

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:
«Розробка та розвиток стратегії виведення на ринок України агенції
корпоративного туризму B2B TRAVEL»

Виконав: студент 6 курсу, групи 14
спеціальності 073 «Менеджмент»

Тарасенко О.В.

Керівник _____ (прізвище та ініціали)

Консультант _____ (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ (прізвище та ініціали)

Львів 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМАТИКА ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ Й ВИРІШЕННЯ.....	5
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА.....	10
2.1 Аналіз ринку та економічних ситуацій в цілому.....	10
2.2. Аналіз гравців ринку	13
2.3. Аналіз конкурентних переваг та доданої цінності.....	16
РОЗДІЛ 3. ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ.....	20
3.1. Стратегічна канва.....	20
3.2. Корпоративна канва.....	23
3.3. Стратегічний аналіз.....	27
3.4. Портрет клієнта.....	28
3.5. Аналіз стейкхолдерів.....	30
3.6. Маркетингова стратегія.....	32
РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ.....	35
4.1. Операційний план управління.....	35
4.2. 5 рушійних сил Портера.....	36
4.3. Value Addict.....	37
4.4. Фінансовий план	38
4.5. План розвитку	42
4.6. Управління персоналом.....	43
РОЗДІЛ 5. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ.....	45
РОЗДІЛ 6. ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ	50
РОЗДІЛ 7. ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ.....	53
РОЗДІЛ 8. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА ОСНОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ.....	56
8.1. Цілі та завдання.....	56
8.2. Визначення та вимірювання успіху.....	57
8.3. Ризики.....	58
8.4. Горизонти.....	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТОК А.....	70
ДОДАТОК Б.....	71
ДОДАТОК В.....	72
ДОДАТОК Г.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дипломного проекту обумовлена тим, що з одного боку туристична галузь, загалом, та корпоративний туризм, зокрема, є важливою складовою розвитку Української держави й міжнародної спільноти; а з іншого – тим, що не дивлячись на значну кількість робіт у межах піднятого нами питання, його зміст потребує додаткового уточнення. Підтвердженням наших слів є розуміння того, що міжнародний туристичний ринок поєднує у собі сукупність значної кількості складників, головними з яких є: авіап перевезення, готелі, пакетні тури, трансфер, тощо.

Експерти у межах туристичної галузі прогнозують зростання до 2030 року до 1,8 млрд. людей залучених до діяльності у ній, пов'язане із масовим перерозподілом ринку, а також збільшення кількості глобальних компаній, які будуть надавати ті чи інші послуги в сфері міжнародного туризму, лєвова частка яких, уже сьогодні провадить свою діяльність у мережі Інтернет [49; 47; 46].

Тенденція до значного перерозподілу ринку туристичних послуг в онлайн-режимі, пов'язана головним чином, із зростанням рівня інформатизації суспільства, а, відтак, потребою у економії часу, широкій варіативності вибору послуг, тощо. Відповідно, значна кількість агенцій налаштована на продажі через очні зустрічі із клієнтами, не зможе витримати цінову конкуренцію та стрімку глобалізацію туристичного бізнесу.

Досліджувана нами агенція корпоративного туризму «B2B Travel» орієнтується як раз таки, на описані вище способи просування власних послуг у напрямку корпоративного туризму. Так, зі зростанням кількості подорожуючих у світі, зростає й потреба у спрощенні отримання доступу до якісного туристичного продукту [50].

Агенція «B2B Travel» є високо професійною персоніфікованою

туристичною агенцією, яка покликана задовольняти потреби компаній у повному циклі бізнес подорожей, оскільки, споживча поведінка бізнес мандрівника суттєво відрізняється від звичайного туриста.

Ми відштовхуємось від того, що найбільш поширеним підходом до систематизації ділового туризму є розділення ділових подорожей на два сектори – сектор індивідуальних робочих поїздок («відрядження») та діловий сегмент туризму. Сегментація та фокус на бізнес сегменті дозволить сучасній агенції бути корисною клієнтам на подальших етапах розвитку туристичної індустрії. Тому, метою діяльності агенції є надання послуг сервісів на рівні персоніфікованого обслуговування, головним чином, бізнес-туристів за умови оптимізації логістичних витрат, розміщення, завчасного планування, допомога в організації корпоративних бізнес подорожей, пропозицій щодо планування вихідних під час подорожі, що дозволить клієнтам подорожувати з усіма привілеями професіоналів туристичного бізнесу.

Мета дипломного проекту: проведення теоретико-прикладного дослідження стратегії розвитку агенції корпоративного туризму.

Об'єкт дипломного проекту: розвиток агенції корпоративного туризму.

Предмет дипломного проекту: дослідження стратегії розвитку агенції корпоративного туризму на прикладі Агенції корпоративного туризму «B2B Travel».

Для реалізації мети дипломного проекту нами поставлено наступні **завдання:**

1. Загальні особливості стратегії, проблем та середовища для реалізації проекту діяльності Агенції;
2. Чинники та критерії реалізації проекту;
3. Окреслення перспектив реалізації проекту;
4. Узагальнити результати дипломного дослідження та написати

ВИСНОВКИ.

Структура дипломного проекту складається із вступу, восьми розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМАТИКА ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

Як зрозуміло із вступу до роботи, Інтернет перетворив сучасний бізнес у доступну та розгалужену, через створення умов для доступності туристичного ресурсу, як то кажуть «у кишені» через різноманітні мобільні додатки для телефонів, планшетів та комп'ютерів.

Відтак, для того аби бути успішною сучасна туристична організація повинна орієнтуватись на підвищення ефективності діяльності конкретних організацій (як комерційних, так і не комерційних) і пов'язаних із ними бізнес-функцій, які мають, як тактичну, так і стратегічну орієнтацію, яка визначає методологічну базу для специфікації корпоративно актуальних країн та відповідних видів ділового туризму [47; 44].

Туристичне агентство B2B, пропонує послуги, які доступні, а відтак, і максимально комфортні як в умовах дому, так і в умовах офісу.

Основні критерії, які обґрунтовують переваги агенції серед інших, аналогічних на туристичному ринку:

- ставка на бізнес-подорожі;
- орієнтація на дії «Компанія – клієнт»;
- сформованість бази висококваліфікованих кадрів;
- орієнтація на вимоги у сегменті бюджетного, середнього та дорогого бізнес-туризму;
- створення умов для контрактних авіап перевезень;
- знижки та корпоративні програми лояльності;
- формування гнучкої системи знижок, адже, задача зробити із кожного клієнта – постійного корпоративного клієнта;
- створення клієнтської платформи, яка враховує індивідуальні особливості регламенту замовлення туристичних послуг клієнта-компанії;

- ставка на ефективну онлайн-взаємодію [50].

Стратегічними завданнями, які лягають в основу філософії компанії є:

- створити умови для того аби життя співробітників компанії стало легшим, через організацію простіших та безпечніших поїздок;

- орієнтація на індивідуальні запити підприємства-замовника й створення максимально комфортних та економічних логістичних стратегій;

- оптимізація витрат на бізнес подорожі;

- орієнтуючись на різнобюджетні компанії, тим, самим, агенція охоплює весь сегмент ринку й максимально уникає попереджає виникнення появи варіантів конкуренції.

За сегментацією туристичного ринку Агенція корпоративного туризму B2B Travel відноситься до Travel Management Company далі ТМС.

1. Основи ТМС і як вона функціонує:

Ми розберемо основи того, що компанія для управління подорожами робить для ділових поїздок компанії-клієнта і яким чином вона найкраще відповідає політиці компанії.

2. Роль ТМС у фірмових подорожах:

Керуючи потребами компанії в подорожах за допомогою інструментів управління подорожами, ТМС зможе поєднати конкретні політики подорожей окремих компаній з найкращими доступними тарифами та індивідуальними контрактами зі знижками під обсяги подорожей компанії. Також може бути використаний як інструмент корпоративного дотримання внутрішньої політики подорожей. Виділимо чотири основні функції ТМС для управління корпоративними поїздками.

Забезпечує корпоративну політику подорожей.

Будь-яка компанія, у якій є працівники, які їдуть на роботу, повинна застосовувати якусь політику для всієї компанії для того, щоб працівники відповідали основним стандартам. Ці стандарти можуть включати

конкретний клас тарифу на рейси, зірковий клас для готелів, клас прокату автомобілів, бюджет та конкретних перевізників, тощо.

ТМС допомагає виконувати цю політику, спрямовуючи мандрівників на відповідні варіанти. Часто ТМС відображатиме лише варіанти бронювання мандрівників, які відповідають політиці компанії. Використання ТМС гарантує, що працівники дотримуються політики подорожей вашої компанії, не витрачаючи додаткового часу та зусиль на відстеження відповідності подорожам.

Надає системи, за якими можна забронювати подорожі.

Для ТМС важливо надавати як онлайн (персональний кабінет), так і системи дзвінків та спілкування з персональним менеджером, засобом яких працівники можуть бронювати подорожі. Онлайн бронювання в кінці до кінця - це необхідність у 2020 році, тим більше, що для усунення клопоту, бронювання ділових поїздок має бути рівнозначним бронюванню будь-яких особистих подорожей поза ТМС.

Якщо ТМС відрізняється тим, як забезпечує системи бронювання, це те, що ви можете гарантувати, що він надає мандрівникам найкращі ціни. Не має прихованих хитрощів чи стратегій гейміфікації, які беруть участь у бронюванні через ТМС. Це послідовна, надійна платформа, на якій ваша компанія отримує найоптимальніші ціни, незалежно від того, коли співробітники здійснюють бронювання.

Укладає договори з постачальниками за спеціальними тарифами

Ключовою перевагою використання ТМС є те, що він може періодично надавати спеціальні корпоративні тарифи від постачальників готелів, авіакомпаній та прокатів автомобілів для ділових поїздок. Ці тарифи позбавляють від необхідності додаткової роботи з боку ваших мандрівників, оскільки у них є лише одне місце, де можна дістати найкращий тариф на комплекс туристичних послуг.

Будь-який веб-сайт для подорожей в Інтернеті може пропонувати час від часу хороший продаж, але використовуючи ТМС, ви гарантуєте, що у вашій компанії є сертифіковані партнери професіонали з подорожей, які знайдуть вам найкращі варіанти бронювання враховуючи корпоративні знижки.

ТМС доглядає за працівниками під час подорожі та супроводжує під час всієї подорожі.

Одина з найбільших стресових ситуацій для менеджерів подорожей та тих, хто пов'язаний з провідною програмою подорожей у компанії, - це безпека ділових подорожей. ТМС містять функції обов'язкового догляду, які забезпечують зв'язок у реальному часі та інформацію для безпеки мандрівників у нових чи незнайомих місцях призначення, забезпечує вирішення поза планових ситуацій та адаптацію до раптових змін маршруту. Залучення до допомоги ТМС знімає стрес з турботи про здоров'я та безпеку працівників, коли вони їдуть на роботу або в ділову поїздку.

Ціноутворення у ТМС може визначатися цінами або на основі плати за маршрут подорожі, або на щомісячній чи щорічній підписці. Точна вартість, звичайно, залежатиме від розміру та географічного масштабу подорожі, потреб компанії-клієнта. ТМС стягує комісії так само, як це роблять авіакомпанії та готелі, коли ви бронюєте безпосередньо через них., але має нижчі сервісні збори та корпоративні знижки.

Також потрібно врахувати, що завдяки спеціальним тарифам, які вони можуть знайти, ТМС надають компаніям нижчі тарифи в середньому, ніж зазвичай вони знаходять. Професіональний досвід та знання допомагають заощаджувати клієнтам в середньому від 20% від вартості витрат на забезпечення комплексу бізнес подорожі.

Важко оцінити середню вартість ТМС через те, наскільки динамічними можуть бути обсяги різних програм подорожей порівняно один з одним,

але приблизна оцінка вартості ТМС за один заброньований маршрут становить 10 доларів. Більшість лідерів галузі впевнені, що користь від використання ТМС неспіврозмірна з клопотом та потенційно витраченим часом на управління подорожами в середині компанії.

