

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ВІТЧИЗНЯНОГО
ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

Виконав: студент II курсу, групи МТЕ-112м
Спеціальності 242 Туризм
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Туризмознавство
БІРЮКОВ В.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник ЦВІЛИЙ С.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент ОГЛОБЛІНА В.О.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«__» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

БІРЮКОВА Віктора Івановича

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Розробка стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу
керівник роботи (проекту) ЦВІЛИЙ С.М., к.е.н., доцент,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від 18 жовтня 2023 року № 397
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.12.2023 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використано нормативно-правову базу України, статистичні дані Державної служби статистики, аналітичні звіти, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові публікації, матеріали науково-практичних конференцій, Інтернет-джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні основи стратегічного маркетингу туристичного підприємства.
Розділ 2. Дослідження маркетингової діяльності та стратегічних перспектив туристичного комплексу.
Розділ 3. Рекомендації з розробки стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
10 таблиць, 19 рисунків

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЦВІЛИЙ С.М., доцент кафедри ТГРБ	01.09.2023	02.09.2023
2	ЦВІЛИЙ С.М., доцент кафедри ТГРБ	23.09.2023	25.09.2023
3	ЦВІЛИЙ С.М., доцент кафедри ТГРБ	16.10.2023	18.10.2023
Нормо контроль	ГРЕСЬ-ЄВРЕЙНОВА С.В., доцент каф. ТГРБ	28.11-10.12.2023	

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2023	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну роботу	01.09-01.10.2023	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2023	виконано
5	Виконання першого розділу	01.10.2023	виконано
6	Виконання другого розділу	20.10.2023	виконано
7	Виконання третього розділу	05.11.2023	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	06-09.11.2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	10-11.11.2023	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	12-15.11.2023	виконано
11	Перевірка роботи керівником	16-20.11.2023	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	22-23.11.2023	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи	16-20.11.2023	виконано
14	Подання роботи на кафедру	01.12.2023	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2023	виконано

Студент

(підпис)

Віктор БІРЮКОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Сергій ЦВІЛИЙ
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 95 с., 19 рис., 10 табл., 77 джерел.

Об'єкт дослідження – стратегічний маркетинг підприємства.

Предмет дослідження – стратегія маркетингу туристичного закладу.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження концептуальних аспектів і практики функціонування системи стратегічного маркетингу туристичного підприємства та розробка стратегії маркетингу туристичного комплексу.

Методи дослідження: загально-наукові методи, аналіз літературних джерел та інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, управлінські методи діагностики; специфічні маркетингові прийоми та засоби стратегічних досліджень.

В першому розділі кваліфікаційної роботи надано розуміння стратегії в контексті концепції стратегічного маркетингу туристичного підприємства, узагальнено методичні підходи до розробки стратегії маркетингу. В другому розділі кваліфікаційної роботи надано управлінську, фінансово-економічну та маркетингову характеристику туристичного комплексу, проведено аналіз маркетингової діяльності та стратегічних позицій на ринку вітчизняного туристичного комплексу. Третій розділ кваліфікаційної роботи містить концепцію стратегічного маркетингу туристичного комплексу, рекомендації щодо розробки стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу, економічне обґрунтування розробки стратегії маркетингу на перспективу.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова база України, статистичні дані, аналітичні звіти, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові публікації, матеріали конференцій, власні дослідження.

СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ, ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС, РИНОК,
АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА, КОНЦЕПЦІЯ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, БЕНЧМАРКІНГ

АНОТАЦІЯ

Бірюков В. І. Розробка стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу. – Кваліфікаційна робота.

Метою є дослідження проблем і практики функціонування системи стратегічного маркетингу та розробка стратегії маркетингу туристичного комплексу. У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні та методичні основи стратегічного маркетингу, проведено дослідження та стратегічний аналіз позицій і перспектив туристичного комплексу на ринку, надано рекомендації з розробки стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу та оцінено перспективи організації її виконання. Отримано нові результати, які полягають в удосконаленні комплексу теоретико-методичних положень відносно розробки стратегії маркетингу туристичного комплексу.

Ключові слова: стратегія маркетингу, туристичний комплекс, ринок, аналіз середовища, концепція, рекомендації, бенчмаркінг.

ANNOTATION

Biriukov V. I. Developing the marketing strategy of the domestic tourism complex. – Qualifying work.

The goal is to study the problems and practices of the functioning of the strategic marketing system and develop a marketing strategy for the tourist complex. The qualification work summarizes the theoretical and methodical foundations of strategic marketing, conducts research and strategic analysis of the positions and prospects of the tourist complex on the market, provides recommendations for developing a marketing strategy for the domestic tourist complex, and evaluates the prospects of the organization of its implementation. New results were obtained, which consist in the improvement of the set of theoretical and methodological provisions regarding the development of the marketing strategy of the tourist complex.

Keywords: marketing strategy, tourist complex, market, environmental analysis, concept, recommendations, benchmarking.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

г. – гора

ДЕСТ – державний стандарт

див. – дивись

дод. – додаток

ін. – інше

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

оз. – озеро

ПГ – привабливість галузі

ПЗФ – природно-заповідний фонд

ПТР – перспективний туристичний регіон

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

р. – річка

рис. – рисунок

РТО – рівень туристичного оснащення

с. – село

сmt. – селище міського типу

ст. – століття

с-ще – селище

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ТК – туристичний комплекс

ТО – туристичне обслуговування

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

₴ – гривня

ЮНВТО – Всесвітня туристична організація

COVID-19 – коронавірусна інфекція

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Концепція стратегічного маркетингу туристичного підприємства	12
1.2. Методичні підходи до розробки стратегії маркетингу	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ	34
2.1. Характеристика вітчизняного туристичного комплексу	34
2.2. Аналіз маркетингової діяльності та стратегічних позицій на ринку вітчизняного туристичного комплексу	42
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙ З РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ	52
3.1. Концепція стратегічного маркетингу туристичного комплексу	52
3.2. Рекомендації щодо розробки стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу	63
3.3. Економічне обґрунтування розробки стратегії маркетингу	73
ВИСНОВКИ	83
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	86
ДОДАТКИ	92
Додаток А	93
Додаток Б	94
Додаток В	95

ВСТУП

Актуальність. У сучасному світі в умовах постійних змін зовнішнього середовища і невизначеності, що виникає внаслідок цього, ключову роль відіграє стратегічний маркетинговий менеджмент. Практика показує, що туристичні комплекси, які здійснюють комплексне стратегічне планування і управління, працюють більш ефективно і отримують прибуток значно вищий за середній по галузі. Багато керівників, які мають досвід планування, не домагаються бажаного успіху через те, що не акцентують увагу на певній підгалузі, працюючи в багатьох напрямках і виробляючи якнайбільше різноманітних послуг для задоволення потреб різних груп клієнтів. Для успіху необхідними є спрямована концентрація сил і обрана стратегія маркетингу.

Розробка стратегії маркетингу та вдосконалення маркетингової політики є актуальною проблемою і важливим напрямом у діяльності туристичного комплексу, що функціонує в умовах конкурентної інфраструктури. Стратегія маркетингу – це підсистема ділової стратегії з вивчення, обліку, реалізації вимог ринку, що орієнтують виробництво і систему збуту продукту на досягненні стратегічної конкурентної переваги туристичного комплексу.

Маркетинг для туристичного комплексу доцільно представити як цільову, стратегічну та керовану діяльність, що проходить через всі етапи: від розробки послуги, її просування на ринку до продажу та післяпродажного обслуговування споживачів. Маркетинг є процес руху послуги від виробника до покупця. Важливість стратегії маркетингу обумовлена обставиною, що забезпечує інформаційні, стратегічні, тактичні, оперативні, комунікаційні зв'язки туристичного комплексу із зовнішнім середовищем. Внаслідок чого безпосереднє функціонування маркетингу пов'язане з іншими підсистемами управління діяльністю підприємства. Основу маркетингу становить процес безперервного збору, аналізу та оцінки інформації, насамперед, про стан конкурентного ринку. У найбільш загальному випадку виділяються п'ять напрямів маркетингу: ринок, продукт, збут, ціноутворення та просування.

Проблеми формування загальної стратегії бізнесу й стратегії маркетингу отримали широке відображення в працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Серед робіт, присвячених проблемам конкурентного розвитку і конкурентної стратегії, найбільш відомі роботи таких зарубіжних авторів: А. Стрікланд, А. Томпсон, які розробили матриці для оцінки конкурентоспроможності фірми і для аналізу стратегії, М. Портер, І. Ансофф опрацювали механізми стратегії маркетингу. У дослідженнях вітчизняних вчених-економістів відомі такі, як: Ігнатська І., Куденко Н., Сумець О., Тертичка В., Шершньова З., Оборська С. – розглянули питання стратегічного маркетингового управління підприємств у сучасних умовах, аналізували передумови і умови ефективної маркетингової роботи підприємств на зовнішньому ринку на основі створення і розвитку конкурентних переваг, теоретичні і практичні аспекти розробки і реалізації стратегій маркетингу різних підприємств в умовах багаторівневої конкуренції.

Останнім часом над реалізацією завдань з розробки стратегії маркетингу туристичних підприємств та фірм займається багато науковців, дослідників, вчених, практиків; серед них значну активність демонструють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, В. Зайцева, Т. Кукліна, О. Корнієнко, Д. Мамотенко, С. Гресь-Євреїнова, Д. Гурова, С. Цвілий та інші.

Взагалі, в стратегічному маркетингу велике значення має саме стратегія маркетингу, а також інструменти, методи, прийоми, механізми її розробки.

Незважаючи на наявність наукових розробок з окресленої тематики, їх високу теоретичну, практичну цінність, існує потреба у комплексному аналізі теоретико-прикладних аспектів розробки стратегії маркетингу туристичної компанії з урахуванням нових аспектів її прояву, саме з зазначених причин напрямок магістерського дослідження є своєчасним. Актуальність проблем в кризовій економіці вітчизняної індустрії туризму, їх недостатня розробка, теоретичне і практичне значення зумовили необхідність проведення цього дослідження і визначили тему роботи. Логічним є вдосконалення принципів, методів, форм, інструментів розробки нових наукових підходів, моделей і

практичних рекомендацій щодо розробки стратегії маркетингу туристичного комплексу з урахуванням повоєнних прогнозів його стратегічного розвитку.

Обраний напрямок дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800) [48; 58–67; 69].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження концептуальних аспектів і практики функціонування системи стратегічного маркетингу туристичного підприємства та розробка стратегії маркетингу туристичного комплексу.

Виходячи з поставленої мети доцільно виконати такі задачі:

- узагальнити теоретико-методичні основи стратегічного маркетингу туристичного підприємства та розкрити сутність стратегії маркетингу;
- провести дослідження маркетингової діяльності та стратегічний аналіз позицій і перспектив туристичного комплексу на вітчизняному ринку;
- надати рекомендації з розробки стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу та оцінити перспективи організації її виконання.

Об'єкт дослідження – стратегічний маркетинг підприємства.

