

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Удосконалення організації і стимулювання продажів
послуг компанії»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОБ-1-21-4.0д
(шифр групи)
Гарашенко Богдан Андрійович
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
доктор наук з державного
управління, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Гаращенко Богдан Андрійович

Удосконалення організації і стимулювання продажів послуг компанії.
К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Рябець Катерина Анатоліївна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню підходів до організації та стимулювання продажів у сфері туристичних послуг. У вступі обґрунтовано актуальність теми, окреслено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. У першому розділі розкрито сутність процесів організації та стимулювання збуту, проаналізовано нормативно-правову базу та визначено роль цих процесів у досягненні фінансових результатів.

У другому розділі проводиться загальна характеристика діяльності та аналіз системи продажів ТОВ «Анекс Тур», виявлено її недоліки та слабкі місця. Запропоновано конкретні напрямки вдосконалення – впровадження омніканальної моделі продажів, діджиталізація взаємодії з клієнтами, запуск мобільного додатку, оновлення програми лояльності та система мотивації агентів. Наведено розрахунок прогнозованого економічного ефекту від запропонованих заходів.

Ключові слова: організація продажів, стимулювання збуту, туризм, програма лояльності, CRM, діджиталізація.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 30 найменувань на 3 сторінках. Повний обсяг роботи складає 42 сторінки, основний текст розміщено на 35 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 12 рисунків.

SUMMARY

Harashchenko Bohdan Andriyovych

Improvement of Organization and Stimulation of Service Sales in a Company.

– Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific advisor – Ryabets Kateryna Anatoliyivna, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management.

The bachelor's qualification thesis is devoted to the study of approaches to the organization and stimulation of service sales in the field of tourism. The introduction substantiates the relevance of the topic and outlines the object, subject, aim and research objectives. The first section reveals the essence of the processes of sales organization and stimulation, analyzes the legal framework, and defines their role in achieving the company's financial results.

The second section provides a general overview of the activities and analysis of the sales system of LLC "Anex Tour", identifies its shortcomings and weaknesses. Specific directions for improvement are proposed – the implementation of an omnichannel sales model, digitalization of client interaction, launch of a mobile application, enhancement of the loyalty program, and development of a motivation system for agents. A forecasted economic effect of the proposed measures is presented.

Keywords: sales organization, sales promotion, tourism, loyalty program, CRM, digitalization.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 30 titles over 3 pages. The total length of the work is 42 pages, with the main text occupying 35 pages. The work includes 14 tables and 12 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ	7
1.1. Сутність поняття та функцій організації і стимулювання продажів послуг компанії	7
1.2. Нормативно-правові акти, які регулюють питання організації і стимулювання продажів послуг компанії	10
1.3. Роль організації і стимулювання продажів послуг компанії у досягненні позитивного фінансового результату	14
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНЕКС ТУР»).....	18
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Анекс Тур»	18
2.2. Пропозиції щодо запровадження у діяльність ТОВ «Анекс Тур» вітчизняних та зарубіжних трендів організації і стимулювання продажів послуг компанії	19
2.3 Шляхи удосконалення організації і стимулювання продажів туристичних послуг ТОВ «Анекс Тур» в Україні	30
Висновки до розділу 2.....	41
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації та нестабільності ринкового середовища важливим завданням для підприємств сфери послуг стає ефективна організація і стимулювання продажів. Особливо це актуально для туристичного бізнесу, який потребує постійної адаптації до змін у споживчій поведінці, зовнішньоекономічних факторах та законодавчому середовищі. Туристичні компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені шукати нові підходи до формування каналів збуту, утримання клієнтів та розширення частки ринку.

Вибір теми дослідження зумовлений практичною потребою у вдосконаленні процесів організації продажів та розробці сучасних стимулюючих механізмів, здатних забезпечити стале зростання прибутковості підприємства. ТОВ «Анекс Тур» як одне з провідних підприємств туристичної сфери України, виступає обґрунтованою базою для аналізу та розробки відповідних управлінських рішень.

Мета та завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних підходів до організації і стимулювання продажів послуг компанії та розробка практичних рекомендації щодо їх удосконалення. Для реалізації мети поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність та функції організації і стимулювання продажів послуг компанії;
- проаналізувати роль організації і стимулювання продажів послуг компанії у досягненні позитивного фінансового результату;
- сформулювати пропозиції щодо запровадження у діяльність ТОВ «Анекс Тур» вітчизняних та зарубіжних трендів організації і стимулювання продажів послуг компанії;
- визначити та обґрунтувати шляхи удосконалення організації і стимулювання продажів туристичних послуг ТОВ «Анекс Тур» в Україні.

Об’єктом дослідження є організація та стимулювання продажів послуг компанії.

Предмет дослідження є удосконалення організації і стимулювання продажів послуг компанії.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід для комплексного аналізу процесів організації та стимулювання продажів у сфері послуг. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів. Порівняльний та структурно-функціональний аналізи дозволили зіставити вітчизняні й зарубіжні практики та дослідити внутрішню структуру продажів ТОВ «Анекс Тур». Економіко-статистичні методи застосовувались для оцінки фінансових і операційних показників компанії. Графічні методи використано для візуалізації результатів, а метод експертного оцінювання – для обґрунтування проєктних пропозицій.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організації і стимулювання продажів послуг компанії у діяльність ТОВ «Анекс Тур». Запропоновані моделі, інструменти та рішення можуть бути також адаптовані іншими підприємствами туристичної сфери з метою підвищення ефективності збутових процесів і формування довготривалих конкурентних переваг.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 30 найменувань на 3 сторінках. Повний обсяг роботи складає 42 сторінки, основний текст розміщено на 35 сторінках. Робота містить 14 таблиць і 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність поняття та функцій організації і стимулювання продажів послуг компанії

У ринкових умовах господарювання організація та стимулювання продажів послуг є критично важливими складовими системи управління підприємством. Продажі забезпечують надходження фінансових ресурсів, а ефективна організація цього процесу – здатність компанії витримувати конкуренцію та адаптуватися до динаміки попиту.

Організація продажів – це комплекс заходів, що передбачають структурне, функціональне й процедурне упорядкування процесу реалізації послуг. До ключових елементів організації продажів належать: побудова каналів збуту, розподіл функцій між працівниками відділу продажів, встановлення системи звітності та контролю, управління взаєминами з клієнтами, а також інтеграція інформаційних технологій у процес реалізації [1, с. 78].

Стимулювання продажів визначається як частина комплексу маркетингових комунікацій, спрямована на активізацію попиту шляхом тимчасових заходів матеріального чи емоційного впливу. Серед інструментів стимулювання: знижки, акції, бонуси, подарунки, пробні безкоштовні послуги, програми лояльності, розіграші та персональні пропозиції [2, с. 95].

З історичної точки зору, концепції продажів еволюціонували від простої реалізації продукту до клієнтоорієнтованих моделей, де на перше місце виходить не лише акт купівлі-продажу, а й створення цінності для клієнта. Така трансформація супроводжувалась розвитком теорії маркетингу, CRM-

систем, діджитал-комунікацій і автоматизації процесів продажу, як це показано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Еволюція підходів до організації продажів послуг

У науковій літературі зустрічається велика кількість визначень термінів «організація продажів» та «стимулювання продажів». Наприклад, О. Кінаш вважає організацію продажів системним процесом управління реалізацією товарів і послуг, який охоплює планування, реалізацію та контроль збутової діяльності [4]. Натомість, Л. Балабанова вказує на функціональний аспект: організація продажів включає логістику, персональне управління, систему винагород та інформаційно-аналітичне забезпечення [5].

Функціональна структура процесу організації та стимулювання продажів, зазвичай, охоплює такі блоки: аналітична функція (аналіз ринку,

споживчої поведінки, конкурентів); планування (встановлення цілей продажів, бюджету, KPI); мотиваційна (створення системи стимулювання для працівників); виконавча (реалізація продажів через обрані канали); контрольна (оцінка результативності, корекція стратегії) [6].

Варто також підкреслити важливість інтеграції маркетингового підходу до організації продажів. В умовах сервісної економіки, де споживання послуг має високий ступінь суб'єктивної оцінки, організація продажів повинна бути гнучкою, персоналізованою та спрямованою на побудову довгострокових відносин із клієнтом [7].

У свою чергу, стимулювання продажів послуг має специфіку, відмінну від товарів. Послуги неможливо «помацати», їх важче порівняти, а задоволеність від використання формується вже після придбання. Тому тут набирають значення такі методи, як: пробні безкоштовні сесії; соціальні докази (відгуки, кейси, рейтинги); демонстрація компетентності персоналу; емоційна комунікація з клієнтом [8].

Для більшої наочності варто порівняти ключові функції організації та стимулювання продажів у класичному та сучасному підходах (табл. 1.1). Таке порівняння демонструє, як зі зміною економічних умов і поведінки споживача трансформувались і відповідні управлінські інструменти.