Останнім ключовим компонентом ТМС є переконання, що вони відповідають культурній обстановці для компанії-клієнта. Вони будуть тісно співпрацювати з працівниками та сприяти тому, як проводять вони час у дорозі. Якщо компанія цінує баланс між робочим та особистим життям або можливість подорожуючи мати гнучкі графіки під час подорожей, компанія має врахувати внутрішню корпоративну культуру.

Таким чином на всіх цих чинниках базується робота Агенції корпоративного туризму «B2B Travel»

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз ринку та економічних ситуацій в цілому

Індустрія подорожей і туризму є однією з найбільших у світі галузей з глобальним економічним внеском (прямий, непрямий та індукований), що становить понад 7,6 трильйонів доларів США станом на 2018 рік.

Ряд країн, таких як, Франція та Сполучені Штати, є постійно популярними туристичними напрямками, але інші, менш відомі країни швидко з'являються для того, щоб скористатися економічними вигодами галузі[47; 40; 39].

Резюмуючи кращий аналіз корпоративного туристичного туризму, можна представити структуру корпоративного туризму, яка включає в себе:

1) Індивідуальні поїздки, у рамках професійної діяльності співробітників в межах здійснення ними службових обов'язків, а саме: індивідуалізм подорожей; взаємозв'язок із установкою відповідного обладнання, інспектуванням діяльності представництв і філіалів, закупок і випуску продукції, виконання робіт і послуг, що задіяні у переговорах з партнерами, відвідування професійних підприємств (виставок, конференцій, конгресів, семінарів, тощо).

Також, на нашу думку, поїздки, пов'язані із участю у не корпоративних заходах (конференціях, конгресах, виставках та семінарах, тощо), також можуть бути відкритими для цього сектору корпоративного туризму у випадку, якщо організація, у якій працює потенційний турист, відноситься до представницьких подій [30, с. 12-56].

Так на сучасному ринку:

- спостерігається процес взаємодії і змішування окремих видів ділових туристських подорожей, наприклад, участь у конференціях може доповнитися інсентів-програмами або участю у виставках. У зв'язку із

цим, на ринку корпоративного туризму все більшого значення набуває тенденція впровадження комбінованих робочих сайтів, сумісних виставок, конгресів та активність, яка поєднує у собі складний комплекс ділового сектора;

- участь у не корпоративних робочих справах може використовуватись, як платформа в тому числі й для проведення презентацій, «круглих столів», робочих семінарів (майстер-класів), прес-конференцій та інших заходів. Тут також проявляється тенденція спільної кількості різних завдань одночасно у одному місці у межах полінаправлених туристських поїздок. Таким чином, схема, можна говорити про реалізацію принципу «поетапності» у організації корпоративних об'єднань [27, с. 1-8].

Корпоративний туризм пов'язаний з організацією спеціальних заходів для проведення місць розташування корпорації, орієнтований на підвищення вкладу співробітників або клієнтів і їх партнерів у досягнення конкретних корпоративних цілей.

З цієї точки зору, корпоративні організації мають:

- суттєве значення для реалізації бізнес-функцій конкретної організації (корпорації) у конкретній ринковій ситуації;

- екстраординарність, вихід за рамки стандартів постійних бізнес-процесів;

- пропозиція щодо розміщення місця розташування корпорацій, що підкреслює виїзний характер заходів;

- плановість, тобто, необхідність попередніх організаційних заходів із підготовки та проведення, включаючи формування пакетів туристських послуг [19, с. 102-211];

2) Групова форма поїздок. Так, у статистичних дослідженнях ділового туризму викладають лише групові категорії, тож як у практичній діяльності використовують індивідуальні форми заохочувальних поїздок, особливо, це стосується VIP-клієнтів і найважливіших співробітників.

Бізнес-поїздки є великою частиною галузі міжнародного туризму, що становить загальний економічний внесок у розмірі 1,23 трильйонів доларів США в рік. Менеджери з ділових поїздок з багатьох країн очікують збільшення ділових поїздок у найближчі роки, що свідчить про те, що промисловість може мати набагато більший економічний вплив, ніж раніше. Прогнозувалось що витрати у 2019 році зростуть на сім відсотків.

Країни, які витрачають найбільше на ділові поїздки, включають США та Китай. Ринок китайських ділових подорожей, як видається, залишатиметься лідером - Глобальна асоціація бізнес-подорожей (GBTA) прогнозувала дворічне зростання витрат щорічно в період між 2013 і 2017 роками, збільшившись на 11,5 відсотка в 2017 році. зростання в ці роки.

Як і відпочиваючі, бізнес-мандрівники підлягають витратам під час подорожі. Ці витрати часто включають вартість авіаквитків, готельних витрат і витрат на харчування. Однак, на відміну від мандрівників дозвілля, діловим мандрівникам рідко доводиться платити за поїздки, і, як правило, компанія покриває витрати за поїздку. Бізнес-мандрівники очікували, що у 2019 році вартість глобальних тарифів на авіап перевезення зросте приблизно на 3,5%, а Східна Європа та Західна Європа очікували найбільшого зростання.

Загалом, ділові / корпоративні поїздки передбачають всі пов'язані з подорожами заходи, такі як транспорт, проживання та прожитковий мінімум. Цифри про численні види витрат, пов'язаних з конференціями, подорожами, виставками та зустрічами, також можна знайти в цій категорії.

Залежно від розміру компанії та її політики управління подорожами, корпоративне управління подорожами (СТМ) здійснюється корпоративним менеджером подорожей більшу частину часу. Це завдання, як правило, є частиною відділу фінансів, людських ресурсів, закупівель або будь-якого відділу адміністративних послуг. Проте, багато компаній вирішують

віддати на аутсорсинг цю роботу, тому фактичне бронювання, а іноді навіть і управління поїздками часто делегується компаніям з управління подорожами (ТМС). Агенція корпоративного туризму «B2B Travel» якраз і є компанією, яка працює в сегменті ринку ТМС.

До найбільших компаній у цій галузі відносяться - Travel Solutions International (TSI), Omega World Travel, BCD Travel, Carlson Wagonlit Travel, GSM Travel, MeritBiz та інші.

2.2. Аналіз гравців ринку

На даний час ринок ділового туризму в Україні перебуває лише на етапі становлення. Першим етапом такого становлення варто вважати період із 2005-2011 рр. у який відбулася тільки структуризація ринку. Для означеного етапу характерне було окреслення рамок даного напрямку, адже, до цього організацією конференцій та ділових заходів часто займалися найрізноманітніші компанії, зокрема: туристичні, рекламні, піар-агентства, тощо. Для цих компаній сфера ділового туризму не була основним видом діяльності, однак, уже до 2012-2013 рр. у описуваному напрямку туризму виділилася когорта професійних компаній орієнтованих на міжнародні стандарти, оскільки, лєвова частка замовників таких послуг була міжнародною [4, с. 43-51; 40; 44].

Із 2014 року сфера ділового туризму набула характеру стабільного розвитку, не дивлячись на кризові явища у економіці країни та світу, значну девальвацію гривневої валюти, військові дії, тощо, що істотно вплинуло на формат заходів і їх бюджет. Особливо для цього року стала характерною активізація попиту на конференції, семінари, майстер-класи або форуми. Цими заходами були заповнені конференц-потужності в готелях Києва,

Одеси, Львова, частково – Дніпропетровська і Харкова [31, с. 5-34].

За даними Всесвітньої ради з туризму та подорожей (World Travel & Tourism Council, WTTC) у 2013 році обсяг світового ринку ділового туризму перевищив \$ 1,1 трлн. За підсумками 2014 року, витрати на бізнес-поїздки зросли до \$ 1,17 трлн, а вже у 2015 році, збільшилися на 4% і досягнули \$ 1,22 трлн.

У 2017 році на базі Міжнародного виставкового центру, що у Києва в дванадцятий раз відбулася одна з найважливіших подій в житті галузі ділового туризму та індустрії зустрічей України – XII Міжнародна щорічна конференція «MICE Ukraine 2017: діловий туризм – Україна» [55; 51; 49].

«MICE Ukraine 2017: діловий туризм – Україна», традиційно організована Асоціацією ділового туризму України (BTA Ukraine) на основі партнерства із компаніями «Прем'єр Експо» та «ITEGroup».

У цьому ж, 2017 році, результатом партнерства із Міжнародною Асоціацією Професійних Організаторів Конгресів (IAPCO) зі сферою міжнародного ділового туризму стало створення української версії онлайн-словника, що містить 1100 термінів з визначеннями, що використовуються сьогодні в світовій галузі ділового туризму та індустрії зустрічей. Запит на який існував іще приблизно із 2016 року. Сьогодні цей словник доступний на сайтах BTA Ukraine і IAPCO.

Сучасна сфера ділового туризму в Україні – це [44; 30, с. 32-101; 22, с. 22-28]:

- по-перше, це організація подорожей з діловою метою, так званий менеджмент відряджень або бізнес-поїздок;
- по-друге, це індустрія M.I.C.E (Meetings, Incentives, Conference, Events), яка складається з організацій цілеспрямованих зустрічей, тобто проведення заходів з конкретною бізнес-метою, реалізувати яку найбільше зацікавлені Італія, Іспанія, Франція, Німеччина, а також Туреччина і ОАЕ, тобто, ті країни, де відбувається багато конгресів, форумів, конференцій,

виставок.

Зараз вже більше ніж 20% компаній переорієнтувалися на Україну. Тобто, якщо раніше у структурі продажів 70% обсягу давали зарубіжні заходи, а на Україну припадало 30%, то зараз ці показники змінилися у значенні приблизно 40% на 60%.

Основними компаніям, що діють у межах країни в сфері ділового туризму є «EventexGroup» Туристична компанія «Міленд», «BTA Ukraine», КП« Туристичний Інформаційний Центр м.Одеси», Львівське Конвеншн бюро, Київське Конвеншн і візіторс бюро, тощо[14, с. 12-23; 38, с. 3-11; 40].

З 2019 року у межах індустрії ділового туризму настав час динамічних змін. Так, за даними Світового банку, кількість міжнародних поїздок за останні два десятиліття подвоїлися із 600 млн. до 1,3 млрд. Галузь починає рости на фоні загальної атмосфери оптимізму, економічної стабільності, збільшення кількості безпосадкових перельотів, а також стійкості сектора міжнародних зустрічей.

Значних збитків галузь корпоративного туризму зазнала через загальносвітову пандемію «COVID-19», проте, на думку експертів, ситуація поступово буде вирівнюватись.

GBTA (Global Business Travel Association) прогнозує, що обсяг ринку бізнес-тревел до 2022 року досягне \$ 1,7 трлн.

Важливе місце у сфері ділового туризму також займає й страхування послуг ділового туризму. Управління подорожами може бути значною статтею витрат компанії. Часто витрати на корпоративні / ділові подорожі становлять другу або третю за величиною контрольовану компанією вартість заробітної плати та витрат на ІТ.

Ділові поїздки - це галузь трильйона доларів. З урахуванням усіх грошей, які витрачаються на подорожі щороку, великим компаніям важко впоратися з керуванням усіма поїздками, які проводять їх співробітники. В зв'язку з цим виникає потреба в тому, щоб керуванням корпоративними подорожами займалися професіонали з сегменту TMC.

2.3. Аналіз конкурентних переваг та доданої цінності

Аналітики агентств Skift та TripActions виявили таку сукупність трендів, які сформували нову реальність в сфері ділових поїздок в 2019 рік, а саме [43; 45]:

1) Сервіси економіки спільного користування на шляху до тревел-політики. Мова йде про сервіси економіки спільного користування, які завоювали визнання бізнес-туристів, особливо міленіалів і представників покоління Z, які замовляють житло через Airbnb, бажаючи «випробувати унікальний досвід подорожей».

Так, якщо раніше багато організацій не мали можливості враховувати ці витрати, то зараз все інакше, гравці ринку sharing economy активно розвивають b2b-сегмент, додаючи можливість інтеграції своїх пропозицій у корпоративні тревел-інструменти і розширюючи спектр опцій для співпраці з туристичними компаніями.

Згідно глобального опитування, більше 90% підприємств в даний час дозволяють відрядженим працівникам бронювати послуги через сервіси спільного споживання. І цей показник буде рости [46; 26, с. 75-80; 50].