Предмет дослідження – стратегія маркетингу туристичного закладу.

Методи досліджень. Дослідження ґрунтується на теорії стратегічного управління, теорії стратегічного маркетингу, теорії проектного менеджменту. В дослідженні застосовані як загально-наукові, аналіз літературних джерел та інтернет-ресурсів (розділ 1), аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних (розділ 2), управлінські методи та специфічні маркетингові прийоми та стратегічні дослідження (розділ 3).

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні і світові теоретичні й методичні розробки в області стратегічного маркетингу і розробки заходів з його вдосконалення та дієвих стратегій маркетингу, матеріали й рекомендації

наукових конференцій, семінарів, форумів, використана офіційна правова та нормативно документація з управління туризмом, видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, Державної агенції розвитку туризму України, дані Державної служби статистики України, Міністерства культури та інформативної політики України, міжнародних економічних організацій, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень відносно розробки стратегії маркетингу туристичного комплексу. Вдосконалено механізм формування стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу та запропонована укрупнена блок-схема організаційно-економічного механізму її забезпечення.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву туристичного комплексу «Перлина» щодо формування стратегії маркетингу на базі аналізу стратегічних перспектив розвитку конкурентного ринку. Певні окремі рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних туристичних підприємств. Матеріали кваліфікаційної роботи доцільно використати при викладанні дисципліни «Стратегічний маркетинг» для здобувачів спеціальності «Туризм і рекреація».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й схвалені спільнотою на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.), за результатами якої отримано сертифікат участі й опубліковані тези доповідей за темою дипломного дослідження [77].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (77 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 85 сторінках. Робота містить 10 таблиць та 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція стратегічного маркетингу туристичного підприємства

У нинішній ситуації змінюються умови управління для більшості підприємств. Раніше основним пріоритетом для них було «виробництво», а нині ситуація цілком інша – орієнтиром стало максимальне задоволення потреб споживача туристичної продукції. Важливою ланкою між фірмою, управлінням та потенційним покупцем стає маркетингова діяльність підприємства. Як свідчить практика, підприємства, які активно орієнтуються на ринок та здійснюють ефективне управління на маркетингових засадах з використанням стратегічного підходу є конкурентоспроможними [17, с. 102].

Протягом тривалого часу туристичні компанії повільно переходили до маркетингового управління, змінюючи при цьому характер і ступінь своєї діяльності. Ці фірми більше орієнтувалися на зовнішнє та внутрішнє ринкові середовища. Зміну орієнтирів і напрямів діяльності підприємства можна простежити на основі порівняння трьох типів підприємств (див. табл. 1.1).

Як виокремлено у таблиці 1.1, перший тип компаній орієнтований на традиційні види виробництва і збуту продукції; другий – уже використовує в своїй діяльності систему планового маркетингу; третій – орієнтується на стратегічний маркетинг. Це свідчить, що на підприємствах протягом певного часу здійснюють перехід від «виробничих моделей» до моделей управління, в яких зміни ринкового середовища та контроль над ними відіграють ключову роль, оскільки дозволяють зменшувати ступінь невизначеності та приймати ефективні управлінські рішення. На сьогоднішній день концепцію стратегічного маркетингового управління в Україні все частіше повинні використовувати підприємства, які переймають досвід іноземних компаній.

У науковій літературі, зокрема, цікаву думку має Куденко Н. В., роль маркетингового управління розглядають у двох концепціях.

Таблиця 1.1 – Зміна напрямів діяльності підприємства (стратегічний підхід)

Умови середовища	1 тип підприємств	2 тип підприємств	3 тип підприємств
Рівень нестабільності середовища	Передбачений	Змінний, прогнозований	Непостійний, частково передбачений
Чинники, що призводять до змін	Криза	Незадовільні результати, загрози, можливості	Безперервний пошук нових перспективних засобів діяльності
Загальна політика підприємства	Збереження наявного становища, стабільність виробництва і збуту продукції	Реакція на зміни пристосування до потреб ринку	Стратегія безперервного зростання, виділення стратегічних зон бізнесу, пошук нових ринків, забезпечення стратегічних конкурентних переваг
Політика на ринках збуту	Інерційний сценарій діяльності, зростання фірми разом з ринком	Адаптація до нової технології, розширення асортименту	Створення нових продуктів технології
Напрями дослідження	Удосконалення технології, імітації	Адаптація до нових технологій, високий життєвий цикл продукції	Створення нових продуктів
Способи розв'язання проблем. Методи управління	Аналіз виробничо-збутової діяльності. Метод проб і помилок	Прогнозування, програмування, оптимізація	Сценарний аналіз, моделювання управління за слабкими сигналами ринку

Перша розглядає маркетинг як частину процесу управління, що є організаційною структурою і виконує частину функцій, пов'язаних із реалізацією продукції [21, с. 125]. Друга – підходить до маркетингу як до системи, яка є основою управління підприємством. Такий підхід характерний орієнтацією підприємства на ринкові потреби, формуючи стратегію розвитку. Основою стратегічного маркетингового підходу є потреба людини, а ідея підходу полягає в тому, що чим краще товар задовольняє потребу споживача, тим більшою є вірогідність придбання, тим більш стабільним буде продаж товарів, отримання прибутків фірмою. На задоволення, збут, логістика, фінансування, інші. На думку Пастухової О.В., відповідно інтегрованою (об'єднуючою) функцією на підприємстві є маркетинг (рис. 1.1).

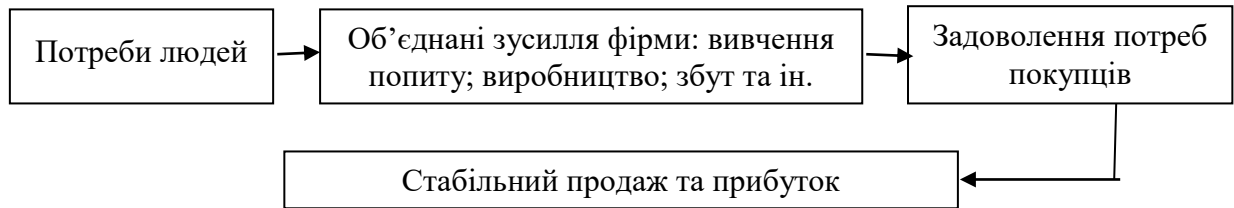


Рис. 1.1 – Схема маркетингових концепції управління [38, с. 235]

Маркетинговий підхід є універсальним прийнятим напрямком в процесі створення та реалізації продукції і послуг підприємствами різних напрямів діяльності. В країнах з розвинутою економікою маркетинговій сфері приділяється більше уваги, оскільки неефективна маркетингова система підприємства може призвести не тільки до втрачання прибутків але й до прямих збитків. Маркетингова система, як підсистема управління існує на будь-якому підприємстві, однак, ступень її розвитку та ефективності може мати значні відмінності. В організаційному відношенні в великих та середніх підприємствах управляюча ланка маркетингової системи – це спеціальні служби та відділення, а на малому підприємстві це може бути безпосередньо один з керівників, саме це підкреслює у дослідженнях Шульгіна Л. М. [51].

Відомо, маркетинг та менеджмент є основою будь-якої діяльності будь-якого підприємства. Маркетинговий підхід є одним з підходів управління в менеджменті. Тобто, це управління спрямоване на споживачів з врахуванням потреб й запитів. Нажаль, в науковій літературі достатньо важко знайти чітке визначення понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом». В теорії та практиці маркетингової діяльності ці два поняття нерідко ототожнюються. Тому є доцільно розглянути ці два поняття (див. табл. 1.2).

При розгляді визначення управління маркетингу слід підкреслити, що цікавою, в першу чергу, є цілеспрямована діяльність фірми, яка передбачає вплив суб'єкта управління (діяльність безпосереднього власника компанії) на об'єкт управління. Таке відбувається за певною технологією з використанням системи методів для досягнення встановлених стратегічних цілей.

Взаємини менеджменту і стратегічного маркетингу визначаються так. З одного боку, до них можна відноситися як до двох окремих суміжних сфер. З іншого, стратегічний маркетинг слід розглядати як частину менеджменту, орієнтовану на відстеження макроекономічного середовища, зовнішніх чинників, внутрішніх змін, вироблення адекватної реакції на них у вигляді індикативних управлінських рішень. Чим складніше система управління підприємством, тим доцільніше чіткий розподіл завдань менеджменту і маркетингу. Тоді процес ухвалення рішень стають більш спостережуваними і керованими, а самі рішення обґрунтованими і адекватними [3; 27; 48].

Управління стратегічним маркетингом є цілеспрямованою діяльністю з регулювання позицій фірми на ринку, по плануванню, організації, обліку, контролю, виконання кожної фази позиційної поведінки фірми з урахуванням впливу законів розвитку ринку, конкурентного середовища для досягнення прибутковості і ефективності діяльності суб'єкта на ринку. До концепцій стратегічного управління маркетингом зараховано: виробничу, товарну, активних комерційних зусиль, концепції соціально-етичного, класичного, маркетингу взаємодії. Об'єктом управління стратегічного маркетингу є обсяг, структура і тимчасові рамки попиту. Так, при виробничій концепції увага концентрується на доступності товару для широкого кола споживачів, а при товарній – на поліпшенні споживацьких властивостей продукту. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль орієнтує організацію на використання достатніх зусиль із просування товарів на ринок.

Завдання стратегічного маркетингового управління реалізують на базі таких функцій [29]: 1) аналіз можливостей; 2) маркетингові дослідження; 3) систему планування; 4) систему маркетингового контролю; 5) контроль за виконанням річних планів; 6) контроль стратегічної прибутковості; 7) вивчення попиту; 8) сегментацію ринку; 9) вибір цільових сегментів і позиціонування товарів; 10) розробка комплексу маркетингу; 11) вивчення роздрібного і оптового ринку; 12) організаційну структуру; 13) систему маркетингової інформації; 14) розроблення допоміжних систем маркетингу.

Збутова стратегія є елементом комплексу маркетингу туристичного підприємства і не може реалізуватися у відриві від інших маркетингових заходів. Разом з тим, з огляду на специфіку роботи фірми, для неї важливо не лише виробити продукт, але довести до цільового споживача в максимально зручній для нього формі, у найкоротший час і з максимальним економічним ефектом для фірми. Тому збутова стратегія є однією з найважливіших частин загального маркетингу туристичного підприємства. Як і інші елементи збутова стратегія повинна бути пов'язана з загальними цілями і завданнями туристичної фірми, узгоджуватися з внутрішніми стандартами, і бути спрямованою на максимальне задоволення потреб клієнта по місцю, формі і часу придбання продукту. Збутова стратегія туристичного підприємства розробляється на основі загальної стратегії маркетингу з урахуванням всіх інших її компонентів (продукт, ціна, комунікації), як вважає Мізюк Б.М. [30].

