанії, які успішно конкурують у сфері туризму, керуються трьома стратегічними методами, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні:

- розвиток виробництва існуючого продукту по сформованих напрямках;
- розширення географії ринку;
- впровадження зустрічних сфер діяльності, в тому числі через створення нових підприємств.

У виборі відповідної стратегії необхідно мати на увазі, що методи, викладені вище, можна поєднувати між собою і вони можуть практично збігатися при розробці програми розвитку на декілька років.

Базова стратегія як генеральний напрямок є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку, можна обрати одну з таких базових стратегій:

- стратегію зростання, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- стратегію стабілізації - у разі діяльності підприємства за відсутньої нестабільності обсягів продажу та прибутку;

- стратегію виживання - суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій. Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату [9-14]**

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу у табл. 2 можна зазначити, що матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні. Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки

якості діяльності підприємства [15]. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця - це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін. [16].

В цілому в літературі виділяють такі класифікаційні ознаки матриць [9; 11; 16; 17]: класифікація матриць залежно від кількості осередків; класифікація матриць залежно від об'єкта вивчення; класифікація матриць залежно від одержаної інформації; класифікація матриць залежно від рівня стратегічного планування; класифікація матриць залежно від факторів, що формують матрицю; класифікація матриць залежно від стратегічної школи походження матриці.

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів, тому матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії. Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в табл. 1.4.

Отже, на нашу думку, стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку. Діяльність туристичного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як обмеженість фінансових, управлінських ресурсів, досвіду та можливостей технологічного трансферу, нестача технічних навичок для перейняття технологій та домінування короткострокових цілей.

Таблиця 1.4

**Класифікація матриць залежно від факторів, що її формують [16]**

<b>Різновид матриці</b>	<b>Фактори, що застосовуються</b>
I. Ансоффа «товар-ринок»	- товари підприємства (наявні і нові) - ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	- темпи зростання ринків збуту підприємства - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	- цілі (проекти) підприємства - ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	- привабливість ринку збуту підприємства - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schtndel	- стадія життєвого циклу товару підприємства - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг - стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремих сегмент)

Ці внутрішні властивості негативно відбиваються на конкурентоспроможності малих підприємств та роблять їх більш вразливими до зовнішніх чинників діяльності, обумовлюють більшу залежність від економічної та інвестиційної політики, умов конкурентної боротьби, ступеню розвитку інфраструктури, макроекономічної та політичної ситуації, культурних, інформаційних та інших чинників, порівняно з великими компаніями.

**1.2. Технологія туроператорської діяльності на ринку іноземного туризму**

Надання туристичних послуг високої якості передбачає формування та забезпечення постійного зв'язку туроператора зі споживачами туристичних послуг, належне надання додаткових сервісів. Це дозволить впроваджувати прогресивні методики туроператорської діяльності.

Розкриваючи зміст поняття діяльності туроператорів варто звернути увагу на погляди різних науковців. В табл. 1.5 наведено узагальнення різних підходів до визначення змісту туроператорської діяльності.

### Підходи до визначення туроператорської діяльності

Науковці	Характеристика поняття відповідно до кожного підходу
Ведмідь Н. [2]	туроперейтинг взагалі є складовою асортименту товарів та послуг туристичного підприємства
Микитин Т. М. [9]	вид діяльності, важливий елемент комплексу маркетингу, що передбачає організацію процесів надання туристичних послуг, консультування, їх доставки, а також після продажного обслуговування
Кучинська І.В. [5]	сукупність елементів лише після продажного обслуговування і відносить його не до завдань самого підприємства роздрібною туризмі, а до безпосереднього виробника товару або ж дистриб'ютора
Музиченко- Козловська О.В. [10]	сукупність послуг, пов'язану зі збутом
Ткаченко Т.І. [12]	сукупність механізмів та видів операційної діяльності, що пов'язана з передпродажним та після продажним обслуговуванням клієнтів
Мальська М. П. [7]	туроперейтинг є елементом системи операційного менеджменту

Ткаченко Т.І. [12] характеризує зміст поняття туроператорської діяльності підприємства через призму розуміння операційної діяльності туроператора. При цьому вона вказує на маркетинговий аспект здійснення туроператорської діяльності. Основними складовими діяльності туроператора автор відзначає передпродажне та післяпродажне обслуговування споживачів туристичних послуг.

На думку Микитин Т. М. [9] діяльність туристична оператора на ринку іноземного туризму є складовою його операційної діяльності. Розглядаючи зміст діяльності туропреатора, авторка відносить її на перший план у різновидах його операційної діяльності.

На думку Музиченко-Козловської О.В. [10] діяльність туроператора є пов'язаною з певною сукупністю туристичних продуктів та послуг, які він готовий запропонувати на ринку. У доповнення до вищевикладеного автори Ведмідь Н. [2] та Мальська М. П. [7] визначають туроператорську діяльність як певний набір заходів та завдань, пов'язаних з надання туристичних послуг споживачам.

Кучинська І.В. [5] поділяє наведений підхід, а також визначає маркетингові особливості виду послуг туроператорської діяльності [58]. Зокрема, вона



підкреслює той момент, що туристичні послуги, можуть реалізуватися або з доходністю, або ж з від'ємною маржою (коли сервіс надається безкоштовно). Це забезпечує постійне надання послуг та забезпечення підприємства стабільними доходами.

Таким чином, діяльність туроператора є складовою інфраструктури туризму. Вона полягає у процесах планування, розробки, просування та реалізації туристичних продуктів та сервісів.

Згідно із Законом України «Про туризм» (в редакції від 09.11.2013 р.) туристичні оператори - юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних і супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність [11].

Туроператор виконує головну роль у туризмі, тому що саме він розробляє туристичні маршрути, наповнює їх послугами, забезпечує функціонування турів і надання послуг, готує рекламно-інформаційні видання за своїми програмами, розраховує ціни, передає турпродукти агентам для їх наступної реалізації. Це все загальні функції туроператорських компаній. Проте залежно від виду та профілю їхньої діяльності функції можуть ранжуватися по-різному.

Організація діяльності туристичного оператора на ринку іноземного туризму здійснюється на основі визначеної стратегії, яка передбачає аналітичне дослідження і побудову сценарію маркетингових дій досягнення цілей із подальшим письмовим викладенням у певній структурі.

Для організації туроператорської діяльності необхідно: визначити цільовий ринок, розробити схему та ознаки позиціонування, дослідити та удосконалити пропозицію послуг, детально проаналізувати цінову політику та маркетингові комунікації, визначити конкурентні переваги, запропонувати механізм впровадження маркетингової стратегії та методи вимірювання (див. рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Складові формування стратегії розвитку туристичного оператора на ринку іноземного туризму [4]*

1. **Визначення цільового ринку.** Організація туроператорської діяльності розпочинається описом споживача туристичного продукту (кількісні і якісні показники типового покупця обраного туру). Основними характеристиками, які необхідно навести, є:

- віковий та статевий склад цільового ринку;
- рівень доходу цільового споживача;
- соціальна належність;
- специфіка вимог цільових споживачів до якості продукції;
- основні очікування споживачів стосовно туристичного продукту.

У разі задоволення наведених характеристик туристичне підприємство може розраховувати на довгострокову співпрацю з клієнтами [27].

2. **Схема та ознаки позиціонування.** Визначивши цільовий ринок та його очікування, необхідно обґрунтувати ідею, яка б була максимально близька до основних вимог споживача і в той же час вирізняла продукт серед аналогів. На

цьому етапі необхідно визначити особливості туру, який пропонується, та виокремити такі його особливості, що привернуть увагу обраного сегмента.

3. Характеристика туристичного продукту. В контексті даного питання необхідно визначити основні властивості туристичного продукту, за допомогою якого туристичне підприємство розраховує досягнути поставлених цілей - отримання максимальних прибутків та залучення постійних споживачів. До кожного туру, який є складовою асортиментної лінії, туристичне агентство підходить з особливою відповідальністю, враховуючи вимоги поставлені до самої товарної політики підприємства. При виборі туристичного продукту, що буде реалізовувати туристичний агент, варто звернути увагу на вартість туру; кількість екскурсій, що входять до туру; тривалість туру; пункти, що входять у вартість; пункти, що не входять у вартість; вид транспорту; категорійність готелів; тип харчування.

4. Цінова політика. На основі оцінки стану досліджуваного ринку та особливостей формування каналів розподілу його учасниками варто розробити і викласти стратегічні аспекти діяльності в двох напрямках: схема єдиної цінової політики та методи її забезпечення.

З одного боку, туроператору необхідно забезпечити принцип рівних можливостей для туроператорів при інтенсивній чи селективній системі збуту, а з іншого - створити сприятливі умови рентабельного продажу його продукції для кожного учасника розподільчого каналу.

Забезпечення єдиної цінової політики з туристичними операторами є досить проблематичним аспектом діяльності підприємств туристичної сфери. Тому пропонується запровадити єдину систему надання знижок для клієнтів, щоб запобігти зменшенню прибутковості самого підприємства. Дані заходи мають бути офіційно запроваджені в діяльності самого підприємства, зокрема:

- чітко встановлений відсоток знижок;
- чітко окреслені випадки надання додаткових знижок;
- правила співпраці з туристичними операторами;
- чітко визначені випадки змін рівня знижок.

Застосування вищезазначених вимог до цінової політики дасть змогу туристичному підприємству удосконалити свою діяльність, отримувати максимально можливий рівень прибутків та розширювати свою діяльність.

5. Маркетингові комунікації. На сьогодні в умовах постійного збільшення різноманітності рекламних носіїв досить складно обрати оптимальну схему просування туристичного продукту. Тому в маркетинговій стратегії необхідно окреслити підхід до вибору маркетингових комунікацій та методи аналізу їх дієвості.

Найбільш важливими, доступними та наглядними засобами просування туристичного продукту є заходи рекламно-інформаційного характеру. Важливим є також спільне рекламування обраного туристичного продукту туристичним агентом і туристичним оператором.

6. Конкурентні переваги. Основною метою викладених вище складових стратегії розвитку туристичного підприємства є отримання туристичним підприємством певних переваг у своїй діяльності:

- висока якість туристичного продукту;
- прийнятна ціна;
- ефективна система маркетингових комунікацій.

Метою даного розділу стратегії розвитку є визначити і обґрунтувати основні конкурентні переваги підприємства, вказати основні шляхи їх досягнення. Основні методи визначення конкурентних переваг, які доцільно використовувати:

- анкетування кінцевих споживачів;
- аналіз поточного стану ринку, в тому числі вивчення умов співпраці конкурентів туристичними операторами;
- аналіз цін на продукцію конкурентів тощо.

Досягнення конкурентних переваг ще не гарантує підприємству стабільного успіху в довгостроковому періоді, тому потрібно визначитися із методами підтримки цих показників, що є не менш важливим, аніж їх досягнення. Крім того, доцільно систематично проводити аналіз та прогноз середовища бізнесу на

предмет виникнення можливих загроз втрати підприємством конкурентних переваг з метою пошуку шляхів їх подолання.

7. Впровадження та оцінювання стратегії розвитку в діяльність туристичного підприємства. Для цього необхідно розробити тактичний план реалізації маркетингової товарної стратегії за основними маркетинговими засобами та іншими заходами, що забезпечують реалізацію останньої. Визначаються цілі по представлених вище показниках [27].

Також, розглядаючи особливості туropolетингу варто відмітити основні його характеристики на внутрішньому туристичному ринку України. З цією метою скористаємося інформацією Державної служби статистики та проаналізуємо основні показники, що виражають динаміку та характер туристичного обслуговування.

Динаміку кількості обслужених туристів закладами внутрішнього туризму наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Кількість обслужених туристів закладами внутрішнього туризму за 2014-2017 рр. [13]**

	Кількість туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності України	У тому числі		
		іноземні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи
2013	3454,3	232,3	2519,4	702,6
2014	2425,1	17,1	2085,3	322,7
2015	2019,6	15,2	1647,4	357,0
2016	2549,6	35,1	2061,0	453,6
2017	2643,7	39,6	2289,4	477,0

В цілому загальна кількість обслужених туристів закладами внутрішнього туризму за 2013-2015 рр. мала тенденцію до зниження. Якщо у 2013 році було обслужено 3454,3 тис. туристів (з них 232,3 тис. осіб іноземних туристів), то у 2014 році обслужено 2425,1 тис. осіб (з них 17,1 тис. осіб іноземних туристів). До 2015 року туристичний потік зменшувався, зокрема переважно за рахунок

виїзного туризму. У 2015 році кількість туристів-громадян, які виїжджали за кордон, скоротилася до 1647,4 тис.осіб, знизившись до рівня 2010-го року.

У 2016-2017 рр. можна було спостерігати зростання обсягів туристичного обслуговування. Так, у 2016 році загальна кількість туристів зростає на 26% і складала 2549,6 тис.осіб. (рис. 1.3). Зростання відбулося переважно за рахунок чисельності громадян, які виїжджали за кордон. У 2017 році зростання чисельності обслуговування туристів складало 4% що свідчить про сповільнення темпів відновлення туристичного потоку відносно докризового рівня.



*Рис. 1.3. Показники темпів зміни чисельності обслужених туристів в Україні за 2013-2017 рр. [13]*

З метою створення спільного туристського простору, впровадження інноваційної моделі розвитку України як туристичної держави, з огляду на значний туристичний потенціал України, та запобігання негативним наслідкам для туристичного співробітництва, варто запропонувати наступні напрями розвитку іноземного туризму:

- поглиблення євроінтеграційного напрямку, насамперед, з урахуванням завдань адаптації туристичного законодавства України до відповідних Директив і стандартів ЄС, лібералізації прикордонних і митних формальностей для туристів, які здійснюють подорожі між Україною та державами-членами ЄС;

- приведення якості українських туристичних послуг до міжнародних стандартів, гармонізації системи стандартизації та сертифікації підприємств туристичної, готельної та курортної сфери, що надають послуги розміщення та харчування в Україні, з відповідними директивами ЄС;

- залучення інвестицій до розбудови туристичної та курортної інфраструктури українського туризму, в тому числі транскордонної, а також створення корпоративних турпродуктів (особливо міжнародних маршрутів транскордонними територіями) та їх ефективного маркетингу на європейському та світовому ринках;

- надання фінансової та технічної допомоги з боку ЄС, зокрема, в рамках Індикативної програми TACIS-Україна, туристичній та курортній галузі України щодо реалізації пріоритетних проектів розвитку туризму в Україні, у тому числі на регіональному рівні, у галузі сільського зеленого туризму, малого та середнього туристичного бізнесу, транскордонного співробітництва, розбудови інфраструктури туризму впродовж транспортних коридорів, а також інформаційно-рекламного забезпечення туристичної діяльності, прикладних досліджень туристичної сфери, популяризації позитивного туристичного іміджу України в світі;

- створення системи підготовки та підвищення кваліфікації туристичних кадрів України (державних службовців, працівників туристичних підприємств і готельних господарств, курортних установ, науковців і викладачів туристичних навчальних закладів) через проходження відповідного навчання і стажування у спеціалізованих навчальних закладах провідних країн світу;

- збільшення чисельності відповідних працівників, у тому числі тих, які вільно володіють іноземними мовами, та формування відповідних структурних підрозділів з питань іноземного туризму центральних і місцевих органів виконавчої влади в галузі туризму;

- проведення в Україні міжнародних спеціалізованих семінарів, конференцій з залученням вітчизняних та іноземних організацій для вивчення передового досвіду організації туристичної діяльності, освоєння туристичних

ринків, визначення перспектив розвитку новітніх технологій надання туристичних послуг, у т.ч. маркетингових, формування туристичної стратегії та стандартів обслуговування, а також участі у відповідних заходах за кордоном.

Таким чином, діяльність туроператора є складовою інфраструктури туризму. Вона полягає у процесах планування, розробки, просування та реалізації туристичних продуктів та сервісів. Організація діяльності туристичного оператора на ринку іноземного туризму здійснюється на основі визначеної стратегії, яка передбачає аналітичне дослідження і побудову сценарію маркетингових дій досягнення цілей із подальшим письмовим викладенням у певній структурі. Було проаналізовано динаміку показників розвитку іноземного туризму в Україні. В цілому загальна кількість обслужених туристів закладами внутрішнього туризму за 2013-2015 рр. мала тенденцію до зниження. Якщо у 2013 році було обслужено 3454,3 тис. туристів (з них 232,3 тис. осіб іноземних туристів), то у 2014 році обслужено 2425,1 тис. осіб (з них 17,1 тис. осіб іноземних туристів). У 2016 році загальна кількість туристів зросла на 26% і склала 2549,6 тис. осіб. Зростання відбулося переважно за рахунок чисельності громадян, які виїжджали за кордон. У 2017 році зростання чисельності обслуговування туристів склало 4% що свідчить про сповільнення темпів відновлення туристичного потоку відносно докризового рівня. Основними напрямками подальшого розвитку іноземного туризму в Україні є такі: поглиблення євроінтеграційного напрямку; приведення якості українських туристичних послуг до міжнародних стандартів; залучення інвестицій до розбудови туристичної та курортної інфраструктури українського туризму; надання фінансової та технічної допомоги з боку ЄС; створення системи підготовки та підвищення кваліфікації туристичних кадрів України; проведення в Україні міжнародних спеціалізованих семінарів, конференцій з залученням вітчизняних та іноземних організацій.

### **1.3. Особливості поведінки іноземних туристів**

Вперше незалежна Україна презентувала свої туристичні можливості в 1993 році на Варшавському туристичному ярмарку й туристичному салоні в м.



Познань. У 1994 році було створено Державний комітет з туризму, почалася розробка нормативно-правових документів для регулювання діяльності учасників туристичного ринку, здійснювалося ліцензування та атестація підприємств, а також відбувся перший в Україні Міжнародний туристичний салон «Україна - 94». У 1995 році було ухвалено Закон України «Про туризм» № 325/95 ВР від 15.09.1995 (зі змінами № 124 -VIII від 15.01.2015), у 1996 році КМУ було затверджено «Програму розвитку туризму в Україні до 2005 року» (Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» № 168-р від 16.03.2017), створено Національну раду з туризму тощо [15]. У 1997 році Україну було прийнято до складу членів Всесвітньої туристичної організації (ВТО). Усе це дало новий старт для розвитку в Україні сфери туризму як вагомої складової національної економіки. Підприємства цієї галузі здобули нові можливості визначати, які саме тури розробляти та пропонувати на ринок, яку цінову політику встановлювати, які канали збуту туристичних послуг обирати тощо. Закон України «Про підприємництво» № 785-XII від 26.02.1991 (зі змінами № 191 -VIII від 12.02.2015) та інші регуляторні акти сприяли тому, що на ринку туристичних послуг та товарів з'являються нові учасники, створюються нові підприємства різних форм власності, зокрема приватної [16].

Саме цей період варто вважати початковим етапом у дослідженні еволюції поведінки іноземних туристів на туристичному ринку України. Поведінка туриста - це дії, які здійснюють люди під час придбання, споживання товарів і послуг, а також звільнення від них [1, с. 23]. До фундаментальних принципів поведінки іноземних туристів належать такі: повна влада споживача; споживач є глобальним явищем; споживачі різні та схожі; споживачі мають права; розуміти споживачів повинен кожен [1, с. 49]. Слід зазначити, що процеси еволюції поведінки іноземних туристів на ринку туристичних послуг є безперервними.

Досліджуючи еволюцію поведінки іноземних туристів, обов'язково необхідно враховувати той факт, що змінюються також зовнішні економічні умови, у яких функціонує ринок товарів та послуг, і туристичних послуг зокрема.

Послуга туристична - сегмент сфери послуг, що забезпечує задоволення потреб людей та реалізацію їхньої діяльності в процесі відпочинку, розваг, подорожі [12, с. 253].

Сучасні наукові напрями дослідження економічної теорії в контексті поведінкової економіки аргументовано доводять, що економіка повинна бути наукою про реальну поведінку людей, про їх взаємодію між собою, включаючи й взаємодію на ринку товарів та послуг. Дослідження еволюції поведінки іноземних туристів на ринку туристичних послуг варто здійснювати з урахуванням теоретично-практичних аспектів тих процесів, які пов'язані з прийняттям рішень індивідуальними споживачами щодо купівлі чи некупівлі товарів та послуг. Неодмінною умовою таких досліджень є вибір їх напрямів, кількісних та якісних методів, які використовуються для досягнення поставленої мети з урахуванням психологічних та соціальних чинників споживачів, а також ризиків у їхній купівельній поведінці.

Особливо важливими є довгострокові дослідження поведінки іноземних туристів, які «дозволяють вивчати явища у різні моменти часу, включаючи повторні виміри дій споживачів впродовж певного часу з метою зафіксувати зміни їх думок, купівельної поведінки і споживання» [4, с. 42].

Довгострокові дослідження поведінки іноземних туристів на прикладі діяльності підприємств сфери туризму (конкретного підприємства) дозволяють з'ясувати:

- у чому саме полягають відмінності поведінки іноземних туристів туристичних послуг на вітчизняному чи зарубіжному ринках;
- як часто конкретні туристи купують певні типи турів у цього підприємства;
- яка інтенсивність відмов споживачів, які в минулих періодах купували туристичні послуги в цього підприємства;
- до якого саме підприємства (конкурента) перейшли споживачі, які вже не купують туристичні послуги в цього підприємства;

- яка середня тривалість (рік, два тощо) утримання споживачів у цьому туристичному підприємстві;
- чи існує зв'язок між зміною цін та купівлею туристичних послуг, існує він для всіх споживачів цього туристичного підприємства чи лише для деяких їх категорій та яких саме;
- чи створена на цьому туристичному підприємстві «модель відмови споживачів»;
- чи вимірюють на цьому туристичному підприємстві рівень незадоволення споживачів та яким є цей рівень;
- чи вивчаються на цьому підприємстві внутрішні причини, які зумовлюють відмову споживачів купувати запропоновані туристичні послуги тощо.