2) Компанії невеликих і середніх розмірів засобами досліджуваної форми корпоративного туризму отримали можливість для розширення туристичного бізнесу. Раніше, вони виявлялися у невідгідному положенні при веденні переговорів з постачальниками тревел-послуг, в основному тому, що їм не вистачало необхідного обсягу поїздок для отримання знижок від авіаперевізників і готелів. Визначальну роль тут зіграли два фактори:

- малі та середні компанії збільшують бюджети на відрядження і починають переходити на керований тревел, щоб мінімізувати витрати в цій категорії;

- зростає кількість систем на базі штучного інтелекту і інструментів

автоматизації бізнес-процесів, таких як чат-боти. Це дозволяє провайдерам тревел-платформ надавати корпораціям сервіс високої якості за нижчими цінами - за рахунок масштабування технологій.

Тенденцію вже підхопили деякі постачальники, як наприклад, Hyatt Hotels, що запустили корпоративну програму Hyatt Leverage, яка дозволяє підприємствам малого і середнього бізнесу економити до 15% від найнижчої доступної ціни на номер при бронюванні об'єктів мережі [49; 47; 23, с. 126-129; 17, с. 67-70].

3) Формування комплексу послуг супроводу бізнес-мандрівників «від дверей до дверей». Так, спрощення тревел-програм залишалось стратегічним пріоритетом тревел-менеджерів у 2019 рік. Цей тренд підвищує число запитів на інструменти, які можуть зв'язати етапи організації відрядження, включаючи бронювання, управління поїздками, клієнтський сервіс і облік витрат, в одному зручному інтерфейсі. Мова йде про нівелювання по-можливості кордонів між технологіями і людською підтримкою під час ділових подорожей в майбутньому [15, с. 102-155; 46; 47].

4) Bleisure – або організована можливість відпочинку співробітників у відрядженнях. Зі зростанням глобалізації бізнесу та розвитком технологій колись дискретна грань між діловими і туристичними поїздками буде розмита ще сильніше. Більше немає причини, по якій бізнес-мандрівникові доводиться жертвувати своїм дозвіллям заради досягнення успіху в професії. Це обумовлене тим, що 12% бізнес-туристів потребували допомоги під час подорожі, тому роботодавцям і провайдерам тревел-послуг необхідно знайти найкращі способи забезпечити благополуччя співробітників в bleisure-поїздках.

5) Інструменти і політика удосконалюються на благо мандрівників. Наприклад, коли скасовані рейси, зміни в розкладі, у купі із розлукою із сім'єю, порушенням режиму сну і харчування, відсутністю тренувань і

шкідливих звичок – все це робить подорож менш ефективною. Відсутність необхідних інструментів для організації поїздки і надання інформації про маршрут лише посилює проблему. Щоб ділові мандрівники були більш здоровими, щасливими, а відповідно, й продуктивними, корпораціям доведеться переглянути «інвентар» і правила тревел-політики.

б) «Розумне» поєднання технологій і людської підтримки. У 2019 році технології в сфері бізнес-тревел повинні бути збалансовані з «людським» сервісом. Втручання людини може нескінченно поліпшити досвід мандрівника.

Згідно глобального звіту Skift за 2018 рік, більшість ділових туристів вважають автоматизовані системи зручними для вирішення простих завдань, таких як, перевірка деталей рейсу і адреси готелю (95%), дослідження варіантів поїздки (83%), реєстрація на рейс або в готелі (81%). А ось при зміні планів більшості респондентів потрібна допомога людини. Тільки 12% в таких випадках також комфортно «звернутися» до технологій. При цьому лише 8% з 2,9 тис. ділових мандрівників, констатують, що їх тревел-агенти ефективно спрацювають при збоях в поїздки.

Штучний інтелект і машинне навчання повинні допомогти краще зрозуміти, коли надавати допомогу людини. Наприклад, спеціальні програми можуть визначити ймовірну затримку рейсу та відправити повідомлення мандрівникові, запропонувавши йому альтернативний переліт, аби запобігти несподіваним затримкам й витратам часу [46; 47; 44; 36, с. 96-110; 22, 2019, с. 22-28].

7) Стійка сила зустрічей віч-на-віч. Незважаючи на безперервну еволюцію цифрових інструментів для віртуального спілкування, і до сьогодні зустрічі віч-на-віч мають більший пріоритет для більшості організацій.

8) Погоня за новим досвідом, ідеями та знаннями. Все більше

компаній шукають нові способи не тільки підвищити продуктивність бізнес-мандрівників, а й використовувати ділові поїздки, щоб допомогти розкрити творчий потенціал співробітників, надихнути їх на створення інновацій й підвищення продуктивності діяльності.

Саме тому набирає обертів «фестивалізація» заходів – поєднання мистецтва, освіти, технологій, розваг та іншого в рамках однієї події. Яскравим прикладом є SXSW Conference & Festivals, конференції TED і C2 Montréal, які з кожним роком стають все більш відвідуваними.

Цей тренд також підігрує інтерес event-організаторів до незвичайних майданчиків для зустрічей.

9) Лояльність клієнтів можна завоювати завдяки персоналізації. У жовтні 2018 року дослідження концентраційної GBTA в партнерстві з Omni Hotels & Resorts показало, що ділові мандрівники розглядають три готелі перед бронюванням і на рішення 82% респондентів впливають програми лояльності. Більшість із них до прийняття рішення мотивує наявність пільги, а 81% вважають, що членів бонусних програм в готелях краще обслуговують. При цьому, на прихильність клієнтів також впливають бонуси за перельоти, проживання в готелі або прокат автомобілів[17, с. 67-70; 14, с. 12-23; 46].

Нами було проведено ABC-аналіз можливостей діяльності Агенції «B2B Travel Agency». Цей аналіз - це інструмент, який дозволяє класифікувати всі ресурси компанії за ступенем їх впливу на кінцевий результат. В основі цього аналізу лежить принцип Парето. Тобто, 20% всього асортименту товару дає всі 80% доходу компанії. І навпаки 80% товарів дають лише 20% прибутків підприємства [50].

Тепер виділимо основні показники ABC-аналізу (Табл. 2.3.1)

Таблиця 2.3.1

Розподіл досліджуваних показників ABC-аналізу у %

Значення показників аналізу

Група А (10%)	Група В (80%)	Група С (10%)
- ефективна логістика - послідовність надання туристичних послуг	ієрархічне формування системи туристичних закладів від низьких до високих по ціні (варіативність послуг)	організація додаткових послуг

РОЗДІЛ 3. ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ

3.1. Стратегічна канва

В сучасних умовах переорієнтації галузевої структури економіки країни доцільно звернути увагу саме на сферу туризму. Адже індустрія туризму є ключовою галуззю для розвинених країн, становить значну частку внутрішнього валового доходу.

У загальному сенсі бізнес-модель підприємства – сукупність елементів, що характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів в системі бізнес-процесів з метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів.

Стратегічні та маркетингові цілі організації формуються в суворій послідовності, яка носить назву «Дерево цілей». Воно являє собою цілу систему стратегічних і тактичних маркетингових цілей організації. Ядром цієї системи є довгострокові глобальні цілі бізнесу на ринку, для досягнення яких виробляються більш короткострокові оперативні (або

тактичні) завдання.

Спираючись на дослідження зарубіжних авторів, пропонуємо виділяти чотири види основних стратегічних цілей маркетингової діяльності компанії: бізнес цілі бренду; маркетингові цілі бренду; комунікативні цілі бренду; медіа мети бренду.

Перший рівень: бізнес мети. Бізнес мети є відправною точкою для розробки цілей маркетингового плану. Вони стають основою для постановки маркетингових цілей нижчого рівня і визначають довгостроковий вектор розвитку компанії на ринку. Безпосередньо пов'язані з місією підприємства.

Бізнес цілі повинні встановлювати чіткі завдання компанії в трьох напрямках: стан компанії в сегменті або місце на ринку; рівень продаж; рівень прибутку і норма рентабельності продажів. Бізнес мети є головними фінансовими цілями підприємства.

Приклад стратегічних бізнес-цілей підприємства:

- утримати лідерство на ринку;
- вхід в трійку лідерів за обсягами бізнес-туризму;
- досягти зростання продажів, випереджального зростання ринку;
- зростання прибутку і продажів на 30 % у рік;
- утримати рентабельність на встановленому рівні.

Другий рівень: маркетингові цілі. Стратегічні маркетингові цілі відповідають на питання: «Як повинна змінитися цільова аудиторія і поведінка цільової аудиторії, щоб досягти поставлених бізнес цілей організації».

Іншими словами, правильні цілі маркетингової діяльності виражаються в термінах: поліпшення або зміни споживчої бази, напрямку росту аудиторії компанії; зміни звичок покупки і використання товару; підвищення лояльності до продукту компанії; залучення нової аудиторії.

Приклад основних стратегічних маркетингових цілей організації:

- залучити нову аудиторію до споживання бренду корпоративного туризму на теренах України та світу;
- збільшити частоту споживання і використання товару через орієнтування на формування системи постійних клієнтів, засобами творення гнучкої системи знижок, бонусів та всебічної підтримки;
- залучити до споживання продукту бізнес-партнерів підприємства-споживача туристичних послуг;
- підвищити доступність та лояльність до продукту серед споживачів шляхом використання різноманітного комплексу цифрових мобільних додатків та платформи;
- збільшити частоту пробних покупок серед молоді аудиторії.

Третій рівень: комунікативні цілі. Комунікаційні цілі є важливим етапом маркетингового планування і відповідають на питання: «Яку дію повинен зробити споживач після контакту з рекламним повідомленням?». З комунікаційних цілей формуються цілі для основних рекламних кампаній і окремих маркетингових комунікацій.

Від комунікативних цілей залежить вибір подачі рекламного повідомлення (що і в який спосіб сказати споживачеві), вибір каналів комунікацій (де показати рекламне повідомлення) і частоти контакту з рекламним повідомленням.

Виділяють чотири базових комунікативних мети для рекламної кампанії товару: формування потреби в категорії, підвищення упізнаваності товару, формування певного ставлення до товару, стимулювання до придбання повного комплексу туристичних послуг.

Приклад комунікаційних цілей маркетингової діяльності:

- 50% цільової аудиторії після рекламної кампанії повинні дізнатися бренд візуально;
- зміцнити іміджеві характеристики товару: серйозний,

професійний, ефективний;

- кожен п'ятий представник цільової аудиторії після контакту з рекламним повідомленням повинен подумати про покупку продукту.

Четвертий рівень: медіа мети. Медіа цілі виражаються в форматі ключових медіа-показників (сукупний і цільовий рейтинг, індекс відповідності, частка рекламних витрат, тощо), каналів комунікації та інших параметрів, які повинні враховуватися в процесі медіапланування. Часто до таких цілей належить розмір рекламного бюджету.

Приклад медіа цілей:

- забезпечити охоплення 80% всієї цільової аудиторії бренду;
- задіяти канали комунікації з високим рівнем залученості учасників процесу;
- досягти лідерства за часткою голосу в медіаканалах «преса».

3.2. Корпоративна канва

Бізнес-моделі Canvas або шаблон – це таблиця з дев'ятьма хитро розташованими стовпчиками. Всі вони логічно пов'язані між собою, нам же потрібно відповідати на питання кожного стовпчика і зробити висновки [12, с. 14-166; 8, с. 13-122; 4, с. 43-51].

Виділимо дев'ять структурних блоків за моделлю Остервальдера):

- 1) ключові види діяльності:
 - здійснення прямого супроводу корпоративного туризму на кожному етапі ділового туру;
 - робота із індивідуальними запитами різнорівневих форм бізнесу від малого до великого;
 - онлайн-технологічний супровід клієнтів (розробка унікальної пропозиції, яка задовольняє саме підприємство-замовника, а також системи відповідних знижок);
 - розробка унікальної мобільної платформи, що супроводжуватиме клієнта (клієнтів) під час подорожей та попередження

можливих проблем під час туру (наприклад, затримка рейсу та пошук оптимального маршруту, тощо)

ключові ресурси:

матеріальні;

- інтелектуальні;
- не матеріальні.

сегменти споживачів і взаємини з ними:

- індивідуальні ділові тури;
- колективні (наприклад, інші туристичні агенції, аптечні мережі, комп'ютерні мережі, тощо).