Таблиця 1.1

**Порівняння функцій організації та стимулювання продажів у
класичному та сучасному підходах**

№	Функція	Класичний підхід	Сучасний підхід
1	Орієнтація діяльності	На продукт	На потреби клієнта
2	Побудова системи продажів	Ієрархічна, з централізованим контролем	Гнучка, з використанням CRM та децентралізації
3	Комунікації з клієнтом	Одностороння (продавець → покупець)	Двостороння, інтерактивна
4	Мотивація персоналу	Стандартизовані бонуси за обсяг	Індивідуальні KPI, гейміфікація, нефінансові бонуси

Продовження табл. 1.1

№	Функція	Класичний підхід	Сучасний підхід
5	Канали збуту	Переважно фізичні точки	Оmnіканальність (офлайн + онлайн)
6	Стимулювання попиту	Знижки, розпродажі	Програми лояльності, персоналізовані пропозиції
7	Управління післяпродажним сервісом	Практично відсутнє	Важлива складова стратегічного продажу

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що сучасна система організації та стимулювання продажів послуг має багатокomпонентну структуру та повинна базуватись на принципах клієнтоорієнтованості, адаптивності та інтеграції новітніх технологій. Водночас, ефективне управління продажами напряду впливає на фінансову результативність організації, її здатність до зростання та стійкість на ринку.

1.2. Нормативно-правові акти, які регулюють питання організації і стимулювання продажів послуг компаній

Організація та стимулювання продажів послуг в Україні здійснюється в межах загального правового поля, яке визначає механізми функціонування суб'єктів господарювання, захист прав споживачів, стандарти якості, трудові відносини та конкурентну політику. Законодавча база у цій сфері формує правила гри для бізнесу, забезпечуючи прозорість, ефективність та правову захищеність усіх сторін процесу.

Ключовим документом, що встановлює загальні норми ведення підприємницької діяльності, є Господарський кодекс України. Зокрема, у статті 42 визначено права суб'єктів господарювання на здійснення підприємницької діяльності, включно з продажем послуг на договірних засадах, а також закріплено право на самостійне визначення форм і методів реалізації продукції та послуг [1].

Цивільний кодекс України регулює правові відносини між продавцем і споживачем, включаючи укладання договорів надання послуг, відповідальність сторін та захист прав клієнта у разі неналежного виконання зобов'язань. Особливу увагу варто звернути на положення глави 63, яка присвячена договорам про надання послуг [2].

У сфері захисту прав споживачів важливим нормативним актом є Закон України «Про захист прав споживачів», який гарантує належну якість послуг, достовірну інформацію про них, а також право споживача на безпечні умови споживання. Цей Закон також окреслює вимоги до рекламних повідомлень, що напряду стосується заходів стимулювання продажів, зокрема акцій, бонусів, знижок (рис. 1.1).

Особливе значення для правомірної організації продажів має Закон України «Про рекламу», який забороняє недобросовісну та оманливу рекламу, регламентує вимоги до промоакцій, презентацій та інших форм стимулювання. Порухення цього закону може не лише негативно вплинути на репутацію організації, а й призвести до адміністративної відповідальності [3].

Також слід враховувати Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні», який опосередковано регулює питання просування товарів і послуг шляхом участі у виставках, ярмарках та інших формах ділових комунікацій. У контексті внутрішньої організації продажів та мотивації персоналу важливу роль відіграють Кодекс законів про працю України та Закон України «Про оплату праці». Вони визначають можливості для запровадження преміальних систем, бонусних схем, комісійної оплати праці, що є інструментами стимулювання продажів (табл. 1.2).

Крім того, організації, які використовують цифрові засоби для реалізації послуг (зокрема, CRM, email-розсилки, рекламу в соцмережах), мають враховувати вимоги законів України «Про електронну комерцію» та «Про захист персональних даних», особливо в частині використання баз клієнтів та зберігання їх персональної інформації [4].

Узагальнена характеристика основних нормативно-правових актів, що регулюють організацію і стимулювання продажів послуг, наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні нормативно-правові акти, що регулюють сферу продажу
послуг**

№	Назва нормативного акта	Основні положення щодо продажів послуг
1	Господарський кодекс України	Право на вільну підприємницьку діяльність, організація збуту
2	Цивільний кодекс України	Договори надання послуг, відповідальність сторін
3	Закон «Про захист прав споживачів»	Якість, безпечність послуг, правдивість рекламних акцій
4	Закон «Про рекламу»	Заборона недобросовісної реклами, правила промоакцій
5	Кодекс законів про працю України	Організація праці у сфері продажів, форми стимулювання
6	Закон «Про електронну комерцію»	Регулювання онлайн-продажів та електронних угод
7	Закон «Про захист персональних даних»	Використання клієнтських баз, захист конфіденційної інформації

Важливою також є роль підзаконних актів – постанов Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства економіки, податкових роз'яснень тощо. Наприклад, Постанова КМУ № 833 від 15.06.2006 року «Про затвердження Порядку надання послуг громадського харчування, побутових, туристичних та готельних послуг» регламентує порядок надання окремих видів послуг та вимоги до виконавців [5].

Як показано на рис. 1.2, система правового регулювання організації продажів має багаторівневу структуру, яка охоплює державне, галузеве та внутрішньоорганізаційне регулювання.

З урахуванням воєнного стану в Україні, деякі аспекти регулювання також зазнали адаптацій. Зокрема, змінилися підходи до трудового законодавства, запроваджено додаткові податкові пільги для мікро- та малого бізнесу, що впливає на організацію стимулювання продажів у багатьох галузях.



Рисунок 1.2 - Структура нормативно-правового регулювання продажів послуг в Україні

Отже, нормативно-правова база, що регулює організацію та стимулювання продажів послуг, є складною і багатовекторною. Її дотримання забезпечує не лише законність діяльності організації, але й формує довіру з боку клієнтів, партнерів та державних органів.

1.3. Роль організації і стимулювання продажів послуг компанії у досягненні позитивного фінансового результату

Організація та стимулювання продажів послуг мають безпосередній вплив на фінансову результативність підприємства. У сучасних умовах ринку, де попит є мінливим, а конкуренція – високою, лише ті організації, які ефективно управляють процесами продажів, здатні забезпечити стале зростання прибутку та фінансову стійкість.

Фінансовий результат організації, насамперед, формується під впливом обсягів реалізації послуг, ціноутворення, рівня витрат, маржинального доходу та операційної ефективності. У цьому контексті організація продажів виступає основним інструментом оптимізації збутових процесів: від формування каналів реалізації до управління відносинами з клієнтами.

Ефективна організація продажів дозволяє:

- збільшити обсяги реалізації завдяки раціональному розподілу функцій і зон відповідальності;
- знизити витрати на обслуговування клієнта за рахунок автоматизації процесів (CRM, ERP-системи);
- покращити обслуговування, що сприяє повторним продажам і підвищенню довіри;
- підвищити конверсію на всіх етапах взаємодії з потенційним клієнтом (від ліда до купівлі).

З іншого боку, стимулювання продажів відіграє роль каталізатора попиту, забезпечуючи короткострокове зростання доходу та підтримку рівня конкурентоспроможності. Результативно реалізовані кампанії стимулювання можуть суттєво змінити структуру виручки підприємства, особливо у сфері послуг, де важливо швидко реагувати на сезонність, коливання попиту або нові ринкові тренди (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив інструментів стимулювання продажів на фінансові показники

Інструмент стимулювання	Потенційний ефект для компанії
Акційні знижки	Збільшення обсягів продажів, швидкий грошовий потік
Подарункові сертифікати	Підвищення лояльності, відкладений прибуток
Програми лояльності	Сталість виручки, зниження відтоку клієнтів
Пакетні пропозиції	Зростання середнього чека, оптимізація витрат на залучення
Реферальні програми	Зниження витрат на рекламу, розширення бази клієнтів

Згідно з дослідженнями, підприємства, які впроваджують системні підходи до організації та стимулювання продажів, у середньому мають на 15-25% вищий рівень рентабельності, ніж компанії, що нехтують цими аспектами [1]. Також важливо відзначити, що вплив правильно структурованої системи продажів є кумулятивним – він підсилюється з часом через накопичення клієнтської бази, повторні покупки та покращення репутації на ринку.

На рис. 1.3 представлено ланцюг формування фінансового результату під впливом організації та стимулювання продажів.

Крім того, варто враховувати непрямі ефекти: покращення іміджу компанії, зростання її ринкової вартості, зміцнення стосунків із партнерами та постачальниками. Ці чинники формують довгострокову конкурентну перевагу, яка є основою стабільного фінансового розвитку.

З точки зору менеджменту, успішні практики організації продажів базуються на чітких показниках ефективності (KPI), таких як:

- коефіцієнт конверсії клієнтів;
- середній дохід на одного клієнта;
- рентабельність продажів;
- вартість залучення клієнта (CAC) у співвідношенні до його життєвої цінності (LTV) [2].



Рисунок 1.3 - Механізм впливу організації та стимулювання продажів на фінансові результати організації

Висновки до розділу 1

Висновком є те, що організація та стимулювання продажів – це не просто маркетингові або адміністративні дії, а стратегічні елементи фінансового управління компанією. Їх ефективність безпосередньо відображається на прибутках, ліквідності та загальній вартості бізнесу.

Таким чином, організація і стимулювання продажів послуг у сучасних умовах постають як взаємопов'язані управлінські категорії, що формують основу комерційної діяльності компаній. Ефективне планування структури продажів, вибір каналів реалізації, інтеграція CRM-систем, а також запровадження гнучких інструментів впливу на споживача мають вирішальне значення для забезпечення стабільного збуту та формування довгострокових відносин з клієнтами.