До основних напрямів дослідження поведінки іноземних туристів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки варто віднести такі: встановлення типу покупців та які саме тури вони найчастіше купують; вивчення змісту процесів прийняття остаточного рішення про купівлю певних турів; дослідження рівня задоволення споживачів чи навпаки; виявлення основних мотивів купівлі турів; встановлення прихильності споживачів до конкретного туристичного підприємства та чинників, що це зумовлюють, тощо.

Для дослідження поведінки іноземних туристів на ринку туристичних послуг застосовують такі кількісні методи: кабінетні - використання вторинної внутрішньої та зовнішньої інформації з цього питання; опитування - використання закритих запитань та первинної інформації.

Основними якісними методами дослідження поведінки іноземних туристів на ринку туристичних послуг є такі: опитування з використанням відкритих запитань, панельні опитування, спостереження, експеримент, інтерв'ю, фокус-групи, експертні методи, аналіз протоколу, проєкційні методи тощо. Якісні методи дослідження дозволяють забезпечити більш достовірну інформацію щодо стилю життя споживачів у конкретний проміжок часу та перспективи його в майбутньому; дослідження реальної купівельної спроможності споживачів на цей

момент часу та її перспективи в майбутньому; мотивація та сподівання споживачів щодо придбаного туру тощо.

Перебуваючи між собою у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності, чинники впливу на іноземних туристів на ринку туристичних послуг зумовлюють вивчення моделей їх поведінки під час купівлі послуг. До таких основних моделей належать: психологічна, економічна та соціологічна, які відображають внутрішній стан індивідуального споживача та визначають його рішення про купівлю послуги чи товару.

Психологічними аспектами ризиків для споживачів є можливості виникнення несприятливих наслідків від купівлі товару чи послуги: фінансових, соціальних та часових втрат, психологічних втрат щодо пропущених можливостей та інші. З'ясовано, що індивідуальні споживачі в разі купівлі туристичних послуг можуть знизити ризики за рахунок: пошуку достовірної інформації в обсязі, достатньому для прийняття рішення без ризиків; визначення прийнятної ціни; пошуку додаткових підтверджень правильності вибору щодо купівлі товару чи послуги; прихильності до певних брендів тощо.

Специфічним завданням для учасників ринку туристичних послуг є дослідження процесу прийняття рішення індивідуальним споживачем про купівлю товару чи послуги. Серед основних методів, які використовують індивідуальні споживачі на ринку туристичних послуг, варто виділити такі: метод вартості споживчих властивостей та моделі переваг. У цьому контексті під час дослідження споживчих переваг товару чи послуги джерелами інформації про іноземних туристів є кабінетні дослідження, опитування, інтерв'ю, спостереження та експертні методи.

Виявлено, що високий рівень задоволення іноземних туристів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки - це засіб, який допомагає підприємствам сфери туризму їх утримувати. Але взаємозв'язок між рівнем задоволення іноземних туристів та їх утриманням конкретним туристичним підприємством не може абсолютним. Очевидним є те, що інші туристичні

підприємства також намагаються їх залучити, використовуючи різні маркетингові інструменти.

Якщо позитивні очікування деяких іноземних туристів на ринку туристичних послуг відрізняються від реальних результатів, то це зумовлює їх розчарування. Маючи попередній негативний досвід придбання товару, послуги чи обслуговування, незадоволені індивідуальні споживачі на ринку туристичних послуг знижують рівень лояльності до підприємства, причому не лише свій, а й інших знайомих та незнайомих людей - через повідомлення (чи скарги). Саме тому туристичні фірми повинні забезпечувати високий рівень задоволення іноземних туристів, а також досліджувати причини, чому деякі їх постійні (раніше) споживачі перейшли до конкурентів.

Еволюція поведінки іноземних туристів перебуває у взаємозв'язку із концепціями маркетингу: виробничою, товарною, збутовою, та холістично-го маркетингу. Холістичний маркетинг - це підхід, у якому робиться спроба визначити та збалансувати різні компетенції й особливості маркетингової діяльності. Складовими холістичного маркетингу є: внутрішній маркетинг, інтегрований маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг, маркетинг відносин [4, с. 43-45].

Розглянемо особливості еволюції поведінки іноземних туристів на ринку туристичних послуг у взаємозв'язку з концепцією холістичного маркетингу та маркетингу відносин. Дослідження питання побудови відносин із покупцями на ринку туристичних послуг дає підстави вважати, що всі підприємства сфери туризму зацікавлені у формуванні такого активу, який включатиме не лише працівників, постачальників, рекламних агентств, дистриб'юторів та інших ділових систем, а й споживачів. Це дозволяє побудувати оптимальну систему відносин, що перебуває у взаємозв'язку з доходами та прибутками цих підприємств.

Варто зазначити, що ціннісні орієнтації споживачів на ринку туристичних послуг, які туристичні підприємства можуть задовольнити на найвищому рівні, також мають прямий зв'язок із їхніми доходами та прибутками. Оплата

покупцями турів, витрати часу чи інших ресурсів перебувають у взаємозв'язку із їхніми очікуваннями щодо тих вигод, які вони планують отримати. На прикладі діяльності підприємств сфери туризму було виявлено, що інколи споживачі можуть бути не повністю задоволені рівнем отриманих туристичних послуг. Саме тому ці підприємства розробляють та впроваджують різні програми, які дозволять зменшити рівень незадоволення споживачів і досягнути залежно від ситуації можливого балансу інтересів. Важливим у таких процесах комунікацій є те, що менеджери туристичних підприємств демонструють споживачеві своє співпереживання із цього приводу, з'ясовують, на що саме очікує споживач у такій ситуації, враховують рівень його культури, намагаються розв'язати проблему об'єктивно.

Щоб утримати вже наявних споживачів туристичних послуг і надалі, у рамках програм лояльності туристичні підприємства пропонують таке: картки постійного клієнта; дисконтні картки; можливості проживання в готелі безкоштовно, якщо споживач уже раніше зупинявся в ньому 10 разів; накопичувати «милі» пропонують авіаперевізники, тобто є перспектива безкоштовної подорожі за виконання певних умов.

Необхідно враховувати, що поведінка іноземних туристів різних країн на різних туристичних ринках може мати деякі відмінності. Відмінності, які слід досліджувати, можуть бути зумовлені такими чинниками: психологічними, соціальними, когнітивними, емоційними, етнографічними, власною індивідуальністю, віковою категорією, способом життя, рівнем доходів, мотивацією, рівнем культури, попереднім власним досвідом тощо.

До організаційних факторів, які впливають на поведінку іноземних туристів на ринку туристичних послуг, належать такі: реклама, ціна, способи оплати, якість, відгуки знайомих чи друзів, можливість перевершити очікування споживачів від придбання певних турів, особливості чи унікальність турів, програми підвищення лояльності, процеси комунікацій тощо.

Важливим фактором для споживачів туристичних послуг є мотивація. Аналіз мотиваційний - маркетингове дослідження причин і умов, які визначають

поведінку споживача на ринку, дає змогу з'ясувати характер інформації, яку використовує споживач під час пошуку необхідного товару (послуги), мотивацію рішень на користь певного товару (послуги) [17].

До основних мотивів, що спонукають споживачів купувати певні товари (послуги), належать потреби, інстинкт, емоції, настанови, цінності, ідеали. Формами вияву мотивів споживачів є: бажання, прагнення, схильність, можливості, внутрішня рушійна сила, внутрішнє спонукання людини до моральності, моральної поведінки тощо. Дослідження показали, що зміна мотивів та потреб конкретного споживача не є сталою величиною, тобто мотиви та потреби змінюються в часі чи з часом.

У сучасних умовах функціонування та розвитку ринку туристичних послуг споживачі не бажають купувати тури, як не відповідають їхнім мотивам щодо придбання, а тому менеджери туристичних підприємств повинні навчитися розуміти та прогнозувати поведінку іноземних туристів і причинно-наслідкові зв'язки, що її зумовлюють.

Розглянемо, якою була мотивація туристичних поїздок іноземних громадян до України в 2015-2017 роках (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Мотивація поїздок іноземних туристів до України у 2015-2017 роках [16]**

Мета	2015		2016		2017	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Службова	46 085	0,4	40 479	0,3	33 007	0,2
Ділова	2 556	0,0	615	0,0	195	0,0
Туризм	146 804	1,1	137 906	1,1	172 848	1,3
Приватна	9 696 854	74,3	11 525 239	89,4	12 963 324	95,3
Навчання	1 109	0,0	101	0,0	2 087	0,0
Релігійна	1 942	0,0	5 431	0,0	5 501	0,0
Культурний та спортивний обмін	494	0,0	17	0,0	6 108	0,0
Транзит	341 709	2,6	461 638	3,6	266 564	2,0
Інша	2 811 585	21,5	714 805	5,5	156 282	1,1
<b>Усього</b>	<b>13 049 138</b>	<b>100</b>	<b>12 886 231</b>	<b>100</b>	<b>13 605 916</b>	<b>100</b>

У 2017 році 95,3 % іноземних громадян прибули до України з приватною метою, що на 12,5 % більше, ніж у 2016 році (89,4 %). Мотивація виїзного туристичного потоку з України у 2014-2016 роках наведена в табл. 1.8.

Серед чинників впливу на процеси мотивації, коли іноземні громадяни приїжджають в Україну, варто виділити такі: чинники етнічного характеру, коли споживачі на ринку туристичних послуг обирають «туризм ностальгичний», на місця свого історичного проживання у минулому, чи «туризм етнокультурний»; чинники релігійної культури, коли купують тури для ознайомлення із пам'ятками релігійної культури, здійснюють паломницькі тури; чинники психологічні та емоційні, коли купують «туризм мисливський» чи «туризм космічний», а також «туризм елітарний», «туризм гастро-номічний», «туризм зелений», «туризм медичний», «туризм екскурсійний» та інші. Як було виявлено, названі вище чинники впливу на процеси мотивації можуть бути актуальними й для прийняття остаточного рішення індивідуальними споживачами, які виїжджають з України.

До інших видів туризму, які обирають споживачі туристичних послуг, у зазначених вище прикладах, належать такі: туризм активний, туризм діловий, туризм екологічний чи пригодницький, туризм культурний, туризм лижний чи велосипедний, туризм науковий, туризм соціальний та медичний тощо.

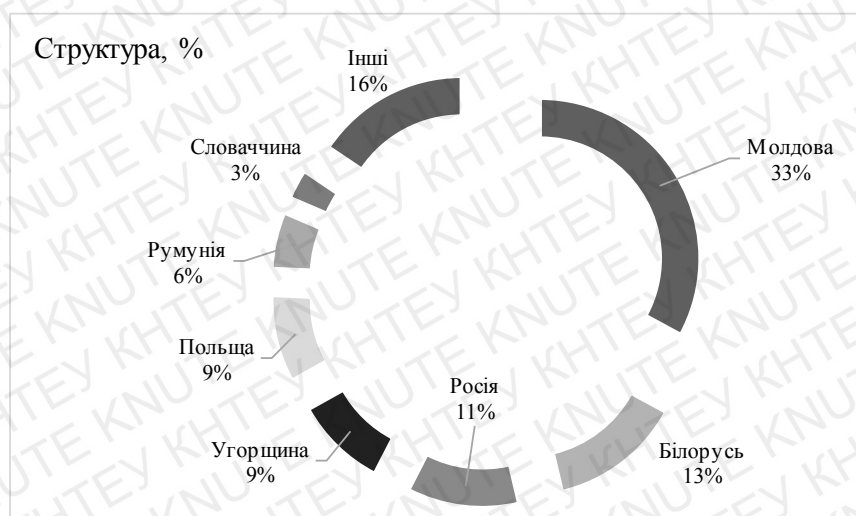
Як показують виконані дослідження еволюції поведінки іноземних туристів, на туристичному ринку неможливо провести чітке розмежування щодо вирішальних чинників впливу на рішення споживачів при купівлі турів: виїзних чи в'їзних. Але таке дослідження в контексті поведінкової економіки дає підстави стверджувати, що саме тип туру, який обирають споживачі для купівлі, які вирішальним чином впливають на їхні остаточні рішення. Виявлено, що, купуючи ту чи іншу туристичну послугу, споживач керується рівнем власної самосвідомості, національного економічного мислення, власної культури, освіти, роду занять, стилю життя, самооцінки, економічних можливостей, самосприйняття тощо.

Беручи до уваги мінливість зовнішнього середовища, варто зазначити, що потреби та мотиви, якими керуються у своєму виборі споживачі туристичних



послуг, можуть змінюватися. До внутрішніх умов, які спричиняють зміну потреб та мотивів конкретного споживача туристичних послуг, варто віднести: усвідомлені й неусвідомлені збудники, ситуаційні фактори, фінансові можливості, рід занять, уподобання, схильності, освіту, можливість власного самоствердження, соціальне походження та соціальний клас, вік, особистісні цінності, рівень власної культури, роль у сім'ї тощо.

До зовнішніх умов, які спричиняють зміну потреб та мотивів конкретного споживача туристичних послуг, належать: засоби масової інформації, реклама, відгуки інших споживачів про цю туристичну послугу, власний досвід або досвід інших людей, зміна ціни на цю послугу, рівень сервісу, мода, можливості вибору тощо. Саме тому такий взаємозв'язок необхідно вивчати в контексті поведінкової економіки, а виявлені результати адаптувати до діяльності підприємств сфери туризму. Дослідження країн, звідки в Україну прибували іноземні громадяни у 2017 році, наведено на рис. 1.4.



*Рис. 1.4 Розподіл за країнами чисельності іноземних громадян, які відвідали Україну у 2016 році [16]*

Відповідно до даних рис. 1.4 виявлено, що у 2016 році найбільше іноземних туристів прибули до України з таких країн: Молдова, Білорусь, Росія, Угорщина, Польща.

Таблиця 1.8

**Топ-20 країн світу, громадяни яких відвідали Україну в 2015-2017 роках [16]**

Країна	2015, осіб	2016, осіб	2017, осіб	Частка, %
<b>Усього</b>	<b>13 049 13S</b>	<b>12 556 231</b>	<b>13 605 916</b>	<b>100,0</b>
Молдова	4 5S7 265	4 739 590	4 474 151	32,9
Білорусь	1 606 094	1 S9S 539	1 827 751	13,4
Росія	24 3S 335	1 320 9SS	1 542 631	11,3
Угорщина	S77 37S	1 072 0S0	1 271 173	9,3
Польща	1 132 07S	1 156 907	1 195 089	8,8
Румунія	5S5 019	765 010	775 823	5,7
Словаччина	417 401	413 176	410 732	3,0
Ізраїль	101 919	149 620	217 160	1,6
Туреччина	120 490	142 SS3	206 706	1,5
Німеччина	132 687	155 768	171 455	1,3
Таджикистан	37 323	54 001	165 158	1,2
США	S1 S3S	10S 492	138 202	1,0
Узбекистан	159 012	68 S23	136 021	1,0
Азербайджан	69 776	75 777	105 874	0,8
Італія	55 412	63 305	77 840	0,6
Великобританія	44 244	54 835	70 414	0,5
Франція	39 944	45 999	54 280	0,4
Литва	30 92S	35 308	52 273	0,4
Чехія	35 2S1	39 501	49 051	0,4
Грузія	35 022	37 849	48 414	0,4

Аналіз даних табл. 3 свідчить про таке:

- найбільшу частку серед осіб, які відвідали Україну за вказаний період, становили громадяни Молдови (32,9 %), Білорусі (13,4 %), Росії (11,35 %);
- найменшу частку становили громадяни Грузії, Чехії, Литви, Франції (по 0,4 % кожна із цих країн), Великобританії, Італії, Азербайджану (аналогічно від 0,5 % до 0,8 %);
- приріст туристів понад 20 % забезпечили такі країни: Литва - 48 %, Ізраїль - 45,1 %, Туреччина - 44,7 %, Азербайджан - 39,7 %, Великобританія - 28,4 %, Грузія - 27,9 %, США - 27,4 %, Чехія - 24,2 %. Найбільший приріст засвідчили Узбекистан - у 1,9 рази, а також Таджикистан - у 3 рази.

Зазначені вище статистичні дані (табл. 1.8) можуть бути основою для глибших досліджень діяльності підприємств сфери туризму з метою кращого вивчення мотивів громадян цих країн, які відвідали Україну у 2014-2016 роках.

Враховуючи результати досліджень еволюції поведінки іноземних туристів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки, а також дані табл. 1-5, варто зазначити, що існує певний взаємозв'язок між цими поняттями. А тому підприємствам сфери туризму для покращення взаємодії між ними та індивідуальними споживачами пропонується практично впроваджувати основні концептуальні засади, які полягають у такому:

- визначити основні преференції цінностей для іноземних туристів у
- взаємозв'язку із типами турів, які вони обрали для купівлі; підвищувати ефективність процесу обслуговування іноземних туристів;
- досліджувати особливості процесу обслуговування іноземних туристів на робочому місці, у реальному виконанні;
- пропонувати туристичні послуги, які краще адаптовані до певних сегментів споживачів і ніш;
- забезпечувати вищий рівень індивідуалізації відносин із споживачами;
- виявити додану вартість того задоволення, яке отримують споживачі, купуючи туристичні послуги, та забезпечувати їм такі можливості;
- виявляти точки відмінності або схожості у процесах купівлі туристичних послуг через призму бачення цього очима споживачів;
- спостерігати за змінами у взаємодії іноземних туристів та підприємств сфери туризму, аналізувати їх, приймати відповідні управлінські рішення та забезпечувати синергізм їх взаємодії;
- визначати основні причини відхилень у індивідуалізації відносин зі споживачами, якщо таке буде виявлено;
- залучати для навчання персоналу професійних консультантів, які мають високий рівень знань, вмінь і навиків, тощо.

Отже, поведінка іноземних туристів на ринку туристичних послуг як природний процес зазнає еволюції під впливом низки чинників та економічних умов і перебуває у взаємозв'язку із попитом та пропозицією в контексті поведінкової економіки. Поведінкова економіка та поведінкові фінанси є

взаємопов'язаними категоріями, які вивчають вплив психологічних, соціальних, когнітивних та емоційних чинників на економічні рішення споживачів товарів та послуг. Інформація про поведінку іноземних туристів, які зумовлені зазначеними вище чинниками, є необхідною умовою успіху туристичних підприємств на ринку іноземного туризму.

### **Висновки до розділу 1**

1. Стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку.

2. Діяльність туристичного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як обмеженість фінансових, управлінських ресурсів, досвіду та можливостей технологічного трансферу, нестача технічних навичок для перейняття технологій та домінування короткострокових цілей. Ці внутрішні властивості негативно відбиваються на конкурентоспроможності малих підприємств та роблять їх більш вразливими до зовнішніх чинників діяльності, обумовлюють більшу залежність від економічної та інвестиційної політики, умов конкурентної боротьби, ступеню розвитку інфраструктури, макроекономічної та політичної ситуації, культурних, інформаційних та інших чинників, порівняно з великими компаніями.

3. Діяльність туроператора є складовою інфраструктури туризму. Вона полягає у процесах планування, розробки, просування та реалізації туристичних продуктів та сервісів. Організація діяльності туристичного оператора на ринку іноземного туризму здійснюється на основі визначеної стратегії, яка передбачає аналітичне дослідження і побудову сценарію маркетингових дій досягнення цілей

із подальшим письмовим викладенням у певній структурі. Було проаналізовано динаміку показників розвитку іноземного туризму в Україні. В цілому загальна кількість обслужених туристів закладами внутрішнього туризму за 2013-2015 рр. мала тенденцію до зниження. Якщо у 2013 році було обслужено 3454,3 тис. туристів (з них 232,3 тис. осіб іноземних туристів), то у 2014 році обслужено 2425,1 тис. осіб (з них 17,1 тис. осіб іноземних туристів). У 2016 році загальна кількість туристів зросла на 26% і склала 2549,6 тис. осіб. Зростання відбулося переважно за рахунок чисельності громадян, які виїжджали за кордон. У 2017 році зростання чисельності обслуговування туристів склало 4% що свідчить про сповільнення темпів відновлення туристичного потоку відносно докризового рівня.

4. Основними напрямками подальшого розвитку іноземного туризму в Україні є такі: поглиблення євроінтеграційного напрямку; приведення якості українських туристичних послуг до міжнародних стандартів; залучення інвестицій до розбудови туристичної та курортної інфраструктури українського туризму; надання фінансової та технічної допомоги з боку ЄС; створення системи підготовки та підвищення кваліфікації туристичних кадрів України; проведення в Україні міжнародних спеціалізованих семінарів, конференцій з залученням вітчизняних та іноземних організацій.

5. Поведінка іноземних туристів на ринку туристичних послуг як природний процес зазнає еволюції під впливом низки чинників та економічних умов і перебуває у взаємозв'язку із попитом та пропозицією в контексті поведінкової економіки. Поведінкова економіка та поведінкові фінанси є взаємопов'язаними категоріями, які вивчають вплив психологічних, соціальних, когнітивних та емоційних чинників на економічні рішення споживачів товарів та послуг. Інформація про поведінку іноземних туристів, які зумовлені зазначеними вище чинниками, є необхідною умовою успіху туристичних підприємств на ринку іноземного туризму.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Оцінка стратегічного потенціалу туристичного оператора «Ukraine Global Company»

У даному питанні пропонуємо спочатку навести коротку характеристику туристичного оператора «Ukraine Global Company». Туристичний оператор «Ukraine Global Company» здійснює формування турів на курорти та готелі в 28 країнах світу. Керівництво компанії проводить роботу з розробки нових туристичних напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн.

На сьогодні найбільш популярними туристичними напрямками, куди туроператора організовує тури, є Туреччина, Іспанія, Греція, Єгипет, Таїланд, Болгарія, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Андорра, Австрія, Китай, Куба, Індія, Маврикій, Танзанія, Домініканська Республіка, Індонезія, Мальдіви, В'єтнам, Сейшели, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія тощо.