З огляду на специфіку туристичного бізнесу, де підприємство часто не здійснює виробництва конкретних послуг, а лише формує туристичні продукти, під каналом збуту (розподілу) у туризмі слід розуміти сукупність способів організації продажу туристичного продукту фірмою споживачеві. Реалізацію туристичної діяльності в широкому контексті господарювання здійснюють різні підприємства: економічні агенти світового туристичного ринку Суб'єктами ринкових відносин в контексті туристичної діяльності виступають організатори і продавці (туроператори і турагенти) туристичного продукту, їх контрагенти – виконавці послуг (готелі, ресторани, компанії-перевізники, екскурсійні бюро) і покупці (споживачі) як комплексного туристичного продукту, так і окремих туристичних послуг [49, с. 122].

Важливо вирізняти оптову й роздрібну реалізацію турпродукту. Оптова є діяльністю з продажу турпослуг тим, хто купує їх з метою подальшого перепродажу. Вона здійснюється за посередницьким договором, який має форму договору-доручення, договору комісії або агентської угоди. Гуртовою торгівлею турами займаються крупні туроператори, які проводять масштабні операції з продажу турів. Роздрібний продаж – діяльність з продажу послуг

кінцевим споживачам (туристам), тобто для особистого споживання. Роздрібні фірми працюють на основі прямих контактів з клієнтами.

Ключовими суб'єктами туристичної діяльності в процесі розробки і реалізації туристичного продукту, надання і споживання послуг є:

- по-перше, виробник (організатор), оптовий продавець тура: оператор;
- по-друге, виконавці туристичних послуг (контрагенти): туристичні компанії, які надають окремі послуги з розміщення, харчування, транспортні, екскурсійні, страхові, послуги, які пов'язані з оформленням закордонних паспортів і віз, бронюванням і купівлею квитків, та ін., що входять до складу тур-пакету або туристичного туру: це готелі, ресторани, транспортні компанії (компанії-перевізники), підприємства культури (музеї, театри), спорту (клуби, стадіони), лікувально-оздоровчі заклади, екскурсійні підприємства тощо. Вони виступають в якості національних або іноземних контрагентів, які постачають туроператорам послуги, що входять в тур;
- по-третє, роздрібний продавець: туристичний агент;
- по-четверте, турист (споживач): фізична особа, яка використовує, купує, має придбати туристичні послуги (продукт) для особистих потреб.

Туристичне агентство є фірмою-посередником між туроператором і клієнтом. Останнім часом крім посередницьких функцій вони часто виробляють власні послуги, додаючи їх до основної програми туроператора. Рекомендації ЄС «Положення до закону, що регулює контрактні організації подорожей та посередницький контракт подорожі» конкретизують, що туристичний агент є роздрібною фірмою, а туроператор – оптовою. Однак, на практиці важко чітко розмежувати чисто роздрібні і оптові фірми. Оптові фірми мають відділення і філіали для роздрібних операцій, а роздрібні фірми за зручної нагоди готові взятися за дрібні оптові операції [2; 28; 57].

В практиці стратегічного бізнесу існують туроператори і турагенти, які працюють на прийом туристів: рецептивні (inbound, incoming) або відправку: ініціативні генеруючі (outbound). Прийом і відправка можуть здійснюватися по відношенню до внутрішніх і міжнародних туристів. На думку Любіцевої

О. О., функціонально-виробничо-обслуговуюча діяльність операторів включає: 1) комплектацію турів; 2) просування турів; 3) оптову реалізацію турів; 4) забезпечення сервісу туристів в межах програми туру; 5) контроль і оперативний супровід турів; 6) відповідальність за виконання робіт [24].

До стратегічних функцій туроператорів відносять: 1) вивчення потреб потенційних туристів на тури і туристичні програми; 2) складання маршрутів та перспективних програм сервісу туристів; 3) взаємодія з постачальниками послуг; 4) розрахунок вартості та ціни туру; 5) реалізація турів; 6) методичне забезпечення турів; 7) забезпечення туристів необхідним та спеціальним спорядженням, сувенірною, рекламно-інформаційною продукцією; 8) підбір, підготовка, призначення спеціалістів на маршрути подорожей (екскурсоводи, інструктори, гіді-перекладачі тощо); 9) рекламно-інформаційна робота по просуванню туристичного продукту до споживачів; 10) контроль за якістю, надійністю та безпекою туристичного обслуговування [44, с. 15].

Як доводить Майовець Є. Й., за специфікою функціонування на ринку туристичних послуг вирізняють чотири стратегічні типи туроператорів [26]:

- по-перше, оператор масового ринку: більш відомий тип операторів. Сутність діяльності для даного типу полягає у формуванні, купівлі і продажу турпакетів у добре відомі туристичні центри і курорти, перевезення клієнтів до яких здійснюється приватними авіакомпаніями або чартерними рейсами;

- по-друге, туроператори, які спеціалізуються на певному сегменті (напрямі) туристичного ринку – найбільш поширений тип туроператорів, який може бути поділений на декілька категорій:

- а) туроператори, які пропонують пакети для певної категорії споживачів (наприклад, для молоді, вчених, бізнесменів, сімейних пар тощо);

- б) туроператори, які пропонують пакети на певні напрямки-дестинації (наприклад, в Англію, Францію, Угорщину, Швейцарію, Австрію і т.д.);

- в) туроператори, які пропонують пакет туристичних послуг в певних туристичних центрах (Майорка, курорт Коста Дель-Соль, Анталія тощо);

- г) туроператори, які пропонують спецтури (сафарі, рафтинг, дайвінг);

д) туроператори, які пропонують турпродукт – перевезення клієнтури на певному виді транспорту (наприклад: пароплави, потяги, літаки);

– по-третє, туроператори внутрішнього ринку, які продають турпакети в межах країни проживання – продукт реалізується на національному рівні;

– по-четверте, туроператори зовнішнього ринку (international) створюють пакети і продають їх в різні країни. Найчастіше їх діяльність пов'язується з тими країнами, з яких приїздить більша кількість туристів. Деякі організовують для зарубіжних туристів різноманітні послуги і виступають в ролі менеджерів сервісного забезпечення турпродукту. Інші спеціалізуються виключно на зустрічі і перевезенні (трансфері) туристів у готелі та послугах ескорту. Окремі туроператори пропонують різноманітний набір послуг, який включає переговори з партнерами (готелі і автобуси), організацію освітніх турів, організацію харчування і розваг на мінімізації цін. Ряд операторів спеціалізується на обслуговуванні окремих етнічних груп.

Компанії-туроператори часто організовують зв'язок зі споживачами через турагентів. Останні на договірній основі отримують від туроператора права на реалізацію сформованого турпродукту. Набір функцій турагента залежить від угоди з туроператором. В деяких випадках агентська компанія може виконувати більшість функцій туроператора. Фактично, виконуючи роль посередників, туристичні агенти (невеликі фірми з незначним капіталом і обмеженим ринком) стратегічно залежать від діяльності крупних операторів і транспортних компаній. Однак, вони відіграють важливу роль на ринку, оскільки саме через них продається, доводиться до кінцевого споживача переважна більшість турів: турпродукту, що формується оператором. Серед фірм в галузі туризму операторів не більше 5%, агентів – 95%. Отже, активно діючий турагент є головним елементом агентської мережі оператора [56].

Стратегічними якостями туроператора є: 1) комунікабельність персоналу; 2) надійність і чесність; 3) вміння використовувати ефективні методи продажу. За формами організації туристичні агентства можуть бути: 1) самостійними фірмами, які співпрацюють з однією, декількома фірмами-

туроператорами на основі взаємних угод; 2) частиною збутової сітки великої фірми туроператора; 3) турбюро і турагентства, які забезпечують переважно екскурсійне обслуговування і за попередніми формами взаємодіють з туристичними операторами і тур агентствами інших видів [16; 31; 55].

Стратегічний процес взаємодії між туроператором і турагентом має вигляд: 1) публічної оферти туроператора; 2) укладання договору між оператором і агентом; 3) розсилка туроператором пропозиції у вигляді прайс-листів та рекламних матеріалів; 4) замовлення турагентства на бронювання туристичного продукту; 5) підтвердження замовлення туроператором і виставлення рахунку; 6) оплата рахунку турагентом і передача туроператору документів туриста (в разі оформлення в'їзних віз до країни подорожі) [20].

Стратегічним елементом діяльності туроператора будь-якого типу є пакетування різноманітних послуг. Діяльність туроператора по комплектації послуг, які ним не виробляються (послуг готелів, транспортних компаній, дозвіллево-розважальних закладів) у туристичний пакет або тур, називається туроперейтингом. В більш широкому розумінні, виробничо-обслуговуючі дії з організації і продаж продукту туроперейтинг передбачає: 1) маршрутизацію та сервісно-анімаційне; 2) нормативно-правове, документальне; 3) фінансово-комерційне; 4) інформаційно-маркетингове забезпечення туру.

Туроперейтинг покликаний визначити змістовне наповнення продукту в туризмі у відповідності до спеціалізованих групових або індивідуальних запитів і інтересів туристів (споживачів) завдяки сформованій туроператором програмі обслуговування за певним маршрутом подорожі [54].

Канали збуту характеризуються числом рівнів. Під рівнем каналу збуту розуміють будь-якого посередника на шляху туристичного продукту від фірми до кінцевого споживача. Число рівнів визначає довжину каналу збуту. На рисунку 1.2 подано структуру каналів збуту туристичного продукту.

Як свідчить рисунку 1.2, туристичне підприємство може організувати прямий продаж власного турпродукту споживачам, організувати продажі через турагентства або використовувати сукупність декількох каналів збуту.

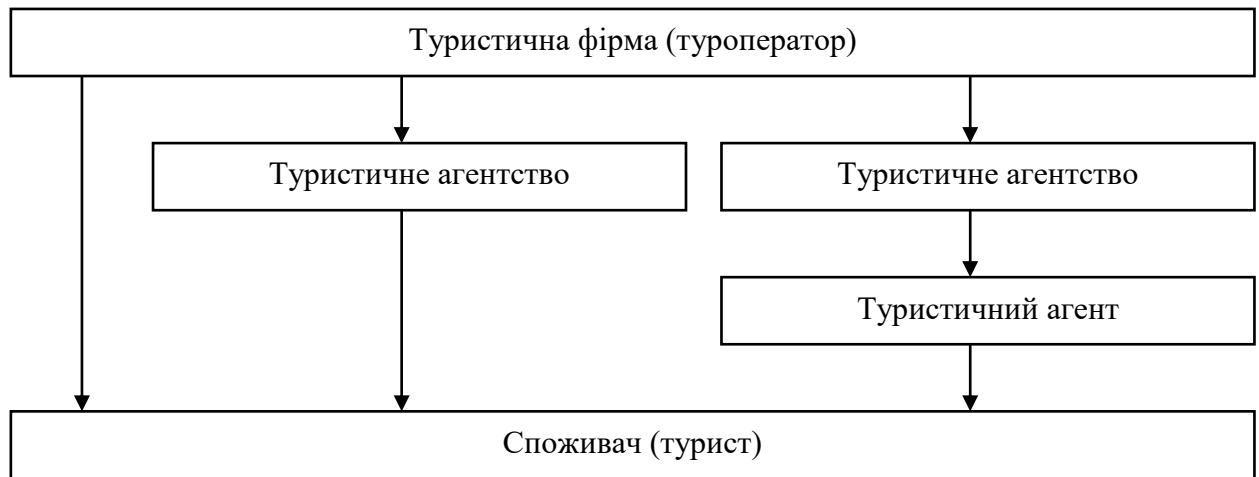


Рис. 1.2 – Мережі (канали) збуту туристичного продукту [43, с. 146]

Канали збуту з великим числом рівнів використовуються рідко, тому не дозволяють оператору здійснювати ефективний контроль збутової мережі.