Стимулювання продажів виступає не лише засобом активізації попиту, а й інструментом формування лояльності, збільшення частки повторних угод

та розширення ринку. Воно має здійснюватися системно, з урахуванням типу послуг, специфіки споживчої поведінки та інструментів цифрової взаємодії.

Нормативно-правове регулювання процесів реалізації послуг формує фундаментальні умови для діяльності компаній у сервісній сфері. Застосування чинних кодексів, законів і підзаконних актів дозволяє забезпечити правову визначеність, однак на практиці окремі аспекти, зокрема цифрові технології, потребують подальшого оновлення та адаптації.

Результати теоретичного аналізу підтверджують, що ключовим чинником зростання ефективності продажів є впровадження системного підходу до їх організації в поєднанні з сучасними методами стимулювання, що спираються на актуальні ринкові та поведінкові тренди. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стратегічної гнучкості компанії у сфері послуг.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖІВ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНЕКС ТУР»)

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Анекс Тур»

Базою дослідження обрано ТОВ «Анекс Тур» – одну з провідних туристичних компаній України. Anex Tour працює на українському ринку з 2005 року та спеціалізується на формуванні пакетних туристичних послуг (турів) для виїзного відпочинку. Компанія пропонує клієнтам організовані тури в понад 34 країни світу – популярні пляжні напрямки (Туреччина, Єгипет, ОАЕ, тощо), екзотичні тури, гірськолижні та екскурсійні програми, подієвий туризм тощо. Anex Tour належить до міжнародної групи туристичних операторів, представництва якої відкриті у багатьох країнах (Німеччина, Казахстан, Єгипет, Таїланд, Кіпр та ін.). Щороку послугами «Анекс Тур» користуються сотні тисяч туристів, що стало можливим завдяки різноманіттю напрямків, гнучкій ціновій політиці та високому рівню сервісу. Вітчизняні туристичні портали відзначають, що Anex Tour посідає місце в десятці найбільших туроператорів України за кількістю обслугованих туристів. За власними даними компанії, Anex Tour має понад 15-річний досвід і наразі є одним з лідерів туристичного ринку України. Це свідчить про значні масштаби діяльності підприємства та його вагомий роль у галузі виїзного туризму.

Компанія активно використовує сучасні ІТ-рішення для автоматизації продажів і сервісу, у тому числі CRM-систему, модулі аналітики, електронні кабінети агентів, мобільний додаток для клієнтів. Цифровізація є одним з ключових напрямів розвитку компанії, що дозволяє ефективно обслуговувати велику клієнтську базу, знижувати витрати на операційне управління та підвищувати якість надання послуг.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом і включає такі основні ланки:

- Директор – здійснює загальне управління компанією, приймає стратегічні рішення, координує діяльність функціональних підрозділів;
- Фінансово-економічний відділ – відповідає за бюджетування, бухгалтерський облік, аналіз витрат, взаємодію з податковими органами;
- Відділ маркетингу – розробляє рекламні кампанії, працює над брендом, проводить аналітику ринку та формує маркетингову стратегію;
- Відділ продажів і бронювання – здійснює продажі турів, веде роботу з агентствами, обробляє бронювання та запити клієнтів;
- Відділ роботи з клієнтами – займається комунікацією до та після продажу, обробкою звернень, розглядом скарг;
- HR-відділ – забезпечує підбір персоналу, веде кадровий облік, організовує навчання та атестацію;
- Юридичний відділ – супроводжує договори, вирішує претензійні питання, контролює дотримання вимог законодавства;
- IT-відділ – відповідає за технічну підтримку, розвиток програмного забезпечення, захист персональних даних.

Компанія має представництва в різних містах України та за її межами, однак головний офіс і ключові управлінські функції зосереджені в місті Київ. Структура є чітко формалізованою, між підрозділами налагоджено ефективну комунікацію завдяки щотижневим оперативним нарадам та інтегрованим електронним системам.

2.2. Пропозиції щодо запровадження у діяльність ТОВ «Анекс Тур» вітчизняних та зарубіжних трендів організації і стимулювання продажів послуг компанії

Упродовж останніх п'яти років туристична галузь України зазнала кардинальних змін, обумовлених поєднанням глобальних та внутрішніх викликів. Починаючи з 2020 року, пандемія COVID-19 кардинально знизила

обсяги міжнародних поїздок: кількість в’їздів у світовому масштабі впала на понад 70%, що створило безпрецедентну кризу для гравців індустрії [21]. У 2022 році негативний тренд поглибився – вже через воєнні дії на території України. Це змусило багатьох туроператорів, у тому числі ТОВ «Анекс Тур», призупинити або трансформувати свою діяльність, перемістити частину операцій за кордон і переорієнтувати канали продажів.

Як видно з табл. 2.1, система продажів туристичних послуг у 2020-2024 рр. зазнала впливу одразу кількох стратегічних чинників. Серед них – пандемія, війна, цифровізація, зміна поведінки клієнтів і зростання конкуренції. Вплив кожного з цих чинників виявлявся як у зміні структури каналів збуту, так і в очікуваннях самих споживачів.

Таблиця 2.1

Ключові чинники трансформації продажів туристичних послуг (2020–2024 рр.)

Чинник	Характер впливу	Приклад прояву
COVID-19	Глобальна пандемія – обмеження подорожей	Закриття кордонів, зменшення турпотоків
Повномасштабна війна в Україні	Воєнний ризик, релокація клієнтів	Зменшення продажів, релокація офісів
Піджиталізація	Перехід клієнтів в онлайн	Попит на мобільні додатки, CRM, сайти
Зміна поведінки споживача	Очікування персонального сервісу	Запит на лояльність, швидку підтримку
Посилення конкуренції	Боротьба за клієнта в умовах падіння ринку	Збільшення акцій, бонусних програм

Усі ці чинники об’єднуються в єдину логіку: традиційна модель продажів, орієнтована на фізичну присутність клієнта в офісі або взаємодію через агентську мережу, втрачає ефективність. Сучасний споживач бажає швидкої, гнучкої, онлайн-доступної послуги з високим рівнем персоналізації. Саме тому актуалізується потреба у впровадженні нових трендів в організацію та стимулювання продажів, зокрема у компанії «Анекс Тур».

Відповідно до схеми (рис. 2.1), що візуалізує взаємозв'язок між основними зовнішніми та внутрішніми чинниками, можна чітко окреслити, як саме зовнішнє середовище стимулює необхідність трансформації продажів: з одного боку, це виклики пандемії та війни, з іншого – можливості, пов'язані з цифровими інструментами, новими форматами комунікації, поведінковими зрушеннями на ринку.



Рисунок 2.1 - Взаємозв'язок чинників, що формують потребу у трансформації продажів туристичних послуг

З огляду на це, «Анекс Тур» потребує комплексного оновлення підходів до взаємодії з клієнтами, каналів збуту та інструментів стимулювання. Саме аналіз та адаптація зарубіжного і вітчизняного досвіду у цій сфері дозволять запропонувати оптимальні шляхи для подальшої стратегії компанії.

Аналіз динаміки доходів та прибутків підприємства у 2020–2024 роках (табл. 2.2) демонструє, що у 2022 р. відбувся різкий спад реалізації туристичних послуг, після чого розпочалось поступове відновлення, яке, втім, ще не дозволило досягти докризових обсягів.

Основні фінансові показники ТОВ «Анекс Тур» у 2020–2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, ₴	45 884 000	79 896 000	18 113 000	29 824 000	36 595 000
Чистий прибуток, ₴	37 000	4 254 000	-15 383 000	753 000	228 000
Вартість активів (на кінець року), ₴	714 479 000	1 026 190 000	734 602 000	343 998 000	257 020 000

Як видно з табл. 2.2, у 2021 р. ТОВ «Анекс Тур» досягло максимального виторгу – майже 80 млн грн, отримавши понад 4,25 млн грн чистого прибутку. Натомість у 2022 р. обсяг реалізації туристичних послуг різко скоротився більш ніж у 4 рази (до 18,1 млн грн), що призвело до значних збитків (-15,4 млн грн чистого результату) через майже повну зупинку виїзного туризму. Лише у 2023-2024 рр. спостерігається часткове відновлення продажів: дохід зріс до 36,6 млн грн у 2024 р., але чистий прибуток лишається незначним (лише 228 тис. грн у 2024 р.). Отже, помічено таку динаміку – різке падіння показників у 2022 р. та їх повільне поживавлення в наступні роки. Таким чином, Анекс Тур наразі працює в умовах посткризового відновлення бізнесу, коли обсяги продажів ще далекі від докризових, а фінансова рентабельність низька. Відповідно, виникає об'єктивна необхідність удосконалення організації продажів і активізації збуту туристичних послуг компанії, зокрема через впровадження сучасних трендів та інструментів, які довели ефективність у практиці інших учасників ринку.