Туристичний оператор приділяє значну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд «Ukraine Global Company» позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Для оцінки стратегічного потенціалу туристичного оператора пропонуємо спочатку розглянути основні ключові показники його діяльності, які виражають результативність роботи на ринку іноземного туризму. У табл. 2.1 наведено показники результативності організації туроператорської діяльності за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка результативності організації туроператорської діяльності**  
**«Ukraine Global Company» за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Виручка від реалізації турів, тис. грн	26316	27164	32118	848	4 954	3,2	18,2
Собівартість реалізованих турів, тис. грн	17171	24985	29112	7 814	4 127	45,5	16,5
Прибуток від реалізації турів, тис. грн	9145	2179	3006	-6 966	827	-76,2	37,9
Операційні витрати, тис. грн	7767	420	517	-7 347	97	-94,6	23,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1378	1759	2489	381	730	27,7	41,5
Рентабельність надання туристичних послуг, %	5,2	6,5	7,7	1,2	1,3	-	-
Валова прибутковість туристичних послуг, %	53,3	8,7	10,3	-44,5	1,6	-	-
Рентабельність операційних витрат, %	8,0	7,0	8,5	-1,0	1,5	-	-

\*побудовано за даними фінансової звітності туристичного оператора

Як свідчать дані табл. 2.1, показники результативності організації туроператорської діяльності мали поступову тенденцію до зростання. У 2015 році рентабельність надання туристичних послуг становила 5,2%, а у 2016 році даний показник зріс на 1,3% і склав 6,5%. Зростання рентабельності надання туристичних послуг було обумовлене в першу чергу зростанням виручки від реалізації туристичних послуг на 848 тис.грн, внаслідок чого фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 27,7%. У 2015 році значення валової прибутковості туристичних послуг було дуже високим і становило 53,3%, що було зумовлено віднесенням у цьому періоді частини операційних витрат до собівартості реалізованих послуг. Однак, у 2016-2017 рр. туристичний оператора змінив свою облікову політику стосовно витрат, внаслідок чого показники собівартості скоригувались. Валова прибутковість туристичних послуг у 2016 році склала 8,7%, а у 2017 році вона зросла до 10,3%. Рентабельність операційних

витрат у 2015 році складала 8,0%, а у 2016 році вона скоротилася до 7,0%. У 2017 році даний показник збільшився на 1,5% і склав 8,0%.

Також у даному питанні розглянемо особливості формування портфелю туристичних продуктів «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Формування портфелю туристичних продуктів «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму у 2015-2017 рр. за географічними напрямками**

Географічні напрямки турів	2015		2016		2017		Абсолютний приріст, тис.грн	
	тис.грн	структура, %	2016	структура, %	2017	структура, %	2015-2016	2016-2017
Туреччина	6053	23	5704	21	8351	26	-348	2 646
Єгипет	4211	16	3803	14	4818	15	-408	1 015
Греція	3158	12	4890	18	2891	9	1 732	-1 999
Туніс	2368	9	2173	8	2248	7	-195	75
Індія	1842	7	1358	5	1927	6	-484	569
Іспанія	1316	5	1087	4	2569	8	-229	1 483
Інші напрямки	7369	28	8149	30	9314	29	781	1 165
РАЗОМ	26316	100	27164	100	32118	100	848	4 954

\*побудовано за даними комерційного директора туристичного оператора

Обсяг наданих туристичних послуг на ринку іноземного туризму у 2015 році становив 26316 тис.грн, а у 2016 році значення даного показника збільшилося на 848 тис.грн переважно за рахунок зростання продажу турів за такими напрямками як Греція та інші напрямки (Індія, Африканські країни, ОАЕ, тощо). У структурі наданих послуг на ринку іноземного туризму домінували такі туристичні напрямки як Туреччина – 23%, Єгипет – 16% та Греція – 12%.

Упродовж 2016-2017 рр. відбулося зростання обсягу наданих туристичних послуг на 4954 тис.грн, переважно за рахунок зростання продажу турів за такими напрямками як Туреччина (+2646 тис.грн), Єгипет (+1015 тис.грн), Іспанія (1483 тис.грн) та інші напрямки (Індія, Африканські країни, ОАЕ, тощо) – на 1165 тис.грн. У структурі наданих послуг на ринку іноземного туризму у 2017 році домінували такі туристичні напрямки як Туреччина – 26%, Єгипет – 15% та



Греція – 9%.

Надалі варто проаналізувати обсяги наданих туристичних оператором послуг на ринку іноземного туризму за критеріями тривалості перебування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Формування портфелю туристичних продуктів «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму у 2015-2017 рр.** за тривалістю перебування гостей в готелях

Тривалість перебування туристів в готелі	2015		2016		2017		Абсолютний приріст, тис.грн	
	тис.грн	струк-тура, %	2016	струк-тура, %	2017	струк-тура, %	2015-2016	2016-2017
3-6 ночей	7290	28	7381	27	10352	32	91	2 971
6-10 ночей	13338	51	13078	48	14808	46	-260	1 730
більше 10 ночей	5508	21	6877	25	7138	22	1 369	262
РАЗОМ	26316	100	27164	100	32118	100	848	4 954

\*побудовано за даними комерційного директора туристичного оператора

Як свідчать дані табл. 2.3, туристичний оператор «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму у 2015-2017 рр. здійснював реалізацію турів переважно тривалістю 6-10 ночей. У 2015 році на тури тривалістю 6-10 ночей припадало 51% від загального обсягу реалізованих туристичних продуктів, у 2016 році – 48%, у 2017 році – 46%. При цьому зростала частка турів тривалістю 3-6 ночей. Якщо у 2015 році було реалізовано 28% турів тривалістю 3-6 ночей, то у 2017 році – вже 32%.

Динаміку обсягу наданих туристичних оператором послуг на ринку іноземного туризму за критеріями зірковості готелів наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Формування портфелю туристичних продуктів «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму у 2015-2017 рр.** за критерієм зірковості готелів

Рівні зірковості готелів	2015	2016	2017	Абсолютний приріст, тис.грн

	тис.грн	струк- тура, %	2016	струк- тура, %	2017	струк- тура, %	2015- 2016	2016- 2017
5*	11376	43	13249	49	14097	44	1 873	848
4*	9783	37	8884	33	11243	35	-899	2 359
3* і нижче	5337	20	4860	18	6778	21	-477	1 918
РАЗОМ	26316	100	27164	100	32118	100	848	4 954

\*побудовано за даними комерційного директора туристичного оператора (Додаток Г)

З даних табл. 2.4 можна спостерігати, що надання туристичних послуг на ринку іноземного туризму за рівнем готелів мали позитивну тенденцію до зростання кількості турів у 5-ти зіркові готелі. У 2016 році відбулося зростання обсягу реалізації турів для 5-ти зіркових готелів становило 1873 тис.грн, а у 2017 році – 848 тис.грн. У структурі реалізації турів також переважала частка 5-ти зіркових готелів.

Важливим елементом стратегічного потенціалу туристичного оператора є його трудові ресурси, динаміку показників використання яких наведено у табл. 2.5. Як свідчать дані табл. 2.5, чисельність працівників туристичного оператора у 2016 році зросла на 1 особу, а показник продуктивності праці знизився на 3 тис.грн / особу. Обсяг прибутку на одного працівника збільшився на 18 тис.грн / особу. У 2017 році продуктивність праці та прибуток на 1-го працівника збільшилися відповідно на 299 тис.грн та на 34 тис.грн.

Проведемо узагальнення вищевикладеного матеріалу шляхом дійснення стратегічного аналізу, який формалізується у побудові матриці SPACE. Дослідження особливостей оточуючого середовища на стратегічний потенціал розвитку туристичного оператора «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму здійснимо з використанням методики SPACE-аналізу.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників формування та використання трудових ресурсів туристичного оператора «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки	Абсолютний приріст (+/-)	Темп приросту (+/-), %
-----------	------	--------------------------	------------------------

	2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017	2015- 2016	2016- 2017
Чисельність працівників, осіб	28	29	26	1	-3	3,6	-10,3
Продуктивність праці працівників, тис.грн / особу	940	937	1235	-3	299	-0,3	31,9
Прибуток на одного працівника, тис.грн / особу	47	64	98	18	34	37,7	53,4

\*побудовано за даними фінансової звітності туристичного оператора

Для цього спочатку побудуємо матрицю основних оціночних показників діяльності, які наведено в табл. 2.6. На основі визначених в табл. 2.6 критеріїв побудуємо матрицю SPACE-аналізу. Після отримання загальних оцінок основних критеріїв будемо вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора – в точці А з координатами:

$$X = ПГ - КП = 2,5 - 4,0 = -1,5;$$

$$Y = ФС - СР = 3,0 - 2,8 = 0,2.$$

За результатами розрахунків побудуємо матрицю SPACE (рис. 2.1)

Проведене дослідження відповідно до методики SPACE-аналізу дозволяє зробити висновки про те, що туристичний оператор має консервативний підхід до свого стратегічного розвитку. Даний підхід характеризується слабким рівнем інноваційності на ринку іноземного підходу, що вимагає від туристичного оператора подальших кроків щодо удосконалення свого продуктового портфелю. При цьому необхідною є розробка нових туристичних напрямків та диференціація туристичних сервісів.

Таблиця 2.6

**Показники для оцінки стратегічного потенціалу туристичного оператора «Ukraine Global Company» на ринку іноземного туризму**

Показники	Умовна оцінка (від 1 до 5)*	Вага	Загальна оцінка балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Прибутковість операційної діяльності	3	0,4	1,20
Фінансова стійкість	4	0,3	1,20

Платоспроможність	2	0,2	0,40
Рівень фінансового ризику (бали від 1 до 5)	2	0,1	0,20
Загальна оцінка критерію	x	x	3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка ринку	5	0,5	2,50
Конкурентоспроможність послуг	3	0,5	1,50
Загальна оцінка критерію	x	x	4,00
Привабливість ресторанної галузі (ПГ)			
Стадія життєвого циклу підприємства	3	0,5	1,50
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	2	0,5	1,00
Загальна оцінка критерію	x	x	2,50
Стабільність ринку (СР)			
Стабільність прибутку	3	0,5	1,50
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,90
Маркетингові можливості	2	0,2	0,40
Загальна оцінка критерію	x	x	2,80

\*оцінку здійснено на основі інтерв'ю комерційного директора туристичного оператора «Ukraine Global Company»

Отже, у даному питанні було проведено оцінку стратегічного потенціалу туристичного оператора «Ukraine Global Company». Показники результативності організації туроператорської діяльності мали поступову тенденцію до зростання. У 2015 році рентабельність надання туристичних послуг становила 5,2%, а у 2016 році даний показник зріс на 1,3% і склав 6,5%.



наданих послуг на ринку іноземного туризму у 2017 році домінували такі туристичні напрямки як Туреччина – 26%, Єгипет – 15% та Греція – 9%. Чисельність працівників туристичного оператора у 2016 році зросла на 1 особу, а показник продуктивності праці знизився на 3 тис.грн / особу. Обсяг прибутку на одного працівника збільшився на 18 тис.грн / особу. У 2017 році продуктивність праці та прибуток на 1-го працівника збільшилися відповідно на 299 тис.грн та на 34 тис.грн. Результати оцінки стратегічного потенціалу на основі SPACE-аналізу дозволяють зробити висновки про те, що туристичний оператор має консервативний підхід до свого стратегічного розвитку.

## **2.2. Стратегічний аналіз умов розвитку іноземного туризму в Україні**

Незважаючи на глобальні потрясіння, які переживав світ у 2016 році, від терористичних атак до соціальних протестів, які набувають часто агресивних насильницьких форм в ряді країн світу, загрозу наростання політичного популізму та міжнаціональної нетерпимості, туристична галузь у глобальній економіці продемонструвала порівняльну стійкість. Навіть на тлі негативних макроекономічних і політичних впливів вона, як і в попередні 5 років, закінчила 2017-й рік з приростом, випереджаючим зростання світового ВВП у цілому.

У 2017 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6% від загального ВВП країни. В абсолютному значенні даний показник можна порівняти з показниками Словаччини (5,6 млрд.) і Болгарії (6,6 млрд.), але він істотно нижчий від показників інших країн Центральної та Східної Європи (для порівняння: Польща - 21,1 млрд., Угорщина - 13 млрд., Чехія - 15 млрд.). Лідер регіону - Австрія з показником 50,7 млрд. і часткою у ВВП 15,6%.

Площа кола на графіку пропорційна абсолютному внеску галузі туризму у ВВП країн Центральної та Східної Європи в абсолютному вираженні. Вісь У - питома вага галузі у ВВП країн. За показником питомої ваги внеску галузі туризму у ВВП країни Україна дещо випереджає Польщу із показником 4,5% і

Румунію із показником 5,2%. Для порівняння: частка туризму у світовій економіці становить 10,2%, для Європи в цілому - 9,9%.

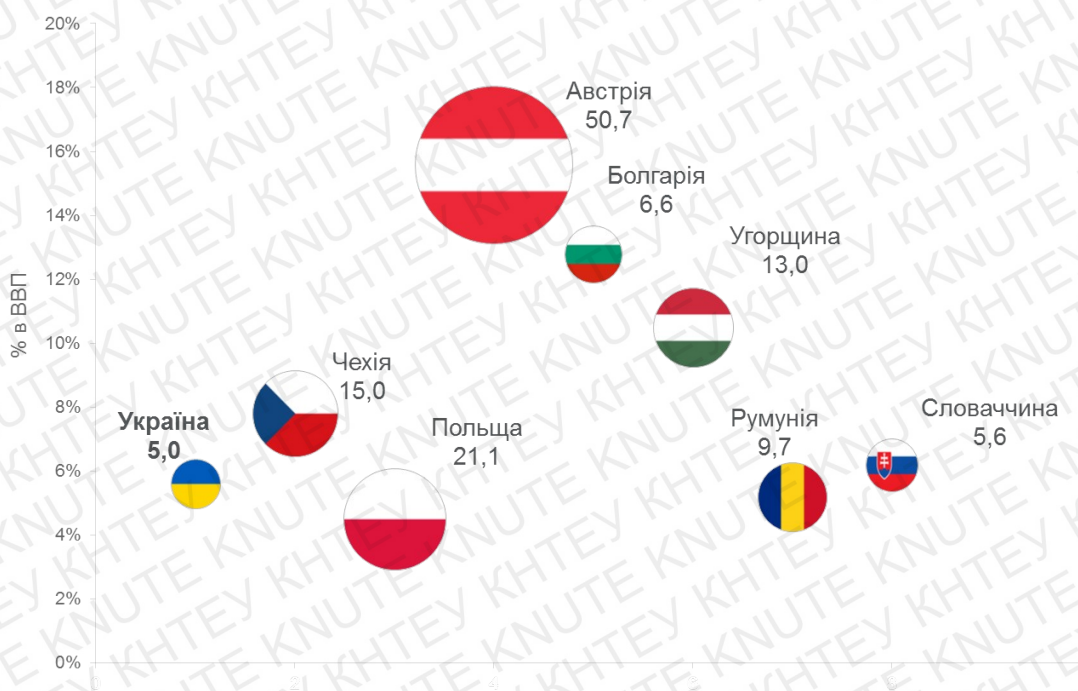


Рис. 2.2. Абсолютний та відносний внесок галузі туризму у ВВП країн Центральної та Східної Європи

Джерело: [92]

Динаміка показника внеску туризму у ВВП України з 2010-го по 2016-й рік показана на рис. 2.3 нижче.

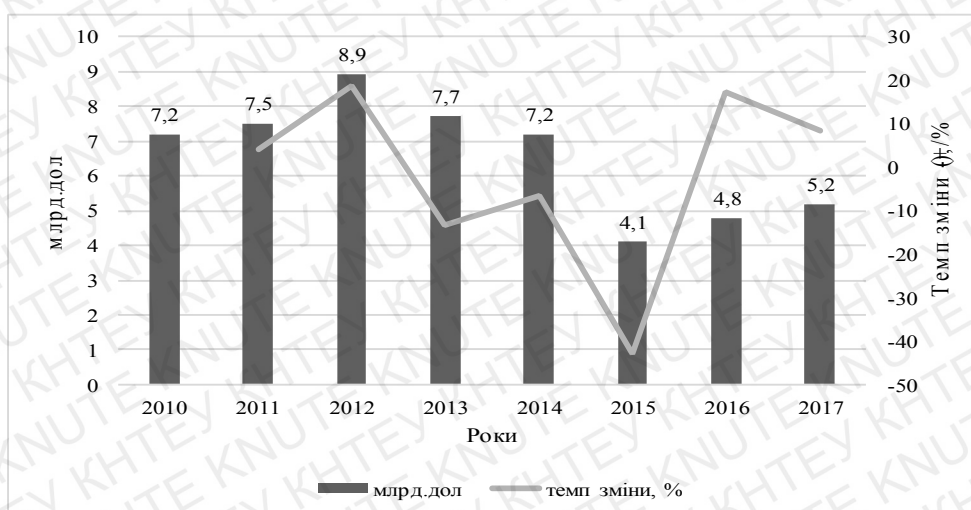


Рис. 2.3. Динаміка розвитку галузі туризму в Україні

Джерело: [92]

З 2012 року темп росту сповільнювався до різкого зниження в 2014 році, яке відбулося через девальвацію на тлі політичної та економічної кризи. Тенденції зростання намітилися два роки потому (перш за все через низьку базу порівняння), але 2017 рік склав всього 63% від показника 2013 року.

За прогнозами компанії [WTTC](#) (The World Travel and Tourism Council), у 2018 році галузь туризму України продемонструє приріст 3,4% і в довгостроковій перспективі буде зростати в середньому на 3,1% на рік. За такого середньорічного приросту в десятирічній перспективі даний показник в доларах США, ймовірно, не досягне рівня 2013 року. Розвитку туризму сприяють інвестиції в галузь, спрямовані на будівництво та реконструкцію туристично-рекреаційних об'єктів, готельних комплексів, об'єктів індустрії розваг та ін.

На рис. 2.4 відображено співвідношення витрат внутрішніх та іноземних туристів («хто витрачає?») в Україні та країнах СЕЕ у 2017 р. витрати іноземних туристів включають в себе витрати нерезидентів країни на ділові та приватні поїздки, включаючи витрати на транспорт, але виключаючи витрати на навчання. Витрати внутрішніх туристів включають витрати резидентів на ділові та приватні поїздки.



Рис. 2.4. Структура витрат внутрішніх та іноземних туристів

Джерело: [92]



В Україні, на відміну від більшості країн Центральної та Східної Європи, переважає внутрішній попит, що свідчить про орієнтованість туристичної галузі на внутрішній ринок. За підсумками 2017 року, показник витрат іноземних туристів продемонстрував реальне зростання на рівні 6%, але істотно на структуру витрат це не вплинуло.

На рис. 2.5 відображено розподіл витрат як внутрішніх, так і зовнішніх туристів за двома основними напрямками: витрати на ділові та приватні поїздки («на що витрачають?») в Україні та країнах Центральної та Східної Європи в 2017 році. Дані по розподілу доходів свідчать про перевагу приватного туризму. Витрати ділового туризму в Україні поступово знижувалися, починаючи з 2008 року, на тлі зниження туристичних потоків бізнес-сегмента.

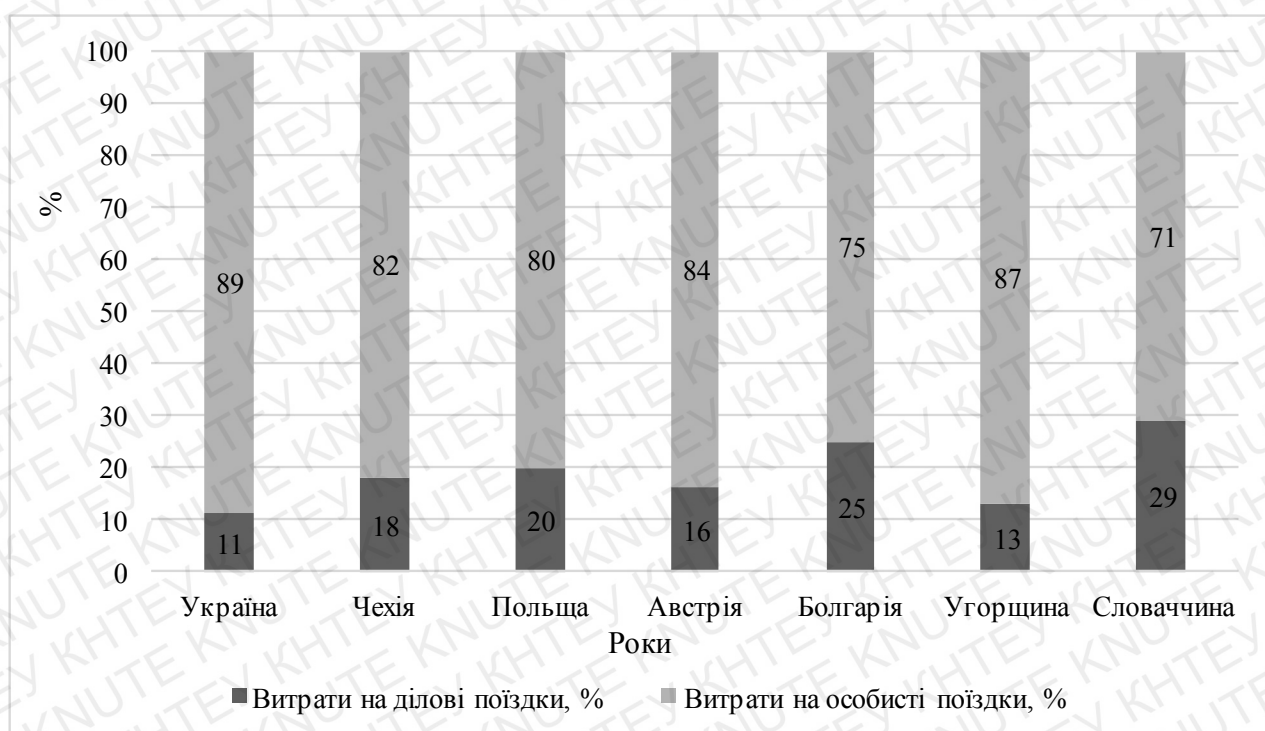


Рис. 2.5. Структура витрат на ділові та приватні поїздки

Джерело: [92]

У 2015-2016 роках показник витрат ділового туризму почав зростати і, за підсумками 2016 року, перевищив на 7% показники 2015 року та досяг рівня 2007 року. Це пов'язано перш за все з відновленням міжнародної активності країни - введенням активної роботи урядових і неурядових організацій, розширенням

у країні місії інших держав, впровадженням і реалізацією освітніх програм для державного сектора.