Організація мережових структур як стратегічний напрямок маркетингу підприємств у туристичному бізнесі буде ефективною, якщо її побудувати за принципом вертикальних маркетингових систем (ВМС). Розрізняють декілька типів вертикальних маркетингових систем (див. рис. 1.3).

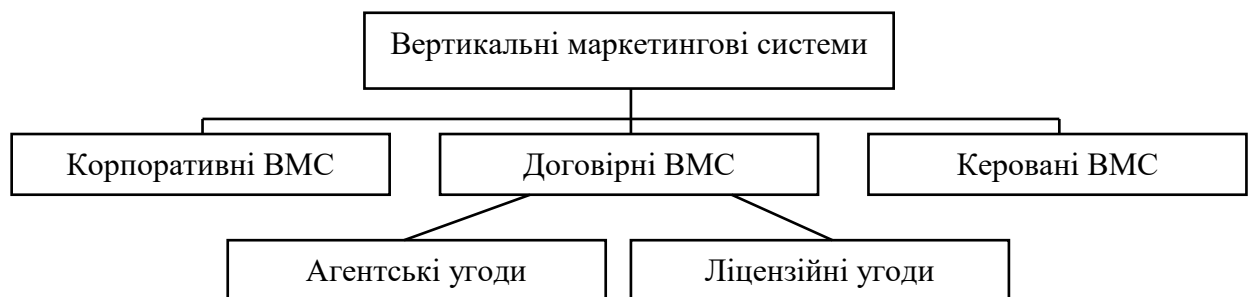


Рис. 1.3 – Типи вертикальних маркетингових систем [76]

Як свідчить рисунок 1.3, в рамках корпоративних ВМС усі послідовні етапи виробництва і збуту перебувають в одноособовому керуванні. Така система заснована на використанні каналу прямого маркетингу і має на увазі наявність у туроператора власної мережі збуту, яка включає представників,

філії, представництва у різних регіонах. Створення корпоративних ВМС під силу потужним компаніям, тому що це вимагає значних зусиль і витрат.

Побудова збутового каналу за принципом вертикальної маркетингової системи не є єдиним. Однією з властивостей каналів розподілу в туризмі стала готовність двох і більш фірм поєднувати зусилля в спільному освоєнні маркетингових можливостей. Спільне співробітництво може здійснюватися як на постійній, так і на тимчасовій основі. Побудова збутового каналу по такому принципу називається горизонтальною маркетинговою системою.

Стратегічні критерії вибору посередників в каналі збуту: 1) наявність досвіду роботи; 2) територія покриття посередника; 3) охоплення цільового ринку; 4) обсяг продажу; 5) організаційно-правовий статус посередника; 6) використовувані технології і методи продажів; 7) простота і надійність системи взаєморозрахунків; 8) ділова репутація. Виходячи зі стратегічних цілей і задач збутової стратегії використання критеріїв дозволяє визначити якісні характеристики посередників для організації каналів збуту. У той же час при побудові каналу збуту продукту виникає проблема не тільки якісної оцінки посередників, але і визначення кількості. Відомі три основні підходи до її рішення: 1) інтенсивний; 2) ексклюзивний; 3) селективний розподіл [46].

Інтенсивний розподіл припускає надання туристичним агентством права займатися реалізацією продукту будь-якому посереднику, що має бажання і можливості. Ексклюзивний розподіл здійснюється на підставі агентської угоди, що надає турагенту певні привілеї, а саме: 1) надання виключних прав на реалізацію туристського продукту на визначеній території; 2) більш низькі ціни на туристичні продукти; 3) підвищена комісійна винагорода; 4) надання гарантованої квоти на туристичний продукт. При використанні ексклюзивного розподілу туроператор одержує визначені важелі впливу на агента, такі як: 1) можливість фіксувати кінцеву ціну продукту; 2) встановлення стандартів і технологічних вимог щодо обслуговування клієнтів; 3) можливість контролю за збутом туристичного продукту; 4) обмеження турагента у співробітництві з іншими операторами.

Як правило, застосування двох зазначених методів розподілу в туризмі є обмеженим, у той час як метод селективного розподілу, що дозволяє домагатися необхідного охоплення ринку при збереженні контролю за каналом збуту і при досить низьких витратах, є найбільш розповсюдженим. Суть методу може бути виражена в такий спосіб: число посередників більше одного, але менше загального числа готових зайнятися збутом продукту [53].

Важливий елемент формування стратегії туристичної компанії полягає у визначенні прийнятної форми роботи з обраними посередниками. Тобто це можливість керування каналом збуту, мотивацію посередника і здійснення ефективного контролю за функціонуванням каналу. Агент є повноважним представником туроператора і діє від його імені. Розрізняють три специфічні форми співробітництва туроператора і принципалтурагента: 1) агент продає турпродукт від імені принципала: названий принципал; 2) агент продає із доручення принципала від свого імені: неназваний принципал; 3) агент в іншому регіоні може взяти на себе ряд туроператорських функцій і продавати власний турпродукт, що поглинає продукт принципала: нерозкритий принципал. Наприклад, агент додає до турпродукту принципала проїзд до місця відправлення в закордонний тур, надаючи готельні послуги, продає складний багатоланковий тур, у якому продукт принципала є одним з ланок. У цьому випадку відповідальність за весь сукупний тур лежить на агенті.

1.2. Методичні підходи до розробки стратегії маркетингу

Багатогранність аспектів, з якими підприємство стикається в ході зміни конкурентної позиції чи боротьби за її зміцнення, а також великою кількістю різних ринків і конкурентних умов проявляється у різноманітності існуючих стратегій. Наявність певних переваг у підприємства визначає вибір стратегії маркетингу, яка є основою його поведінки в умовах конкурентного ринку [4].

Комплекс питань щодо формування і розвитку маркетингових стратегій підприємств дозволяє виявити два підходи до типології зазначених стратегій:

апріорний і апостеріорний. Апріорний підхід передбачає, що типи стратегій формуються на основі концептуальних моделей, а потім перевіряються і аналізуються на підставі емпіричних даних. Такі підходи не відображають реального стану розвитку економічних суб'єктів і дуже розрізняються за ступенем узагальнення. Більшість дослідників цього напрямку схилиються до думки, що на підставі теоретичних моделей слід виділяти комбіновані стратегії поведінки компанії [13; 40; 52]. Апостеріорний підхід ґрунтується на тому, що типологія стратегій формується на підставі емпіричних даних, за допомогою яких визначаються стратегічні змінні. Підхід дозволяє виявити різноманітність стратегій, які реалізуються реальними фірмами [5; 50]. Переваги його застосування пояснюються нестабільністю конкурентного середовища підприємств, що викликає необхідність мати гнучку стратегію. Крім того, авторами відомих типів стратегій є зарубіжні економісти, а, отже, такі стратегії потребують адаптації до вітчизняних умов бізнесу [11, с. 12].

З цих позицій слід розглядати основні критерії класифікації базових конкурентних стратегій маркетингу, що є прийнятною основою формування стратегії маркетингу підприємств вітчизняної туристичної галузі.

Один з підходів до класифікації конкурентних стратегій маркетингу розглянутий М. Портером, включає заходи, спрямовані на створення стійкої позиції компанії у галузі, протидію п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестований капітал [36, с. 98].

Автор виділяє три потенційно успішні базові стратегічні підходи для досягнення цілей маркетингу у функціонуванні фірми за характеристиками: абсолютне лідерство у витратах; диференціація; фокусування.

Перший варіант стратегії маркетингу має мету досягнення абсолютного галузевого лідерства у витратах на підставі сукупності економічних заходів, які спрямовано спеціально для цього. Щоб забезпечити лідерство у витратах, слід активно створювати виробничі потужності економічно ефективного масштабу, жорстко контролювати виробничі і накладні витрати, мінімізувати витрати у всіх сферах діяльності підприємства, уникати дрібних операцій.

Основою стратегії підприємства є більш низькі порівняно з конкурентами витрати з наданням при цьому уваги якості продукції і обслуговування.

Друга базова стратегія маркетингу – стратегія диференціації продукції означає створення продукту, який би сприймався у галузі як унікальний. Диференціація може здійснюватися у різних формах: 1) за престижем бренду чи дизайну; 2) за технологією; 3) за функціональними можливостями; 4) за рівнем обслуговування споживача; 5) за дилерською мережею. Зазначено, що стратегія диференціації продукту не означає послаблення уваги до зниження витрат, тобто вони не є першорядною стратегічною метою.

Третя базова стратегія маркетингу – фокусування на певній групі споживачів, виду продукції, географічному сегменті ринку. Стратегія означає зосередження на вузькій меті з більшою ефективністю, ніж конкуренти, що діють на широкому просторі. За її реалізації, фірма досягає диференціації за рахунок кращого задоволення потреб цільового ринку, або зниження витрат при обслуговуванні цього ринку, або у поєднанні. Іншими словами, стратегія веде до досягнення цілей у вузькому сегменті цільового ринку.

Різницю між базовими стратегіями Портер і їх потенційні можливості вбачає у порівнянні стратегічних цілей і стратегічних переваг (див. рис. 1.4).