У поточних умовах діяльності туристичних компаній в Україні, коли значна частина операцій перенесена в онлайн-середовище, особливої актуальності набуває аналіз функціонування каналів продажів та механізмів їх стимулювання. ТОВ «Анекс Тур» на сьогодні реалізує турпродукт через три основні канали: офіційний сайт та мобільний додаток (онлайн), мережу незалежних туристичних агентств (B2B), а також власні офіси продажів у

ключових містах країни. Як свідчать дані, за останні п’ять років структура каналів продажу компанії істотно змінилася (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура каналів продажів ТОВ «Анекс Тур» у 2020–2024 рр., % до загального обсягу

Рік	Онлайн (веб-сайт, додаток)	Агентства-партнери	Власні офіси
2020	30%	50%	20%
2021	35%	45%	20%
2022	45%	40%	15%
2023	50%	35%	15%
2024	55%	30%	15%

Як видно з табл. 2.3, найбільше зростання демонструє саме онлайн-канал: за п’ять років його частка збільшилася на 25 відсоткових пунктів, що свідчить про активну діджиталізацію збуту. Водночас агентські продажі поступово знижуються, хоча все ще займають третину. Це підтверджує актуальність трансформації стратегії компанії в бік більш технологічної та клієнтоорієнтованої моделі.

Динаміка цих змін чітко простежується на рис. 2.2, який ілюструє зсув балансу каналів продажу на користь цифрових.

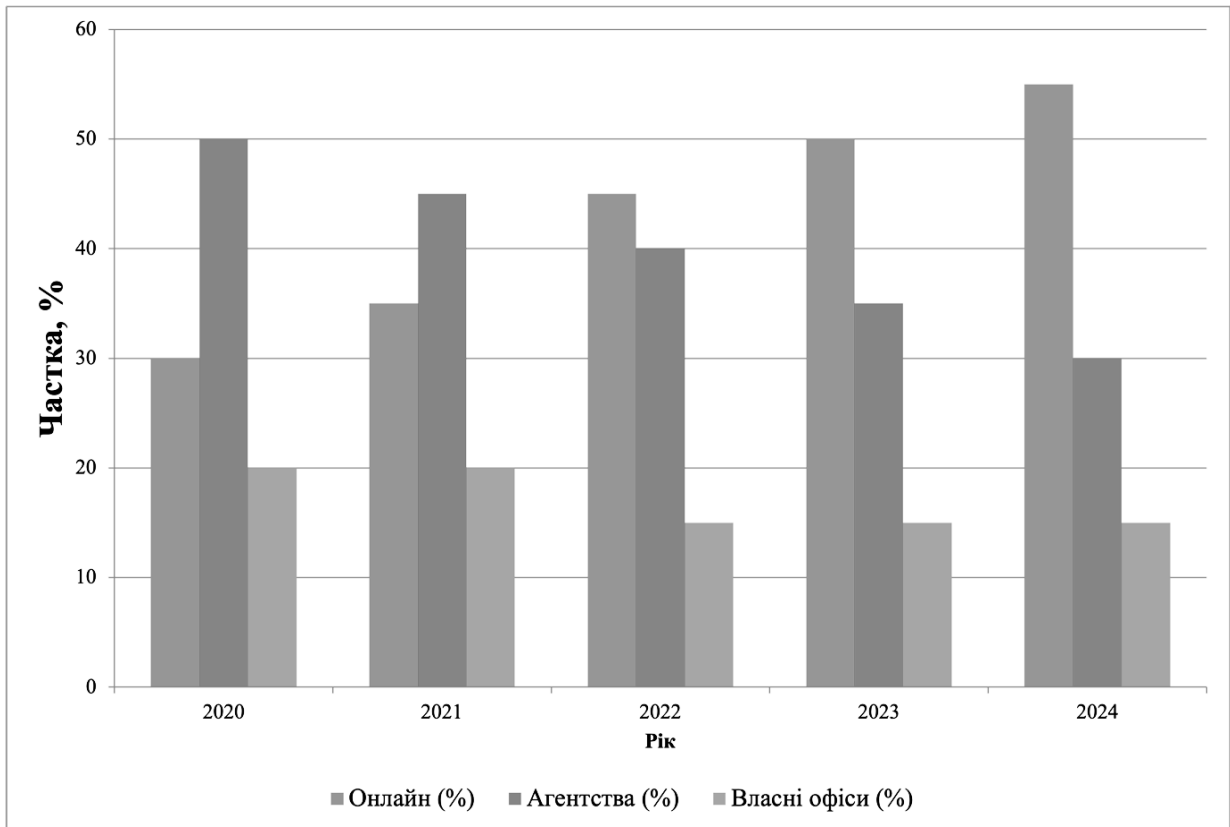


Рисунок 2.2 - Динаміка частки основних каналів продажів ТОВ «Анекс Тур», 2020-2024 рр., %

Паралельно з еволюцією каналів компанія поступово впроваджувала методи стимулювання продажів, орієнтовані як на клієнтів, так і на партнерську мережу. На сьогодні в «Анекс Тур» використовуються наступні підходи:

- Цінові стимули: акції раннього бронювання (знижки 10–25% при оплаті за 2–4 місяці до поїздки), last minute пропозиції, сезонні знижки.
- Бонуси для агентств: програми преміювання за обсягами, навчальні інфотури, брендовані подарунки.
- Окремі ініціативи для клієнтів: подарункові сертифікати, розіграші турів у соцмережах, безкоштовні трансфери чи апгрейди готелів.

Ці інструменти зведені в табл. 2.4 для порівняння їх спрямованості та ефекту.

Таблиця 2.4

Поточні методи стимулювання продажів у ТОВ «Анекс Тур»

Метод	Цільова аудиторія	Характер впливу	Приклад / Примітка
Знижка Early Booking	Клієнт	Підвищення передсезонних продажів	-10% до -25% при бронюванні заздалегідь
Комісійний бонус	Агентство	Стимулювання обсягів	+1–2% до базової комісії
Конкурси / премії	Агентство	Підвищення лояльності	Подарунки за кращі продажі в кварталі
Промо в соцмережах	Клієнт	Формування зацікавлення	Розіграш безкоштовного туру
Безкоштовні допослуги	Клієнт	Збільшення цінності продукту	Трансфер, апгрейд номера, подарунок

Як можна бачити, значна частина методів орієнтована на цінові стимули, тоді як нематеріальні важелі лояльності (наприклад, система балів, статусні рівні, персональні привітання) поки що залишаються нереалізованими. Це створює перспективу для впровадження нових інструментів стимулювання продажів, які будуть розглянуті нижче.

У світовій практиці організації туристичних продажів простежується низка сталих тенденцій, що трансформують способи взаємодії туроператорів із клієнтами та партнерами. Успішні компанії дедалі частіше відходять від традиційного підходу, де головну роль відігравали агентські мережі, на користь діджиталізованих та клієнтоорієнтованих моделей, орієнтованих на довгострокові відносини з туристом.

Основні зарубіжні і вітчизняні тренди в продажах туристичних послуг порівняно нижче (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняння сучасних трендів у сфері продажів туристичних послуг: зарубіжний та український досвід

Тренд / Інструмент	Зарубіжна практика	Українська практика (приклади)
Оmnіканальні продажі	Повна інтеграція усіх каналів (TUI, Jet2)	Переважно окремі канали (Join UP!, Coral - частково)

Продовження табл. 2.5

Тренд / Інструмент	Зарубіжна практика	Українська практика (приклади)
Персоналізовані CRM-рішення	Автоматизація розсилок, динамічне ціноутворення	Частково використовується у Coral Travel
Програми лояльності	Бали, статуси, подарунки, cashback	Промо-акції, але рідше - структурована програма
UGC / контент від клієнтів	Ключовий елемент маркетингу (YouTube, Instagram)	Використовується спорадично, активізується SMM
Мобільні застосунки	Широкий функціонал: бронювання, підтримка, оплата	У стадії впровадження або тестування
Онлайн-консультації, чат-боти	Автоматизовані підтримки 24/7	Частково впроваджено (чат-бот Join UP!)

Джерело: узагальнення за матеріалами Phocuswright, Statista, open data туристичних компаній [25], [26], [27]

Як видно з табл. 2.5, більшість інструментів вже апробовані у зарубіжних компаніях та демонструють високу ефективність. Український ринок – хоча і має об’єктивні обмеження (воєнний стан, зниження платоспроможності, правові труднощі) – також активно переймає досвід і демонструє приклади успішної локальної адаптації інновацій.

Таким чином, впровадження трендів в українських компаніях – не просто можливість, а необхідність для виживання і розвитку. ТОВ «Анекс Тур», як оператор із великою партнерською мережею, сильною впізнаваністю бренду та амбіціями до зростання, має достатній потенціал для поетапної інтеграції найефективніших інструментів.

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища, сучасних практик туристичних операторів та реального стану системи продажів у ТОВ «Анекс Тур» можна сформулювати низку практичних пропозицій. Їх впровадження дозволить не лише адаптувати компанію до нових викликів, але й забезпечити сталий розвиток та конкурентну перевагу.

1. Запуск мобільного додатку з інтегрованою бонусною системою

З огляду на зростання частки онлайн-продажів (рис. 2.2) і сучасну поведінку туриста, доцільним є запуск функціонального мобільного додатку,

який дозволить клієнтам переглядати тури, оформляти бронювання, отримувати документи та бонуси, залишати відгуки. Додаток має включати:

- особистий кабінет користувача;
- прогресивну бонусну програму (знижки за повторні покупки);
- push-сповіщення про акції та зміни рейсів;
- можливість безпосереднього спілкування з менеджером.