На основі набору макроекономічних показників галузі і довгострокових прогнозів, WTTC формує рейтинги країн (всього 185 країн) за значимістю туристичної галузі в формуванні національного продукту країни від 1 (висока значимість) до 185 (низька значимість) (Додаток Д).

У довгостроковій перспективі очікується посилення ролі туристичної галузі в економіці Польщі, Болгарії, Угорщини, меншою мірою - України та Румунії. Австрія і Чехія втрачають свої позиції в рейтингу у довгостроковій перспективі через відносну зрілість туристичної галузі, насиченість об'єктами готельної, туристичної, рекреаційної інфраструктури (наприклад, у Відні вже на сьогодні практично відсутні вільні ділянки під забудову об'єктами рекреації). Через це питома вага галузі туризму є ВВП цих країн буде поступово знижуватися (Додаток Д).

Розглянемо динаміку туристичних потоків в Україні (рис. 2.6)



Рис. 2.6. Динаміка туристичних потоків в Україні за 2010-2017 рр., млн.осіб

Джерело: [15]

Як свідчать дані рис. 2.6, в цілому у 2017 році виїзний туристичний потік становив 26,4 млн.осіб, а кількість іноземців, які відвідали Україну, склала 14,2 млн.осіб. Варто також наголосити, що до 2014 року в'їзний туристичний потік перевищував виїзний. Однак, після 2014 року ситуація кардинально змінилася – кількість іноземців, які відвідали Україну, почала різко знижуватися і на даний момент вона все ще є досить низькою. У багатьох країнах ЄС Україна входить до списку країн, відвідування яких не рекомендується.

Динаміку кількості туристів, які були обслужені туроператорами та турагентами в Україні, наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка кількості туристів, які були обслужені туроператорами та турагентами в Україні у 2010-2017 рр., млн.осіб**

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, млн.осіб	У тому числі, млн.осіб		
		іноземні туристи, млн.осіб	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон, млн.осіб	внутрішні туристи, млн.осіб
2010	2,28	0,34	1,30	0,65
2011	2,20	0,23	1,25	0,72
2012	3,00	0,27	1,96	0,77
2013	3,45	0,23	2,52	0,70
2014	2,43	0,02	2,09	0,32
2015	2,02	0,02	1,65	0,36
2016	2,55	0,04	2,06	0,45
2017	2,81	0,04	2,29	0,48

Джерело: [15]

Як свідчать дані табл. 2.7, чисельність туристів, які були обслужені туристичними операторами та туристичними агентами в Україні, у 2014 році скоротилася порівняно з 2013-м роком на 29,8%. У 2015 році скорочення чисельності обслужених туристів склало 16,7%. У 2016-2017 рр. динаміка чисельності обслужених туристів змінилася в бік зростання. У 2016 році даний показник зріс на 26,2%, а у 2017 році – на 10,1% порівняно з попередніми

періодами. При цьому варто відмітити особливе зростання чисельності туристів-громадян, які виїзжали за кордон.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що вплив зовнішнього середовища на розвиток іноземного туризму в Україні в останні 5 років був не дуже сприятливим. Вплив міжнародної складової формується на території інших країн, які є реципієнтами вітчизняних туристів. Даний фактор включає наступні умови: соціально-політична стабільність в країні-реципієнті (відсутність військових і політичних конфліктів), рівень сервісу та надання туристичних послуг в країні-прибуття, умови співробітництва з Україною в сфері туризму. Так, для підприємства ТОВ «Ukraine Global Company» у 2017 році не відбулось очікуваного значного збільшення чисельності турів до Єгипту з причини загострення соціально-політичної нестабільності в Україні. Скасування необхідності оформлення віз при виїзді до острівної Греції формує доволі значну перспективу у розвитку туризму на підприємстві ТОВ «Ukraine Global Company» в цьому напрямі.

Отже, в ході дослідження було проведено стратегічний аналіз іноземного туризму в Україні. У 2017 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6% від загального ВВП країни. В Україні, на відміну від більшості країн Центральної та Східної Європи, переважає внутрішній попит, що свідчить про орієнтованість туристичної галузі на внутрішній ринок. За підсумками 2017 року, показник витрат іноземних туристів продемонстрував реальне зростання на рівні 6%, але істотно на структуру витрат це не вплинуло. У 2017 році виїзний туристичний потік становив 26,4 млн. осіб, а кількість іноземців, які відвідали Україну, склала 14,2 млн. осіб. Варто також наголосити, що до 2014 року в'їзний туристичний потік перевищував виїзний. Однак, після 2014 року ситуація кардинально змінилася – кількість іноземців, які відвідали Україну, почала різко знижуватися і на даний момент вона все ще є досить низькою. У багатьох країнах ЄС Україна входить до списку країн, відвідування яких не рекомендується. Чисельність туристів, які були обслужені туристичними операторами та туристичними агентами в Україні, у 2014 році скоротилася

порівняно з 2013-м роком на 29,8%. У 2015 році скорочення чисельності обслужених туристів склало 16,7%. У 2016-2017 рр. динаміка чисельності обслужених туристів змінилася в бік зростання. У 2016 році даний показник зріс на 26,2%, а у 2017 році – на 10,1% порівняно з попередніми періодами. При цьому варто відмітити особливе зростання чисельності туристів-громадян, які виїзжали за кордон. За прогнозами компанії [WTTC](#) (The World Travel and Tourism Council), у 2018 році галузь туризму України продемонструє приріст 3,4% і в довгостроковій перспективі буде зростати в середньому на 3,1% на рік.

### 2.3. Маркетингові дослідження ресурсного потенціалу та інфраструктури розвитку іноземного туризму в Україні

У даному питанні варто розглянути основні тенденції та особливості формування інфраструктури розвитку іноземного туризму в Україні.

На рис. 2.7 показані обсяги інвестицій у туристичну галузь країн Східної та Центральної Європи і України у 2017 році, а також питома вага інвестицій у розвиток туризму в загальних національних інвестиціях.

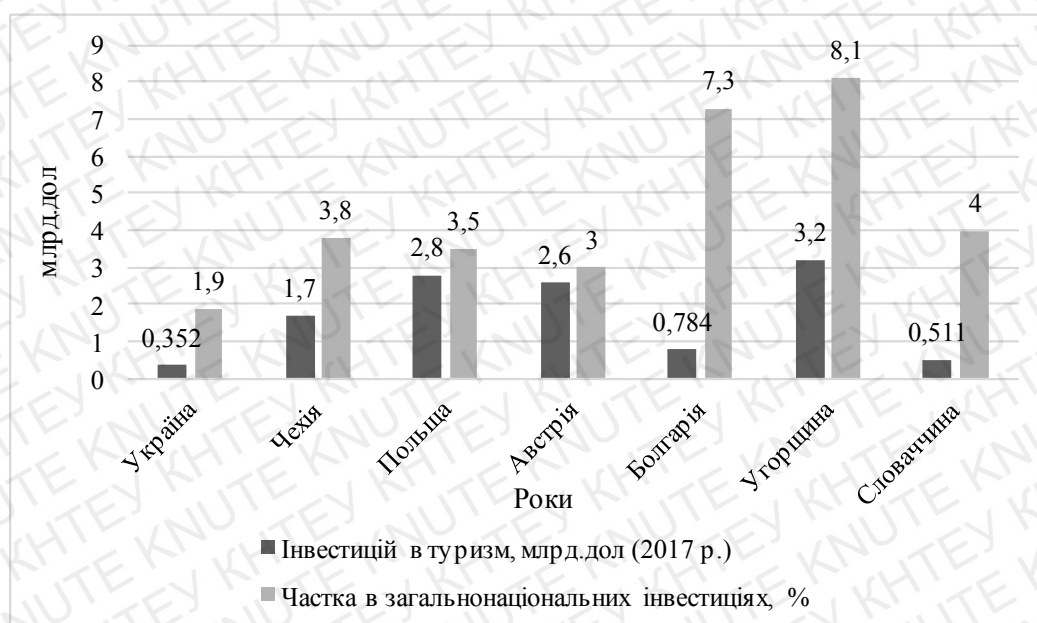


Рис. 2.7. Обсяги інвестицій в туристичну галузь країн Східної та Центральної Європи і України (2017 р.)

Джерело: [15]

Серед основних тенденцій інвестування у туристичну галузь можна виділити такі:

- В Україні розмір інвестицій у туристичну галузь скоротився у 2017 році вдвічі з 2010 року і на сьогодні становить до 2% загальних інвестицій, що істотно нижче за показники країн Східної та Центральної Європи.

- Для більшості країн Центральної та Східної Європи щорічний обсяг інвестицій у туристичну галузь залишався практично незмінним із 2010 року.

- Найбільший приріст інвестицій із 2010 року продемонстрували Польща (+ 23%), Чехія (+ 22%) і Румунія (+ 22%).

Для порівняння: частка інвестицій у туристичну галузь у розрізі світових інвестицій становить 4,4%, для країн Європи в цілому - 4,9%.

Надалі проаналізуємо інфраструктуру для розвитку іноземного туризму.

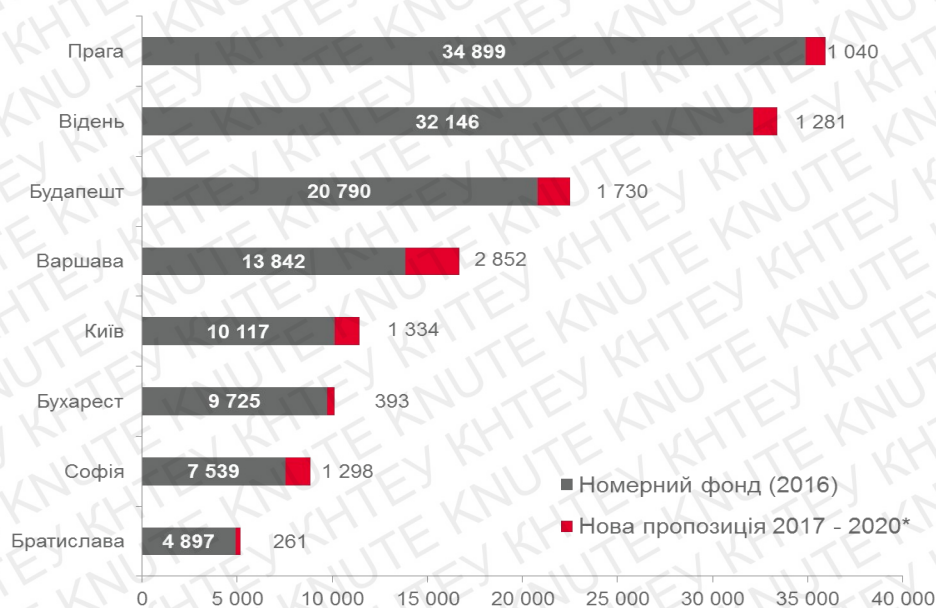


Рис. 2.8. Поточний номерний фонд (2017 р.) та очікувана пропозиція (до 2020 року) столиць країн ССЄ

Джерело: [93]

На кінець 2017 року і на початку 2018 року сукупний номерний фонд Києва склав понад 10 тисяч номерів у 106 готелях. Лідерами пропозиції на ринку готельної нерухомості в Центральній та Східній Європі є Прага та Відень. За очікуваним приростом номерного фонду до 2020 року - Варшава (+21%) і Софія (+17%). За умови реалізації заявлених проектів готельної нерухомості, номерний фонд Києва до 2020 року збільшиться на 13%.

Показник забезпеченості номерним фондом у розрахунку на тисячу жителів у Києві є найнижчим серед столиць Центральної та Східної Європи і становить 3,5 номерів на тисячу жителів. Для порівняння: в Софії та Бухаресті - 5,2 номерів, у Празі - 27,3 номерів (рис. 2.9).

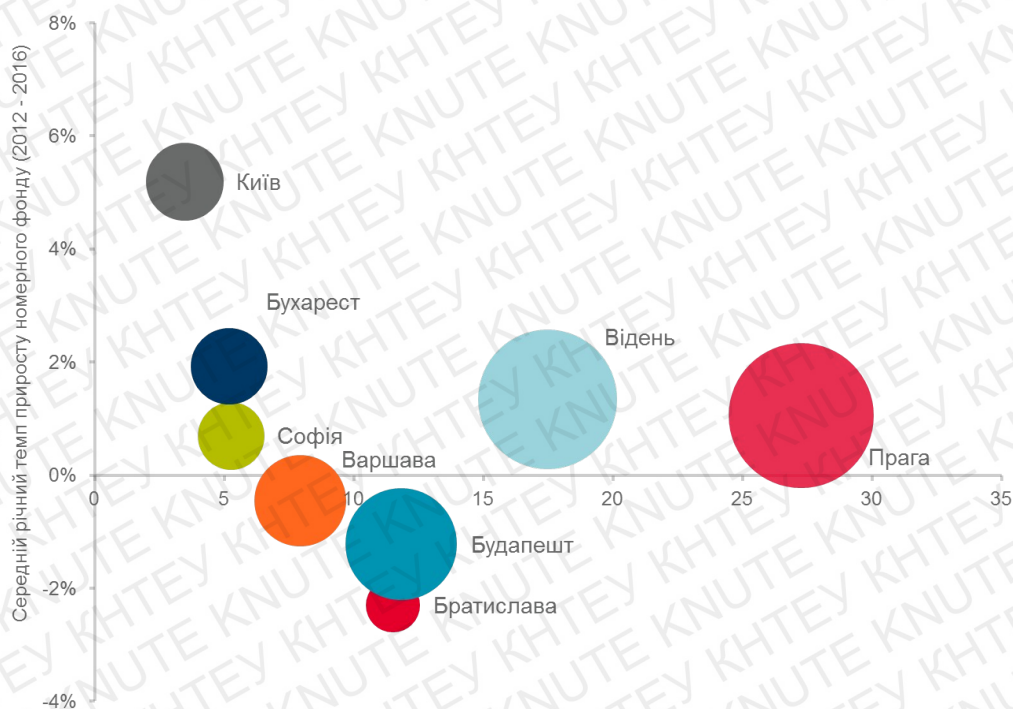


Рис. 2.9. Порівняльний аналіз рівня забезпеченості номерним фондом м. Києва та інших європейських столиць

Джерело: [93]

Хороша новина в тому, що у Києві - найвищий середньорічний темп приросту номерного фонду, який з 2012 року склав більше 5% в рік.

Готельний ринок Києва продовжує поступово відновлюватися. Аеропорт Бориспіль повідомляє про збільшення пасажиропотоку в 2017 році на 17% порівняно з попереднім роком: понад 10 млн осіб скористалися послугами аеропорту в 2017 році, з них 3,2 млн – транзитні пасажирів. На даний момент стратегія найбільшого повітряного хаба України спрямована на розширення сегменту бюджетних авіаперевезень та залучення лоукостерів. Активно ведуться переговори між представниками аеропорту та Ryanair, WizzAir, присутність яких на українському ринку сприятиме подальшому зростанню пасажиропотоку. Український бюджетний перевізник SkyUp почне здійснювати свої перші рейси вже в квітні 2018 року; пріоритетними напрямками для авіакомпанії стануть популярні місця відпочинку в Європі, однак деякі рейси будуть запуснені і всередині країни [2].

У 2017 році вперше за довгий час на готельний ринок української столиці вийшли брендовані готелі: «Park Inn by Radisson Київ Троїцька» (196 номерів), «Mercure Київ Конгрес» (160 номерів). Рівень завантаження якісного номерного фонду в Києві досяг 47,3%, збільшившись на 7,4 в.п (рис. 2.10). [2]



Рис. 2.10. Динаміка рівня завантаженості номерного фонду м. Києва у 2013-2017 рр.

Джерело: [93]



Це максимальна позитивна динаміка показника за останні п'ять років. Варто відзначити, що в 2015-2017 років заповнюваність якісних готелів міста збільшувалася в діапазоні 5-7 п. п. на рік. Якщо цей темп зростання збережеться, то до кінця 2018 року показник завантаження зможе досягти рівня 2012 року (52,1%). Найближчим часом ми очікуємо появи ще двох брендovаних готелів у Києві: "ibis Київ Центральний вокзал" (280 номерів) і "Aloft Київ" (312 номерів) відкриють свої двері для гостей в 2018 році" [2].

Площа круга - номерний фонд (абсолютне значення, 2016 рік). Вісь X - забезпеченість номерним фондом на тисячу жителів. Вісь Y - середньорічний темп приросту номерного фонду за період з 2012 по 2016 рік.

Низька забезпеченість номерним фондом свідчить про існуючий потенціал ринку Києва, але не для всіх сегментів (рис. 2.11). Як відомо, в останні роки номерний фонд Києва поповнювався якісною пропозицією у високому ціновому сегменті, внаслідок чого готелі класу upscale та luxury в загальному номерному фонді займають близько 19%. Незважаючи на значну питому вагу midscale (29%) і есоному (38%), даний сегмент в основному представлений об'єктами з високим ступенем морального і фізичного зносу.

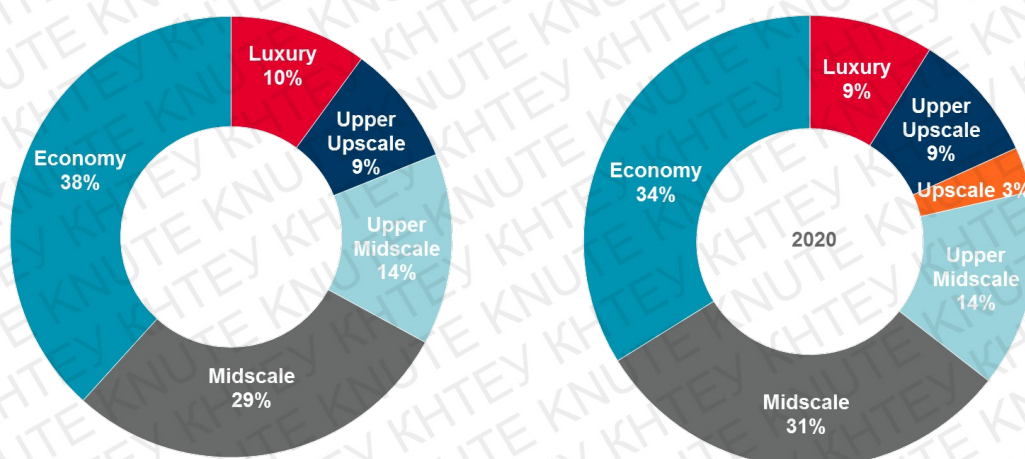


Рис. 2.11. Структура пропозиції за сегментами

Джерело: [93]

За умови реалізації ряду заявлених проєктів (табл. 2.8), частка midscale збільшиться з 29% до 31%. Як і раніше незаповненою залишається ніша есоному,

яка була б представлена міжнародними мережами. Зараз цей сегмент освоюється національною мережею з обмеженою присутністю на міжнародному ринку Reikartz Hotel Group.

Таблиця 2.8

### Перспективна пропозиція готельних послуг в м. Києві

Назва готелю	Розташування	Сегмент	Бренд	Керуюча компанія	Кількість номерів
Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska	ЦДР	Upper Mid-scale	Park Inn	Carlson Rezidor Hotel Group	196
Renaissance Kiev Hotel	ЦДР	Upper Upscale	Renaissance	Mariott International	173
Aloft Kyiv Hotel	Центр	Upscale	Aloft	Starwood Hotels and Resorts	320
Санкт-Петербург	ЦДР	Upscale	-	-	50
Hotel Ibis	Центр	Midscale	Hotel Ibis	AccorHotels	350
Hotel Ibis	Поділ	Midscale	Hotel Ibis	AccorHotels	245

Джерело: [93]

На даний час лише 23% сукупного номерного фонду столиці представлено готелями світових брендів. До 4% ми відносимо присутні на ринку Reikartz Hotel Group і Iris Hotel International Hotels Group з поки що обмеженою присутністю на міжнародному ринку. Два готелі Reikartz є також у Швеції, ще два - в Казахстані. Iris, крім Києва і кількох міст на узбережжі Азовського моря, представлений ще і в Празі.

Політична нестабільність та економічна криза останніх років негативно відбилися на планах експансії міжнародних операторів на ринок України. Через призупинення розвитку міжнародних готельних мереж у Києві і в Україні в цілому на сьогодні пропозиція номерного фонду під управлінням міжнародних операторів є незбалансованою зі значною питомою вагою високого цінового сегмента і практично відсутністю якісної бюджетної пропозиції (рис. 2.12).

Слід зазначити, що за рахунок перспективної пропозиції з заявленими планами реалізації до 2020 року якісно структура номерного фонду не зміниться. Як видно на 2.12, нова пропозиція, найімовірніше, буде формуватися переважно номерним фондом високого і вище середнього цінового сегмента.



*Рис. 2.12. Поточна і перспективна пропозиція номерного фонду міжнародних операторів*

*Джерело:* [93]

Туристичний ринок у більшості столиць Центральної та Східної Європи зараз працює із заповнюваністю, яка знаходиться на докризовому рівні (до 2008 року) або навіть перевищила його. Така заповнюваність близька до стабілізаційної, і в цьому випадку фактором зростання доходу на номер буде виступати в більшій мірі середня вартість номера. Оскільки попит зростає, а нова пропозиція залишається обмеженою, то існує потенціал зростання ADR, а це значить, що середня прибутковість номера буде тільки збільшуватися.