цінність пропозиції для споживача:

- економія часу;
- наявність гнучкої системи знижок для постійних клієнтів;
- можливість отримання консультації через мобільні додатки без очної зустрічі у будь-якому куточку світу.

канали збуту:

- онлайн-канали;
- теле, радіо реклама;
- використання агенційного WEB-сайту у якості стратегічного джерела інформації (структура сайту, зручна для різних сегментів користувачів, а також у якості комерційного посередника - каналу доставки і поширення інформації, спілкування і маркетингу).

ключові партнери, потоки надходження доходу і структура витрат:

- інформаційні та рекламні агентства;
- технологічні агенції;
- зарубіжні підприємства із логістики та туристичних послуг;
- вітчизняні підприємства у сфері корпоративного туризму та супутніх послуг;
- консультанти;

- менеджери вищого та нижчого рівнів.

Поряд із цим стратегія включає у себе введення більш гнучкої цінової політики. Для чого необхідно:

- оволодіння інформацією про мінімальні цінові межі, нижче яких зниження ціни не вигідно для підприємства;
- володіння інформацією про собівартість або мінімального порогу вартості путівок різних категорій для більш ефективної розробки тур пакетів;
- введення бонусної системи (системи знижок) для постійних клієнтів

Представимо корпоративну канву (Табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Бізнес-модель Canvas

<u>Ключові партнери</u>	<u>Ключові дії</u>	<u>Ключові цінності</u>	<u>Взаємовідносини із клієнтами</u>	<u>Сегменти споживачів</u>
- зарубіжні та українські підприємства із логістики та туристичних послуг; - вітчизняні підприємства у сфері корпоративного туризму та супутніх послуг; - консультанти;	- організація презентацій; - організація тренінгів та конференцій; - відвідування бізнес подій та зустрічі з бізнес спільнотою -формування іміджу компанії на ринку бізнес туризму -залучення стратегічного партнерства та	- широкий асортимент послуг та супутніх товарів; - вигідне розміщення підприємства; -індивідуальні умови співпраці; -корпоративні знижки; -індивідуальний підхід до	- сегменти взаємодії з клієнтами інтегровані між собою та взаємозамінні - гнучкість стратегій дає високий рівень продаж туристичних послуг	споживачем туристичного продукту є: бізнесмени, що працюють у галузі корпоративного туризму організації, які планують бізнес-подорожі у межах корпоративного туризму в Україні та за кордоном, клієнти, що хочуть провести високоорганізовану зустріч із діловими партнерами.

<p>- менеджери вищого та нижчого рівнів</p>	<p>колаборація зі стейкхолдерами</p>	<p>роботи з кожним клієнтом; -цілодобова підтримка та ведення клієнта; -індивідуальні умови оплати; -розробка та впровадження корпоративної політики подорожей; -розробка персональних схем заощадження на корпоративних подорожах.</p>	<p><u>Канали збуту</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - особисті контакти - зовнішня реклама - партнерські програми лояльності - Інтернет-розсилки та соціальні мережі -участь у бізнес подіях -тендери - бізнес спільноти 	
<p><u>Структура видатків</u></p> <p>внутрішній капітал (стартовий капітал та чистий прибуток); _зовнішній прибутковий потік</p>		<p><u>Потік прибутків</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - постійні прибутки від продажу повного пакету туристичних послуг, організації конференцій та заходів, реалізації розроблених турів, як індивідуальних так і групових; - тимчасові прибутки від продажу деяких туристичних послуг іншим туристичним підприємствам; - консалтинг готелів у питанні організації М.І.С.Е . послуг 		

3.3. Стратегічний аналіз

SPACE-аналіз дає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства на даному ринку, а також можливі загрози з боку конкурентів, намітити заходи запобігання їм.

Таблиця 3.3.1

Розподіл досліджуваних показників у відповідності із SPACE-аналізом

Критерії	Оцінка	Вагомість	Узагальнена оцінка балів
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	5	0,4	2
Фінансова автономія	3	0,3	0,3
Претіжоспроможність підприємства	3	0,1	0,2
Рівень фінансового ризику	4	0,1	0,1
Загальна оцінка критерію			2,6

Конкуреноспроможність підприємства			
Чиста рентабельність туристичних та супутніх послуг	4	0,3	1,1
Чиста рентабельність виробництва	4	0,2	0,7
Доля ринку	3	0,1	0,3
Використання ОВФ	3	0,1	0,3
Загальна оцінка критерію			2,4
Привабливість галузі в цілому			
Рівень прибутку	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	2,2
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	1,8
Загальна оцінка критерію			5,2
Стабільність галузі			
Стабільність прибутку	2	4	0,7
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	5	0,5
Маркетингові та рекламні можливості	3	5	0,8
Загальна оцінка критерію			2

Кожен показник, який характеризував ключові критерії, оцінювався за 6-бальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з нормативними їх значенням для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації економічної ситуації в галузі.

Оцінювалися такі показники як фінансова сила і конкуреноспроможність підприємства, стабільність і привабливість галузі з точки зору потенціалу.

Відтак, ми можемо говорити про стабільно середні показники досліджуваних критеріїв SPACE-аналізу.

3.4. Портрет клієнта

Стратегія і програма маркетингу підприємства спрямована на організацію скоординованого і цілеспрямованого потоку інформації у

регіони проживання потенційних клієнтів. Зокрема, мова йде про такі складові означеної стратегії:

- визначення критерію постійного клієнта – індивідуала;
- визначення постійного клієнта – корпорації;
- визначення постійного клієнта – турагентства;
- ведення бази даних вище перерахованих клієнтів;
- виявлення потреб клієнтів і складання на їх основі комплексної пропозиції послуг;
- використання WEB-сайту у якості стратегічного джерела інформації (структура сайту, зручна для різних сегментів користувачів);
- використання WEB-сайту в якості комерційного посередника, тобто в якості каналу доставки і поширення інформації, спілкування і маркетингу.

Поряд із цим стратегія включає у себе введення більш гнучкої цінової політики. Для чого необхідно:

- оволодіння інформацією про мінімальні цінові межі, нижче яких зниження ціни не вигідно для підприємства;
- володіння інформацією про собівартість або мінімального порогу вартості путівок різних категорій для більш ефективної розробки тур пакетів;
- введення бонусної системи (системи знижок) для постійних клієнтів (індивідуали, корпорації, турагентства).

Стратегія і програма маркетингу підприємства спрямована на організацію скоординованого і цілеспрямованого потоку інформації у регіони проживання потенційних клієнтів. Зокрема, мова йде про такі категорії клієнтів:

- індивідуальні клієнти (у більшості випадків це дрібні бізнесмени з мало бюджетними проектами або філіали бізнесу);

- групові клієнти (наприклад, мережа аптек, Інтернет-провайдерів, тощо);
- корпорації (великі структурні підрозділи та корпоративні замовлення).

Клієнти, відповідно, діляться на:

- низько бюджетні;
- середньо бюджетні;
- високо бюджетні.

З точки зору тривалості надання послуг ми виділяємо:

- перше звернення до агенції;
- систематичне звернення до агенції;
- звернення до агенції постійне (постійні клієнти).

Додаткові бонусні знижки надаються клієнтам, які рекомендували до послуг агенції інших клієнтів.

Коли клієнт знаходиться в тур агенції і спілкується з менеджером, важливо відзначити, що фахівець, легко може скласти психологічний портрет клієнта. Потім, виходячи з складених висновків, керуючись ключовими індикаторами, фахівець може спрямувати спілкування з туристом в потрібне русло.

Необхідно виконати наступні дії:

- скласти контрольні картки (зобразити форму, параметри індикаторів);
- на зворотному боці кожної картки написати позначення індикатора;
- провести експеримент (потренуватися на співробітниках, між собою, друзів, родичів).

3.5. Аналіз стейкхолдерів

Однією зі складових системи корпоративного управління компанії є розвиток регулярних відносин компанії із зацікавленими групами (стейкхолдерами).

Таблиця 3.5.1

Матриця аналізу зацікавлених сторін

Назва зацікавленої сторони	Вплив Як ситуація впливає на них (низький, середній, високий)	Вплив Наскільки вони впливають на ситуацію? (низький, середній, високий)	Що важливо для зацікавлених сторін?	Як міг би зацікавленими зацікавлену сторону ситуацією?	Як зацікавлена сторона може блокувати чи перешкодити ситуації?	Стратегія залучення зацікавлених сторін?
Регіональна (міська) влада	оподаткування; видача ліцензій / дозволів на діяльність	високий	створення гарантій для залучення персоналу та розвитку регіону	участь у стратегічних програмах розвитку регіону	розвивати чи навпаки саботувати розвиток інфраструктури регіону (наприклад, дорожнє покриття, ремонт тих чи інших актуальних для корпоративного туризму активів; перепрофілювання об'єктів приватизації, тощо)	створення пільгових умов для працівників галузі у межах туристичного продукту (наприклад, відділу зв'язків із громадськістю)
Окремі чиновники	оподаткування; видача ліцензій / дозволів на діяльність	високий	створення гарантій для залучення персоналу та розвитку регіону	участь у стратегічних програмах розвитку регіону	розвивати чи навпаки саботувати розвиток інфраструктури регіону (наприклад, дорожнє покриття, ремонт тих чи інших	створення пільгових умов для працівників галузі у межах туристичного продукту (наприклад, відділу зв'язків із

					актуальних для корпоративного туризму активів; перепрофілювання об'єктів приватизації, тощо)	громадськостю)
ділові партнери	отримання прибутку та розвиток компанії	високий	створення гарантій для розвитку агенції, формування так званої фінансової «подушки безпеки»	створити умови для стабільного приросту прибутку; розширення бізнесу	не погоджуватись на ті чи інші операції, ветоючи відповідним правом підпису	створення юридичних гарантій
внутрішні / зовнішні інвестори	отримання прибутку – вигідне капіталовкладення	традиційно, впливають визначаючи строки окупності	гарантії повернення інвестиційних вкладень	створити умови для стабільного приросту прибутку; розширення бізнесу; окупності капіталу	не погоджуватись на ті чи інші операції, ветоючи відповідним правом підпису	створення юридичних гарантій
конкуруючі туристичні агенції	перерозподіл ринку та можлива втрата прибутку / клієнтів	зайняття відповідної ніші у межах корпоративного туризму	зайняття відповідної ніші у межах корпоративного туризму; втримання у системі надання відповідних туристичних послуг	створювати нові конкурентноздатні стратегії функціонування підприємства у цій та суміжній галузі	стимулювання до активного моніторингу ринку й відповідних ринкових стратегій	стимулювання до активного моніторингу ринку й відповідних ринкових стратегій

3.6. Маркетингова стратегія

Особливе значення це набуває в управлінсько-організаційному в процесі в туристичній діяльності, однією з головних функцій якої є розвиток, виховання, примноження інтелектуального потенціалу суспільства.

Основу місії становлять інтереси, очікування і цінності споживачів туристичного продукту, а також постачальників, дистриб'юторів, конкурентів, інших осіб, в яких зацікавлене туристичне підприємство. Місія туристичних підприємств відображена в статутних документах, призначенням яких є згуртування колективу, визначення цілей, напрямів діяльності організації.

Формулювання місії стимулює насамперед працівників туристичного підприємства, які повинні в результаті реалізації туристичного обслуговування відчувати, що їх робота значима, приносить задоволення людям

Важливо, щоб на визначення місії не впливав поточний стан справ на тому чи іншому підприємстві, форми і методи його функціонування, оскільки вона демонструє напрям зусиль і пріоритети цінностей у функціонуванні організації. Лише в разі, коли аналіз діяльності підприємства свідчить про нечіткість, неактуальність, помилковості сформульованої місії, виникає необхідність обґрунтованих і цілеспрямованих змін.

Визначено, що місія є фундаментом для встановлення цілей туристичної організації в цілому, її підрозділів і функціональних підсистем (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, менеджмент), кожна з яких має і реалізує відповідні цілі, які є похідними від загального. Таким чином, мета – це конкретизація місії організації у формі, що дозволяє управляти процесом її втілення.

Визначають такі риси і властивості цілепокладання організації:

- чітка орієнтація на певний період;
- конкретність і вимірність;
- узгодженість з іншими цілями і станом ресурсного забезпечення або потенціалу;
- адресність і контрольованість.