Цей інструмент забезпечить підвищення конверсії в онлайн-продажах, а також сформує довгострокову лояльність клієнтів.

2. Впровадження CRM-системи з сегментацією клієнтів

Наступним кроком має стати впровадження сучасної CRM-системи, адаптованої до специфіки туристичного бізнесу. Така система дозволить:

- зберігати історію бронювань;
- автоматично формувати персоналізовані пропозиції;
- сегментувати клієнтів (наприклад, за віком, бюджетом, країною відпочинку);
- впроваджувати динамічне ціноутворення (наприклад, знижки для постійних клієнтів або тих, хто не купував понад рік);
- проводити ефективну емейл-маркетингову кампанію.

Очікуваний результат – зростання рівня повторних бронювань і підвищення середнього чеку.

3. Інтеграція user-generated content (UGC) у маркетингову стратегію

Враховуючи вплив відгуків і фото туристів на поведінку нових клієнтів, компанії слід активно працювати з контентом, створеним користувачами. Для цього рекомендується:

- запускати щомісячні конкурси «Моя подорож з Anex» із призами;
- створити окремий розділ на сайті з реальними історіями клієнтів;
- заохочувати клієнтів залишати відгуки у Google та Instagram, надаючи за це невеликі бонуси.

UGC-контент підвищує довіру і здешевлює рекламні кампанії, бо працює як нативна реклама, заснована на емоційному досвіді.

4. Впровадження партнерської системи лояльності

Для стимулювання агентської мережі та розширення каналів збуту пропонується модернізувати існуючу систему винагород партнерів. Зокрема:

- встановити рейтингову систему з рівнями (наприклад, Бронзовий / Срібний / Золотий агент);
- надати агентствам з вищими рейтингами доступ до ексклюзивних пропозицій або більш високих комісій;
- запровадити щоквартальні мотиваційні програми з нагородами.

Це дозволить утримувати найактивніших партнерів і стимулювати зростання продажів через агентства, особливо в регіонах.

5. Розробка продуктових інновацій і гнучких умов бронювання

Компанія повинна адаптувати туристичний продукт до реалій післякризового ринку. Пропонується:

- запровадити опцію «гнучке бронювання» з можливістю безкоштовного скасування/переносу туру;
- створити лінійку авторських турів з унікальними програмами (наприклад, йога-тури, гастротури);
- акцентувати на напрямках із високим рівнем безпеки та прямими рейсами.

Це дозволить зменшити бар'єр до купівлі та водночас збільшити сприйняття турів як «емоційного досвіду», а не просто послуги.

Запропоновані рішення охоплюють ключові напрями трансформації: від цифрових інструментів до мотиваційних програм. Усі вони спрямовані на покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, збільшення ефективності каналів збуту й формування довготривалих відносин із туристами.

Структуровану логіку впливу запропонованих трендових інструментів на ключові компоненти системи продажів ТОВ «Анекс Тур» наведено на рис.

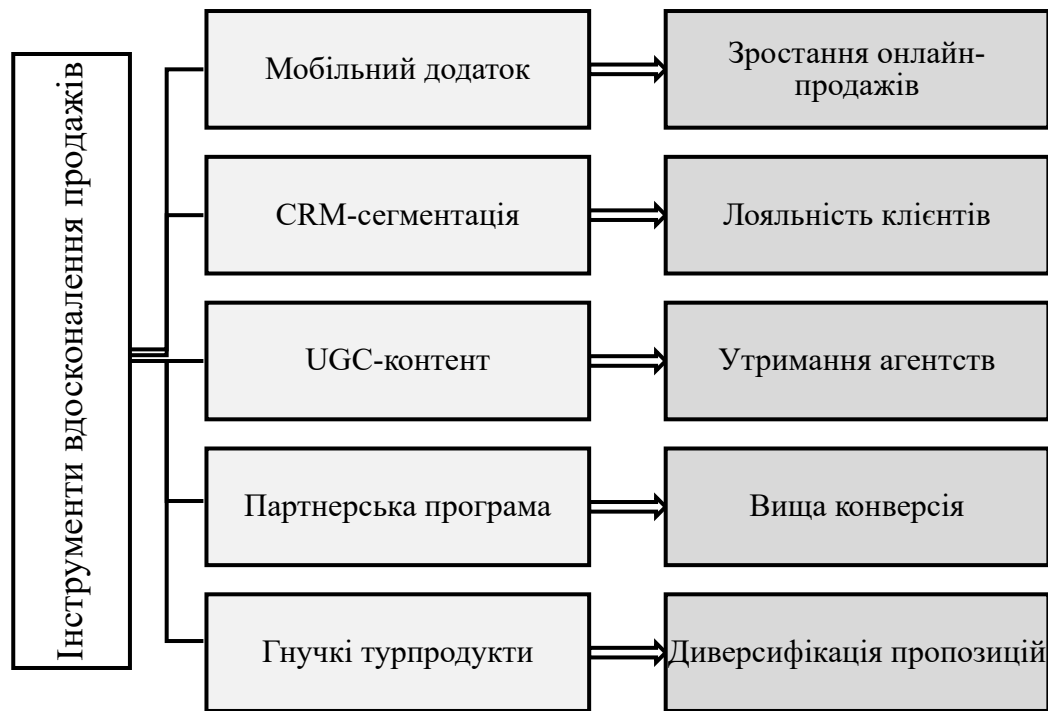


Рисунок 2.3 - Очікуваний механізм впливу запропонованих інструментів на продажі Anex Tour

Таким чином, пропозиції охоплюють ключові напрями змін – від технологічного оновлення до поведінкової адаптації клієнтів. Усі рішення мають прикладний характер і можуть бути реалізовані поетапно, з урахуванням ресурсних можливостей компанії.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність впровадження сучасних вітчизняних і зарубіжних трендів в організацію та стимулювання продажів туристичних послуг у діяльність ТОВ «Анекс Тур». В умовах динамічного середовища, спричиненого пандемією, війною та цифровою трансформацією, компанія стикається з викликами, які вимагають якісно нових підходів до управління продажами.

Аналіз поточної системи збуту показав зростання ролі онлайн-каналів (рис. 2.2) та переорієнтацію споживачів на цифрові сервіси. Попри це, низка слабких місць залишається актуальною: недостатнє використання персоналізації, відсутність цілісної програми лояльності, слабка присутність у соцмережах на рівні залучення клієнтів до взаємодії з брендом.

Вивчені зарубіжні приклади доводять ефективність омніканального підходу, CRM-платформ, UGC-маркетингу та програм лояльності. У свою чергу, вітчизняні компанії (Join UP!, Coral Travel) демонструють прагнення до діджиталізації, хоча здебільшого обмежуються точковими рішеннями. Усе це дозволяє сформулювати цілісний набір практичних кроків для адаптації успішних практик у діяльності ТОВ «Анекс Тур».

Запропоновані рішення – зокрема запуск мобільного додатку, впровадження CRM, активна присутність у соціальних мережах із залученням контенту клієнтів, програми лояльності та гнучкі туристичні продукти – здатні не лише підвищити ефективність продажів, а й забезпечити стратегічну стійкість компанії в умовах змін. Як показано в табл. 2.5, впровадження комплексу заходів потенційно дозволить підвищити онлайн-продажі на 10-15%, активізувати повторні покупки на 20% і зміцнити відносини з партнерами-агентствами.

Таким чином, інтеграція сучасних трендів в організаційну модель ТОВ «Анекс Тур» має стати не одноразовим проектом, а постійним стратегічним курсом, орієнтованим на довгострокову конкурентоспроможність, клієнтоцентричність і цифрову адаптивність. Це дозволить компанії зайняти провідні позиції на туристичному ринку України в період післякризового відновлення галузі.

2.3 Шляхи удосконалення організації і стимулювання продажів туристичних послуг ТОВ «Анекс Тур» в Україні

У світлі глибоких трансформацій, спричинених пандемією COVID-19 та збройною агресією Росії проти України, туристична галузь зазнала істотних структурних змін. ТОВ «Анекс Тур», як один із провідних туроператорів на українському ринку, опинився в умовах, що вимагають переосмислення моделей організації продажів та методів стимулювання попиту. Якщо у 2019 році виїзним туризмом скористалося близько 1,85 млн українських туристів,

то вже у 2020-му ця цифра скоротилася до 0,72 млн, а в 2022 році впала до критичних 0,10 млн осіб. Часткове відновлення, зафіксоване у 2023 році, досягло лише 27% від допандемійного рівня (рис. 2.4).