Все сказане не стосується Києва через події трирічної давнини. Заповнюваність готелів - найнижча серед столиць Центральної та Східної Європи. Її рекордне зростання (більше 20% у порівнянні з 2015 роком) пояснюється низькою базою для порівняння, яку становив даний показник у 2014-2015 роках. Зростання середньої прибутковості номера забезпечувалося винятково зростанням заповнюваності.

З точки зору інвестицій, готельний ринок значно відрізняється від інших сегментів комерційної нерухомості. Так, якщо для отримання орендного доходу власники офісних і торгових центрів підписують середньострокові і довгострокові договори (не менше 1 року), отримання доходів від операційної діяльності готелів пов'язане зі щоденною стратегією власника із залучення й

утримання гостей готелю і пошуку здорового балансу між доходами від номерів, кафе і ресторанів, а також інших сервісів, пропонуваних готелем і витратами на них.

Для того, щоб фіналізувати проведений маркетинговий аналіз, доцільно побудувати матрицю SWOT, яка відображає вплив ресурсних та інфраструктурних передумов на розвиток туристичного оператора «Ukraine Global Company».

Визначення ринкових можливостей і загроз на основі проведеного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного оператора «Ukraine Global Company» сгрупуємо у зведених таблицях характеристики сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей та загроз.

Таблиця 2.9

### Загальні характеристики сильних і слабких сторін туристичного оператора «Ukraine Global Company»

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1. Наявність лідера-керівника, який добре відомий на туристичному ринку	1. Дуже розгалужена організаційна структура, що призводить до дублювання функцій
2. Висока кваліфікація персоналу	2. Відсутність налагодженого та гарантованого збуту турів
3. Можливість продавати туристичні тури в різні сезони за рахунок диференціації туристичних напрямків діяльності	3. Відсутність розвинених CRM-систем для ефективної роботи з клієнтами
4. Зростання чисельності клієнтів за рахунок виваженої цінової політики	4. Відсутність ефективних систем бронювання турів
5. Орієнтація на клієнтів різних вікових категорій	5. Відсутність розробленої системи роботи з категоріями віп-клієнтів
6. Наявність іміджу надійного продавця турів та організатора подорожей	6. Потерба в оновленні програмного операційного забезпечення, вдосконалення систем он-лайн роботи

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства «Ukraine Global Company» наведено у табл. 2.10.

На основі даного зіставлення побудовано узагальнюючу матрицю SWOT, яку наведено в Додатку Ж.

Заповнивши цю матрицю, виявлено, що:

- визначено основні напрями розвитку туристичного оператора «Ukraine Global Company»;

**Загальні зовнішні можливості та загрози для туристичного оператора  
«Ukraine Global Company»**

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1. Труфірма не має в ареалі своєї діяльності дуже великих конкурентів	1. Ризик дефолту та зниження курсу гривні до іноземних валют
2. Турфірма має можливість напряду співпрацювати з потетнційними клієнтами	2. Труднощі в реалізації турів за з причини зниження купівельної здатності населення
3. Попит на тури до Єгипту та Туреччини має сезонний характер, який доводиться враховувати	3. Відсутність попиту на іновації мікроклімат курорту: відсутність різких перепадів основних метеопараметрів, помірно жарке літо, сонячна і майже безвітряна зима.
4. Збільшення кількості і якості туристичних послуг до Китаю у сфері оздоровлення (табл. 2.24)	4. Значний тиск з боку держави, зокрема у сфері податкового регуювання
5. Розширення економічної території	-

- сформульовано основні проблеми та шляхи їх вирішення для туристичного оператора «Ukraine Global Company».

Отже, маркетинговий аналіз ресурсного потенціалу іноземного туризму дозволяє виокремити найважливіші проблеми стратегічного розвитку туристичного оператора «Ukraine Global Company», до яких відносяться:

- Проблема необхідності збільшення чисельності клієнтів;
- Проблема організаційного забезпечення оптимального обслуговування клієнтів;
- Застарілість механізмів та систем роботи з клієнтами, необхідність пошуку нових інструментів в сфері інформаційного та операційного управління туристичною діяльністю;

Посилення негативного впливу зовнішнього середовища, що виражається в посиленні конкуренції, зростання податкового навантаження, тощо.

Конкурентна стратегія містить в собі підходи до діяльності та ініціативи, які використовуються для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення позицій на ринку хлібобулочних виробів. Наявність конкурентної стратегії діяльності підприємства є одним з найважливіших факторів, який

забезпечує конкурентну перевагу підприємства на ринку стосовно конкурентів та формування його сталої конкурентної позиції.

## Висновки до розділу 2

Отже, можемо зробити наступні висновки:

1. За результатами оцінки стратегічного потенціалу туристичного оператора «Ukraine Global Company» можна стверджувати, що показники результативності організації туроператорської діяльності мали поступову тенденцію до зростання. Валова прибутковість туристичних послуг у 2016 році склала 8,7%, а у 2017 році вона зросла до 10,3%. У структурі наданих послуг на ринку іноземного туризму у 2017 році домінували такі туристичні напрямки як Туреччина – 26%, Єгипет – 15% та Греція – 9%. Результати оцінки стратегічного потенціалу на основі SPACE-аналізу дозволяють зробити висновки про те, що туристичний оператор має консервативний підхід до свого стратегічного розвитку.

2. Результати проведеного стратегічного аналізу іноземного туризму в Україні дають підстави свідчити про те, що в Україні, на відміну від більшості країн Центральної та Східної Європи, переважає внутрішній попит, що свідчить про орієнтованість туристичної галузі на внутрішній ринок. За підсумками 2017 року, показник витрат іноземних туристів продемонстрував реальне зростання на рівні 6%, але істотно на структуру витрат це не вплинуло. У 2016-2017 рр. динаміка чисельності обслужених туристів змінилася в бік зростання. У 2016 році даний показник зріс на 26,2%, а у 2017 році – на 10,1% порівняно з попередніми періодами. При цьому варто відмітити особливе зростання чисельності туристів-громадян, які виїжджали за кордон.

3. Маркетинговий аналіз ресурсного потенціалу іноземного туризму дозволяє виокремити найважливіші проблеми стратегічного розвитку туристичного оператора «Ukraine Global Company», до яких відносяться: проблема необхідності збільшення чисельності клієнтів; проблема організаційного забезпечення оптимального обслуговування клієнтів; астарілість механізмів та систем роботи з клієнтами, необхідність пошуку нових інструментів

в сфері інформаційного та операційного управління туристичною діяльністю; посилення негативного впливу зовнішнього середовища, що виражається в посиленні конкуренції, зростання податкового навантаження, тощо.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ «UKRAINE GLOBAL COMPANY»**

#### **3.1. Обґрунтування та основні положення стратегії розвитку іноземного туризму туристичним оператором «Ukraine Global Company»**

Сучасна ситуація на глобальних ринках характеризується високим рівнем конкуренції. Будь-який ринок у середньому перенасичений товарами у 1,5 рази. Інакше кажучи, більше третини представленої на ринках продукції не реалізується. У свою чергу, рівень обізнаності більшості споживачів невіддільно зростає. З кожним роком споживачі стають все більш вибагливими не тільки по відношенню до якості продукції, а й навіть до таких невідчутних складових, як імідж товаровиробника та його репутація, обслуговування в місцях здійснення покупки, якість зворотного зв'язку зі споживачем тощо.

В умовах жорсткої конкуренції компаніям з кожним роком стає все складніше завойовувати нових клієнтів, а також утримувати вже існуючих. Відповідно до результатів досліджень, завоювання нового клієнта вартує компанії у 6 разів дорожче, ніж досягнення повторних продажів з боку існуючих. Якщо ж компанія втратила клієнта, то повторне його завоювання обходиться у 25 разів дорожче, ніж завоювання нового клієнта [2, с. 25-26].

У сучасних умовах ефективність маркетингової стратегії підприємства визначається перш за все коректністю виділення цільових ринкових аудиторій. Немає сенсу говорити про переваги чи недоліки комплексу маркетингу, якщо невірно визначено групи споживачів, на яких він націлений.

Таким чином, сегментація ринку є найбільш критичним елементом у маркетинговій стратегії підприємства і формує основу для розробки маркетинг-міксу підприємства, виступаючи як один із основних методів конкурентної боротьби у сучасних умовах. Також сегментування є підготовчим етапом розробки маркетингової стратегії, і в процесі сегментування застосовується широкий арсенал технік визначення цих сегментів.

Інформація - це головний аспект успішного прогнозування зростання і складання маркетингової стратегії в умілих руках маркетолога. Аналіз великих даних давно і успішно застосовується для визначення: цільової аудиторії, інтересів, попиту, активності споживачів. Таким чином, Big Data є найточнішим інструментом маркетолога для передбачення майбутнього компанії.



Наприклад, аналіз великих даних дозволяє виводити рекламу (на основі відомої моделі RTB-аукціону - Real Time Bidding) тільки тим споживачам, які зацікавлені в товарі чи послугі.

Для початку, слід згадати всім відомий, але дуже важливий факт: покупець може взаємодіяти з одним і тим же ресурсом, потрапляючи на нього з абсолютно різних каналів. Це можуть бути прямі переходи, email-розсилка або переходи з соціальних мереж і т.д.

Збір і аналіз величезних обсягів даних, які формуються за рахунок різного роду взаємодії з ресурсом, має великий потенціал, в тому числі при формуванні офферів в режимі real-time у вигляді релевантних або ексклюзивних пропозицій.

Компанії, які відстежують дані користувача, не варто зупинятися на іменах, фізичних і IP-адреси. Інтернет магазини можуть створювати персоналізовані профілі користувачів на підставі історії взаємодії з сайтом, залученні і активності користувачів, і використовувати їх для проведення успішних промо-акцій, які сприяють підвищенню LTV (customer lifetime value).

Робота з Big Data - збір, обробка та аналіз великого обсягу даних про існуючих і потенційних клієнтів, в українському бізнесі поки не надто поширена. Але очевидно, що наші компанії будуть використовувати Big Data все частіше. Не секрет, що знання про поведінку клієнтів допомагають підлаштовуватися під їх індивідуальні потреби, більш ефективно планувати рекламні кампанії. Питання в тому, чи вміє компанія ефективно працювати з цими масивами інформації - аналізувати їх, щоб виявити закономірності в поведінці клієнтів.

Один з підходів - вибудовування так звану data-стратегію компанії. Вона безпосередньо пов'язана з обробкою великих масивів даних (Big Data), і, в цілому, передбачає ефективний підхід до управління цією інформацією.

Data-стратегія - сукупність методів і алгоритмів роботи з даними про клієнтів, зібраними через он-лайн і офлайн-канали. Таким чином, для вибудовування роботи з Big Data необхідно визначити: які дані вже є, чи систематизовані вони та які співробітники відповідають за їх збір і обробки.

Для обробки Big Data рекомендуємо ТОВ «Ukraine Global Company» використовувати платформи управління даними (Data Management Platform, DMP) та аналіз потокових даних а також аналіз логів сайту.

Аналіз логів сайту та потокових даних – те, що дає можливість отримати повну інформацію

DMP дають можливість:

1. Перетворити потік розрізної інформації про клієнтів в структуровані знання.
2. Побудувати і підтримувати безперервну комунікацію з діючими та потенційними споживачами, максимізуючи конвертацію кожного контакту - в потрібну для компанії цільову дію.

Таким чином, 3 базових дії ТОВ «Ukraine Global Company» для початку роботи з Big Data мають бути такими:

1. Ретельний аудит наявних активів даних;
2. Формування команди для розвитку нового напрямку;
3. Визначення інструментарію по роботі з даними.

Зазначимо, що рішення йти по data-шляху в роботі з даними про клієнтів має бути усвідомленим. Адже воно вимагає величезних управлінських зусиль.

Big Data має колосальне значення для побудови більш ефективних маркетингових стратегій, сегментації ринку присутності ТОВ «Ukraine Global Company» і створення результативних інструментів взаємодії з цільовою аудиторією. Обробка і систематизація величезних масивів інформації дозволяє маркетологам:

- максимально деталізувати портрет потенційного і реального клієнта, більш точно сегментувати аудиторію;
- передбачати споживчу поведінку і реакцію на рекламні повідомлення, маркетингові кампанії та інші активності бренду;
- персоналізувати комунікацію з цільовою аудиторією, створюючи релевантні повідомлення і продукти, персональний контент сайту;
- прогнозувати продаж, темпи зростання, спади і т.д.;

- залучати нових і утримувати лояльних клієнтів з меншими витратами;
- створювати ефективні стратегії digital-маркетингу з максимальним охопленням і високим ROI.

Використання великих даних може бути застосовано у всіх аспектах маркетингу. Зокрема це стосується моделі 4P - product (продукт), price (ціна), promotion (просування) і place (місце).

1. Продукт. Один з найбільш перспективних і актуальних на даний момент векторів розвитку в області Big Data - пошук ідей для створення затребуваних продуктів. Досліджуючи активності аудиторії в інтернеті і соціальних мережах і аналізуючи їх споживчі переваги і особливості поведінки, ТОВ «Ukraine Global Company» може виявляти закономірності і потім використовувати їх в розробках нових пропозицій та продуктів, оскільки кожен бізнес має розвиватися, то створення нових продуктів – ключова необхідність для бізнесу.

2. Ціна. Можливості великих даних дозволяють компаніям використовувати динамічне ціноутворення. Наприклад, в залежності від Price Sensitivity (чутливості до ціни) користувача, яку ми визначаємо аналізуючи його поведінку на сайті, всю його історію взаємодії з сайтом, пропонуємо йому зверху більш дорогі чи більш дешеві пропозиції та акції в тих категоріях, які його можуть зацікавити.

Тобто, проаналізувавши масиви історичної інформації за конкретний період, ТОВ «Ukraine Global Company» може з'ясувати, що, наприклад, користувач, який заходить на сайт в п'ятницю ввечері з Iphone 7, схильний до покупки купонів на знижку більш дорогих номерів готелю, а користувачі Lenovo, які здійснюють пошук в понеділок під час обіду, вибирають більш доступні пропозиції.

3. Просування. Big Data можна використовувати для вивчення цільового споживача, формування релевантних повідомлень і прогнозування реакції на них. Крім того, використовуючи результати аналізу, маркетологи можуть почерпнути робочі ідеї для рекламних кампаній, визначити ефективний час і місце, завдяки чому меседж потрапить точно в ціль. Складні алгоритми, які використовує Data Science дозволяє створити найбільш релевантні пропозиції для кожного

рекламного каналу, основується на даних, отриманих від користувачів, які прийшли вже з цих каналів. Це збільшує конверсію з рекламних каналів та їх ROI.

4. Місце. Маркетологи використовують результати аналізу великих даних, щоб визначити оптимальні канали для розміщення реклами.

Для обґрунтування доцільності впровадження методики роботи з Big Data, варто проаналізувати світовий досвід.

Компанія Amazon, гігант роздрібної онлайн-торгівлі, має доступ до величезної кількості даних всіх своїх користувачів: імена, логіни, email-адреси, стать і вік, геолокації, список платежів, історії покупок, пошуку і переглядів. Вся ці цифрові сліди зберігаються в базі даних компанії, і, завдяки технологіям аналізу Big Data, інформація систематизована і впорядкована.

Результати аналізу Amazon використовує для розробки більш ефективних рекламних алгоритмів і персоналізації контенту. Другий, не менш важливий напрямок використання великих даних - поліпшення клієнтського досвіду. Служба підтримки, оперуючи систематизованою інформацією про користувача (історія взаємодії, особисті дані і т.д.), в лічені секунди вирішує виниклі проблеми.

Netflix, постачальник фільмів і серіалів, щомиті отримує величезні масиви даних і аналітики, які забезпечують максимально точне розуміння переваг, звичок і особливостей поведінки мільйонів телеглядачів по всьому світу.

На основі отриманої, обробленої і впорядкованої інформації Netflix створює релевантний програмний контент - tv-шоу, фільми і серіали, які залучають глядачів. Big Data допомагає компанії прогнозувати рейтинги програм і фільмів, відбирати ті ідеї, які добре спрацюють на певних сегментах аудиторії. Наприклад, роботи яких акторів користуються попитом в тій чи іншій країні, які теми ток-шоу актуальні для певних регіонів, які жанри популярні, а які - ні. Це дозволяє Netflix вкладати гроші в створення релевантних продуктів.

Наприклад, кілька років тому актор Адам Сендлер помітно втратив у популярності на ринках США і Британії. Однак Netflix придбали права на 4 його

роботи, керуючись даними, що фільми за участю актора мали великий успіх в Латинській Америці.

Starbucks також активно використовує Big Data в процесі розвитку своєї мережі. Обробка великих обсягів інформації про місцезнаходження, демографічних даних, особливості купівельної поведінки, платоспроможності цільової аудиторії дозволяє компанії визначати найперспективніші локації для відкриття нових закладів. Причому, завдяки цим даним, Starbucks можуть без проблем відкривати нові прибуткові кав'ярні на вулиці, де вже працює кілька закладів мережі. Тобто Big Data дозволяє Starbucks досить точно прогнозувати успіх кожного нового кафе.

На українському ринку аналізом та роботою з Big Data займаються декілька компаній. В ритейлі це Fozzi Group. В рамках програми лояльності Сільпо «Власний Рахунок» за рахунок аналізу покупок багатомільйонної бази покупців створюються матриці лояльності, детальна багаторівнева сегментація покупців і кожному з покупців, які за 3 місяці отримали в рамках програми лояльності 500 та більше балів надходять сертифікати з персоналізованими пропозиціями. Відділ маркетингу програми лояльності «Власний Рахунок» аналізував ефективність персоналізованої розсилки сертифікатів: порівнював поведінку покупців, що отримали сертифікати та покупців з контрольної групи, яким мали надійти сертифікати, проте їх не відправили. Результат – дуже переконливий - оборот двох груп покупців до отримання сертифікатів та після (рис. 3.1): з моменту отримання сертифікатів група, якій вони надійшли значно збільшила свій товарооборот, хоча до моменту отримання сертифікатів оборот в обох групах був однаковий.

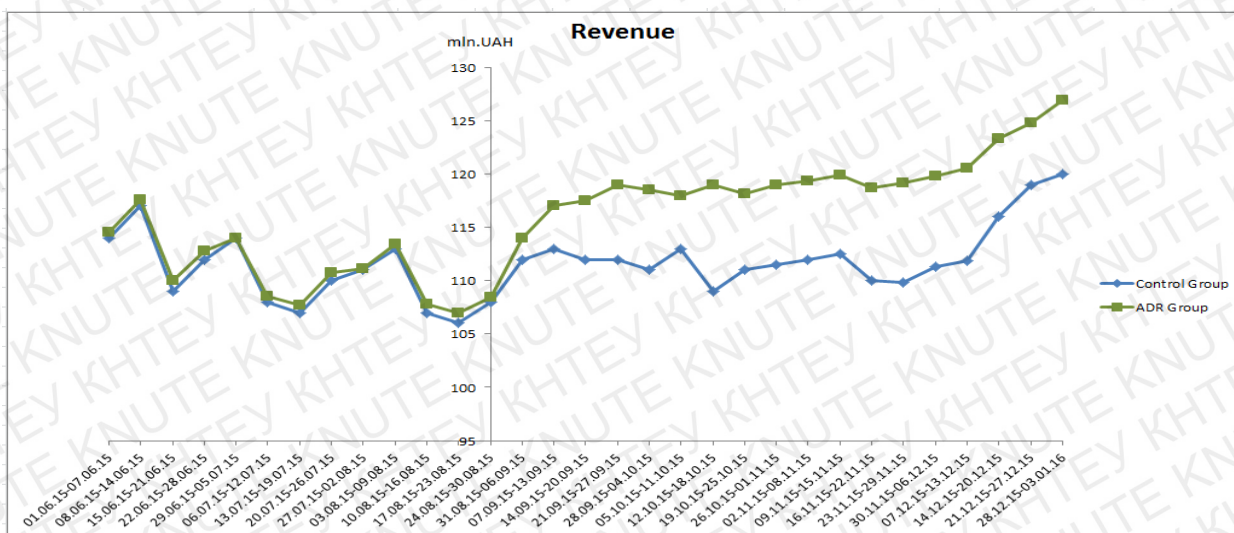


Рис. 3.1. Динаміка покупок до та після отримання персонального сертифікату

В Ecommerce сегменті Big Data використовує компанія 1С-Битрикс. Враховуючи, що на платформі 1С-Битрикс створено дуже багато інтернет проектів, компанія має доступ до дуже великого масиву інформації щодо поведінки користувачів на різних сайтах та їх покупок. І вони побудували на основі всіх цих даних, використовуючи складні моделі та алгоритми Data Science, персональну систему рекомендацій:

Ідеальна ситуація для ТО «Ukraine Global Company» - якщо відвідувач сайту відразу бачить ту туристичну пропозицію, маршрут та наповнення якої йому потрібен. Сервіс BigData "вгадує", що буде цікаво кожному конкретному відвідувачеві і показує йому відповідні товари (персоналізація). Це значно підвищує інтерес до сайту, збільшує час перебування відвідувача на сторінках сайту. Досягається підвищення ефективності реклами, збільшення конверсії сайту на 9-37%, збільшення середнього чека і продажів в цілому.

Завдяки алгоритмам автоматичних рекомендацій, відвідувачі сайту ТО «Ukraine Global Company» бачать ті туристичні продукти, які швидше за все їх зацікавлять. В результаті цього ймовірність, здійснення відвідувачем покупки значно підвищується. А це означає, що: підвищується середній чек компанії та реклама надає більше віддачі.

У компанії 1С-Бітрікс розробили технологію InterestID за визначенням інтересу користувачів до пропозицій компанії. Завдяки їй число рекомендацій збільшили в 3 рази. В 1С-Бітрікс зробили сервіс, який оцінює переваги відвідувача, навіть якщо він перший раз був на сайті, і автоматично рекомендує товар з каталогу, який може йому сподобатися.

В основі даного сервісу лежить складна математика і теорія обробки великих даних. Сервіс ніяк не уповільнює роботу сайту і зовсім непомітний для покупця.