Підприємство має стабільні і взаємовигідні відносини з клієнтами і партнерами «B2B Travel Agency». Представники фірми з упевненістю дивляться в майбутнє і не задовольняються тільки досягнутими успіхами, прагнучи до розуміння цінностей і потреб завтрашнього дня. Для цього підприємство володіє всіма необхідними інтелектуальними і матеріальними ресурсами.

Місія туристичної компанії – створення комфортних умов для партнерів і клієнтів, щоб покупка турів і супутніх послуг у нас була усвідомленим вибором, комфортною і економічно вигідною співпрацею на довгі роки.

Мета – успішне функціонування на ринку туристичної індустрії відповідно до принципів ринкової економіки та вільного підприємництва в рамках чинного законодавства України у кластері корпоративного туризму.

Для реалізації даної мети підприємство вирішує наступні завдання:

- робота на випередження – попередження появи можливих проблем, наприклад, затримки, зміни рейсів, тощо;
- формування можливості для відпочинку співробітників після основної програми бізнес-туру;
- створення партнерських систем взаємопідтримки різних учасників та партнерів туристичного процесу;
- безперервний розвиток бізнесу, розширення сформованого кола партнерів і клієнтів;
- зміцнення власних позицій на вітчизняному ринку;

- розробка і дотримання єдиної маркетингової стратегії.

Поставлені цілі і завдання компанія реалізує за допомогою таких методів:

- грамотне стратегічне планування роботи з урахуванням постійного розвитку туристичного ринку;

- підбір кваліфікованого персоналу, сумлінно виконує свою роботу в інтересах підприємства та його клієнтів;

- аналіз ринку;

- гнучкість та індивідуальний підхід у відносинах з клієнтами.

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

4.1. Операційний план управління

Аналізуючи інвестиційний проект, перш за все слід звернути увагу на прийнятність але гнучкість виробництва, суміщення і розвиток життєвих циклів продукту і товару (послуги).

Виділяють такі основні показники ефективності інвестиційного проекту:

- комерційна (фінансова) ефективність, яка враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його учасників;
- бюджетна ефективність, яка відображає фінансові наслідки проекту для державного, регіонального і місцевого бюджетів;
- народногосподарська ефективність, яка враховує витрати і результати, які виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту у вартісному вираженні.

Потенційні джерела фінансування можна розділити на чотири групи:

- власні кошти;
- позичкові кошти;
- цільове бюджетне фінансування;
- інші джерела (зарубіжні фонди, благодійні кошти, тощо).

Залучення інвестора може бути реалізовано і на інших умовах, задекларованих в інвестиційному договорі:

- частини власності після реалізації проекту;
- відсотки від майбутнього прибутку;
- квоти місць (при будівництві об'єктів розміщення туристів);
- пільгове надання туристичних послуг.

4.2. 5 рушійних сил Портера

М. Портер створив модель п'яти сил галузевої конкуренції. З її допомогою встановлюють, які сили визначають інтенсивність конкурентної боротьби в галузі, впливають на галузевий потенціал прибутковості, впливають на зміну позиції організацій на ринку. Ці сили визначаються, у межах діяльності Агенції, як:

- конкуренція галузевих організацій, що змагаються між собою. Така конкуренція не значна, адже, галузь відносно нова. На ринку діє 7 основних вітчизняних та 4 закордонних організацій-літерів з точки зору вітчизняного туризму. Залежно від розміру компанії та її політики управління подорожами, корпоративне управління подорожами (СТМ) здійснюється корпоративним менеджером подорожей більшу частину часу. Це завдання, як правило, є частиною відділу фінансів, людських ресурсів, закупівель або будь-якого відділу адміністративних послуг. Проте, багато компаній вирішують аутсорсинг цієї роботи, тому фактичне бронювання, а іноді навіть і управління поїздками часто делегується або у компанії з управління подорожами (ТМС). Серед найбільших компаній у цій галузі –TravelSolutionsInternational (TSI), OmegaWorldTravel, BCD Travel, CarlsonWagonlitTravel, GSM Travel, MeritBiz та інші;

- вплив організацій, що виробляють товари і послуги-замінник. Аналогічний туристичний продукт виробляє обмежена кількість туроператорів;

- новими організаціями, що входять в галузь є Агенція «B2B», основною перевагою якої є використання онлайн-технологій просування туристичних послуг;

- постачальниками послуг у 90% випадків є приватні компанії із внутрішнім та зовнішнім капіталом;

- покупцями (споживачами) товарів і послуг – корпоративними

клієнтами у середині країни та на міжнародному ринку.

4.3. Value Addict

Так, як провідний напрямок, який виокремлює розроблювану нами діяльність агенції характеризується здатністю створювати так звані «value added services» («додаткові цінності», пропоновані туристу), які власне, і виділяють компанію серед інших та роблять її привабливою для туристів та партнерів.

До таких сервісів відносяться, уже перелічені раніше:

- залучення та впровадження онлайн-сервісів, які покликані здійснювати роботу спрямовану на попередження появи можливих проблем, наприклад, затримки, зміни рейсів, тощо;
- формування можливості для відпочинку співробітників після основної програми бізнес-туру та включення її для комфорту у загальну програму туру;
- формування роботи із персональним онлайн-гідом, оператором, який охоплює усі описувані функціональні навантаження;
- бонусні програми та купівля послуг за накопичені кошти;
- фінансова звітність та аналіз витрачених коштів на туристичні послуги;
- персональний план заощадження на корпоративних подорожах;
- розроблення та впровадження індивідуальної політики корпоративних подорожей;
- створення партнерських систем взаємопідтримки різних учасників та партнерів туристичного процесу.

4.4. Фінансовий план (чистий дохід)

Агенція корпоративного туризму «B2B Travel» діє по всій території України.

Найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю туристична «Б2Б Тревел».

Місцезнаходження: Україна, м. Одесі

Рік створення: 2019 рік.

Займана площа туристської фірми – 50 кв метрів.

Головною метою туристської фірми є:

- забезпечення своїх клієнтів якісними послугами;
- створення нових робочих місць;
- залучення до співпраці незалежних інвесторів і кредиторів;
- співпраця з підприємствами сфери туризму;
- просування і закріплення фірми на ринку туристичних послуг;
- досягнення середньої суми чистого прибутку не менше 1 млн.

дол. / на рік.

Основними напрямками діяльності Агенції корпоративного туризму «B2B Travel» є:

- прийом і обслуговування туристів;
- надання туристських, ділових, готельних, екскурсійних та інших супровідних діловому напрямку туризму послуг.

Перевагами підприємства є створення унікального онлайн-продукту, який здатний супроводжувати різнобюджетні ділові тури у різних куточках країни та світу, а також, попереджувати можливі складнощі у процесі поїздки й формувати унікальні туристичні пропозиції індивідуалізованого

характеру.

Туристські поїздки поділяються на такі категорії:

- 1-2 дні;
- 4-7 днів;
- інші унікальні пропозиції побудовані у відповідності до запиту клієнта та його бюджету.

Залежно від циклу поїздки і відпочинку визначається ціна. Середня ціна ділового бізнес-туру із розрахунку на двох учасників з трансфером – 12 тис. гривень.

Клієнтами є як громадяни України, так і іноземні громадяни.

Для просування послуг безпосередньо до споживача будуть вживатися канали розподілу, ділові комплекси, екскурсійні маршрути, аеропорти, страхові служби, безпосередня робота з фізичними особами.

Рекламу планується проводити на базі відповідних рекламних агентств та через онлайн-служби і розсилки, а також засоби масової інформації.

Для здійснення ідеї компанія набуває в оренду офісне приміщення, проводить закупівлю комп'ютерів та офісної техніки, підключає телефонні номери, наймає кваліфікований персонал, встановлює партнерські відносини з фірмами, що займаються перевезенням пасажирів і надають готельні послуги.

На найближчий рік планується розробка та продаж близько 400 турпутівок по 510-2500\$, очікуваний прибуток від продажів складе близько 500 000 дол.

Нами також було проведено розрахунок ставки дисконтування для підприємства методом кумулятивної побудови. Враховуються фактори: наявність (відсутність) кваліфікованого управлінського резерву; незалежність (залежність) від однієї ключової фігури; характеристика ключової фігури – «першої особи», його кваліфікованість,

непередбачуваність, не підконтрольність, некомпетентність, вік.

Важливим внеском ключової фігури в бізнес є залучення клієнтів, багато з яких можуть відмовитися від товарів і послуг підприємства при зміні ключової фігури. Однак до оцінки даного виду ризику слід підходити обережно, так як «незамінних людей не буває».

Якість управління безпосередньо відбивається на стані підприємства: процвітає воно або перебуває в кризовому стані. І навіть якщо керуючі на підприємстві нові, швидше за все вони не стануть (або не зможуть) різко вплинути на стан підприємства, тому при оцінці якості управління підприємством, поряд з кваліфікацією нової команди керівників, потрібно врахувати і вже сформовану практику управління.

Висновки оцінювача:

«Підприємство не залежить від однієї ключової фігури, але управлінський резерв відсутній, тому премія за ризик, пов'язаний з керівним складом – 2%»;

«Директор підприємства має відповідну освіту в області менеджменту, економіки, маркетингу, управління персоналом та застосовує її на практиці (організована ефективна рекламна компанія, розроблені і реалізуються стратегія розвитку підприємства і системи мотивування і забезпечення персоналу. Якість управління хороша, проте підприємство залежить від однієї ключової фігури – директора, а управлінський резерв практично відсутній. Премія за ризик – 3% ». Розмір підприємства. Аналізується розмір: велике, середнє або дрібне підприємство. Чим менше підприємство, тим більше поправка на ризик. З розміром підприємства пов'язана форма ринку, на якому діє підприємство з позиції пропозиції: монопольна або конкурентна.

Висновки оцінювання:

«Дане підприємство є дрібним і з позиції пропозиції не є монополістом ні в одному сегменті ринку, тому величина премії за ризик

становить 4%»).

Фінансова структура (джерела фінансування підприємства). Фінансова структура являє собою співвідношення власних і позикових коштів. Премія за ризик, пов'язаний з фінансовою структурою, оцінюється за результатами фінансової звітності та фінансових коефіцієнтів, при цьому враховуються фактори:

- відповідність нормам (наприклад, середньогалузевим) або завищена частка позикових джерел в сукупному капіталі підприємства;
- вузькість джерел фінансування підприємства: недостатнє використання залучених позикових коштів та інших джерел фінансування (додаткова емісія цінних паперів, тощо), ігнорування прогресивних схем інвестування (фінансового лізингу, тощо);
- фінансова нестійкість підприємства: недолік забезпечення власними оборотними засобами, що недостатнє покриття заборгованості ліквідними активами тощо.

Основні фінансові коефіцієнти, що враховуються при оцінці премії за ризик, пов'язаний з фінансовою структурою: співвідношення позикових і власних коштів; співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності.

Представимо середньостатистичний інвестиційний розрахунок по організації (Табл. 4.4.1).

Таблиця 4.4.1

Розподіл інвестицій у підприємство із розрахунку на середньостатистичний тур

№	Назва статті витрат	Сума	Відсоток від загальної суми
1	Розробка фірмового стилю	3000	4,5

2	Розробка веб-версії	29000	31,5
3	Рекламна кампанія	345600	53
4	Зарплата менеджера по маркетингу	23000	3,8
5	Зарплата менеджера по зв'язку із клієнтами	32000	2
6	Зарплата на оплату хостингу	12000	5,2
	загалом	324018 0	100

4.5. План розвитку

Кадрове планування в туристичній компанії дозволяє враховувати засобами планування економічні та орієнтовані на співробітників компанії позиції, погоджувати їх один з одним і сприяти тим самим врівноваженню інтересів роботодавця і працівників компанії.

Передумови кадрового планування:

- готовність керівництва туристичної компанії до інтеграції особистісного аспекту в загальне планування і створення для цього необхідних організаційних і кадрових передумов;

- вибір приватних аспектів кадрового планування;

- вибір періоду планування;

- рішення про те, наскільки диференційованим повинно бути кадрове планування;

- мінімальний набір інформаційних документів.