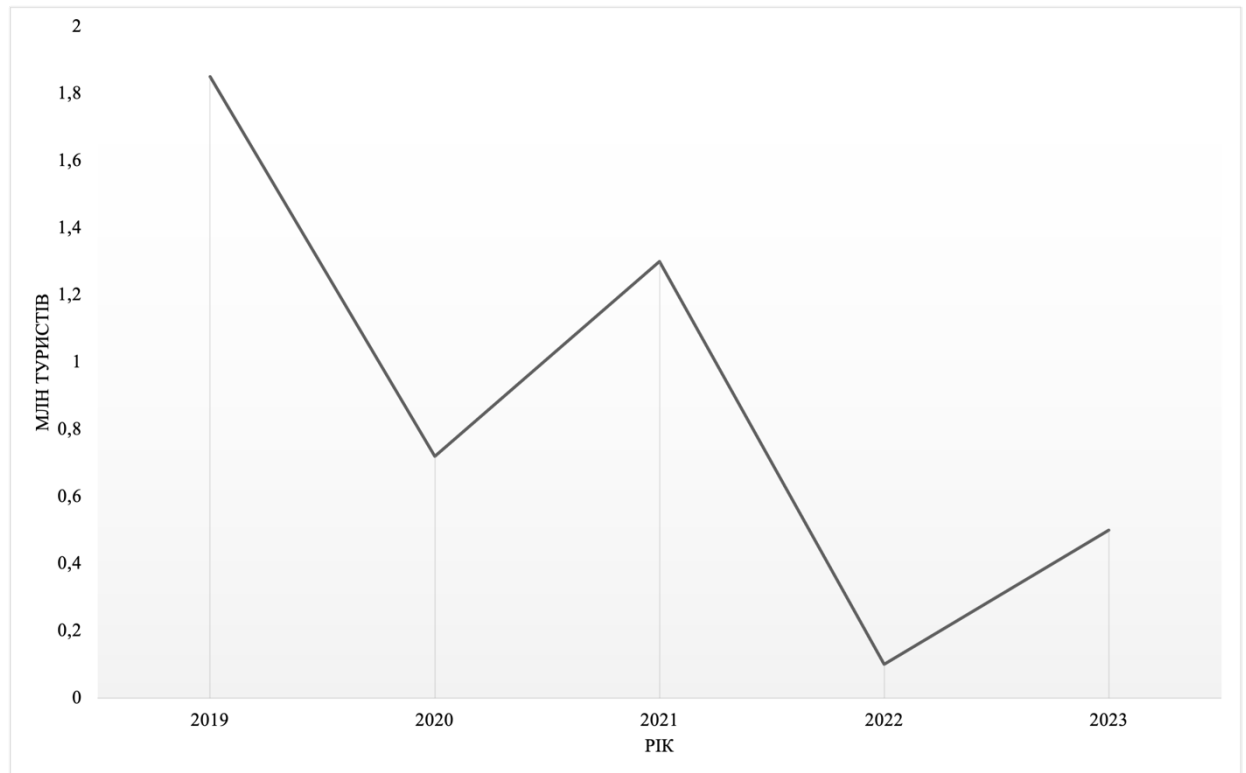


Рисунок 2.4 - Динаміка кількості виїзних туристів, обслугованих українськими туроператорами, 2019–2023 рр.

Ці дані чітко сигналізують про необхідність адаптації системи продажів до нових реалій. Втрата традиційних каналів взаємодії з клієнтом, обмеження міжнародного авіасполучення, зниження купівельної спроможності, посилення конкуренції та діджиталізація стали факторами, що формують нову парадигму продажів. Узагальнений перелік таких чинників та їх безпосередній вплив на роботу ТОВ «Анекс Тур» подано на схемі (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Ключові фактори, що обумовлюють потребу трансформації системи продажів у ТОВ «Анекс Тур»

У відповідь на ці виклики, доцільним є запровадження стратегічних та операційних змін у моделі збуту туристичних послуг компанії. Одним з ключових рішень є побудова омніканальної системи продажів (рис. 2.6), що інтегрує онлайн-платформу, мобільний додаток, чат-ботів, кол-центр і B2B-кабінети для агентів. Такий підхід дозволяє клієнтам вільно переміщуватися між каналами обслуговування без втрати персоналізованого досвіду.

Підтвердженням доцільності такого підходу є зростання частки онлайн-продажів: за останні п'ять років вона зросла з 18% у 2019 році до 43% у 2023-му, тоді як частка продажів через фізичні офіси впала майже вдвічі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура каналів продажів ТОВ «Анекс Тур» у 2019–2023 рр., %

Рік	Онлайн	Агентства	Фізичні офіси
2019	18	56	26
2020	25	55	20
2021	32	53	15

Рік	Онлайн	Агентства	Фізичні офіси
2022	38	50	12
2023	43	47	10

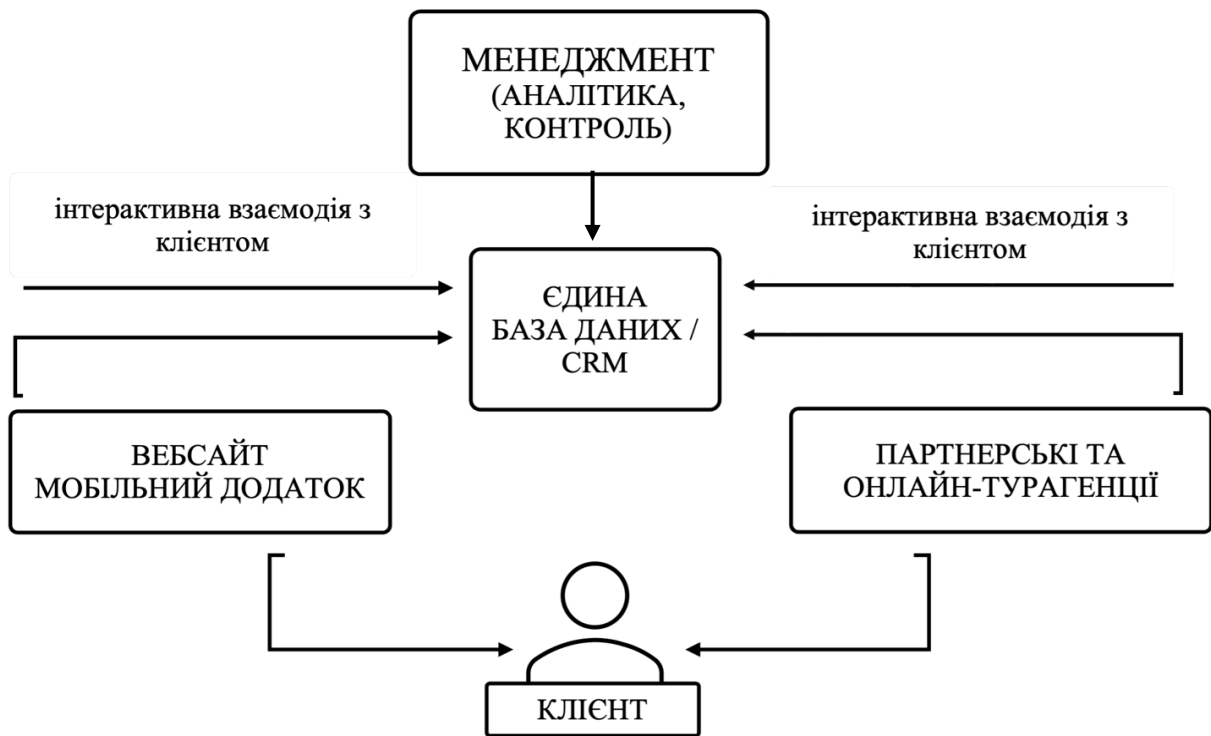


Рисунок 2.6 - Схема омніканальної системи продажів Apex Tour

Ця динаміка свідчить про новий баланс у споживчих звичках та вказує на необхідність переорієнтації ресурсів компанії на розвиток цифрових каналів. Паралельно варто зміцнювати партнерську мережу, інтегруючи її в онлайн-систему, щоб агенти могли ефективно взаємодіяти з клієнтами навіть у віддаленому режимі. У такому контексті CRM-система має не лише фіксувати запити, а й надавати аналітичну інформацію про поведінку клієнтів, що дозволяє налаштувати індивідуальні пропозиції, сегментацію аудиторії та персоналізоване стимулювання попиту.

Одним з ключових напрямів удосконалення системи продажів ТОВ «Анекс Тур» є запровадження CRM-орієнтованої моделі воронки продажів. У

контексті трансформації поведінки споживача після 2022 року, зокрема під впливом цифровізації та скорочення живого спілкування, особливо актуальним є посилення ролі автоматизованих систем персоніфікованої комунікації.

Таку модель доцільно реалізувати через поетапне впровадження CRM-модуля, який координує основні етапи взаємодії з клієнтом: залучення, бронювання, супровід, утримання, повторні продажі. Логіку функціонування цієї моделі наведено на рис. 2.7, де кожен етап воронки підтримується відповідними CRM-інструментами - від сегментації до нагадувань і персональних пропозицій.



Рисунок 2.7 - CRM-орієнтована воронка продажів для туристичних послуг

Додатковим засобом підвищення ефективності взаємодії з клієнтами є впровадження багаторівневої програми лояльності, що забезпечує не лише знижки, а й нефінансові бонуси: пріоритет при бронюванні, ексклюзивні пропозиції, подарункові пакети. Концепцію такої програми «Anex Club» представлено на рис. 2.8.