Переваги використання сервісу:

- Безкоштовно для клієнтів «1С-Бітрікс»
- Сервіс вбудований в кожен інтернет-магазин
- Забезпечується зростання продажів від 9 до 37%

Отже, Big Data - це величезний океан безособистісної інформації, з якого шляхом аналізу і пошуку певних закономірностей можна виловити геніальні ідеї для просування і розвитку бізнесу. Динамічне ціноутворення та персоналізація цін є ще одним сегментом, де в подальшому Big Data зробить революцію в процесі персоналізації на підставі призначеного для користувача досвіду e-commerce.

Завдяки цій технології, платформа TO «Ukraine Global Company» фіксуватиме дані про історію взаємодій користувача з нею, аналізує їх і пропонує релевантну цінову категорію для кожної категорії туристичних продуктів на сайті для окремого потенційного покупця.

Он-лайн персоналізація є основною з безлічі реалізацій технології Big Data, які зможуть потенціально внесли великі зміни в роботу сервіса TO «Ukraine Global Company» і принести значні покращення в аналітичні процеси компанії.

Можливості не тільки відстежити, а й проаналізувати окремі дії користувача на сайті мають великий потенціал в високо конкурентному середовищі електронної торгівлі туристичними послугами. Аналіз Big Data є способом збільшення ефективності компанії і прибутку TO «Ukraine Global Company».

Застосування Big Data в маркетингу дозволить ТО «Ukraine Global Company»:

- краще дізнаватися своїх споживачів, залучати аналогічну аудиторію в Інтернеті;
- оцінювати рівень задоволеності клієнтів;
- розуміти, чи відповідає пропонований сервіс очікуванням і потребам;
- знаходити і впроваджувати нові способи, що збільшують довіру клієнтів;
- створювати проекти, які користуються попитом.
- створювати персональний контент та пропозиції для існуючих та потенціальних користувачів.

В остаточному підсумку нас, звичайно, цікавить збільшення продажів. Яким чином аналіз великих даних може вплинути на наші продажі? Самим прямим - шляхом використання великих даних з метою систематизації та аналітики, ми з вами можемо отримати відмінну статистику по власній цільовій аудиторії. Точна сегментація ринку за цільовою аудиторією дає величезну перевагу, що полягає в можливості дізнатися заздалегідь, що буде цікавити потенційного покупця в певний момент часу. Таким чином, ми можемо запропонувати те, що потрібно і тому, кому це потрібно. Чи варто говорити про те, що показник продажів в цьому випадку буде набагато вище?

Наразі головний тренд ведення бізнесу полягає в клієнтоорієнтованості. Оскільки у ТО «Ukraine Global Company» відбувається більше тисячі продажів на місяць, то важко вручну оперативно і ефективно відстежувати всю інформацію по клієнтах, стежити за необробленими замовленнями в кошику, незавершеними заказами, кинутим кошиком, робити вчасно потрібні пропозиції клієнтам і т.п. Однак цього і не потрібно, бо на ринку вже давно існують CRM системи, здатні автоматизувати весь цей рутинний процес, і одна з них (1С:CRM) заточена саме під роботу з інтернет-магазинами.

Перш за все, думаю, треба дати визначення терміну (аббревіатурі) CRM. Що таке CRM? По суті, це програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами. Якщо ж говорити конкретно про 1С:CRM, то це



програмне забезпечення для автоматизації всіх бізнес-процесів інтернет-магазину (того, що знаходиться по ту сторону сайту).

CRM замикає на собі всі процеси, які відбуваються всередині і навколо вашого інтернет-магазину (CMS, зовнішні складські системи, служби доставки, системи аналітики і т.п.). За допомогою неї більшість процесів можна автоматизувати і оптимізувати. На виході ви отримуєте задоволених клієнтів, зростання продажів, які без CRM цілком могли б і не відбутися, а також зможете відстежити за допомогою вбудованої аналітики масу тенденцій, щоб зробити відповідні висновки і визначити найкращі шляхи розвитку бізнесу на майбутнє.

У загальному сенсі, CRM системи підходять для ведення будь-якого виду бізнесу, але 1С:CRM чітко заточена саме під інтернет-проекти на кшталт ТО «Ukraine Global Company», що робить її унікальною і в якійсь мірі незамінною.

ТО «Ukraine Global Company» прагне заробляти на повторних продажах, бо вартість залучення клієнта в цьому випадку нульова. Для цього варто зробити вибір на користь CRM, чи то пак автоматизації рутинних процесів, щоб людський фактор не вносив своїх деструктивних дій в роботу ТО «Ukraine Global Company» (забув, не встиг і т.п.).

Крім цього 1С:CRM може самостійно розсилати клієнтам листи і SMS повідомлення при настанні заданих подій (тригерів), наприклад, при виявленні кинутого кошика або зміну статусу замовлення. Також система може в цих повідомленнях пропонувати знижку тим клієнтам, хто довго не наважувався здійснити вибір біля певної категорії туристичних маршрутів, але так нічого і не зміг обрати.

При надходженні дзвінка від клієнта (або при оформленні замовлення через кошик) 1С:CRM сама вибирає менеджера, якому доручити з ним роботу, і надає цьому самому менеджеру всю доступну про даного клієнта інформацію в короткому і розгорнутому вигляді.

По суті, вона замінює собою армію персональних менеджерів, які б працювали з кожним клієнтом індивідуально. Для клієнта ж створюється повне відчуття персоналізованої роботи, що підвищує його лояльність до компанії. Ну, а

для ТОВ «Ukraine Global Company» це (при належному підході) виливається в зростання доходів і стабільність туристичного бізнесу.

1С:CRM можна підлаштувати для себе у вигляді бази, де зберігаються всі дані по клієнтам ТОВ «Ukraine Global Company», а також інформація щодо замовлених та здійснених ними туристичних мандрівок, по вхідних дзвінках, відправлених листах і SMS повідомленням, переходам на сайт з різних рекламних каналів і багато іншого. Менеджеру буде відкрито доступ до цілого набору відомостей: коли, туристичний тур до якої країни, авіа- чи автобусний тур і на яку суму купив клієнт, який коментар він залишив про замовлення, які sms і email йому відправлялися і багато іншого. Після підключення Аналітикс він зможе побачити і те, які товари клієнт переглядав на сайті, на чому особливо загострив увагу і що проігнорував, відразу покинув сторінку.

Ну і, звичайно ж, до цієї бази мають доступ інтерфейси (з різними повноваженнями), що дозволяють отримувати швидкий доступ до всього цього масиву інформації, будувати графіки ефективності продаж, роздруковувати підготовлену CRM документацію, аналізувати віддачу від роботи кожного конкретного менеджера кампанії, від кол-центру, Емейл розсилок і багато іншого.

Але дана система - це дещо більше, ніж просто програмне забезпечення. Це свого роду технологія, яка робить так, щоб клієнт, який здійснив подорож з ТОВ «Ukraine Global Company», обов'язково в наступний раз прийшов би саме на сайт цієї туристичної компанії і замовив би ще наступний тур. Ця технологія повторних продаж дозволяє виходити в прибуток ТОВ «Ukraine Global Company», наприклад, при дуже високій вартості залучення клієнтів з контекстної реклами. Недоотриманий прибуток від прямого заходу з реклами компенсується повторними продажами цьому ж клієнтові.

Для ТОВ «Ukraine Global Company» доцільно обрати програмне забезпечення від розробника, що добре зарекомендував себе на ринку. Такий програмний продукт створений в компанії «1С», яка протягом вже багатьох років займається розробкою програмного забезпечення для великих інтернет-магазинів і порталів та є лідером. Мабуть весь досвід і роки напрацювань як раз і були втілені в

1С:CRM. Система спочатку орієнтувалася на реалії інтернет мережі і, по суті, в даному сегменті (CRM для інтернет-проектів) у неї немає конкурентів на вітчизняному ринку.

Відгуки про 1С:CRM поки хоч і нечисленні, але практично всі позитивні. До речі, підключити дану систему можна буде до будь-якої CMS, на якій працює інтернет-проекти.

Варто більш детально проаналізувати можливості CRM по оптимізації роботи ТО «Ukraine Global Company».

Всі замовлення і клієнти внесені в одну базу, в якій можна вести пошук, складати аватари клієнтів, отримувати своєчасну інформацію про зміни, що відбуваються і т.п. Тобто всі нитки бізнесу компанія тримає в своїх руках. Створюються портрети клієнтів і для кожного клієнта, на основі аналізу всієї клієнтської бази, визначається на якому етапі життєвого циклу в сервісі ТО «Ukraine Global Company» знаходиться користувач.

Система вміє ініціювати дзвінки, відправляти SMS і Емейл повідомлення, в тому числі і робити це автоматично при настанні заданого події. Є можливість установки тригерів, при спрацьовуванні яких клієнтові буде відправлено повідомлення (або буде поставлена задача менеджеру) з пропозицією знижки, спецпропозицією або просто нагадуванням, наприклад, про недооформлення замовлення в кошику.

Також вона здійснює автоматичне формування документів для замовлень за заданими шаблонами. Інтеграція системи з Google Analytics додасть можливість детально аналізувати поведінку клієнта на сайті ТО «Ukraine Global Company». Дані, зібрані обома системами, об'єднуються і добре підійдуть для вивчення воронки продажів і можливостей її оптимізації. Також допоможе і в вивченні поведінки відвідувача для складання його портрета. Взагалі, аналітичних можливостей за відгуками в 1С:CRM, більш ніж достатньо:

Маса всіляких звітів, за допомогою яких можна оцінити ефективність рекламних каналів (дані з Аналітікс обробляються і видаються у вигляді наочних графіків), виявити найбільш рентабельні пропозиції та регіони їх продажу,

зрозуміти причини відмов клієнтів від сформованих замовлень і т.п. Дана CRM веде запис всіх телефонних розмов, робить розрахунок і аналіз NPS показників роботи ТО «Ukraine Global Company», а також здійснює моніторинг KPIs сайту.

Вся ця інформація, завдяки своїй наочності і доступності сприйняття, дозволяє легко виявляти вузькі місця в роботі з клієнтами, збільшувати обсяги продажів і одночасно знижувати витрати.

Найбільш важливими особливостями CRM системи є наступне:

1. Можливість легко створювати будь-яку кількість персональних листів/меседжів - в залежності від найбільш ефективного способу комунікації з користувачем. Також визначення цього найбільш ефективного каналу спілкування з користувачем: система аналізує всю наявну історію комунікації з користувачем: листи, повідомлення в Viber та Messenger, телефонні дзвінки та інше і визначає якому каналу комунікації клієнт надає перевагу.

2. Визначення на якому етапі життєвого циклу знаходиться користувач та на скільки він схильний зробити замовлення туристичного туру саме зараз/через день/тиждень. В залежності від цих параметрів маркетологи компанії можуть створювати пропозиції щоб підштовхнути користувача зробити покупки: наприклад надати йому додаткову знижку, промокод.

3. Закладені шаблони тригерних листів та подій та можливість створювати будь-які нові тригерні події та шаблони роботи з ними.

4. Для компанії CRM системи стане фактично системою наскрізної аналітики сайту, яка стане єдиним центром управління всіма маркетинговими процесами в компанії.

Сегментація клієнтської бази дозволяє виділяти групи, яким можна щось запропонувати. Наприклад, постійним клієнтам зробити привабливі пропозиції і надати додаткові послуги, а тим, хто давно не мандрував, відправити повідомлення з нагадуванням про себе і якимось бонусом для повернення клієнта на сайт. Сегментації піддаються і пропозиції, щоб менеджери могли вирішувати, що робити з тими маршрутами, що погано продаються - збільшити на них рекламні бюджети або взагалі більше з ними не працювати.

Для аналітики сайту найбільш важливими є наступні можливості 1С:CRM:

1. Можливість проводити А/В тестування та аналізувати його.
2. Можливість легко комунікувати з різними сегментами туристів.
3. Створювати персональні меседжі для різних груп користувачів в залежності від їх параметрів (детальна сегментація та кластеризація туристів).
4. Створювати автоматичні звіти, які вже біли розроблені для компанії - їх можна настроїти в адмін панелі CRM. Це оптимізація часу: все звіти, які зараз формуються - вони не є в повній мірі автоматичними: для формування звіту по ROI рекламних кампаній дані з бази даних вивантажуються протягом декількох годин. При цьому комп'ютер працівника на якому вивантажуються звіти «зависає» на цей час: це є неефективним використанням робочого часу маркетолога чи аналітика. CRM система дасть можливість формувати ці звіти дуже швидко.
5. З'явиться можливість аналізувати поведінку користувачів на сайті: як окремих груп користувачів, так і кожного окремо: в залежності від їх поведінки на сайті створювати спеціальні пропозиції.

Аналіз великих даних відкриває для ТОВ «Ukraine Global Company» відмінну перспективу скоротити зусилля, що докладаються для збільшення власних продажів. Звучить неймовірно, але це факт. Набагато ефективніше пропонувати туристичний продукт тому, хто його потребує, ніж захоплювати всю аудиторію без розбору. Таким чином, компанія знижуватиме відсоток відмов, економитиме бюджет на рекламу і власні сили, підвищуючи при цьому конверсію свого ресурсу і відсоток скоєних продажів. Менше зусиль - більше результат. Це і є big data.

### **3.2. Пропозиції щодо реалізації стратегії розвитку іноземного туризму оператором «Ukraine Global Company»**

Управління розробкою, впровадженням, експлуатацією й модернізацією систем і компонентів 1С:CRM на ТОВ «Ukraine Global Company» повинен

здійснювати фахівці ІТ відділу, що пройшли відповідне навчання в компанії 1С. Крім того, починаючи з 2018 року підприємством для оптимізації маркетингової діяльності буде вдосконалено систему персоналізації в обслуговуванні клієнтів. Для цього компанією буде закуплено та впроваджено додаткове програмне забезпечення 1С.ікс з технологією InterestID.

Закупка та інтеграція програмних розробок потребує інвестиційних витрат, перелік яких закладено в бюджет проекту. З двох варіантів впровадження CRM системи: Cloud (SaaS) - доступ користувачів через веб-інтерфейс до системи, що розміщена на хмарних серверах сертифікованого провайдера та On-Site – використання системи, розміщеної на власних серверах компанії, компанія вибрала останній варіант: розмістити CRM систему на власних серверах. Це обумовило додаткові затрати, такі як покупка техніки, монтаж серверних та найм та навчання персоналу.

З іншої сторони-в цьому випадку компанія після встановлення, налагодження всього обладнання та програмного забезпечення є незалежною від компанії постачальника 1С і оплата за все в проекті - одноразова, тільки при інтеграції системи. При використанні CRM системи на хмарних серверах, Cloud (SaaS), крім оплати розробки процесів та процесу інтеграції, є щорічна оплата за користування хмарними серверами та програмним забезпеченням, яка прив'язана до євро.

Бюджет виконання проекту наведений в табл. 3.1. Отже, загальний обсяг витрат на реалізацію даного проекту становить 1307,4 тис. грн. Для фінансування проекту передбачається використання 1307,4 тис. грн., власних коштів.

*Таблиця 3.1*

Бюджет виконання проекту впровадження 1С:CRM на  
ТО «Ukraine Global Company»

Зміст роботи	Обсяг витрат, тис. грн.
--------------	----------------------------

Проведення переговорів щодо впровадження 1С:CRM на підприємстві	0
Укладання договору та виплата передоплати за виконання проекту	45
Розробка бізнес-плану проекту та системи управління проектом запровадження 1С:CRM на підприємстві ( 10 тис. євро за курсом 31 грн. за 1 євро)	310
Найм персоналу	9,5
Виділення приміщення	4,5
Закупівля персональних комп'ютерів (4 шт.), офісної техніки	48
Закупівля 3 серверних робочих станцій	180
Монтаж та наладка серверних робочих станцій	5
Закупівля комп'ютерної техніки	50
Закупівля програмного забезпечення CRM-системи ( 27 тис. євро за курсом 31 грн. за 1 євро)	150
Адаптація, програмування та тестування програмного комплексу CRM-системи ( 5 тис.євро за курсом 31 грн. за 1 євро)	155
Придбання ліцензій (4*600 євро та 10*200 євро за курсом 31 грн. за 1 євро)	136,4
Реінжиніринг бізнес-процесів у відповідності з новою системою	25
Активізація програмного забезпечення ( 5тис.євро за курсом 31 грн. за 1 євро)	155
Визначення обсягу та змісту навчального матеріалу для цілей навчання у відповідності з широтою охоплення системи процесів підприємства	8
Проведення навчальних занять	26
Разом:	1307,4

Впровадження 1С:CRM на ТОВ «Ukraine Global Company» дасть змогу додатково збільшити обсяг реалізації послуг і, відповідно, обсяг доходів компанії за рахунок збільшення показників конверсії сайту, частоти покупок та частки повторних покупок (таблиця 3.1). Дані по додатковому планованому прибутку беруться за аналогією з іншими схожими за форматом підприємствами.

Виробники програмного забезпечення 1С:CRM згідно з зібраними статистичними даними, вказують на збільшення конверсії сайту на 10-30%, тож розглянемо як зміняться показники роботи сайту Pokiron.ua за таких ймовірних сценаріях.

Оптимістичний сценарій:

- Збільшиться конверсія сайту на 25%
- Збільшиться Retention Rate покупців на 20% (фактично частка повторних покупок)

- Збільшиться частота покупок на 15% (з 1,35 покупок на користувача в місяць до 1,55 покупок в місяць та до 2,58 покупок на користувача в рік)
- Збільшиться конверсія з нових реєстрацій в нових покупців на 5%
- Збільшиться НПС з 8.7 до 9.2, вплив якої на продажу складно виміряти в цифровому еквіваленті, але це важливий фактор для бренду, його пізнаваності, ставлення до нього і загального іміджу компанії, яке теж опосередковано впливає на продажі.

Реалістичний сценарій:

- Збільшиться конверсія сайту на 15%
- Збільшиться Retention покупців на 15% (фактично частка повторних покупок)
- Збільшиться частота покупок на 10% (з 1,35 покупок на користувача в місяць до 1,49 покупок в місяць та до 2,47 покупок на користувача в рік)
- Збільшиться конверсія з нових реєстрацій в нових покупців на 3%
- Збільшиться НПС з 8.7 до 9.0, вплив якої на продажу складно виміряти в цифровому еквіваленті, але це важливий фактор для бренду, його пізнаваності, ставлення до нього і загального іміджу компанії, яке теж опосередковано впливає на продажі.

Песимістичний сценарій:

- Збільшиться конверсія сайту на 10%
- Збільшиться Retention покупців на 10% (фактично частка повторних покупок)
- Збільшиться частота покупок на 5% (з 1,35 покупок на користувача в місяць до 1,42 покупок в місяць та до 2,36 покупок на користувача в рік)
- Збільшиться конверсія з нових реєстрацій в нових покупців на 1%
- Величина НПС залишиться на рівні 8.7.

У компанії є стратегічні плани розвитку на 2017-2019 рр. та побудована модель зростання компанії, що заснована на поточних показниках, трендах і тих змінах в продукті, комунікаціях, якості трафіку які компанія планує зробити. В 2016 р була стратегія активного залучення користувачів і було витрачено багато



маркетингових бюджетів на платні канали, що позначилося на якості трафіку: трафік виріс, конверсії знизились в порівнянні з 2015-2014 рр. В 2017-2019 рр. стратегія розвитку будується на розширенні безкоштовних і умовно безкоштовних каналів: активне SEO, активний PR, поліпшення іміджу бренду, підвищення впізнаваності бренду, побудова комунікацій з користувачами основаних на цінності контенту та в клієнтоорієнтованості, робота з лідерами думок та інше.

За рахунок цього в планах компанії на 2017-2019 рр. закладене зростання як конверсії, так і трафіку.

Розрахуємо основні показники компанії на 2018-2020 рр. за умови впровадження 1С:CRM за трьома сценаріями.

Retention Rate і частота покупок впливає на конверсію сайту: з трафіку в оплачені замовлення.. Тобто фактично частота покупок і Retention Rate є складовою частиною конверсії. Тому для сценаріїв впливає на оборот саме зміна конверсії: зростання конверсії сайту формує додаткову кількість замовлень та додатковий дохід.

Отже, за результатами розрахунків в табл.. 3.2 бачимо, що за умовами оптимістичного сценарію ТОВ «Ukraine Global Company» отримуватиме дохід протягом наступних трьох років на рівні не нижче 5673 тис. грн.. на рік.

В таблиці 3.3 наведено розрахунки показників діяльності підприємства за реалістичним сценарієм. Так, виходячи з отриманих в табл.. 3.3 даних можемо говорити про цілком реалістичні доходи ТОВ «Ukraine Global Company» на рівні 3403 тис. грн.. в 2018 р. та їх зростання до рівня 4681 тис. грн.. на кінець 2020 р.

Далі оцінимо можливі показники діяльності підприємства за умови реалізації песимістичного сценарію (табл.. 3.4).

*Таблиця 3.2*

**Фактичні показники роботи ТОВ «Ukraine Global Company»  
за 2015 – 2017 рр. та планові на 2018 – 2020 рр. (оптимістичний сценарій)**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість відвідувань (Трафік)	5 257	6 639	8 908	9 354	10 009	11 009
Конверсія сайту, %	33,13%	33,07%	33,05%	41,35%	43,01%	43,84%
Кількість замовлень	1 742	2 195	2 944	3 868	4 305	4 826
Частота покупок, шт./покупця в рік	2,91	2,96	3,14	3,79	3,98	4,18
Сер.Чек(грн)	3 600	5 428	6 982	7 331	7 698	8 083
Дохід, тис.грн.	6 270	11 917	20 557	28 359	33 136	39 008
Додаткова Кількість замовлень				774	861	965
Додатковий дохід тис.грн.				5 672	6 627	7 802

Таблиця 3.3

**Фактичні показники роботи «Ukraine Global Company» за 2015 – 2017 рр. та планові на 2018 – 2020 рр. (реалістичний сценарій)**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість відвідувань (Трафік)	5 257	6 639	8 908	9 354	10 009	11 009
Конверсія сайту, %	33,13%	33,07%	33,05%	38,05%	39,57%	40,33%
Кількість замовлень	1 742	2 195	2 944	3 559	3 960	4 440
Частота покупок, шт./покупця в рік	2,91	2,96	3,14	3,63	3,81	4,00
Сер.Чек (грн)	3 600	5 428	6 982	7 331	7 698	8 083
Дохід, тис.грн.	6 270	11 917	20 557	26 090	30 485	35 887
Додаткова Кількість замовлень				464	517	579
Додатковий дохід тис.грн.				3 403	3 976	4 681

Дані табл. 3.2 – 3.4 свідчать про те, що впровадження 1С:CRM на ТОВ «Ukraine Global Company» при оптимістичному розвитку подій дасть змогу отримати додатково 2600 замовлень, при реалістичному сценарії – 1560 додаткових замовлень та навіть при песимістичному варіанті кількість додаткових замовлень становитиме 1040 за 3 роки. Таким чином, в кожному з можливих варіантів компанія отримує вигоду від впровадження 1С:CRM.