Стратегічна маркетингова мета	У рамках всієї галузі	Стратегічна маркетингова перевага	
		Унікальність продукту, що сприймається споживачем	Позиція низького рівня витрат
		Диференціація	Абсолютне лідерство у витратах
	У рамках окремого сегмента	Фокусування	

Рис. 1.4 – Базові варіанти стратегії маркетингу за М. Портером [62]

Фірма, яка реалізує стратегію фокусування, може одержати потенційну можливість мати прибуток більш високий, ніж у галузі, однак вона пов'язана з обмеженням частки ринку і обирає між обсягами прибутку і продажів. Крім

функціональних, базові стратегії розрізняються параметрами: потребою у ресурсах, кваліфікації менеджерів, організаційними умовами, процедурами контролю і системи заохочення (умови реалізації стратегії) (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Умови виконання базових стратегій маркетингу [41, с. 95]

Базова стратегія	Загальні вимоги до ресурсів і кваліфікації	Загальні вимоги до організаційних умов
Абсолютне лідерство у витратах	Реальні інвестиції і доступ до капіталу	Жорсткий контроль за рівнем витрат
	Навики технологічної розробки процесів	Часткові і детальні контрольні звіти
Абсолютне лідерство у витратах	Ретельний нагляд і контроль за трудовими процесами	Чітка організаційна структура і відповідальність
	Конструювання виробів, що полегшують виробництво	Заохочення на основі чітких кількісних показників
	Низьковитратна система розподілу і збуту	
Диференціація	Високий потенціал маркетингу	Тісна функціональна координація НДДКР, сервісу і маркетингу
	Конструювання виробів	
	Творчі здібності	Суб'єктивні оцінки і стимули замість кількісних показників
	Високий потенціал фундаментальних досліджень	
	Висока репутація якості продукції фірми	Можливості залучення висококваліфікованої робочої сили, дослідників і творчого персоналу
	Значний досвід роботи у галузі чи унікальне поєднання навичок, одержаних у інших галузях	
	Кооперація з каналами збуту	

Вчений М. Мак-Дональд розглядає чотири базові напрями формування конкурентної стратегії маркетингу підприємства, що виходять з конкурентної стратегічної позиції компанії: розвиток і побудова; підтримка і утримання; захист; відмова. І. Ансофф розглядає базові стратегії маркетингу за рівнем стратегічних рішень: корпоративну, ділову, функціональну, операційну. А. Томпсон і Стрікланд А. виділили чотири види стратегії за рівнями і подали «піраміда стратегій» (див. рис. 1.5): 1) корпоративна стратегія: для організації і сфер її діяльності; 2) бізнес-стратегія: для кожної окремої бізнес-одиниці; 3) функціональна стратегія: для функціонального напрямку діяльності фірми; 4) операційна стратегія: більш вузька стратегія для структурних одиниць.

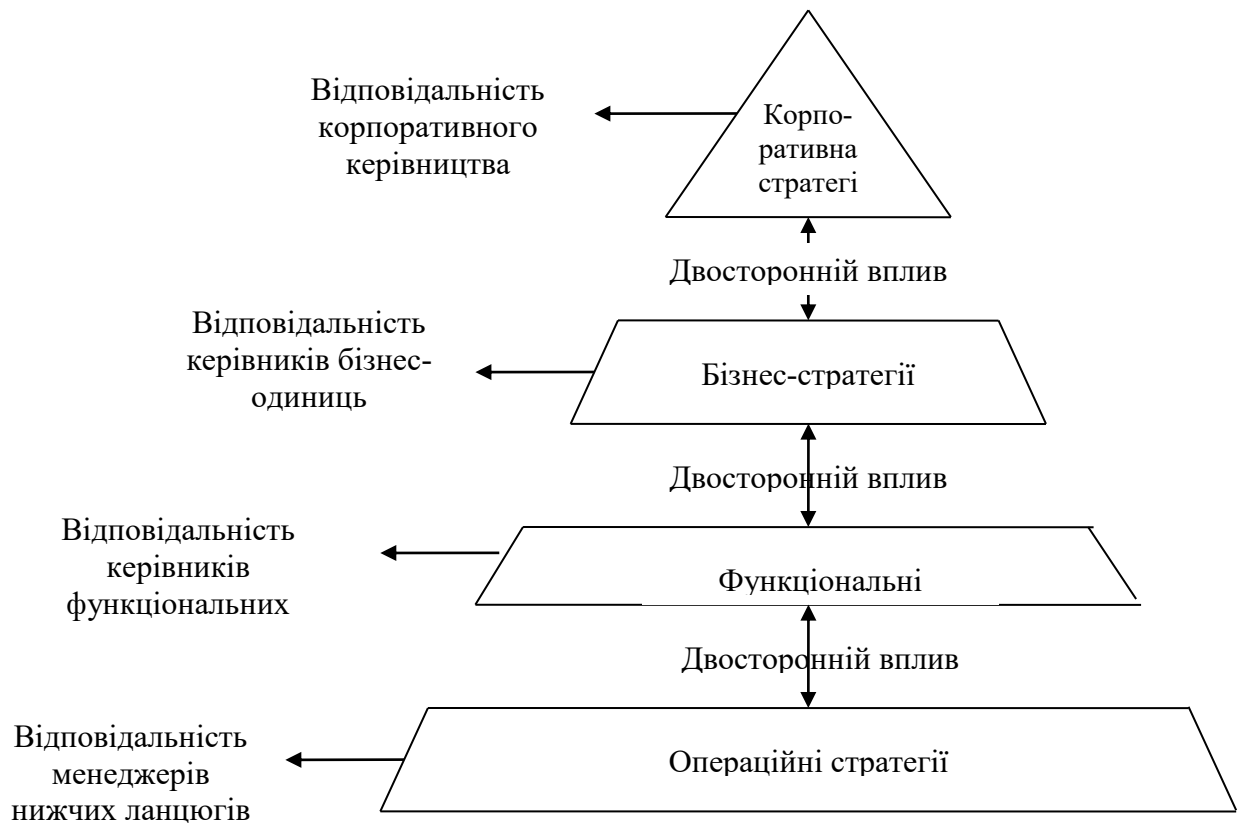


Рис. 1.5 – Піраміда стратегій маркетингу [22, с. 73]

Верхнім рівнем можна вважати бізнес-стратегію маркетингу. На цьому рівні визначається, як конкурувати в кожній галузі і розробляти відповідну маркетингову стратегію. Одночасно кожному підприємству даються рекомендації щодо конкурентних відносин і розвитку діяльності.

Всі стратегії взаємопов'язані, оскільки важливою для успішних дій на ринку є умова обґрунтування і реалізація стратегії на кожному рівні. Таких же поглядів на типологію стратегій дотримується Кудла Н. Є., вказуючи, що фірми реалізують ієрархічну систему взаємопов'язаних стратегій маркетингу, деталізуючи кожен її рівень: загальна корпоративна стратегія, індивідуальні стратегії для всіх підрозділів, а також для кожного ринку чи товару [23].

Важливим критерієм в загальній класифікації конкурентних стратегій маркетингу є частка ринку. Ф. Котлер залежно від ролі фірми на цільовому ринку, виділяє 4 типи: 1) стратегію лідера ринку (розширення захист частки); 2) претендента на лідерство (атака лідера в боротьбі за розширення ринку); 3)

послідовника (дублювання продукту і упаковки); 4) імітування якостей продукту лідера, пристосування). Віссема Х. виділяє 6 типів стратегій: «вибуху», «розширення», «зростання і побудови», «ковзання», «укріплення», «скорочення» (див. рис. 1.6). Стратегія «вибуху» (↑) націлена на радикальне підвищення конкурентоспроможності за дуже короткий проміжок часу.

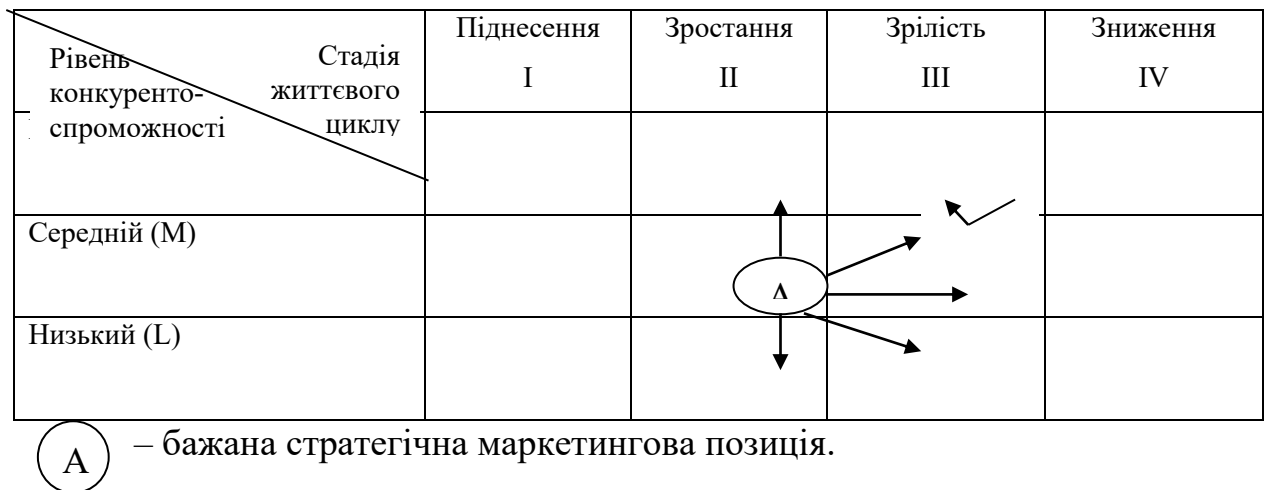


Рис. 1.6 – Шість маркетингових стратегій бізнесу (за Х. Віссема) [6, с. 95]

Стратегія «розширення» (↗) направлена на значне підвищення конкурентної позиції в недалекому майбутньому. Стратегія «зростання і побудови» (→) забезпечує збереження конкурентоспроможності. Стратегія «ковзання» (↘) не сприяє підтримці конкурентоздатності і збереженню долі ринку; «укріплення» допускає деякий приріст числа покупців чи покращення фінансового стану. «Скорочення» (↓) – зниження конкурентоспроможності або навіть її зникнення, що призводить до закриття даної діяльності.

Войчак А. представляє маркетингові стратегії як стратегічні плани, що націлені на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, тобто можливість змагатися і перемагати суперників у питанні постачання певної продукції та за видом сервісу [9, с. 15]: 1) виробничі; 2) стратегії стабілізації; 3) стратегії конкуренції; 4) стратегії маркетингу; 5) стратегії збуту; 6) стратегії ціноутворення; 7) стратегія конкурентних переваг. Даний вчений маркетингові стратегії як створення можливостей і конкурентних

переваг, що дозволяють виробляти конкурентоспроможну нову продукцію з новими споживними властивостями і ціннісними характеристиками.

Любіцева О. О. акцентує увагу на необхідності розробки маркетингової стратегії стабілізації, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності; визначення довгострокових та середньострокових цілей розвитку, принципів, умов та способів їх досягнення; розробці напрямів завоювання конкурентних переваг; створенні та розширенні унікальної і вигідної позиції підприємства на конкурентному ринку. Отже типологія стратегій маркетингу має виходити з позиції забезпечення конкурентних переваг ринковому суб'єкту [25].

Вчена Сухарева Л. О. розглядає стратегії як формування та реалізацію цілей щодо досягнення фірмою конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації, спираючись при цьому на п'ять типів конкурентних стратегій [45]: 1) стратегія лідерства за витратами: зниження повних витрат виробництва товару для збільшення привабливості для споживачів. 2) стратегія широкої диференціації: надання товарам специфічних рис, які відрізняють їх від конкурентів; 3) стратегія оптимальних витрат: поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції; 4) стратегія ринкової ніші: сфокусована на завоювання вузького сегменту; 5) стратегія упередження: формування активу випередження.