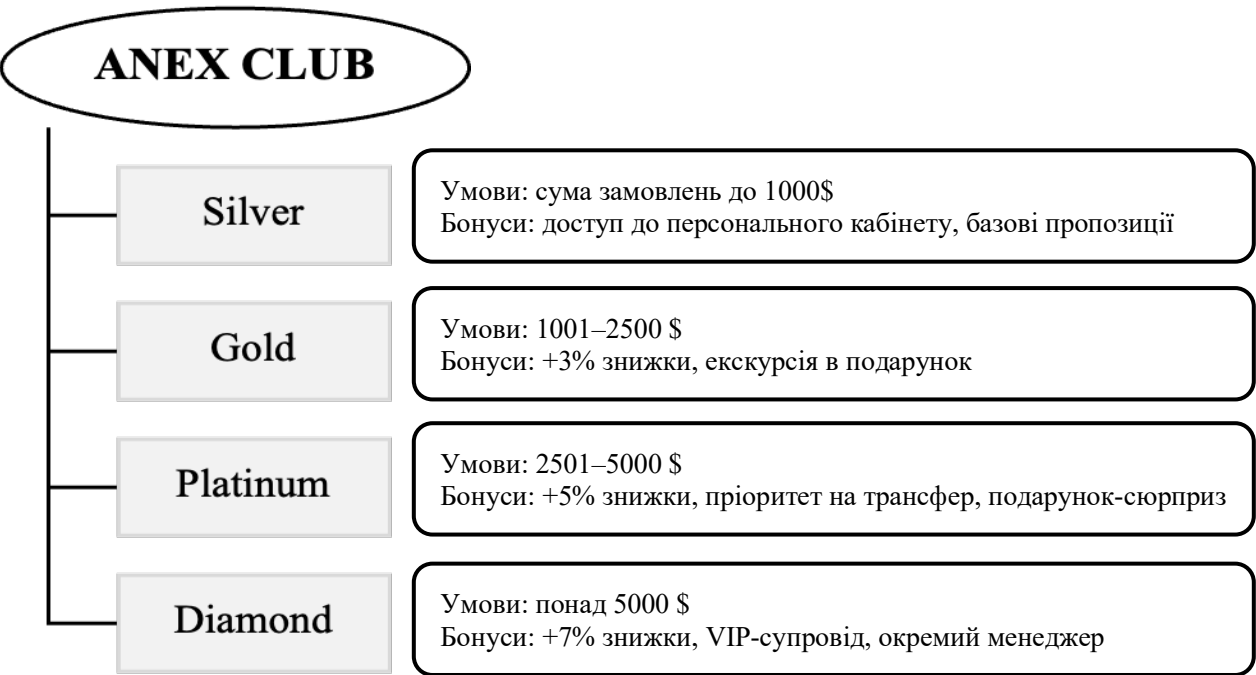


Рисунок 2.8 - Схема структури програми лояльності «Anex Club»

Для оцінки очікуваного ефекту пропонується модель динаміки активності учасників програми у 2022-2024 рр., що наведена в табл. 2.7. Дані ілюструють потенційне зростання повторних бронювань як прямий результат впровадження гнучких систем стимулювання.

Таблиця 2.7

Модельна динаміка участі клієнтів у програмі лояльності «Anex Club», 2022-2024 рр.

Рік	Кількість учасників (тис. осіб)	Частка повторних бронювань (%)
2022	12.1	18%
2023	17.4	26%
2024	23.0	34%

Прогнозна модель демонструє стабільну позитивну динаміку, що відповідає тенденціям провідних гравців світового ринку. Впровадження програми лояльності у форматі гейміфікації та персоналізованого бонусування дозволяє значно підвищити утримання клієнтів, зменшити витрати на залучення нових і збільшити довгострокову цінність споживача (Customer Lifetime Value).

Наступним кроком удосконалення системи продажів туристичних послуг ТОВ «Анекс Тур» є модернізація роботи з агентською мережею – одним з основних каналів збуту, який у 2024 році забезпечив 47% усіх бронювань компанії. Для підвищення ефективності цього каналу доцільно запровадити гейміфіковану мотиваційну програму, яка поєднує принципи змагання, балової системи та винагород за досягнення.

Етапність і логіку функціонування цієї програми відображено на рис. 2.9. У запропонованій моделі кожен агент проходить через кілька рівнів (Newbie, Explorer, Expert, Pro), що активуються в залежності від обсягів продажів, успішності проходження навчань і взаємодії з платформою.

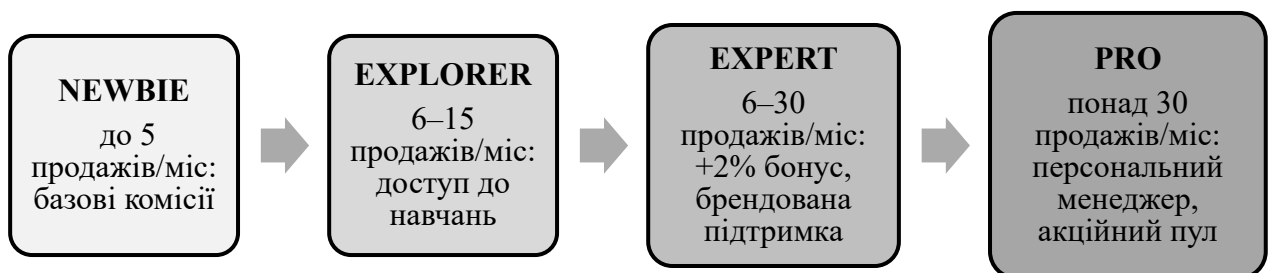


Рисунок 2.9 - Схема гейміфікованої мотиваційної програми для агентів Apex Tour

Програма передбачає інтеграцію з внутрішнім порталом агентів, де в особистому кабінеті буде відображено рейтинг, кількість накопичених балів, виконані завдання, доступні бонуси та рівень досягнення. Для підвищення

зацікавленості агенти також матимуть змогу обмінювати бали на реальні призи, сертифікати або маркетингову підтримку.

На додаток до цього варто посилити функціональність мобільного додатку Anex Travel - не лише як засобу для бронювання, а як цифрового помічника. Пропонується впровадити персоналізовану систему тур-пропозицій, історію замовлень, відстеження балів, онлайн-чат із менеджером, а також функцію «мій профіль» для відображення рейтингу у програмі лояльності. Основні переваги такої діджитал-платформи узагальнено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ключові функції оновленого мобільного додатку Anex Travel та їх очікуваний вплив

Функція додатку	Очікуваний результат
Відстеження балів	Залучення до програми лояльності
Персоналізовані пропозиції	Підвищення конверсії бронювань
Онлайн-чат із менеджером	Покращення рівня обслуговування
Історія поїздок та нагадування	Стимулювання повторних бронювань
Рейтинг агента / клієнта	Елемент гейміфікації, підвищення лояльності

Запропоновані функції дозволяють одночасно впливати як на ефективність агентської мережі, так і на поведінку кінцевого клієнта. У контексті обмеженої конкуренції в офлайн-просторі, саме такі гібридні діджитал-рішення стають ключем до підвищення продажів у 2025 році.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Анекс Тур» проведено моделювання очікуваного ефекту від кожного з інструментів. В основі моделі - базові показники продажів компанії за 2024 рік та прогнозний аналіз приросту доходів, кількості клієнтів, частки повторних бронювань та середнього чека. Аналітичні результати наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка впливу окремих ініціатив на продажі туристичних послуг
ТОВ «Анекс Тур»**

Запропонований інструмент	Прямий ефект	Орієнтовний приріст до виручки, %	Очікуваний приріст середнього чека, %
Багаторівнева програма лояльності	Зростання повторних бронювань	+6%	+4%
Гейміфікація агентської платформи	Активізація слабких агентів	+5%	+3%
Персоналізовані пропозиції у CRM	Збільшення конверсії з лідів	+4%	+2%
Додаткові канали продажу (Instagram, TikTok)	Розширення аудиторії	+3%	+1%
Удосконалений мобільний додаток	Краще утримання та повторні бронювання	+4%	+2%
Загальний очікуваний ефект		+22%	+12%

Як видно з таблиці, найбільший ефект у прирості загального обсягу продажів мають програма лояльності та активна робота з агентською мережею. Саме ці два напрямки повинні бути пріоритетними в короткостроковій перспективі. На підтримку цього висновку додатково було змодельовано динаміку виручки за сценарієм впровадження цих інструментів у 2025 році. Узагальнені результати представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Прогноз обсягу виручки ТОВ «Анекс Тур» за базовим та інноваційним сценаріями, 2022–2025 рр.

Рік	Базовий сценарій (млн грн)	Інноваційний сценарій (млн грн)	Приріст (млн грн)	Приріст, %
2022	243	243	—	—
2023	310	310	—	—
2024	358	358	—	—
2025	393	480	+87	+22%

У розрізі операційної структури компанії, додаткові прибутки дозволять:

- збільшити бюджет на цифровий маркетинг до 5,5 млн грн;
- масштабувати внутрішню ІТ-платформу без зовнішніх інвестицій;
- сформувати фонд лояльності для агентів і клієнтів.