Згідно зі штатним розкладом у туристичній Агенції основні штатні одиниці завжди зайняті. Структура кадрів, даної туристичної компанії підрозділяється на кілька груп:

- відділ управління, до складу якого входить заступник;

- директора;
- відділ туризму, складається із старшого менеджера та менеджера;
- бухгалтерія, у яку входить головний бухгалтер.

Необхідно визначити посадові обов'язки менеджера по роботі з клієнтами відділу туризму, які полягають у наступному:

- робота із клієнтами,
- роз'яснення умов туристичного обслуговування, надає повну інформацію про тур,
- інформацію про необхідні формальності та особливості країни перебування.

Управління туристичними об'єктами може бути ефективним лише за умови застосування кооперативного, комплексного підходу до розвитку і просуванню туристичної галузі усіма зацікавленими сторонами.

Платформа управління туристичними об'єктами об'єднує в собі п'ять ключових компонентів: дослідження і аналіз; консультативне планування; розробка продукту; маркетинг і оцінка.

4.6. Управління персоналом

Відділ людських ресурсів є функціональним, або допоміжним, підрозділом туристичного підприємства. Це пов'язано з тим, що його співробітники беруть участь в створенні туристичного продукту безпосередньо, а опосередковано.

Відділ людських ресурсів є функціональним, або допоміжним, підрозділом туристського підприємства. Це пов'язано з тим, що його співробітники беруть участь в створенні туристичного продукту безпосередньо, а опосередковано. Як правило, працівники відділу людських ресурсів (кадрової служби) виступають в якості експертних

радників лінійних керівників при вирішенні питань про прийом на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, направлення на професійне навчання, підвищення заробітної плати, тощо.

У міру ослаблення централізованої системи управління туризмом перед туристськими фірмами стали з'являтися принципово нові завдання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Вирішення цих завдань вимагає зовсім інших навичок і вмінь, ніж ті, які були достатні для ведення документації, складання звітів, організації культурно-масових заходів та зберігання трудових книжок в недалекому минулому.

Саме з цієї причини сьогодні багато працівників кадрових служб, що перейшли з раніше функціонувавших відділів кадрів, не можуть запропонувати керівництву туристського підприємства ефективного рішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом. Тому і з'явилася нова професія – «персонал-менеджер», тобто керуючий персоналом. Керуючі персоналом – це самостійна група професійних фахівців-менеджерів, головна мета яких – підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу, розробка і реалізація програми розвитку кадрів організації.

Ці основоположні принципи грають найважливішу роль в розумінні суті процесу управління туристичними об'єктами. У традиційних підходах до розвитку туризму основний упор робиться на маркетинговому просуванні відповідних туристичних об'єктів. Даний підхід передбачає визначення наявного продукту або послуги, виявлення потреб відвідувачів, налагодження більш тісної співпраці з представниками громадськості та економічного сектора, а потім просування на ринок продукту або послуги.

Для управління якістю обслуговування повинні функціонувати наступні системи:

- система, яка відповідає за підбір персоналу і його навчання;
- система, яка здійснює контроль якості послуг;

- для повноцінного функціонування цієї системи агенція повинна мати свій власний кодекс стандартів, який повинен враховувати вимоги і побажання клієнтів, в першу чергу, постійних;

- система моніторингу задоволення клієнтів. Для її функціонування необхідно проводити аналіз скарг і пропозицій клієнтів.

РОЗДІЛ 5. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ

Реалізація політики туристичної організації включає у себе управління і контроль процесів просування і реалізації туристичного продукту, а також пов'язаних із ними фінансових й інформаційних потоків.

Розробка і реалізація стратегії збуту передбачає вирішення наступних принципових питань:

1. Вибір каналів збуту;
2. Вибір посередників і визначення прийнятної форми роботи з ними.

№ з\п	Назва технологічних процесів, циклів, операцій	Характеристика	Примітка
Технологія партнерських взаємовідносин			
1.	Технологічний процес укладання партнерських угод за основними технологічними циклами: - з перевізником; - з засобом розміщення; - з засобом харчування; - з екскурсійним бюро.	- турсервіс має договірні стосунки із багатьма перевізниками, головним із яких є Агенція В2В; - серед засобів розміщення угоди укладено із провідними готелями які функціонують в Україні; - серед засобів харчування головними є кафе та ресторани люкс і бізнес-класу	- деякі партнерські угоди носять довгостроковий, а деякі постійно діючий характер; - традиційно турсервіс орієнтується на укладання комплексних послуг для того аби уникнути максимально включення у процес діяльності оператора посередників
2.	Технологічний процес укладання партнерських угод	процес укладання партнерських угод із рекламними	домінує централізація головної тенденції рекламного та

	за технологічними циклами просування туристського продукту: - з рекламним агентством; - з поліграфією	агентствами діє через відділ реклами й орієнтований на наявність централізованого процесу розробки й розповсюдження поліграфії у вигляді рекламних буклетів, тощо (видані через центральний офіс); активної та пасивної Інтернет-реклами	поліграфічного продукту
3.	Технологічний процес укладання партнерських угод за обслуговуючими технологічними циклами: - з консульством; - ВВІРом	угоди укладено із усіма консульствами, приймаючих країн, з метою формування безпеки туристів,	до відправлення туриста у іншу країну про його приїзд інформується відвідне консульство
Технологія створення турпродукту			
4.	Технологічний цикл створення турпродукту: - розробка маршруту; - визначення строків; - створення програми перебування.	- розробка маршруту починається із відповідями на питання «мета туру», а також «бюджет туру» - визначення строків туру залежить від вище сказаних умов; - створення програми перебування орієнтується на максимальний комфорт туриста	Технологічний цикл створення турпродукту орієнтовано на європейські стандарти надання туристичних послуг з метою уніфікації останніх та формування привабливого іміджу туроператора для туристів

5.	Технологічний цикл надання комплексу обов'язкових послуг на маршруті: - надання транспорту; - надання розміщення; - надання харчування; - трансфер.	- комплекс обов'язкових послуг включає у себе усі види послуг на маршруті, зокрема, надання транспорту, надання розміщення, надання харчування; трансфер	комплекс послуг туристичного характеру є провідною маркетинговою стратегією туроператора
6.	Технологічний цикл надання супутніх послуг (визначається тематикою туру)	супутні послуги, зокрема, включають у себе надання циклу послуг пов'язаних із розвагами, пізнавальними та іншими формами діяльності які цікавлять туриста	у туристичного агентства існує каталог додаткових послуг до якого включено, зокрема, напрямки: - для жінок (манікюрний салон, псисько основних магазинів, тощо); - для чоловіків (перелік букмекерських кантор, кртінгів, пабів, тощо); - для дітей (дитячі кафе, розважальні центри, тощо).

Основним каналом збуту нового туру буде внутрішній ринок. У практиці роботи Агенції використовуються різні форми реалізації туристського продукту:

- власних точок продажів;
- наявність зв'язку з великими організаціями і підприємствами;
- використання спеціалізованих магазинів;
- продаж турів у формі он-лайн (домінуюче місце у мережі просування туристичного продукту).

У практиці діяльності Агенції можна виділити два напрями формування каналів збуту-зовнішні канали (зарубіжні) і внутрішні.

Зовнішні канали збуту – це закордонні фірми-посередники, які взяли на себе за договором зобов'язання реалізовувати у своїй країні турпродукт чи послуги підприємства, посередником якої вони є.

Розроблений тур буде реалізовано на внутрішньому ринку збуту. Внутрішні канали збуту - це, система філій, відділень та посередницьких організацій (агентств), через які продаються різні туристичні послуги на території самої країни (незалежно від того, кому вони продаються - громадянам країни або іноземцям, які перебувають на території даної країни).

У рамках корпоративної вертикальної маркетингової системи усі послідовні етапи виробництва і збуту перебувають в одноособовому володінні. Така система заснована на використанні каналу прямого маркетингу і має на меті наявність у туроператора широко розгалуженої власної мережі продажі. Ця мережа включає філії, представництва або представників у різних регіонах, сприяють більш швидкому й ефективному доведення продукту до кінцевого споживача. Створення таких систем під силу лише дуже великим компаніям, так як їх зміст вимагає значних зусиль і витрат.

Договірна вертикальна маркетингова система передбачає побудову каналу збуту, заснованого на договірних відносинах між незалежними учасниками. Це найпоширеніший тип у вітчизняному турбізнесі. Він дозволяє учасникам найбільш ефективно використовувати свої переваги (досягти хороших комерційних результатів) при зниженні загального рівня витрат на підтримку каналів збуту.

Для комфорту подорожуючих застосовуються різні схеми, системи і варіанти, одною із провідних ланок організації туру є оформлення необхідних документів при виїзді за кордон. Коли людина їде за кордон

відпочити, їй найменше хочеться паперової тяганини. Тому любителів подорожувати не може не радувати можливість легко і швидко оформити туристичний ваучер.

У формі ваучера Агенції обов'язково повинні бути присутніми наступні пункти:

- дані про туриста (туристів): імена і прізвища, стать, дата народження, кількість дітей і дорослих;
- назва приймаючої країни;
- назву готелю та тип номеру;
- дати заїзду й виїзду з готелю;
- харчування («повний пансіон», «напівпансіон», «тільки сніданки»);
- тип трансферу з аеропорту та назад (наприклад, груповий або індивідуальний, на автобусі або автомобілі);
- контакти приймаючої сторони.

Ваучер оформляється досить швидко – для цього буде потрібно буквально кілька годин за умови наявності у туриста при собі документів, зокрема, таких, як:

- закордонні паспорти (для дорослих);
- свідоцтва про народження (для дітей);
- якщо дитина виїжджає з одним з батьків, потрібна нотаріально завірена згода на це другого із батьків або законних представників;
- кольорові копії всіх перерахованих вище документів;
- гроші для оплати готелю та послуг самої туристичної компанії.

РОЗДІЛ 6. ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ

Прогноз довгострокового планування нами розраховано засобами PEST-аналізу. PEST-аналіз – це інструмент зі стратегічного довгострокового планування. PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства складають з перспективою на три-п'ять років, щорічно оновлюючи дані. PEST-аналіз часто виконують як матрицю у вигляді таблиці або чотирьох квадратів.

Таблиця 6.1

Показники PEST-аналізу

Фактори	Коефіцієнт т	Рівень впливу	Зважена оцінка
Політичні			
Поточне законодавство на ринку	0,07	5	0,35
Міжнародне законодавство	0,07	5	0,35
Урядова політика, зміни	0,1	4	0,4
Екологія	0,02	5	0,1
Економіка	0,08	5	0,4
Економічна ситуація та тенденції	0,08	5	0,4
Іноземні економічні системи і тенденції	0,05	4	0,2
Динаміка курсу валют	0,06	4	0,24
Оподаткування та податковий кодекс	0,02	5	0,1
Сезонність демпінг	0,03	5	0,15
Франчайзинг	0,05	4	0,2
Соціокультурні			
Демографічна структура	0,05	4	0,2
Культурні чинники	0,04	3	0,12
Реклама	0,05	5	0,25

Думка і ставлення споживачів	0,07	5	0,35
Технологічні			
Витрати на НЕОКР	0,02	2	0,04
Зміна і адаптація нових технологій	0,06	4	0,24
Інформація та комунікації, вплив Інтернету	0,05	4	0,2
Потенціал інновацій	0,03	2	0,06
РАЗОМ	1		4,35

Сумарна зважена оцінка рівна 4,35. Відтак, мова йде про те, що макросередовище здійснює значний вплив на Агенцію.

SPACE-аналіз дає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства на даному ринку, а також можливі загрози з боку конкурентів, намітити заходи запобігання їм.

Таблиця 6.2

**Розподіл досліджуваних показників
у відповідності із SPACE-аналізом**

Критерії	Оцінка	Вагомість	Узагальнена оцінка балів
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	5	0,4	2
Фінансова автономія	3	0,3	0,3
Претіжоспроможність підприємства	3	0,1	0,2
Рівень фінансового ризику	4	0,1	0,1
Загальна оцінка критерію			2,6
Конкурентоспроможність підприємства			
Чиста рентабельність реалізовуваних послуг	4	0,3	1,1
Чиста рентабельність виробництва	4	0,2	0,7

Доля ринку	3	0,1	0,3
Використання ОВФ	3	01,	0,3
Загальна оцінка критерію			2,4
Привабливість галузі в цілому			
Рівень прибутку	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	2,2
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	1,8
Загальна оцінка критерію			5,2
Стабільність галузі			
Стабільність прибутку	2	4	0,7
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	5	0,5
Маркетингові та рекламні можливості	3	5	0,8
Загальна оцінка критерію			2

Кожен показник, який характеризував ключові критерії, оцінювався за 6-бальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з нормативними їх значенням для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації в економічній ситуації в галузі. Відтак, ми можемо говорити про стабільно середні показники досліджуваних критеріїв SPACE-аналізу.