Скибінський С. пропонує класифікувати маркетингові стратегії у відношенні до ринкового середовища, поділяючи їх на класи [42, с. 155–156]:

- незалежні (спрямовані на зменшення впливу середовища за допомогою ресурсів й інновацій) агресивна конкуренція; ресурсоорієнтована; конкуренція миру; створення позитивного іміджу; політико-правова;
- кооперативні (передбачають кооперацію з іншими фірмами, галузями, СП) – повна кооперація; контрактинг; кооптація; коаліція;
- маневрування (передбачає маневрування щодо їхніх традиційних сфер діяльності і ринків) – вибір сфер діяльності, диверсифікація.

Виходячи з попередніх досліджень щодо формування маркетингових переваг туристичних фірм для забезпечення їх розвитку, слід констатувати,

що ринкові суб'єкти цієї сфери повинні зосередитися тільки на одній базовій стратегії, оскільки спроба використати всі стратегії одночасно призводить до стратегічної помилки. Для туристичних фірм для прийняття рішення щодо формування стратегії розвитку прийнятною є класифікація (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація стратегій маркетингу для туристичних фірм [47]

Класифікаційна ознака	Тип стратегії	Сфера застосування і стійкість туристичного підприємства
За функціональними характеристиками	Лідерство за витратами	Для надання послуг широкого попиту з метою реалізації на ринку (мінливі ринкові переваги)
По відношенню до сегментів ринку та споживачів	Диференціація	Для надання послуг зі специфічними рисами, що відрізняють його від послуг конкурентів (стійкі ринкові переваги або переваги середньої стійкості)
	Фокусування	Для надання послуг, розрахованих на вузький сегмент споживання (переваги середньої стійкості або нестійкі ринкові переваги)
Залежно від стратегічного рівня в організації	Корпоративна	Для великих за розміром туристичних фірм
	Бізнес-стратегія	Для великих і середніх за розміром підприємств
	Функціональна	Для великих і середніх за розміром підприємств

За таким підходом стратегія маркетингу визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей маркетингу; як характеристика призначення і місії діяльності підприємства на ринку; як обраний напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом. Оскільки туристичне підприємство на ринку не діє уособлено, а визначає свої можливості порівняно з конкурентами з метою зміцнення позиції в конкурентній боротьбі за споживачів, то маркетингова стратегія трактується як конкурентоорієнтована стратегія. Вона являє собою систему послідовних дій туристичних підприємств щодо досягнення стратегічних цілей, які полягають у забезпеченні конкурентоспроможності та стійких переваг порівняно з конкурентами, виходячи зі специфіки сучасної конкуренції на туристичному ринку. Складові маркетингової стратегії включають визначені відповідно до базової стратегії стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети

фінансування, відповідальних виконавців за умови вільної діяльності функціональних підсистем залежно від ринкової ситуації.

Світовий досвід діяльності туристичних фірм показує, що важливою умовою ефективної організації діяльності є створення відповідного відділу зовнішньоекономічних зв'язків, який і займається поточною маркетинговою діяльністю на цільових ринках. Серед найважливіших його функцій є також і створення та реалізація маркетингових стратегій і проведення поточної маркетингової діяльності у країнах, де працює суб'єкт туристичного бізнесу.

Для поліпшення управління діяльністю суб'єктів туристичного бізнесу, у процесі реалізації маркетингових стратегій на довгостроковій програмно-цільовій основі, важливим є залучення працівників з вищою спеціальною освітою та фахівців-маркетологів, для яких потрібно проводити постійні навчання, що сприятиме підвищенню рівня кваліфікації та професіоналізму.

Теоретичний аналіз доводить, що компанії, які успішно конкурують у сфері туризму, керуються трьома стратегічними методами, застосовуваними як окремо, так і в сполученні: 1) розвиток діючого продукту по сформованим напрямках туризму; 2) розширення географії поїздок і продажів за рахунок нових районів туристського призначення; 3) введення зустрічних сфер туристської діяльності, у тому числі через створення нових компаній [10].

Досвід підказує, що стратегічний маркетинг успішний за дотримання чотирьох практичних дій: 1) встановлення мети розвитку; 2) пристосування стратегії до змін в економіці й умовам бізнесу; 3) береження пріоритетних напрямків і розвиток нових форм діяльності, що випереджають конкуренцію; 4) оцінка альтернативи нової діяльності (заснована на фактах, а не на особистій думці). Керівництво туристичного підприємства повинне дійти усвідомлення щодо формування цілей розвитку по кожному підрозділу діяльності компанії, необхідних результатів і відмовлення від вирішення пересічних проблем. Це повинно відбиватися в стратегічних рішеннях, компенсаційних зусиллях, визначеннях по перебуванню фінансових ресурсів, оцінці придатності дочірніх компаній і структурних ланок управління.

Оскільки туристичний продукт є гнучким, тобто враховує індивідуальні потреби кожного клієнта окремо, рішення про його придбання базується на інформації, перспективність створення віртуальних туристичних фірм на Україні є реальною. Тобто, віртуальна туристична фірма являє собою інформаційну систему взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності через ІТ-технології для створення туристичного продукту та його реалізації споживачам [16; 32; 57].

З метою ефективного функціонування віртуальної фірми та забезпечення її конкурентних переваг на туристичному ринку проводиться віртуальний маркетинг. Це один із необхідних функціональних процесів у менеджменті віртуальної фірми. На практиці здійснення віртуального маркетингу можливо тільки на основі створення маркетингової інформаційної системи, яка включає: бази даних, що формуються і поповнюються результатами маркетингових досліджень (шляхом Інтернет-опитування, телеконференцій, пошуку необхідної інформації на електронних носіях, у комп'ютерних мережах), що публікуються в Інтернет-виданнях. Крім того, туристичні підприємства можуть звертатись до комерційних фірм, що здійснюють маркетингові дослідження у сфері туризму, і отримувати необхідні дані за певну грошову винагороду; банк моделей і методик необхідний для систематизації і стандартизації вихідних даних; засоби обробки даних, які містять програмні продукти, засоби підтримки прийняття рішень і експертні системи, а також різні інтегровані системи управління, які дозволяють стандартизувати процедуру прийняття рішення у сфері маркетингу.

Однією з організаційних умов створення віртуальної туристичної фірми є можливість здійснення електронних розрахунків з учасниками, що формують туристичну послугу та її споживачами [28]. Важливим для клієнта і учасника процесу є оплата туристичної послуги через Інтернет шляхом створення системи електронних розрахунків. При створенні систем доцільно враховувати вплив факторів: 1) надійність платіжної системи і банку; 2) безпечність розрахунків; 3) довіра покупця продавцю; 4) знання юридичних питань врегулювання взаємовідносин; 5) розподіл відповідальності; 6)

процес здійснення грошових розрахунків через Інтернет; 7) знання можливих державних обмежень на шифрування інформації, яка є одним із елементів здійснення платежів через мережу; 8) ставлення банків до переходу на нові платіжні системи через Інтернет; 9) швидкість розрахунків; 10) анонімність.

Проблеми формування мережі віртуальних туристичних фірм пов'язані з рядом питань організаційного, економічного і законодавчого характеру. Оскільки розвиток віртуальних форм ведення бізнесу в Україні перебуває на стадії становлення слід визначитись з сутністю цього поняття на державному рівні і зафіксувати його у відповідних законодавчо-нормативних документах.

Віртуальна туристична фірма за допомогою сучасних програмних засобів та Інтернет-технологій економить значні кошти на зв'язках із зарубіжними партнерами, фірмами й організаціями, які надають туристичні послуги. Різноманітні послуги мережі дозволяють знизити витрати на комунікації та обмін інформацією з туроператорами, засобами розміщення, транспортними і страховими компаніями та іншими партнерами.

Зроблено висновок, що у післявоєнному відновленні туристичної галузі створення віртуальних туристичних організацій є перспективним напрямком розвитку туристичного бізнесу та залежить від темпів зростання кількості користувачів мережі Інтернет і комп'ютерної грамотності споживачів.

Висновки до розділу 1.

Розкрито теоретичні питання стратегічного маркетингу туристичного підприємства. Важливий елемент формування стратегії туристичної компанії полягає у визначенні прийнятної форми роботи з обраними посередниками. Тобто це можливість керування каналом збуту, мотивацію посередника і здійснення ефективного контролю за функціонуванням каналу.

Розглянуто методичні підходи до розробки маркетингової стратегії. Всі стратегії взаємопов'язані, оскільки важливою для успішних дій на ринку є умова обґрунтування і реалізація стратегії на кожному рівні. Туристичні компанії і оператори використовують методику розробки ієрархічної системи взаємопов'язаних стратегій, комплексно деталізуючи кожен її рівень.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

2.1. Характеристика вітчизняного туристичного комплексу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристичний комплекс «Перлина» є суб'єктом туристичної діяльності на ринку України. Аналіз діяльності туристичного комплексу «Перлина» (далі – ТК «Перлина») (див. табл. 2.1), дозволяє виявити тенденції змін основних показників.

Таблиця 2.1 – Основні довоєнні результати діяльності ТК «Перлина»

Найменування показника	Абсолютні величини, тис. грн.			Відхилення абсолютне, тис. грн.	Відхилення відносне, %
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021 до 2019 рр.	
Доход (виручка) від реалізації продукції (з ПДВ)	169081	176524	184452	15371	9,09
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	122968	125327	130654	7686	6,25
Валовий прибуток (збиток)	17938	19936	23057	5119	28,54
Адміністративні витрати	4150	4860	5380	1230	29,64
Витрати на збут	1845	2073	2306	461	24,99
Собівартість продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут	128963	132260	138340	9377	7,27
Прибуток від реалізації	17938	19936	23057	5119	28,54
Інші операційні доходи	1845	2073	2306	461	24,99
Інші операційні витрати	0	0	0	0	0
Прибуток від операційної діяльності	13788	15261	17677	3889	28,21
Інші фінансові доходи	461	396	307	-154	-33,41
Інші доходи	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0	0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	14864	16322	18445	3581	24,09
Податок на прибуток від звичайної діяльності	4458	4897	5534	1076	24,14
Чистий прибуток	10406	11425	12912	2506	24,08
Витрати на 1 грн. продукції	0,76	0,76	0,75	-0,01	-1,32

Аналіз даних таблиці 2.1 вказує на, що за 2019-2021 рр. спостерігалось збільшення основного показника діяльності фірми – чистого прибутку з 10406 тис. грн. у 2019 р. до 12912 тис. грн. у 2021 р. (на 2506 тис. грн.). Приріст склав 24,08%, що являє собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність фірми за період з кращого боку. Цьому сприяло декілька факторів:

- по-перше, збільшення виручки від реалізації продукції з 169081 тис. грн в 2019 р. до 184452 тис. грн в 2021 р. – на 15371 тис. грн. (або на 9,09%);
- по-друге, збільшення інших операційних доходів з 1845 тис. грн у 2019 році до 2306 тис. грн у 2021 році – на 461 тис. грн. (або на 24,99%).

Доцільно зазначити, що основну частину прибутку ТК «Перлина» одержує за рахунок реалізації туристичних продуктів.