Таблиця 3.4

**Фактичні показники роботи ТОВ «Ukraine Global Company» за 2015 – 2017 рр. та планові на 2018 – 2020 рр. (песимістичний сценарій)**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість відвідувань (Трафік)	5 257	6 639	8 908	9 354	10 009	11 009
Конверсія сайту, %	33,13%	33,07%	33,05%	36,39%	37,85%	38,58%
Кількість замовлень	1 742	2 195	2 944	3 404	3 788	4 247
Частота покупок, шт./покупця в рік	2,91	2,96	3,14	3,46	3,63	3,82
Сер.Чек(грн)	3 600	5 428	6 982	7 331	7 698	8 083
Дохід, тис.грн.	6 270	11 917	20 557	24 956	29 160	34 327
Додаткова Кількість замовлень				309	344	386
Додатковий дохід тис.грн.				2 269	2 651	3 121

Таблиця 3.5

### Прогноз доходів та витрат ТОВ «Ukraine Global Company» на 2018 – 2020 рр.

Показники	Оптимістичний сценарій		
	2018	2019	2020
Кількість замовлень	3 868	4 305	4 826
Доходи від продажу, грн	28 359 015	33 135 808	39 007 855
Розрахунковий додатковий дохід, грн	5 671 803	6 627 162	7 801 571
Податок, грн	1 990 803	2 326 134	2 738 351
Прямі витрати, грн	18 906 010	22 090 538	26 005 237
Сплата ліцензій, грн	136 400	136 400	136 400
Сплата за користування серверами, грн (750 доларів в міс. за курсом 26 грн. за 1 долар)	234 000	234 000	234 000
Оплата праці персоналу, грн	114 000	114 000	114 000
Оплата додаткових каналів комунікації в рамках 1С:CRM, грн (3800 доларів в міс. за курсом 26 грн. за 1 долар)	1 185 600	1 185 600	1 185 600
Розрахунковий чистий прибуток, грн	5 792 202	7 049 136	8 594 267

Зробимо розрахунки грошових потоків для трьох сценаріїв впровадження 1С:CRM в компанії. Обчислення зробимо виключно для додаткового доходу, який ми отримуємо в результаті підключення CRM системи, врахуємо податки, прямі

витрати та додаткові витрати, пов'язані з встановленням CRM системи: оплата кожний рік ліцензій, серверів та додаткових каналів комунікації.

За результатами розрахунків прогнозних доходів та витрат, що наведені в табл. 3.5, за оптимістичного сценарію ТОВ «Ukraine Global Company» отримає 5792,2 тис. грн.. прибутку після впровадження програмного продукту 1С:CRM в своїй роботі з його подальшим зростанням.

Результати впровадження 1С:CRM в маркетинговій діяльності ТОВ «Ukraine Global Company» за реалізації положень реалістичного сценарію наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз доходів та витрат ТОВ «Ukraine Global Company» на 2018 – 2020 рр.

Показники	Реалістичний сценарій		
	2018	2019	2020
Кількість замовлень	3 559	3 960	4 440
Доходи від продажу, грн	26 090 294	30 484 943	35 887 227
Розрахунковий додатковий дохід, грн	3 403 082	3 976 297	4 680 943
Податок, грн	1 831 539	2 140 043	2 519 283
Прямі витрати, грн	17 393 529	20 323 295	23 924 818
Сплата ліцензій, грн	136 400	136 400	136 400
Сплата за користування серверами, грн (750 доларів в міс. за курсом 26 грн. за 1 долар)	234 000	234 000	234 000
Оплата праці персоналу, грн	114 000	114 000	114 000
Оплата додаткових каналів комунікації в рамках 1С:CRM, грн (3800 доларів в міс. за курсом 26 грн. за 1 долар)	1 185 600	1 185 600	1 185 600
Розрахунковий чистий прибуток, грн	5 195 226	6 351 605	7 773 126

Отже, за умовами реалістичного сценарію ТОВ «Ukraine Global Company» отримуватиме результат в розмірі 5195,2 тис. грн. в перший рік впровадження програмного продукту персоналізації туристів з метою оптимальної сегментації ринку туристичних послуг. Дане рішення щодо придбання 1С:CRM в рамках дослідження варто розглядати і за умов реалізації песимістичного сценарію. Основні показники розраховані і зведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз доходів та витрат ТОВ «Ukraine Global Company» на 2018 – 2020 рр.

Показники	Песимістичний сценарій		
	2018	2019	2020

Кількість замовлень	3 404	3 788	4 247
Доходи від продажу, грн	24 955 933	29 159 511	34 326 912
Розрахунковий додатковий дохід, грн	2 268 721	2 650 865	3 120 628
Податок, грн	1 751 907	2 046 998	2 409 749
Прямі витрати, грн	16 637 289	19 439 674	22 884 608
Сплата ліцензій, грн	136 400	136 400	136 400
Сплата за користування серверами, грн (750 доларів в міс. за курсом 26 грн. за 1 долар)	234 000	234 000	234 000
Оплата праці персоналу, грн	114 000	114 000	114 000
Оплата додаткових каналів комунікації в рамках 1С:CRM, грн (3800 доларів в міс. за курсом 26 грн. за 1 долар)	1 185 600	1 185 600	1 185 600
Розрахунковий чистий прибуток, грн	4 896 738	6 002 839	7 362 555

Розрахунки табл. 3.7 показали, що навіть за умовами песимістичного сценарію ТОВ «Євротрікс» отримуватиме прибуток, який становитиме 4896,7 тис. грн. в перший рік реалізації проекту, 6002,8 тис. грн. в другий рік та 7362,5 тис. грн. на кінець третього року реалізації проекту з сегментування ринку засобами 1С:CRM.

Отже, можна зробити висновок про прибутковість та доцільність запропонованого проекту з підвищення ефективності процесів сегментування ринку та виявлення потреб цільової аудиторії інструментами 1С:CRM.

Ефективність проекту визначається на підставі оцінки грошових потоків, пов'язаних із його реалізацією, за допомогою наступних показників:

- чистий приведенний дохід;
- індекс (коефіцієнт) доходності;
- індекс (коефіцієнт) рентабельності;
- період окупності;
- внутрішня норма доходності.

Схеми грошових потоків проекту базуються на наступній інформації:

- загальна сума інвестицій становить 696,5 тис. грн. ;
- всі грошові потоки розраховані на кінець року;
- первинні інвестиції здійснюються на початку першого періоду;
- аналіз проводиться для перших трьох років з початку здійснення проекту;

– амортизація як внутрішнє джерело фінансування підприємства вважається надходженням грошових коштів;

– не береться до уваги рівень інфляції, всі розрахунки зроблені в постійних цінах на момент початку проекту, тому всі відсоткові ставки, що використовуються (ставка дисконтування, індекс (коефіцієнт) рентабельності, внутрішня норма доходності), є реальними;

– рух коштів із фінансування проекту (отримання і повернення кредиту, сплата відсотків), не враховується у грошових потоках, їх вартість враховується дисконтуванням майбутніх грошових потоків; при цьому, у випадку кредитування чисті грошові потоки збільшуються на суму зменшення податку на прибуток від включення відсотків за кредит у витрати;

– чисті грошові потоки розраховуються як різниця між загальними грошовими притоками і загальними грошовими відтоками; чистий приведений дохід визначається на підставі чистих грошових потоків з використанням дисконтного чинника поточної вартості (ставки дисконту).

Як і при розрахунку чистого прибутку і рентабельності, аналіз дисконтованих грошових потоків дає різні результати при реалізації альтернативних проектів.

Найвідомішим і найуживанішим критерієм оцінки проектів є *чистий приведений дохід* (Net Present Value). Він являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигод від зроблених інвестицій). NPV дорівнює різниці між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигод і поточною вартістю нинішніх і наступних витрат проекту протягом усього циклу.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}, \quad (3.1)$$

де  $CF_t$  — очікувані чисті грошові потоки;

$k$  — ставка доходності, що вимагається від проекту;

$I_t$  — початкова витрата капіталу, що здійснюється зараз (або ж теперішні вартості всіх витрат).

Якщо NPV позитивний, проект можна рекомендувати для фінансування.

Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише на відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менше нуля - проект вважається збитковим. Для того, щоб провести розрахунок основних показників економічної ефективності проекту, необхідно продисконтувати чисті фінансові потоки проекту (у якості ставки дисконтування ми взяли ставку банківського відсотку – 25%) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Схема грошових потоків від впровадження проекту впровадження ІС:CRM на ТОВ «Ukraine Global Company»**

Показники	Період			Разом:
	2018	2019	2020	
<b>Оптимістичний сценарій</b>				
Грошовий потік	5 671 803	6 627 162	7 801 571	20 100 536
Обсяг інвестицій	1 307 400			1 307 400
Коефіцієнт дисконтування (ставка 25%)	1	0,8	0,64	x
Дисконтовані грошові надходження	5 671 803	5 301 729	4 993 005	15 966 538
Дисконтовані інвестиційні витрати	1 307 400			1 307 400
Чистий грошовий потік дисконтований	4 364 403	5 301 729	4 993 005	14 659 138
<b>Реалістичний</b>				
Грошовий потік	3 403 082	3 976 297	4 680 943	12 060 321
Обсяг інвестицій	1 307 400			1 307 400
Коефіцієнт дисконтування (ставка 25%)	1	0,8	0,64	x
Дисконтовані грошові надходження	3 403 082	3 181 038	2 995 803	9 579 923
Дисконтовані інвестиційні витрати	1 307 400			1 307 400
Чистий грошовий потік дисконтований	2 095 682	3 181 038	2 995 803	8 272 523
<b>Песимістичний сценарій</b>				
Грошовий потік	2 268 721	2 650 865	3 120 628	8 040 214
Обсяг інвестицій	1 307 400			1 307 400
Коефіцієнт дисконтування (ставка 25%)	1	0,8	0,64	x
Дисконтовані грошові надходження	2 268 721	2 120 692	1 997 202	6 386 615
Дисконтовані інвестиційні витрати	1 307 400			1 307 400
Чистий грошовий потік дисконтований	961 321	2 120 692	1 997 202	5 079 215

Таким чином, за оптимістичним сценарієм за період в 3 роки після запровадження проекту сукупний дисконтований грошовий потік буде становити 15996,5 тис.грн., сукупний обсяг дисконтованих інвестицій –1307,4 тис.грн., а чистий кумулятивний дисконтований грошовий потік – 14659,1 тис. грн.

Спираючись на статистичні дані компанії розробника обраного програмного забезпечення, в перші роки застосування відбувається зростання конверсії сайту на 10-15%. Тож, найбільш ймовірний сценарій – реалістичний з припущенням росту конверсії сайту до 15%. За цим сценарієм за період в 3 роки після запровадження проекту сукупний дисконтований грошовий потік буде становити 9579,9 тис.грн., сукупний обсяг дисконтованих інвестицій –1307,4 тис.грн., а чистий кумулятивний дисконтований грошовий потік – 8272,5 тис. грн.

Розглянемо песимістичний сценарій розвитку: при рості конверсії сайту до 10% ми отримаємо за 3 роки після впровадження 1С:CRM на сайті сукупний дисконтований грошовий потік 6386,6 тис.грн., сукупний обсяг дисконтованих інвестицій –1307,4 тис.грн., а чистий кумулятивний дисконтований грошовий потік –5079,2 тис. грн.

Тобто оцінюючи NPV за всіма можливими сценаріями, бачимо доцільність впровадження CRM системи на сайті. Більш того, оцінимо тепер період окупності проекту за найгіршим, песимістичним сценарієм.

Період окупності (Payback Period) вказує термін відшкодування капітальних витрат проекту з його чистих сумарних доходів. Він не може слугувати мірою прибутковості, оскільки не враховує грошові потоки після окупності.

Взагалі за цим критерієм обидва проекти є швидкоокупні. Тому вибір найбільш вдалого повинен враховувати порівняльну оцінку їх ефективності.

$$PBP = m + \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} - S_m}{CF_{m+1}}, \quad (3.4)$$

де  $S_m = \sum_{t=1}^m \frac{I_t}{(1+k)^t}$ ,

де  $S_m$  – нарощена сума дисконтованих грошових потоків за  $m$  років;  $CF_{m+1}$  – дисконтований грошовий потік у  $(m+1)$  – му році.

Значення цього показника складає:  $1+(1307400-(2268,7))/2120,7 = 0,55$  року або 6,5 місяців для песимістичного сценарію.

Для реалістичного сценарію період окупності ще менше: 4 місяці.

Індекс (коефіцієнт) доходності (Profitability Index) - відношення суми наведених ефектів (різниці вигод і поточних витрат) до розміру інвестицій.



$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}, \quad (3.2)$$

де PI – індекс доходності за інвестиційним проектом.

Цей показник тісно пов'язаний з NPV. Якщо значення індексу доходності менше (дорівнює) одиниці, інвестиційний проект повинен бути відхилений в зв'язку з тим, що не принесе додатковий прибуток на інвестовані кошти.

Індекс доходності для проекту складає:

Для оптимістичного сценарію:  $PI = 15966538/1307400 = 12,2$ .

Для найбільш ймовірного, реалістичного оптимістичного сценарію:  $PI = 9579923/1307400 = 7,3$

Для песимістичного сценарію:  $PI = 6386615/1307400 = 4,9$

*Індекс (коефіцієнт) рентабельності* визначається як відношення чистого інвестиційного прибутку нормального року функціонування підприємства до розміру первинних інвестицій.

$$IP = \text{ЧП/ІВ} \quad (3.3),$$

де, IP – індекс рентабельності за інвестиційним проектом;

ЧП – середньорічна сума чистого прибутку за період експлуатації проекту.

В процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту цей показник відіграє допоміжну роль, оскільки не дозволяє в повній мірі оцінити весь зворотній інвестиційний потік проекту.

Обчислимо цей показник для першого року реалізації проекту за всіма трьома сценаріями:

Значення цього показника складає:

Для оптимістичного сценарію:  $5792202/1307400 = 4,43$ .

Для найбільш ймовірного, реалістичного оптимістичного сценарію:  $5195226/1307400 = 3,97$ .

Для песимістичного сценарію:  $4896738/1307400 = 3,75$ .

Оцінимо тепер ефект від впровадження проекту аналізу Big Data та персоналізації на сайті. Цей проект планується реалізувати на сайті після

встановлення системи 1С:CRM, оскільки сумісна робота цих двох проектів значно збільшує їх ефективність: розроблені алгоритми в рамках аналізу Big Data легко тестувати та реалізовувати за рахунок каналів комунікації в рамках 1С:CRM. Тобто припустимо вже реалізований реалістичний сценарій впровадження системи 1С:CRM та розрахуємо вплив проекту персоналізації на сайті за рахунок розробки алгоритмів, основаних на аналізі даних.

Проект персоналізації на сайті за рахунок розробки алгоритмів, основаних на аналізі даних - довгостроковий. По оцінкам фахівців для розробки працюючих моделей та отримання результатів необхідно від 6 до 12 місяців. Тобто в перший рік реалізації проекту його вплив на основні показники компанії менше, ніж в наступні роки впровадження проекту.

Експертна оцінка - основні очікувані зміни внаслідок впровадження проекту аналізу потокових даних та логів сайту:

- Конверсія сайту зросте на 5% - 30%
- Збільшиться середній чек на 10%- 25% ( За рахунок персоналізованих рекомендацій)
- Збільшиться трафік на 5% - 8% ( Виростуть прямі заходи на сайт - за рахунок більш релевантного контенту та пропозицій у користувачів збільшується лояльність до сайту)
- Збільшиться частота покупок на 7%-15% ( Внаслідок максимальної персоналізації всіх пропозицій та рекомендацій на сайті)

Оцінимо вартість впровадження проекту. Для цього проекту характерні щомісячні витрати на його функціонування:

Прийmemo до уваги прогнози експертів галузі та припустимо поступову зміну основних показників сайту по рокам з початку реалізації проекту:

*Таблиця 3.9*

**Бюджет на функціонування проекту персоналізації та аналізу даних сайту**

Зміст	Обсяг	Обсяг
-------	-------	-------

	витрат, тис. грн. в рік	витрат, тис. грн. в рік
Оплата праці висококваліфікованого персоналу	9,5	114
Оренда хмарних серверів ( 400 доларів США за курсом 26 грн. за 1 доллар)	10,4	124,8
Оплата за користування сервісу Amazon Kinesis Streams ( 1200 доларів США за курсом 26 грн. за 1 доллар)	31,2	374,4
Оплата за користування сервісу Amazon DynamoDB ( 500 доларів США за курсом 26 грн. за 1 доллар)	13	156
Оплата сервісів аналізу Hadoop, Map Reduce та ін. ( 170 доларів США за курсом 26 грн. за 1 доллар)	4,42	53,04
Технічна імплементація алгоритмів на сайт	5,5	66
Разом:	74,02	888,24

Таблиця 3.10

Очікуваний вплив проекту персоналізації та аналізу даних сайту на основні показники сайту по рокам

Показник	2018	2019	2020
Кількість відвідувань (Трафік)	5%	6%	8%
Конверсія сайту, %	5%	10%	15%
Частота покупок, шт./покупця в рік	7%	10%	15%
Сер.Чек (грн)	10%	15%	20%

І побудуємо на основі реалізації реалістичного сценарію впровадження 1С:CRM прогнози по впровадженню проекту персоналізації

Таблиця 3.11

Прогноз доходів та витрат ТОВ «Ukraine Global Company» на 2018 – 2020 рр. після впровадження 1С:CRM (реалістичний сценарій)

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість відвідувань (Трафік)	5 257	6 639	8 908	9 354	10 009	11 009
Конверсія сайту, %	33,13%	33,07%	33,05%	38,05%	39,57%	40,33%
Кількість замовлень	1 742	2 195	2 944	3 559	3 960	4 440
Частота покупок, шт./покупця в рік	2,91	2,96	3,14	3,63	3,81	4
Сер.Чек (грн)	3 600	5 428	6 982	7 331	7 698	8 083
Дохід, тис.грн	6 270	11 917	20 557	26 090	30 485	35 887

Розрахуємо чисті грошові потоки на 3 роки після початку реалізації проекту: вони розраховуються як різниця між загальними грошовими притоками і загальними грошовими відтоками.

Таблиця 3.12

## Прогнозування доходів та витрат від реалізації проекту персоналізації та аналізу даних на сайті ТОВ «Ukraine Global Company»

Показники	2018	2019	2020
Кількість замовлень	3 559	3 960	4 440
Доходи від продажу, грн	26 090 294	30 484 943	35 887 227
Розрахунковий додатковий дохід, грн	3 403 082	3 976 297	4 680 943
Податок, грн	1 831 539	2 140 043	2 519 283
Прямі витрати, грн	17 393 529	20 323 295	23 924 818
Оплата праці висококваліфікованого персоналу, грн	9 500	9 500	9 500
Оренда хмарних серверів, грн	10 400	10 400	10 400
Оплата за користування сервісу Amazon Kinesis Streams, грн	374 400	374 400	374 400
Оплата за користування сервісу Amazon DynamoDB, грн	13 000	13 000	13 000
Оплата сервісів аналізу Hadoop, Map Reduce та ін., грн	4 420	4 420	4 420
Технічна імплементація алгоритмів на сайт, грн	660 000	660 000	660 000
Розрахунковий додатковий чистий прибуток, грн	5 793 506	6 949 885	8 371 406

Отже, як бачимо з першого року впровадження проекту персоналізації та аналізу Big Data сайту він є повністю окупним, на другий рік його впровадження принесе компанії додаткових 6,9 млн. грн чистого прибутку, на третій рік ефект від запровадження цього проекту буде становить 8,4 млн. грн.

### Висновки до розділу 3

1. ТОВ «Ukraine Global Company» використовує штучно-технічний підхід до вивчення ринку, при якому ринок потрібно відповідним чином будувати, а потім використовувати те, що побудовано. Фірма бере активну участь у створенні потреб і створює саме ті, які може і має намір задовольняти. У своїй маркетинговій політиці ТОВ «Ukraine Global Company» стежить за всіма подіями, що відбуваються в Інтернет просторі.

2. ТОВ «Ukraine Global Company» будує свою інтернет - маркетингову стратегію і тактику з урахуванням найостанніших тенденцій в смаках і сформованих в світі тенденцій. Компанія залучає нові таланти, які врешті-решт стануть серйозними джерелами просування бренду на ринку і, відповідно, забезпечать зростання її прибутку. У той же час ТОВ «Ukraine Global Company» не

забуває свою історію існування на ринку. Все це забезпечує їй стійкий імідж, що дозволяє завойовувати інтерес все більш широких верств споживачів.