Матеріальні ресурси:

- приміщення агенції – власний ресурс;
- територія біля агенції – частково орендований ресурс;
- паркова – частково орендований ресурс.

Фінансові ресурси:

- державні субсидії /інвестиції – 35%;
- прибутки із дальності – 55%;
- не державні інвестиції – 10%.

Людські ресурси:

- 85 працівників.

Інтелектуальні ресурси

Керівний персонал – 100% вища освіта;

Менеджери вищої / нижчої ланки – 100% вища освіта;

Допоміжний персонал (прибиральники, сантехніки, тощо) – 80% вища освіта; 20% - середньо спеціальна освіта.

РОЗДІЛ 7. ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ

Аналіз майнового стану підприємства представлено у Таблиці 7.1

Таблиця 7.1

Аналіз майного стану (потенціалу) підприємства на поточний рік

Статті	Доля на початок року	Зміни за рік	На початок року	На кінець року	Сума	% на початку року
Основні засоби	-	-	94,5	94,3	-4588	-3,0
Не матеріальні активи	-	-	1,2	1,4		13,2
Незавершене будівництво	-	-	2,8	3,7		25,4
Довгострокові фінансові вклади	-	-	1,4	0,6	-1345	-58,4
Інші	-	-	0,0	0,0		
Усього у розділі	72,5	66,2			-4520	-2,8
Оборотні активи						
Запаси матеріальних цінностей	-	-	17,2	19,0		44,2
Незавершене виробництво	-	-	9,6	7,9		6,9
Готова продукція та товари для перепродажу	-	-	17,1	12,9	-154	-1,5
Дебіторська заборгованість більше 12 місяців	-	-	6,3	0,8	-3186	-83,5
Дебіторська заборгованість більше 12 місяців	-	-	40,3	51,0		65,2
Короткострокові фінансові вклади	-	-	0,0	0,0		
Грошові засоби	-	-	9,6	8,5		15,4
Усього у розділі	27,5	33,8				30,5
Усього активів			-	-		6,3

Як видно з наведених даних, незважаючи на велику кількість обробленої цифрової інформації, поки що не можна зробити узагальнюючих висновків про рівні та зміні фінансової стійкості аналізованого підприємства.

Для досягнення цих цілей туристичні організації повинні вирішувати такі завдання:

- оцінюють, якою мірою була забезпечена максимізація прибутку;
- у випадках збиткової роботи виявляють причини такого господарювання і визначають шляхи виходу з ситуації, що склалася;
- розглядають доходи на основі їх зіставлення з витратами і виявляють прибуток від реалізації;
- вивчають тенденції зміни доходів по основних групах турпродукту і в цілому від діяльності туристичної організації;
- виявляють, яка частина доходів використовується на відшкодування витрат, податків і утворення прибутку;
- розраховують відхилення величини балансового прибутку в порівнянні з величиною прибутку від реалізації і визначають причини цих відхилень;
- досліджують різні показники рентабельності за звітний період і в динаміці;
- виявляють резерви збільшення прибутку і підвищення рентабельності і визначають, як і коли можливо використовувати ці резерви;
- вивчають напрями використання прибутку і оцінюють, чи забезпечена фінансування за рахунок власних коштів розвитку господарської діяльності.

Агенція корпоративного туризму «B2B Travel» може запропонувати декілька варіантів надання туристичних послуг:

- виліт літаків, відправлення поїздів, тощо;
- розміщення у готелі, близьке розміщені до екскурсійних об'єктів, які відвідує турист;
- трансфер для окремих частин подорожі;
- визначення часу і місця проведення екскурсій;
- наявність додаткового пакету послуг орієнтованих на основні категорії туристів такі, як: жінки, чоловіки та діти.

Маршрут будується за принципом найбільш правильної послідовності огляду об'єктів і намічається з урахуванням наступних вимог:

- показ об'єктів слід проводити в певній логічній послідовності, не допускаючи непотрібних повторних проїздів по одній і тій же ділянці маршруту (вулиці, площі, шосе), тобто так званих «петель»;
- наявність доступності об'єкта (майданчики для його огляду);
- переїзд або перехід між об'єктами не повинен займати більше ніж 10-15 хвилин, щоб не було занадто тривалих пауз у показі і розповіді;
- наявність облаштованих зупинок, у тому числі санітарних та місць паркування транспортних засобів.

Рекомендується до моменту проведення екскурсії мати кілька варіантів руху групи. Необхідність зміни маршруту у ряді випадків викликається транспортними заторами, ремонтними роботами на міських магістралях. Все це повинно бути враховано при створенні різних варіантів маршруту.

РОЗДІЛ 8. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА ОСНОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

8.1. Цілі та завдання

Розробка цінової політики на підприємстві складається з ряду послідовних етапів:

- 1) визначення мети;
- 2) визначення споживчого попиту;
- 3) аналізу рівня і структури витрат;
- 4) аналізу цін конкурентів;
- 5) розробки цінової стратегії;
- 6) вибору методу ціноутворення;
- 7) розроблення системи знижок.

Нами обрана стратегія диференційованого ціноутворення заснована на неоднорідності категорій покупців і можливості продажу одного товару за кількома цінами:

- стратегія знижки на другому ринку заснована на власних постійних і змінних витратах по угоді;
- стратегія періодичної знижки базується на особливостях попиту різних категорій покупців;
- стратегія випадкової знижки (випадкового зниження цін) спирається на пошукові витрати;
- стратегія цінової дискримінації.

8.2. Визначення та вимірювання успіху

Управління туристичними об'єктами може бути ефективним лише за умови застосування кооперативного, комплексного підходу до розвитку і просуванню туристичної галузі усіма зацікавленими сторонами.

Платформа управління туристичними об'єктами об'єднує в собі п'ять ключових компонентів: дослідження і аналіз; консультативний планування; розробка продукту; маркетинг і оцінка.

Категоріями для вимірювання успіху є реалізація наступних складників діяльності агенції:

- дотримання основних і найбільш важливих для сфери туризму принципів сучасного сервісу: максимальна відповідність послуг, що надаються вимогам споживачів і характеру споживання; нерозривний зв'язок сервісу з маркетингом, його основними принципами і завданнями; гнучкість сервісу, його спрямованість на облік мінливих вимог ринку, переваг споживачів тур послуг;

- створення необхідних умов для персоналу, покликаного забезпечити якісний сервіс. До них відносяться: ергономічність робочих місць; чітке формулювання правил, обов'язкових для виконання кожним співробітником; чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника, що дозволяє об'єктивно виміряти кількісно і якісно ефективність сервісу, особливо таких слабо піддаються обліку елементів, як доброзичливість і ввічливість; мотивація персоналу, його щира зацікавленість в процвітанні всього підприємства, бажання і вміння робити всю роботу максимально ефективно, настрій на самовдосконалення;

- оптимізація організаційної структури управління підприємства, яке надає турпослуги. Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу з однаковим рівнем якості обслуговування є також ефективність взаємодії всіх елементів структури, що дозволяє негайно

виправляти трапилися помилки і виключати можливість їх повторення;

- всебічний, повний, об'єктивний і безперервний контроль за якістю сервісу, що передбачає: участь гостя в оцінці якості та контролі за ним; створення методик і критеріїв, що дозволяють співвіднести вимоги стандартів з фактичним станом справ; постійна робота з групами якості; застосування чітко сформульованих кількісних критеріїв оцінки якості послуг, що надаються; участь персоналу в створенні систем і критеріїв якості; створення служб контролю, куди б входили представники різних служб: дирекції, фінансового відділу, відділу безпеки, кадрової служби, керівники або співробітники всіх функціональних служб.

8.3. Ризики

Таблиця 8.3.1

Показники ризику проекту

Види ризику	Середній бал (max 5)
Валютні	4,1
Високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг	3,7
Падіння платоспроможності попиту	3,6
Воєнно-політичні конфлікти	3,5
Жорсткі потреби по відношенню до візового режиму	3,1
Зниження рівня життєдіяльності населення	2,4
Зниження видатків на рекреацію і туризм	3,5
Зміна споживчих переваг	5,0
Не виконання конкурентних обов'язків	3,2
Не досконалість туристичної процедури	4,2
Не відповідність ціни та якості туристичного продукту	5,0
Не досконалість туристичного законодавства	4,2
Не ефективність державної підтримки вітчизняного туризму	3
Погіршення матеріально-технічної бази	2,1
Відсутність обґрунтованої економічної стратегії	5
Слабка гармонізація українського законодавства із зарубіжними країнами	4,4

Корупція в галузі	5,0
-------------------	-----

З метою зменшення можливих ризиків використовуються стратегії:

- впровадження системи делегування повноважень і відповідальності виконавцями;
- зменшення часу, кількості рівнів прийняття рішення;
- принцип цільового управління і його поєднання з груповою організацією праці;
- забезпечення гарантії високої якості продукції та послуг.

До числа основних бізнес-процесів відносяться:

- розробка онлайн-додатку для споживачів туристичних послуг Агенції;
- здійснення реклами послуг;
- проектування;
- маркетинг;
- виробництво продукції, послуг;
- постачання;
- логістика постачання;
- реалізація продукції.

До забезпечує бізнес-процесів відносяться: фінансове, інформаційне, юридичне та господарське забезпечення, транспортування, бухгалтерський облік і звітність, забезпечення якості, діловодство та інші.

8.4. Горизонти

Основним критерієм для оцінки вважається перспективність бізнесу. Тут враховується привабливість сфери діяльності, шляхи розвитку, кваліфікація персоналу, наявність постійних клієнтів і багато іншого. Якщо витрати на створення бізнесу з нуля будуть збігатися з

вартістю компанії при продажу, то привабливість буде знижена. Тому розрахуйте ціну так, щоб придбання готового бізнесу було дешевше на 15-20%.

Для покупця важливо знати, які ризики входження в галузь присутні. Крім того, їх необхідно розрахувати. При відсутності цього пункту виникає невизначеність. Продати такий бізнес буде непросто.

Щоб розрахувати вартість організації, проводиться попередня перевірка. Вона допоможе у визначенні методу розрахунку вартості. Як правило, проводяться такі процедури:

перевірка правильності та обґрунтованості документації; перевірка наявності ліцензій і сертифікатів; інвентаризація майна; інвентаризація заборгованості; опис залишків готової продукції.

Метод заміщення і аналізу полягає в наступному: потрібно розрахувати скільки буде коштувати заснувати такого роду підприємство з нуля. Потім порівняти його з вартістю аналогічної організації. При цьому продавець повинен надати знижку, щоб покупка була вигідною. Даний метод може використовуватися для капіталомістких підприємств.

Розрахувати ціну за аналогією можна виходячи з вартості підприємств в тій же галузі. Так можна встановити орієнтир, в рамках якого можна незначно завищувати або занижувати ціну.

Прогнозування грошового потоку – найбільш конкретний і складний прийом оцінки. Розрахувати вартість готової компанії таким методом можна виходячи з точки беззбитковості, терміну окупності та фінансового прогнозування. Тут також використовується метод сценаріїв. Необхідно порівняти оптимістичний прогноз з консервативним. В результаті підприємство буде коштувати при продажу стільки, скільки прибутку вона принесе в подальшому з урахуванням дисконтування.

Розрахувати і оцінити вартість готового бізнесу для продажу неважко. При правильному розрахунку ціни, можна ефективно продати свою

компанію в найкоротші терміни. Вибір методу оцінки бізнесу безпосередньо залежить від цілей, з якими вона проводиться. У статті показано, що для цілей управління вартістю компанії, може використовуватися кілька методів оцінки і, відповідно, кілька показників вартості. Ці показники не підлягають інтегруванню, вони аналізуються окремо, порівнюються між собою і служать для прийняття різних управлінських рішень.