Проведемо аналіз практики управління маркетинговою та рекламною діяльністю в межах ТК «Перлина». Відзначимо, що у відповідності із «Положенням про відділ маркетингу», яке розроблене на фірмі, цей відділ є самостійним структурним підрозділом ТК «Перлина» і підкоряється безпосередньо заступнику генерального директора з комерційних питань.

До головних завдань відділу маркетингу ТК «Перлина» входять:

- по-перше, оперативна маркетингова діяльність, яка орієнтована на сприяння збільшення збуту туристичних послуг цільовій групі клієнтів;
- по-друге, розробка маркетингової політики на фірмі на основі аналізу споживчих властивостей туристичних послуг та продуктів, що пропонуються, і прогнозування попиту і ринкової кон'юнктури;
- по-третє, проведення досліджень основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на туристичні послуги та продукти фірми, моніторинг співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види послуг.

Основними функціями відділу маркетингу ТК «Перлина» є: 1) участь в складанні перспективних і поточних планів реалізації туристичних продуктів; 2) вивчення ринків збуту і потенційних споживачів послуг; 3) координація діяльності всіх функціональних підрозділів по збору і аналізу комерційно-економічної інформації (договори на виробництво, наявність,

запасів, місткість ринку); 4) організація вивчення думки споживачів про послуги фірми, її впливу на збут; 5) підготовка пропозиції щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продуктів і послуг; 6) організація розробки стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації; 7) участь в галузевих виставках, ярмарках, виставках з метою інформування про потенційні показники продукції, розширення ринків збуту; 8) бере спільно з іншими відділами «Перлина» участь у розробці рекомендацій, пропозицій по зміні технічних, економічних і інших характеристик туристичних послуг з метою поліпшення конкурентоспроможності і стимулювання збуту.

Доцільно зупинитися на розгляді взаємовідносин відділу маркетингу з іншими підрозділами ТК «Перлина». Головною метою відділу маркетингу та збуту є реалізація системи заходів, спрямованих на розширення обсягів діяльності фірми, її присутності на ринку туристичних і супровідних послуг.

Цілями другого порядку відділу маркетингу фірми та збуту у 2021 році були: 1) домогтися постійної прибутковості виробництва на рівні не нижче 30 %; 2) обґрунтовувати доцільність змін у політиці щодо додаткових послуг; 3) підняти престиж назви туристичного комплексу «Перлина».

Цілями третього порядку відділу маркетингу та збуту є: 1) розробка заходів із просування послуг; 2) забезпечення реалізації заходів із мотивації попиту на послуги; 3) розробка пропозицій щодо удосконалення асортименту продукції та додаткових послуг; 4) удосконалення системи взаємодії між окремими структурними і функціональними підрозділами ТК «Перлина».

Цілями четвертого порядку є: 1) сприяння подальшому професійному зростанню робітників відділу; 2) стимулювання розвитку конструкторських розробок та наукових досліджень у галузі туристичного маркетингу; 3) розвиток колективної відповідальності за результати роботи серед працівників відділу, подальше формування корпоративної культури у відділі.

Очолює відділ маркетингу начальник, який призначається наказом генерального директору ТК «Перлина». На посаду начальника відділу маркетингу призначається особа, що має вищу професійну (економічну)

освіту і стаж роботи за фахом в сфері маркетингу більше 5 років. Начальник відділу маркетингу підпорядковується заступнику генерального директора.

Начальник відділу маркетингу ТК «Перлина» повинен знати: 1) методичні матеріали по організації туристичної діяльності, і маркетингу, законодавчі і нормативні правові акти, оцінці фінансово-економічного стану ринку; 2) методи визначення платоспроможного попиту на туристичні послуги та продукти, порядок розробки перспективних і поточних планів розвитку туристичного бізнесу; 3) основні технологічні і якісні характеристики туристичних продуктів та послуг, її відмінність від вітчизняних і зарубіжних аналогів, переваги і недоліки для ТК «Перлина».

На підставі затверджених функцій в межах відділу маркетингу та збуту сформована відповідна функціональна структура (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Функціональна структура відділу маркетингу та збуту ТК «Перлина» (з елементами продуктової структури)

Завданням управління маркетингом фірми є підвищення ефективності усієї виробничо-збутової та науково-технічної діяльності фірми та облік показників роботи у реальних повоєнних умовах розвитку ринку. Управління маркетингом ТК «Перлина» дозволяє ефективно планувати подальший розвиток конкурентоспроможності фірми, вносити відповідні зміни у маркетингові програми та плани підприємницької діяльності. Управління

маркетингом включає в себе: 1) управління, контроль за реалізацією та аналіз можливостей поширення послуг; 2) управління маркетинговими витратами і прибутковістю; 3) розробка стратегії розвитку фірми та ревізія маркетингу.

Головною метою системи управління маркетингу є забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби ТК «Перлина» шляхом формування її завдань, постійного контролю її діяльності та аналізу результативності функціонування служби й підприємства, у цілому. Система управління маркетингом ТК «Перлина» спрямована на забезпечення ефективності туристичної діяльності на місцевому та регіональному ринках.

Головним завданням маркетингової служби фірми є створення умов для просування туристичних послуг на місцевому ринку. Виконання цього завдання є складовою стратегії на ринку туристичних послуг в м. Запоріжжя.

Головною задачею системи стратегічного маркетингу ТК «Перлина» є: 1) забезпечення безперебійного її функціонування шляхом пропонування туристичних продуктів та супровідних послуг; 2) утримання та розвиток виробничої та технологічної інфраструктури; 3) утримання виробничих потужностей; 4) пошук та розвиток нових каналів та систем поширення туристичних послуг на місцевому ринку; 5) активне просування послуг та туристичних продуктів партнерів та постачальників; 6) сприяння виконанню стратегічних завдань фірми; 7) розробка, проведення заходів стимулювання збуту послуг; 8) моніторинг ситуації на місцевому ринку міста Запоріжжя; 9) проведення маркетингових досліджень на ринку; 10) підготовка пропозицій щодо оптимізації системи туристичних та супровідних послуг.

Результати дослідження свідчать, що на ТК «Перлина» проводиться комплекс маркетингових дій, специфіка та спрямованість яких визначається статусом фірми, специфікою діяльності, яка полягає у наданні туристичних та супровідних послуг. Окрім того, на фірмі використовуються різноманітні рекламні акції, метою яких є формування сприятливого іміджу туристичних продуктів інших фірм, які пропонуються ТК «Перлина», їх свідомого сприйняття з боку споживачів, проведення акцій за принципом «зворотного

зв'язку», які дають змогу отримати інформацію про ставлення споживачів до послуг туристичної фірми, а також про ступінь її конкурентоспроможності у порівнянні з іншими фірмами туристичної сфери міста Запоріжжя.

У ТК «Перлина» постійно здійснюється моніторинг ринкової ситуації, відстежують тенденції, що характерні для ринку туристичних та супровідних послуг в Україні, загалом, та у м. Запоріжжя, зокрема. Робітники туристичної фірми постійно займаються аналізом пропозицій конкурентів, запитів споживачів, формують власні пропозиції та контрактні умови.

Стратегічне маркетингове планування збуту в компанії створює ряд переваг, а саме: 1) дозволяє координувати зусилля структурних підрозділів, осіб, зовнішніх учасників збутових каналів, діяльність яких пов'язана в виробничо-збутовому циклі; 2) забезпечує чітку взаємодію між виконавцями з метою рішення головних завдань для фірми в цілому; 3) скорочує до мінімуму кількість конфліктів, що виникають між учасниками збутового процесу в результаті неправильного або різного тлумачення цілей фірми; 4) дає можливість визначити зміни розвитку ринкової ситуації та зовнішнього середовища та забезпечує готовність фірми до відповідної реакції на ці зміни.

Для подолання координаційних проблем у рамках функціональної організації вводиться менеджмент по продуктах (послугах). Менеджер по продукту несе відповідальність від упровадження до зняття пропозиції за одну групу однорідних послуг. Задача: координація роботи різних служб фірми ТК «Перлина» в зв'язку з просуванням конкретного туристичного продукту. Особливості діяльності менеджера по продукту: 1) менеджер оцінюється по успіху реалізації продукту; 2) менеджер виконує координуючу роль без конкретних управлінських повноважень; 3) різні менеджери по продуктах повинні конкурувати за ресурси фірми (потужності, фінанси).

Задачі менеджера по продукту ТК «Перлина»: 1) спостереження й аналіз ринку; 2) планування і контроль турпродукту; 3) позиціонування турпродукту; 4) пропозиції по поліпшенню продукту, інновації; 5) перевірка інструментів маркетингу. Реалізація залишається за функціональними

менеджерами, тому виконання менеджером по продукту задач залежить від компетентності і сили переконання. При інтеграції в організаційну структуру фірми керуючі по продуктах можуть підкоряться безпосередньо керівництву фірми та відділу маркетингу. Переваги підпорядкування безпосередньо керівництву фірми полягають у тому, що надають можливість менеджера по продукту впливати на всі області діяльності фірми, а не тільки на маркетинг.

Управління по продуктах поліпшує процес стратегічного планування продукту, пристосування до ринку, координацію між службами, однак для цього необхідна підтримка керівництва. Покращення кон'юнктури ринку для фірми може відбуватись завдяки вдосконаленню маркетингових показників: 1) ціна; 2) якість; 3) реклама; 4) підвищення іміджу фірми; 5) проведення ефективної маркетингової політики (зокрема, при виборі цільового ринку).

При інтеграції в організаційну структуру фірми керуючі по продуктах підпорядковуються відділу маркетингу. Переваги прямого підпорядкування керівництву фірми полягають у наданні можливості менеджеру по продукту впливати на всі області діяльності фірми. Управління по продуктах поліпшує процес планування продукту, пристосування до ринку, координацію між службами, однак для цього необхідна підтримка керівництва фірми.

В якості стратегії ТК «Перлина» виступає стратегія маркетингу на 2024-2027 роки: розширення сфер функціонування через диференціацію туристичних послуг та продуктів та орієнтацію на нові ринки збуту. Перш за все, в рамках стратегії реалізується маркетингова стратегія досліджуваної фірми, яка спрямована на: 1) залучення нових замовників; 2) зростання обсягів продажу туристичних продуктів та послуг; 3) просування продукції фірми на ринку інформаційних послуг у відповідності з динамікою зміни попиту в умовах конкуренції з суб'єктами туристичного ринку Запоріжжя.

Слід підкреслити, що підтримуючою маркетингову стратегію виступає товарно-диференційована стратегія, оскільки ТК «Перлина» протягом 2019-2021 років пропонує туристичні продукти широкої номенклатури під замовлення, намагаючись задовольнити всі запити споживачів. Безумовно,

диференційований маркетинг вимагає додаткових витрат, що відбивається на собівартості готової продукції. Проте організація управління маркетингом на ТК «Перлина» має і свої недоліки до яких можна віднести: 1) високу вартість утримання служби; 2) можливість конфлікту при неоднозначному вирішенні питань по одному і тому ж ринку різними службами.

Туристичний комплекс «Перлина» займається реалізацією туристичних послуг та супутніх продуктів, а також інформаційного сервісу, використовує наступні стратегії зростання за матрицею Ансоффа.