Додатково, на основі попередньої практики компанії та аналогів на ринку, побудовано зведену модель впливу нововведень на ключові бізнес-показники, подану у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Очікувані зміни ключових KPI продажів Apex Tour у 2025 році

Показник	Поточне значення (2024)	Прогноз після змін (2025)	Зміна, %
Конверсія з ліда в продаж	12%	16%	+33%
Частка повторних бронювань	26%	34%	+8 п.п.
Середній чек	17 200 грн	19 250 грн	+12%
Частка онлайн-продажів	43%	58%	+15 п.п.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані не лише на стратегічну трансформацію взаємодії з клієнтами та партнерами, а й мають чіткий економічний ефект. Реалізація цих ініціатив дозволить істотно посилити позиції Apex Tour на українському ринку, підвищити ефективність продажів і скоротити залежність від сезонних коливань попиту.

Запропоновані в межах дослідження шляхи удосконалення організації та стимулювання продажів туристичних послуг у ТОВ «Анекс Тур» охоплюють ключові стратегічні та операційні напрями діяльності компанії. Комплекс рішень сформований з урахуванням поточних тенденцій на туристичному ринку, змін поведінки споживача, а також адаптації до економічних і безпекових умов 2022–2025 років.

На основі проведеного аналізу та моделювання встановлено, що найбільший вплив на зростання ефективності продажів мають:

- запровадження CRM-орієнтованої воронки продажів,

- розширення багаторівневої програми лояльності,
- гейміфікація взаємодії з агентською мережею,
- діджиталізація каналів збуту (власний додаток, автоматизація, персоналізація),
- інтеграція даних і клієнтського досвіду через омніканальну платформу.

Аналітичні обґрунтування, зокрема розрахунки приросту виручки, середнього чека, повторних бронювань і конверсій, підтвердили ефективність запропонованих заходів. Загальний прогнозований приріст обсягу продажів у 2025 році може сягати 22%, що в абсолютному вимірі становить близько 87 млн грн додаткового доходу.

Водночас реалізація рішень має враховувати такі обмеження, як:

- обмежений інвестиційний ресурс у воєнних умовах,
- складнощі масштабування цифрових рішень через брак ІТ-кадрів,
- адаптація агентської мережі до нових форматів роботи,
- потреба в законодавчому та фіскальному супроводі нових бонусних програм.

Ураховуючи вищезазначене, запропоновано етапну реалізацію проєктних рішень, починаючи з малозатратних, але ефективних інструментів: реформа програми лояльності, персоналізовані кампанії у CRM, освітні модулі для агентів. Це дозволить поступово акумулювати ресурс для більш масштабних змін, таких як запуск платформи гейміфікації чи створення омніканального ядра продажів.

Таким чином, подані проєктні пропозиції є не лише теоретично обґрунтованими, а й практично досяжними в умовах українського ринку 2025 року. Вони дають змогу перетворити кризу на точку росту, зробивши Apex Tour гнучкою, клієнтоорієнтованою та інноваційною компанією в туристичній галузі.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Анекс Тур» дозволив не лише виявити наявні тенденції в організації та стимулюванні продажів, а й окреслити ключові проблеми, що стримують зростання ефективності збутових процесів. Структура каналів реалізації вимагає подальшої оптимізації через переорієнтацію на онлайн-інструменти, персоналізацію взаємодії з клієнтом та підвищення гнучкості у роботі з агентською мережею. Статистичні показники засвідчили нерівномірність розвитку збутових каналів, зниження частки повторних продажів та недостатню глибину програм лояльності, що свідчить про потребу у трансформації підходів до продажів у межах компанії.

На основі системного аналізу світових та вітчизняних практик було сформовано низку прикладних рішень, орієнтованих на підвищення ефективності збутової діяльності. Серед них — впровадження омніканальної моделі продажів із цифровою інтеграцією CRM-системи, запуск мобільного додатку з бонусною програмою, модернізація Anex Club на основі багаторівневої лояльності, гейміфікована система мотивації агентів, а також автоматизація комунікацій і впровадження інструментів аналітики клієнтської поведінки. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів підтверджено розрахунками: прогнозується зростання частки повторних продажів, конверсії, рентабельності та загального обсягу виручки.

Запропоновані проєктні рішення відображають сучасні управлінські тенденції та демонструють можливість застосування провідних світових підходів до практики українського туристичного бізнесу з урахуванням актуального стану зовнішнього середовища, включно з викликами війни, цифровізації та поведінкової турбулентності ринку. Такий комплексний підхід забезпечує стратегічну стійкість компанії та створює підґрунтя для сталого розвитку в умовах високої конкуренції.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження сформульовано такі узагальнені теоретичні висновки та практичні рекомендації:

1. Розкрито сутність та функції організації і стимулювання продажів послуг компанії. Організація продажів розглянута як система управлінських дій, що забезпечує реалізацію послуг через формування каналів збуту, використання CRM-систем, управління персоналом і логістикою. Стимулювання продажів виявлено як сукупність маркетингових інструментів, спрямованих на активізацію попиту в короткостроковому періоді — через знижки, акції, програми лояльності, персоналізовані пропозиції. Встановлено, що ефективне поєднання цих компонентів створює основу для побудови конкурентоспроможної збутової системи.

2. Проаналізовано роль організації і стимулювання продажів послуг компанії у досягненні позитивного фінансового результату. На основі аналізу діяльності ТОВ «Анекс Тур» за 2020–2024 рр. підтверджено, що модернізація каналів збуту, застосування CRM-системи, бонусних програм і мультиканального підходу позитивно впливають на фінансові показники: зростання виручки, рентабельності, частки повторних клієнтів і середнього чека. Зафіксовано пряму залежність між інвестиціями в систему продажів і фінансовими результатами компанії.

3. Сформульовано пропозиції щодо запровадження у діяльність ТОВ «Анекс Тур» вітчизняних та зарубіжних трендів організації і стимулювання продажів послуг компанії. На основі аналізу практик Join UP!, Coral Travel, TUI, Expedia та інших компаній запропоновано адаптувати для Anex Tour такі рішення, як омніканальна модель комунікації, запуск мобільного додатку з персоналізованими пропозиціями, діджиталізація процесів бронювання, автоматизоване обслуговування та застосування UGC (user-generated content) у соціальних мережах.

4. Визначено та обґрунтовано шляхи удосконалення організації і стимулювання продажів туристичних послуг ТОВ «Анекс Тур» в Україні. Запропоновано п'ять ключових напрямів удосконалення: омніканальна модель продажів, цифровізація клієнтського сервісу, оновлення програми лояльності Anex Club, гейміфікована система мотивації агентів і впровадження CRM-орієнтованої аналітики. Очікуваний економічний ефект від реалізації комплексу заходів включає зростання виручки на 22%, збільшення частки повторних продажів на 25%, рентабельності – на 20%, а також загальне підвищення лояльності клієнтів і продуктивності агентської мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22.
2. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44.
3. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
4. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
5. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
6. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
7. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. № 833 «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/39920254>
9. Балабанова Л. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2007. 346 с.
10. Кінаш І. Роль маркетингового стимулювання у сучасному бізнесі. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2(3). С. 77–82.

11. Синяк О. А. Маркетинг послуг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
12. Голубка С. В. Організація процесу продажу в туристичному бізнесі. Науковий вісник УжНУ. 2021. № 2. С. 103–107.
13. Коренєв В. В. CRM-системи як інструмент цифрової трансформації продажів. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 24–28.
14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: підручник / пер. з англ. Київ: Вільямс, 2002. 720 с.
15. Хелферт Е. Техніка фінансового аналізу. Київ: Основи, 2001. 512 с.
16. Бланк І. А. Управління прибутком підприємства: навч. посібник. Київ: Ніка-Центр, 2004. 560 с.
17. Крамарчук С. П. Стимулювання збуту як елемент маркетингової діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2019. № 21. С. 45–50.
18. Невмержицька С. М. Сучасні форми продажу послуг в умовах цифровізації. Економіка і організація управління. 2021. № 2(38). С. 115–121.
19. Чейз Р. Б., Джейкобс Ф. Р., Аквілано Н. Д. Управління операціями: вир-во та обслуговування. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 848 с.
20. Осокіна А. В. Організація та управління процесом продажу в сервісному бізнесі. Бізнес-інформ. 2020. № 11. С. 48–52.
21. UNWTO. Звіт про міжнародний туризм. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unwto.org>
22. ТОВ «Анекс Тур». Звіт про фінансові результати діяльності за 2020–2024 роки. (внутрішній документ).
23. Туристичний портал України. Аналітичні дані про діяльність туроператорів у 2022–2024 роках. (внутрішній документ).
24. Держстат України. Статистика міжнародних туристичних потоків в Україні, 2019–2023 рр. (внутрішній документ).

25. Phocuswright. Global Travel Market Report, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.phocuswright.com>
26. Statista. Дослідження туристичного ринку, 2022–2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.statista.com>
27. Join UP!, Coral Travel, Anex Tour. Відкриті дані туристичних компаній за 2020–2024 рр. [Електронний ресурс].
28. ТОВ «Анекс Тур». Опис CRM-системи та внутрішніх стандартів обслуговування клієнтів. (внутрішній документ).
29. ТОВ «Анекс Тур». Маркетингова стратегія та бюджет на 2023–2025 рр. (внутрішній документ).
30. ТОВ «Анекс Тур». Презентація програми лояльності «Anex Club» та системи мотивації агентів. (внутрішній документ).