Для використання рефлексивного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу може використовуватися наступне інформаційне забезпечення: відомості, отримані шляхом анкетування менеджерів підприємства і споживачів; зведена фінансова звітність підприємств; фрагментарна управлінська інформація у вигляді формалізованих облікових таблиць, які досить прості для заповнення; інформація, отримана в ході експертної оцінки.

Вихідну інформацію для розрахунку показників також можна отримати з первинних документів бухгалтерської звітності (форма № 1 «Баланс підприємства», форма № 2 «Звіт про прибутки і збитки»), документів Конкурентоспроможність туристичного підприємства як системи показники внутрішньо середовища підприємства (Мікросередовища) показники безпосереднього оточення підприємства (Макросередовища) показники результатів фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства показники конкурентоспроможності туристичних послуг.

Показники по персоналу і соціальному розвитку, показники рівня управління туристичним підприємством, показники конкурентних позицій підприємств на ринку, показники надійності постачальників (туроператорів, авіакомпаній, операторів засобів розміщення), показники економічного потенціалу клієнтів, показники розвитку інфраструктури туристичної галузі щорічної статистичної звітності (Форма № 1-ТУР «Звіт

про діяльність туристичного підприємства»), а також внутрішньої документації підприємства.

Необхідні дані надходять з різних відділів підприємства: відділу маркетингу, відділу кадрів, фінансового відділу, ін.

Основним показником конкурентоспроможності туристичного підприємства на оперативному рівні є одиничний показник. На тактичному рівні конкурентоспроможність туристичного підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом, показниками якості обслуговування і послуг, що надаються, персоналу та управління підприємством і характеризується груповими показниками його стану.

На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інтегральним показником конкурентоспроможності.

Показники по персоналу і соціальному розвитку показники рівня управління підприємства показники конкурентності та надійності постачальників (Туроператорів, авіакомпаній, операторів засобів розміщення) показники економічного потенціалу клієнта.

Показники розвитку інфраструктури туристичної галузі туристичного підприємства. Розробка моделі оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств з використанням рефлексивного підходу і аналіз літературних джерел дозволили визначити номенклатуру одиничних і групових показників. Оскільки, показники конкурентоспроможності туристичних підприємств мають різну ступінь впливу на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, необхідно врахувати питомі коефіцієнти (коефіцієнти значущості) для кожного показника. В відміню від класичного підходу, рефлексивний підхід до оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств туристичного бізнесу враховує ступінь важливості окремих показників для співробітників і кінцевого споживача туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна говорити про те, що мобільний корпоративний туризм представляє собою взаємодію змінних, що представляють різні партнерські контактні групи корпорацій (співробітники, користувачі та інші), на межі їх звичайного середовища, мотивованого професійними або дозвіллево-рекреаційними інтересами, ініціювання та фінансування та реалізації визначених корпоративних цілей.

При цьому, розвиток туристичного продукту нового гравця на туристичному ринку потребує ретельного стратегічного планування та чіткості постави цілі покладання.

Отже, маркетингові стратегії підприємства забезпечують не тільки ефективне задоволення потреб ринку, а й успіх підприємства в конкурентній боротьбі.

Зародившись у виробничій сфері, маркетинг досить тривалий час не знаходив відповідне застосування в сфері туризму. Однак, зростання конкуренції, комерціалізації туристської діяльності привели до необхідності якнайшвидшого впровадження основних елементів маркетингу в практику роботи туристського підприємства. Разом з тим туризм має певні особливості, пов'язані з характером послуг, що надаються, формами продажів і так далі. Для того щоб реально використовувати маркетинг як надійний інструмент досягнення успіху на ринку, фахівцям туристських підприємств необхідно опанувати його

методологією й умінням застосовувати її в залежності від конкретної ситуації.

Співробітники Агенції «B2B Travel» намагаються застосовувати маркетингові стратегії, в своїй діяльності, зокрема, вивчаючи попит і пропозицію на конкретні туристські послуги становлячи ціни на новий проект, рекламуючи свої послуги і так далі. І тут маркетинг виступає в якості компаса, який дозволяє вести діяльність фірми до наміченої мети більш безпечним шляхом.

Проаналізовані нами показники дозволяють говорити про високу перспективність підприємства та можливість успішного функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках, зокрема, через: застосування технологій попередження виникнення проблемних моментів у процесі супроводу корпоративного туризму, робота із індивідуальними запитами різнорівневих форм бізнесу від малого до великого, а також домінуючу опору на онлайн-технологічний супровід, який дозволяє: економити час клієнтів, формувати унікальну пропозицію, яка задовольняє саме підприємство-замовника, а також системи відповідних знижок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова А.Ю. Міжнародний туризм: навч. посібник. М.: Аспект Пресс, 2004. 185 с.
2. Біржаков М.Б. Введення в туризм СПб.: Герда, 2014. 544 с.
3. Величкина А.В. Оцінка розвитку туристичної інфраструктури регіону. Економічні і соціальні переміни: факти, тенденції, прогноз. 2014. С. 239-250
4. Дехтяр Н.А. Тенденції розвитку світового ринку ділового туризму Проблеми економіки № 1 2014. С. 43-51
5. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення «Економіка і менеджмент культури». 2013. № 1. С.67-74
6. Долгополова А.В. Формирование механизма управления человеческим капиталом туристической отрасли Інноваційна економіка Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2010 № 5. С. 88-92
7. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
8. Зайцев Н.А. Практикум по менеджменту туризма. М., Издательство: «Форум, Инфра-М» 2007. 456 с.
9. Ингильери Л., Соломон М. Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 224 с.
10. Калюжнова Н.Я. Сущность и методология форсайта: проблема адаптации к уровню региона Форсайт как инновационный инструмент формирования перспективной конкурентоспособности страны и региона в условиях глобализации: Мат. I Всерос. Интернет-конф. Иркутск: Изд.-во ИГУ, 2007. С. 7-22.
11. Карташевская И.Ф. Региональная география управления в

туризме: эволюция научных представлений Проблемы материальной культуры. Географические науки. 2011 № 5. С. 116-120

12. Кифяк В.Ф. Організація туризму: Навчальний посібник. Чернівці: Книги, XXI, 2008. 344 с.

13. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги XXI, 2003. 300 с.

14. Кошурникова Ю.Е. Разработка портрета современного туриста как основа клиенто-ориентированности туристского продукта Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-12 С. 12-23

15. Кузик С.П. Географія туризму: навч. пос. С.П. Кузик; Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. Київ: Знання, 2011. 271 с.

16. Любицева О.О. Рынок туристических услуг (геопространственные аспекты) 2-е изд, перераб и доп М.: Альтерпрес, 2003 436 с.

17. Максимюк М.Н. Оцінка стану та перспективи розвитку ділового туризму Культура народів Причорномор'я. 2012. № 234. С. 67-70.

18. Мальська М.П., Худо В.В., Цыбух В.И. Основы туристического бизнеса: Учебное пособие М.: Финансы и статистика, 2004 272 с.

19. Менеджмент туризма: Туризм как объект управления / Под ред. В.А. Квартального. М., Сфера, 2004. 718 с.

20. Музичка, Є.О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні Економіка та держава. № 1, 2018. С. 55-60.

21. Master Card: Україна поза рейтингом Український туризм Всеукраїнське видання для професіоналів туристичного бізнесу. № 1. 2017. С. 26-31

22. Ніколаєв Ю.О., Глчян К.Л. Розвиток подієвого туризму як нова тенденція диверсифікації міжнародної туристичної діяльності в сучасних умовах Приазовський економічний вісник. 2019 5 (16) с. 22-28

23. Орлов О.В. Инновационные процессы как основа развития

современной туристской индустрии Журнал университета водных коммуникаций. 2009 № 3 С. 126-129

24. Охріменко А.Г. Фінансові аспекти функціонування туристичної галузі. Зб. наук. пр. Нац. ун-ту держ. податк. служби України. 2011. № 1. С. 394 – 403

25. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу О.В. Полтавська Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1 С. 67-72

26. Самостроенко Г.М. Зарубежный опыт организации делового туризма / Самостроенко Г.М, Чимітдоржиева О.Г // Економіка та держава. – № 1, 2014. – С. 75-80

27. Сливенко В.А. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств Ефективна економіка, № 11, 2018

28. Солдатов М.А., Пономарёва Ю.В. Менеджмент предприятий малого и среднего бизнеса сферы туризма с использованием ит-аутсорсинга Экономика Крыма. 2012, № 3 (40). С. 140-144

29. Тимохин Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов Учебное пособие 3-е изд, перераб и доп М: Издательский дом "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2008 352 с.

30. Туризм ХХІ століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Пряшів, 10-11 квіт. 2019 р.) відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 196 с.

31. Туристична діяльність в Україні у 2015 році. Статистичний бюлетень Держ. служба статистики України. К., 2016. 76 с.

32. Туристична діяльність в Україні у 2016 році. Статистичний бюлетень Держслужба статистики України, 2017. 76 с.

33. Alrawadieha Z., Alrawadiehb Z., Kozakc M. Exploring the impact of tourist harassment on destination image, tourist expenditure, and destination loyalty Tourism Management. 2019. №73. P. 13-20

34. Deng Q., Li M. A model of event-destination image transfer. *Journal of Travel Research*. 2014. Vol. 53 (1). P. 69-82
35. Dellaert B. Tourists' Mental Representations Complex Travel Decision Problems B. Dellaert, T. Arentze, O. Horeni *Journal Travel Research*. 2014. № 53. P. 3-11
36. Landauer, M. The Influence Culture on Climate Change Adaptation Strategies: Preferences CrossCountry Skiers in Austria and Finland / M. Landauer, W. Haider, U. Pröbstl-Haider *Journal Travel Research*. 2014. № 53. P. 96-110
37. Coughlan A., Filo K. Using constant comparison method and qualitative data to understand participants' experiences at the nexus of tourism, sport and charity events. *Tourism Management*. 2013. Vol. 35. P. 122-131
38. *Travel & Tourism Economic Impact 2011 Ukraine*, World Travel & Tourism Council. London, 2011. 20 p.
39. *The future of events and festivals* / I. Yeoman, M. Robertson, U. McMahon-Beattie, K. Smith, E. Backer. Abingdon : Routledge, 2014. 15 p.
40. Експерти розповіли, що гальмує розвиток туризму в Україні. Бізнес заходи: веб-сайт. URL: <https://ckp.in.ua/events/13444>
41. Закона України «Про туризм» зі змінами станом на 2015р. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
42. Международный страховой полис <http://edgar-tour.ru/mezhdunarodnyj-strahovoj-polis>
43. Міжнародні виставки і ярмарки 2017-2018. Частина 4. Офіційний веб-сайт візового агентства «Просто віза» – Режим доступу: <https://prosto-visa.com.ua/uk/articles/mizhnarodni-vystavky-i-yarmarky-2017-2018-chastyna-4>
44. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу: <http://me.gov.ua/>
45. Рейтинг туроператорів України 2018 року. URL:

<https://uata.com.ua/2018/11/tf-rating-summer2018>

46. Сливенко В.А., Подорожко Т.О., Шишкіна В.Б. Аналіз сучасного стану та пріоритетів розвитку ділового туризму в Україні

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7115>

47. Тенденции развития мирового рынка делового туризма. URL :
<http://www.marketing.spb.ru>

48. Туристична діяльність в Україні у 2017 році. Статистичний збірник. Державна служба статистики України / Відповідальний за випуск О.О. Кармазіна. – Київ, 2018 – Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf

49. International Journal of Data Science and Analytics
<http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijbidm>

50. Machine Learning
<http://www.springer.com/computer/ai/journal/10994>

51. The International Association Meetings Market – 2010. ICCA Statistics Report. 2011 // Celebrat: onpoint: consulting & network. URL:
http://www.celebrationpoint.ch/fileadmin/Content/PDFs/Eventplaner/ICCA_Statistics_Report_2010.pdf

52. Foundations and Trends® in Machine Learning
<http://www.nowpublishers.com/MAL>

53. Featured article: DIMPL: a distributed in-memory drone flight path builder system <https://journalofbigdata.springeropen.com/>

54. UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition [Електронний ресурс] .
– Режим доступу:
<http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>