3. Аналіз великих даних відкриває для ТО «Ukraine Global Company» відмінну перспективу скоротити зусилля, що докладаються для збільшення власних продажів. Звучить неймовірно, але це факт. Набагато ефективніше пропонувати туристичний продукт тому, хто його потребує, ніж захоплювати всю аудиторію без розбору. Таким чином, компанія знижуватиме відсоток відмов, економитиме бюджет на рекламу і власні сили, підвищуючи при цьому конверсію свого ресурсу і відсоток скоєних продажів. В рамках даного дослідження ТО «Ukraine Global Company» з метою вдосконалення та оптимізації процесів сегментування ринку та роботи з цільовою аудиторією було запропоновано проект, який є прибутковим та доцільним до впровадження.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

Стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку. Діяльність туристичного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як обмеженість фінансових, управлінських ресурсів, досвіду та можливостей технологічного трансферу, нестача технічних навичок для перейняття технологій та домінування короткострокових цілей. Ці внутрішні властивості негативно відбиваються на конкурентоспроможності малих підприємств та роблять їх більш вразливими до зовнішніх чинників діяльності, обумовлюють більшу залежність від економічної та інвестиційної політики, умов конкурентної боротьби, ступеню розвитку інфраструктури, макроекономічної та політичної ситуації, культурних, інформаційних та інших чинників, порівняно з великими компаніями.

Діяльність туроператора є складовою інфраструктури туризму. Вона полягає у процесах планування, розробки, просування та реалізації туристичних продуктів та сервісів. Організація діяльності туристичного оператора на ринку іноземного туризму здійснюється на основі визначеної стратегії, яка передбачає аналітичне дослідження і побудову сценарію маркетингових дій досягнення цілей із подальшим письмовим викладенням у певній структурі. Було проаналізовано динаміку показників розвитку іноземного туризму в Україні. В цілому загальна кількість обслужених туристів закладами внутрішнього туризму за 2013-2015 рр. мала тенденцію до зниження. Якщо у 2013 році було обслужено 3454,3 тис. туристів (з них 232,3 тис. осіб іноземних туристів), то у 2014 році обслужено 2425,1 тис. осіб (з них 17,1 тис. осіб іноземних туристів). У 2016 році загальна кількість туристів зросла на 26% і склала 2549,6 тис. осіб. Зростання відбулося переважно за рахунок чисельності громадян, які виїжджали за кордон. У 2017 році

зростання чисельності обслуговування туристів склало 4% що свідчить про сповільнення темпів відновлення туристичного потоку відносно докризового рівня. Основними напрямками подальшого розвитку іноземного туризму в Україні є такі: поглиблення євроінтеграційного напрямку; приведення якості українських туристичних послуг до міжнародних стандартів; залучення інвестицій до розбудови туристичної та курортної інфраструктури українського туризму; надання фінансової та технічної допомоги з боку ЄС; створення системи підготовки та підвищення кваліфікації туристичних кадрів України; проведення в Україні міжнародних спеціалізованих семінарів, конференцій з залученням вітчизняних та іноземних організацій.

Поведінка іноземних туристів на ринку туристичних послуг як природний процес зазнає еволюції під впливом низки чинників та економічних умов і перебуває у взаємозв'язку із попитом та пропозицією в контексті поведінкової економіки. Поведінкова економіка та поведінкові фінанси є взаємопов'язаними категоріями, які вивчають вплив психологічних, соціальних, когнітивних та емоційних чинників на економічні рішення споживачів товарів та послуг. Інформація про поведінку іноземних туристів, які зумовлені зазначеними вище чинниками, є необхідною умовою успіху туристичних підприємств на ринку іноземного туризму.

За результатами оцінки стратегічного потенціалу туристичного оператора «Ukraine Global Company» можна стверджувати, що показники результативності організації туроператорської діяльності мали поступову тенденцію до зростання. Валова прибутковість туристичних послуг у 2016 році склала 8,7%, а у 2017 році вона зросла до 10,3%. У структурі наданих послуг на ринку іноземного туризму у 2017 році домінували такі туристичні напрямки як Туреччина – 26%, Єгипет – 15% та Греція – 9%. Результати оцінки стратегічного потенціалу на основі SPACE-аналізу дозволяють зробити висновки про те, що туристичний оператор має консервативний підхід до свого стратегічного розвитку.

Результати проведеного стратегічного аналізу іноземного туризму в Україні дають підстави свідчити про те, що в Україні, на відміну від більшості країн

Центральної та Східної Європи, переважає внутрішній попит, що свідчить про орієнтованість туристичної галузі на внутрішній ринок. За підсумками 2017 року, показник витрат іноземних туристів продемонстрував реальне зростання на рівні 6%, але істотно на структуру витрат це не вплинуло. У 2016-2017 рр. динаміка чисельності обслужених туристів змінилася в бік зростання. У 2016 році даний показник зріс на 26,2%, а у 2017 році – на 10,1% порівняно з попередніми періодами. При цьому варто відмітити особливе зростання чисельності туристів-громадян, які виїжджали за кордон.

Маркетинговий аналіз ресурсного потенціалу іноземного туризму дозволяє виокремити найважливіші проблеми стратегічного розвитку туристичного оператора «Ukraine Global Company», до яких відносяться: проблема необхідності збільшення чисельності клієнтів; проблема організаційного забезпечення оптимального обслуговування клієнтів; астарілість механізмів та систем роботи з клієнтами, необхідність пошуку нових інструментів в сфері інформаційного та операційного управління туристичною діяльністю; посилення негативного впливу зовнішнього середовища, що виражається в посиленні конкуренції, зростання податкового навантаження, тощо.

ТО «Ukraine Global Company» використовує штучно-технічний підхід до вивчення ринку, при якому ринок потрібно відповідним чином будувати, а потім використовувати те, що побудовано. Фірма бере активну участь у створенні потреб і створює саме ті, які може і має намір задовольняти. У своїй маркетинговій політиці ТО «Ukraine Global Company» стежить за всіма подіями, що відбуваються в Інтернет просторі.

ТО «Ukraine Global Company» будує свою інтернет - маркетингову стратегію і тактику з урахуванням найостанніших тенденцій в смаках і сформованих в світі тенденцій. Компанія залучає нові таланти, які врешті-решт стануть серйозними джерелами просування бренду на ринку і, відповідно, забезпечать зростання її прибутку. У той же час ТО «Ukraine Global Company» не забуває свою історію існування на ринку. Все це забезпечує їй стійкий імідж, що дозволяє завойовувати інтерес все більш широких верств споживачів.



Аналіз великих даних відкриває для ТОВ «Ukraine Global Company» відмінну перспективу скоротити зусилля, що докладаються для збільшення власних продажів. Звучить неймовірно, але це факт. Набагато ефективніше пропонувати туристичний продукт тому, хто його потребує, ніж захоплювати всю аудиторію без розбору. Таким чином, компанія знижуватиме відсоток відмов, економитиме бюджет на рекламу і власні сили, підвищуючи при цьому конверсію свого ресурсу і відсоток скоєних продажів. В рамках даного дослідження ТОВ «Ukraine Global Company» з метою вдосконалення та оптимізації процесів сегментування ринку та роботи з цільовою аудиторією було запропоновано проект, який є прибутковим та доцільним до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, туристичний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
2. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навчальний посібник / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. - К. : Альтерпрес, 2004. - 288 с. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://tourism-book.com/pbooks/book-32/ua/>
3. Басюк Д. І. та ін. Експертно-статистична оцінка життєвого циклу destinations винного туризму / Д. І. Басюк, Т.Ю. Примак // Ефективна економіка, 2015. - №2. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3930>
4. Безуглий, В.В. Сучасні тенденції розвитку ділового туризму в країнах Європейського союзу / В.В. Безуглий, А. М. Білосороз // Вісник Львівського університету. Серія: Міжнар. відносини . - 2012. - Вип. 29. - Ч. 1. - С. 9-13.
5. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування / О. О. Бейдик; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. - К. : Київ. ун-т, 2001. - 395 с.
6. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. / В.А. Белошапка - К.: Кондор, 2014. - 315 с.
7. Ведмідь Н. Методологічні основи типізації суб'єктів санаторно-курортної діяльності / Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2012. - №6. – С. 71-77
8. Ведмідь Н.І. Тривимірна структура системи туроперейтингу санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами / Н. І. Ведмідь // Ефективна економіка, 2013. - №5 [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2029>
9. Виноградська А.М. Технологія туроперейтингу в системі маркетингу / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2008. – 284с.

10. Все о туризме - туристическая библиотека [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [\\_http://tourlib.net/](http://tourlib.net/)
11. Гаврилюк А.М. Державний маркетинг створення та промоції туристичного бренду України / А. М. Гаврилюк // Державне управління, 2013. - №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=672>
12. Головкова Л. С., та ін. Еволюція поведінки індивідуальних споживачів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки / Л. С. Головкова, Н. В. Гриньов, Л. А. Дяченко // Бірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2017. - №14. – С. 7-22
13. Головчан Т. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними /Т. І. Головчан //Збірник наукових праць “Торгівля і ринок України”. - 2014. - № 7. - С. 157-161.
14. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку туристичного бізнесу / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
15. Дані Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
16. Дані Міністерства економічного розвитку та торгівлі (Департамент туризму та курортів) [Електронний ресурс], доступно з: <http://www.me.gov.ua>
17. Деловой туризм - оптимизм вопреки кризису [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/>
18. Дехтяр Н.А. Тенденції розвитку світового ринку ділового туризму / Н.А. Дехтяр // Проблеми економіки. - 2014. - № 1. - С. 43-51. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.problecon.com/pdf/2014/1\\_0/43\\_51.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2014/1_0/43_51.pdf).
19. Долматов Г. М. Международный туристский бизнес: история, реальность и перспективы / Г. М. Долматов [Електронний ресурс] - Режим доступа : <http://buklib.net/books/22017/>

20. Жученко В.Г. Особливості організації ділового туризму в Україні та сучасний стан його розвитку / В. Г. Жученко, К.Д. Діденко // Економіка, фінанси, право: інф.-аналіт. журнал. - 2012. - № 12/ 2. - С. 13-15.
21. Захаренко Г. Н. Туристський потенціал регіональної дестинації та ефективність його використання в індустрії туризму (на прикладі Пермського краю): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (рекреація та туризм)» / Г. Н. Захаренко. - Х., 2011. - 22 с.
22. Заячківська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація / Г.А. Заячківська // Інноваційна економіка, 2015. - №1. – С. 153-155
23. Зима О. Г. Ін센див-туризм як приклад успішного менеджменту організацій / О.Г. Зима, Н.В. Кузьминчук // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1 (2). – С. 275–282.
24. Иванова А.В. Концептуальний підхід к забезпеченню якості обслуговування в сфері туризму [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://tourlib.net>.
25. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 352 с.
26. Коваль О.А. Системний аналіз ділових послуг в Україні та аргументація створення бізнес-готелів в столиці / О.А. Коваль, І.І. Васьковська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konferm2/31.pdf>
27. Козубова Н. В. Теоретичні основи та методичне забезпечення діагностики туристичного потенціалу регіонів України / Н. В. Козубова // Актуальні проблеми міжнародних відносин. - 2014. - Вип. 120(1). - С. 253-263.
28. Конон Н. Є. Міжнародний бізнес-туризм: інтерпретація дефініції та перспективи розвитку у ХХІ ст. / Н. Є. Конон // Вісник ДНУ. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини, 2012. - №4. – С. 181-186

29. Конон Н.Є. Тренди розвитку міжнародного туризму / Н.Є. Конон // Суспільство та економіка, 2013. - №5. - С. 71-75.
30. Конференц-сервіс в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conference-servi-se.com.ua/>
31. Корпан О.С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень / О.С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. - № 3. – С. 100-105
32. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування сервісної системи підприємств туристичного бізнесу / Д. Кочубей // Вісник КНТЕУ, 2009. - №4. – С. 59-66
33. Кривега Л. Д. Мировой туризм : тенденции развития / Л. Д. Кривега, Е. В. Сухарева // Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник» [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://irbis-nbuv.gov.ua/>
34. Кулініч Т.В. Вплив ділового туризму на ефективне управління організацією / Т.В. Кулініч // Економіка і суспільство, 2016. - №5. – С. 62-67
35. Кучинська І.В. Туризм в умовах глобальної екологічної кризи: сучасні виклики і перспективи розвитку [Текст]:Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туризму у 21 ст. у контексті вирішення глобальних проблем сучасності». Львів, 28.05.2014 р.- Львів:ЛІЕТ,2014.- С.291-301.
36. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для туристичних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.
37. ЛІГА.Новости – У Києві відкрився найбільший конгрес-хол Mercure Congress Centre [Електронний ре-сурс]. – Режим доступу: [http:// news.liga.net/ ua/ news/ economics/ 14846147-u\\_ki\\_v\\_v\\_dkrivsvya\\_nayb\\_lshiy\\_kongres\\_khol\\_mercure\\_congress\\_centre.htm](http://news.liga.net/ua/news/economics/14846147-u_ki_v_v_dkrivsvya_nayb_lshiy_kongres_khol_mercure_congress_centre.htm)
38. Любіцева О. О. Перспективи розвитку туризму в Україні / О. О. Любіцева // Географія та туризм, 2012. - №3. – С. 65-69

39. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : навчальний посібник / О. О. Любіцева. - К. : Альтерпрес, 2003. - 436 с.
40. Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / А. Мазаракі, Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2014. - №1. - С. 188-195
41. Максимюк М.Н Оцінка стану та перспективи розвитку ділового туризму в Україні // Культура народів Причорномор'я. - 2012. - № 234. - С. 67-70.
42. Малік, Л. В. Формування бренд-іміджу дестинації в реаліях сучасної України на засадах упровадження КСВ [Текст] / Л.В. Малік // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. - Том 21. - № 1. - С. 306-310.
43. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух, - К.: Кондор, 2010. - 328 с.
44. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник /М. П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н. М. Ганич. - К.: Знання, 2008. - 661 с.
45. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навчальний посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 424 с.
46. Мальцева Ю.Н., Влащенко Н.Н. Подходы к определению туристической дестинации [Електронний ресурс]. - режим доступу [http://eprints.kname.edu.ua/view/year/2011.type.html#group\\_conference=5Fitem](http://eprints.kname.edu.ua/view/year/2011.type.html#group_conference=5Fitem)
47. Микитин Т. М. Використання маркетингу туристичних дестинацій для просування об'єктів природно-заповідного фонду Рівненщини / Т. М. Микитин // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. - 2014. - Вип. 11. - С. 159-166. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2014\\_11\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2014_11_19)
48. Михайліченко Г.І. Світосистемні закономірності консолідації туристичного бізнесу в умовах інноваційного розвитку / Г.І. Михайліченко // Актуальні проблеми міжнародних відносин, 2012. - №4. – С. 105-122

49. Міжнародний туризм і сфера послуг : [підруч.] / [М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич]. - К. : Знання, 2008. - 661 с.
50. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (офіційний веб-сайт) – Інформація щодо відвідування України іноземними туристами та виїзду громадян України за кордон за I півріччя 2016–2017 ро-ків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3ba262e6-1603-4090-b741-e3c47a7f6d71&-title=InformatsiiaSchodoVidviduvanniaUkrainiInozemnimiTuristamiTaViizduGromadianUkrainiZaKordonZaIPivrichchia2016-2017-Rokiv>
51. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет “Львівська політехніка”, 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
52. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. - №1. – С. 54-59
53. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mice.com.ua>.
54. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
55. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.
56. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.
57. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні // Вісник Львів. Ун-ту. - 2008. - Вип. 24. - С. 224-228.
58. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Руський бізнес: світові тенденції

- та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.
59. Приходько Д., та ін. Розвиток іноземного туристичного бізнесу в контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів / Д. Приходько, І. Малярчук // Економіка України, 2012. - №9. - С.20-28
60. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
61. Проблеми розвитку туризму і готельного господарства: регіональний аспект: монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2009. - 276 с.
62. Прокопішина О. В. Обліково-аналітична підтримка державних програм розвитку ту-ризму [Електронний ресурс] / О. В. Прокопішина, Н. В. Козубова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 9. - С. 184-190. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2012\\_9\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_9_37.pdf).
63. Прохорчук І.В. Теоретичні аспекти розвитку міжнародного ділового туризму в Україні / І.В. Прохорчук // Актуальні проблеми міжнародних відносин. - 2012. - № 110. - С. 118.
64. Сайт законодавчої бази [Електронний ресурс], доступно з: [www.liga.com.ua](http://www.liga.com.ua)
65. Сайт законодавчо-нормативної бази [Електронний ресурс], доступно з: [www.touer.com](http://www.touer.com).
66. Сайт Туристичної асоціації України [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.tau.org.ua/>
67. Сорока С. П. Регуляторна політика держави у сфері туризму і її реалізація на регіональному рівні [Електронний ресурс] / С. П. Сорока. // Економіка. Управління. Інновації. - 2010. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2010\\_1\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2010_1_22.pdf).
68. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №7. – С. 127-131



69. Титова Н. В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення / Н. В. Титова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 56-61
70. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія [Текст] / Т. І. Ткаченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.
71. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: монографія /Т. І. Ткаченко.-2 вид. випр. допов. - К:КНТУ, 2009.-463 с.
72. Топольник В.Г., та ін. Моделювання процесів туристичного бізнесу на прикладі турфірми «Централь» м. Донецька / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ, 2014. - № 1(61). – С. 144-162
73. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку : монографія / За ред. проф. В. В. Александрова. - Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. - 268 с.
74. Уліганець С.І. Перспективи розвитку ділового туризму / С.І. Уліганець, О.Ю. Дмитрук, О.Г. Стригун // Географія та туризм: наук. збірник / Ред. кол.: Я.Б. Олійник (відп. ред.) та ін. – К.: Альтерпрес, 2014. – №6. – С. 117–122.
75. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід / Л.В. Фрей // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. - №15. – С. 51-56
76. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - №4. – С. 58-65.
77. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково- практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.
78. Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі / І. М. Шамара // Вісник Харківського

- національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2016. - вип. 5. - С. 167-170
79. Шатовська Т.Б., та ін. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками туристичного підприємства / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету, 2011. - №1(35). – С. 289-297
80. Brian J. Heywood D. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - M.: Williams, 2010. - 774 p.
81. BTA Ukraine – Наведение фокуса на business travel и meeting industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://btaukraine.com/2017/10/02/navedenie-fokusa-na-business-travel-i-meeting-industry/>
82. BTA Ukraine – Словарь терминов на украинском языке [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://btaukraine.com/2017/06/19/slovar-terminov-na-ukrainskom-yazyke/>
83. delo.ua – Алексей Абасов: отельный бизнес в Украине восстанавливается [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://delo.ua/news-companies/aleksej-abasov-otelnyj-biznes-v-ukraine-vosstanavlivaetsja-336443/?supdated\\_new=1511964258](https://delo.ua/news-companies/aleksej-abasov-otelnyj-biznes-v-ukraine-vosstanavlivaetsja-336443/?supdated_new=1511964258)
84. Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. - S. Inform. - Ed. dom "Fyly" 2010. - 368 p.
85. Incentives rally // Meetingsnet. Incentive Research Foundation Survey [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <meetingsnet-irf-survey.pdf>.
86. Incentive-travel on the rise [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <IRF/incentive-travel-council-white-paper.pdf>.
87. John Swarbrooke, Susan Horner. Business Travel and Tourism // Butterworth-Heinemann, Oxford. – 2001. – pp. 3–4.
88. Kaplan R., Norton D. Management systems. - L.: Audit, Unit, 2008. - 590 p.
89. Master Card: Україна поза рейтингом // Український туризм – Всеукраїнське видання для професіоналів туристичного бізнесу. – № 1. – 2017. – Січень – лютий. – С. 26–31.

90. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.
91. UNWTO (Всесвітня туристична організація) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org>
92. WTTC (Всесвітня рада з подорожей та туризму) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wttc.org/>
93. Дані ринку готельних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>
94. Social media nel mondo: Instagram supera Twitter. Cresce Pinterest. [Електронний ресурс] // Vincos. – 2017. – Режим доступу: <http://vincos.it/2017/02/23/social-media-nel-mondoinstagram-supera-twitter-cresce-pinterest>
95. 6 необычных областей, где применяют большие данные [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://algomost.com/ru/news/areas>.
96. Columbus L. Ten Ways Big Data Is Revolutionizing Marketing And Sales [Електронний ресурс] / Louis Columbus // Forbes. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2016/05/09/ten-ways-big-data-isrevolutionizing-marketing-and-sales/2/#7a84a33d25cd>.
97. Goldfein J. Big Data & Marketing: Value, Problems, and Solutions [Електронний ресурс] / Joshua Goldfein. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.mercurycreative.net/blog/digital/big-data-marketing>.
98. Kumar Pal S. 21st Century Information Technology Revolution [Електронний ресурс] / Sanjay Kumar Pal. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=1399619>
99. Visualizing the IoE [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ioeassessment.cisco.com/learn/visualizing-ioe>.
100. Большие данные в разных отраслях: сценарии применения [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.uipdp.com/articles/2014-10/17.html>.

101. Использование больших данных (big data) в маркетинговых исследованиях [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.ovtr.ru/stati/bolshie-dannye-big-data-v-marketingovyh-issledovaniyah>.
102. Калягина Л. В. Категория «Данные»: понятие, сущность, подходы к анализу / Л. В. Калягина, П. Е. Разумов. // Вестник КрасГАУ. – 2014. – №4. – С. 3–8.  
Дата майнинг
103. Сахно А. Programmatic для "чайников": Что такое программатик и как он работает [Электронный ресурс] / Алексей Сахно. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <http://digitalbee.com/blog/digital-marketing/programmatic-dlya-chaynikov-cto-takoe-programmatik-i-kak-on-rabotaet/>.
104. Тимошенко А. От Big Data к предиктивной аналитике: памятка для маркетологов [Электронный ресурс] / Анна Тимошенко // Cossa. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.cossa.ru/155/89371/>.
105. Эволюция маркетинговых данных [Электронный ресурс] // LPGenerator. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: <http://lpgenerator.ru/blog/2013/08/23/evolyuciyamarketingovyh-dannyh/>.
106. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. – New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. – 368 р.
107. Bertoni, F., Elia, S., and Rabbiosi, L. (2009), Drivers of acquisitions from BRICs to advanced countries: firm-level evidence, Copenhagen Conference on: Emerging Multinationals (2009).