Прикладом використання стратегії глибокого проникнення на ринок є продаж туристичної продукції, але збільшення прибутку відбувається за рахунок підсилення маркетингових заходів просування послуг комплексного відпочинку ТК «Перлина» на локальний туристичний ринок м. Запоріжжя.

Прикладом використання стратегії розвитку ринку є продаж продукції фірми не тільки в Запорізькому регіоні, де знаходиться головний офіс ТК «Перлина», а в містах Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів, Херсон, Вінниця, Кам'янське, Кривий Ріг, Біла Церква, Житомир, Нікополь, Чернігів, Рівне, Суми, Дрогобич, Павлоград, Миколаїв, Івано-Франківськ, Кропивницький, Черкаси, Тульчин (на основі власної бази) та певні міста після деокупації.

Для оцінювання ситуації ТК «Перлина» на ринку було використано метод SPACE-аналізу. Для цього було оцінено вплив 4 груп внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність фірми: фінансова сила підприємств (ФС), конкурентоспроможність підприємств (КП), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ). На підставі розглянутого визначимо стратегічне положення підприємства, оцінимо, в цілому, привабливість сфери діяльності, а також здатність ТК «Перлина» конкурувати на ринках. Все це можна визначити за допомогою SPACE-методу. Здійснена бальна оцінка показників за ключовими критеріями ТК «Перлина» і визначений вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (див. рис. 2.2).

Як свідчить рисунок 2.2, вектор стратегії для туристичного комплексу «Перлина» відповідає повністю конкурентній маркетинговій стратегії.

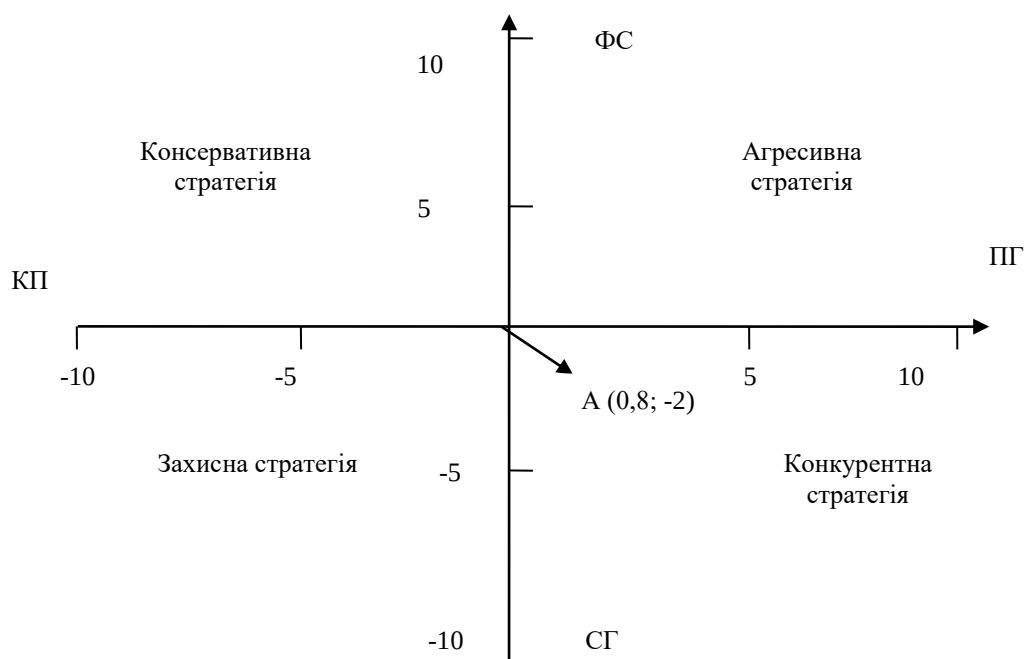


Рис. 2.2 – Визначення вектору стратегії маркетингу для ТК «Перлина»

Для посилення позиції в конкурентній боротьбі дане підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості реалізованої продукції і послуг, використовувати стратегічні маркетингові, інформаційні, рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та стратегічних позицій на ринку вітчизняного туристичного комплексу

У м. Запоріжжя та регіоні працюють багато туристичних компаній, серед яких за показником цільового ринку (тобто споживачі проявляють інтерес до певного набору послуг туристичного підприємства) можна виокремити фірми-конкуренти ТОВ «Перлина» (власника ТК «Перлина») з продажу турів: «Шахерезада», «Подорожуй, буржуй!», «Хотлайн.тур».

Спільно з працівниками фірми було проведено опитування біля входу до офісу кожної з туристичних фірм-конкурентів. Після опитування клієнту було вручено буклет досліджуваної фірми з додатком, що містив прайс-листи на послуги. Тривалість опитування – п'ять днів (з 25 по 29 грудня 2021 року).

Проведене спостереження за активністю споживачів. Дослідження показало, що найбільшу активність споживачі проявляли щодо фірми «Хотлайн.тур» – 13 чол., друге місце по активності споживачів отримала фірма «Шахерезада» – 9 чол., третє місце – ТОВ «Перлина» з активністю споживачів – 7 чол., на четвертому місці – «Подорожуй, буржуй!» з активністю – 4 чол.

Також проведене спостереження за Новорічними акціями конкурентів та реакцією на них з боку споживачів. ТОВ «Перлина» було проведено акцію «Новорічні знижки для постійних клієнтів». Постійні клієнти, які більше року зверталися до фірми отримували знижки від 5 до 7% на вартість подорожі до Єгипту або Туреччини, та 2% для нових клієнтів на ті ж самі подорожі. В результаті акції активність споживачів збільшилась до 18 чол. за той же час (5 днів спостереження). Фірмою «Шахерезада» проведено акцію «Разом веселіше», за умовами якої більша група людей, що замовлять подорож отримує більшу знижку – група від 5 чол. отримує знижку у 1,5% та за кожну додаткову людину у групі – 0,5% від загальної вартості послуги. В результаті акції активність споживачів збільшилась до 16 чоловік.

ТОВ «Перлина» проводила акцію «Новий рік у Карпатах», за умовами якої запропоновано знижки на транспорт (2%) та безкоштовний туристичний огляд міста та визначних пам'яток Львову. В результаті акції активність споживачів збільшилась до 10 чол. ТП «Подорожуй, буржуй!» не проводило новорічних акцій і спостерігачами констатовано факт зниження активності споживачів до 2 чол. за 5 днів маркетингового дослідження.

Маркетингове дослідження макросередовища впливу на стратегічний маркетинг та менеджмент рекламної діяльності ТОВ «Перлина» відносно туристичного комплексу «Перлина». Державне і політичне середовище тісно пов'язане з економічним порядком, що склався в тій або іншій країні. У зв'язку з цим, розвиток підприємництва є передумовою функціонування сучасних ринкових відносин і здійснення успішної політики розвитку.

Безумовно, головною загрозою для вітчизняного туристичного бізнесу стала військова агресія росії проти України. Однак турбізнес не зупинився.

Найбільш на туристичні фірми впливає економічне середовище, а саме: 1) спад виробництва; 2) інфляційні процеси; 3) рівень безробіття. Негативний вплив на туристичні фірми здійснює недосконалість оподаткування, зокрема: 1) жорстка податкова політика, що проводиться державою; 2) непомірно високі податки; 3) складність і непослідовність законодавства про оподаткування; 4) відсутність податкових пільг, кредитів, субсидій.

Істотно впливають на діяльність фірм соціально-демографічні процеси, хоча змінюються відносно повільно: 1) зниження чисельності населення; 2) зміни в статеві-віковій структурі, рівні освіти; 3) міграційні процеси впливають на рівень і динаміку попиту, а отже, на результати діяльності підприємств. Водночас, відносно слабкий вплив здійснює на діяльність фірм державна антимонопольна політика, а також сертифікація послуг. Незначним на сучасному етапі є вплив на діяльність технологічного чинника. Хоча саме відстеження нововведень у різноманітних областях дозволяє фірмі підтримувати на відповідному рівні свою конкурентоспроможність, створює конкурентні переваги по застосуванню нових методів просування, нових інформаційних систем, нових засобів реклами, інноваційних форм сервісу.

Таким чином, моніторинг основних факторів макросередовища впливу на стратегічний маркетинг ТК «Перлина» передбачає аналіз факторів, що найбільшою мірою впливають на ефективність та фінансову усталеність фірми, проте які не може контролювати та повинна адаптуватись до їх змін.

Систематизовано статистичні дані за 2021 році. у місті Запоріжжя і Запорізькому регіоні. Видатки на соціальні заходи збільшились на 268 млн. грн. у порівнянні із запланованими. Спостерігалось зростання офіційного і схованого безробіття по району. За даними бюро безробіття за 2021 р. даний показник по місту зріс з 47 500 чол. (9,5% від працездатного населення) до 58 500 чол. (11,7%), що становило 2,2% у порівнянні з 2020 р.. Індекс цін склав 110,2% у порівнянні з 2020 р. Середня зарплатня по м. Запоріжжя складала 6650 грн. (кеш) Смертність перевищила народжуваність – на 10 народжених приходить 14 померлих. Скорочення населення здійснює негативний вплив

на діяльність фірми. Знизилась кількість школярів – з 59087 до 58832 чол. Перелік стратегічних факторів сприятливого та несприятливого впливу на діяльність ТК «Перлина» представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Перелік стратегічних факторів сприятливого та несприятливого впливу на обсяги надання послуг ТК «Перлина»

Фактори сприятливого впливу	Фактори несприятливого впливу
1. Політична реформа, що дозволить реально обмежити владу президента, та збільшити владу парламенту.	1. Високі темпи інфляції знижують купівельну спроможність населення.
2. Спрямованість зовнішньої політики у західному напрямку.	2. Нестабільна політична ситуація – під загрозою банківську систему.
3. Високий науковий потенціал у галузі.	3. Зріст індексу цін на товари та послуги.
4. Досягнення ВВП по країні рекордного 13% зростання відносно показників 2020 р.	4. Відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства.
5. Зріст середньої зарплатні дозволяє збільшити сегмент споживачів у місті Запоріжжя та Запорізькому регіоні.	5. Жорсткість податкової політики держави.
6. Співробітництво з країнами Східної Азії дозволити стримати хвилю інфляції в країні.	6. Забруднення навколишнього середовища.

Примітка. Без врахування військової агресії росії проти України.

Дані таблиці 2.2 дозволяють охарактеризувати вплив мікросередовища на маркетинг рекламної діяльності ТК «Перлина». Аналіз мікросередовища фірми складається з аналізу факторів безпосереднього оточення та факторів внутрішнього середовища. Досліджено фактори безпосереднього впливу на діяльність фірми, а саме: 1) споживачі; 2) конкуренти; 3) контактні аудиторії.

Розглянуто фактор впливу «Споживачі». Як було вказано, фірмою було заплановано та проведено опитування споживачів і спостереження за поведінкою конкурентів у період збільшення активності споживачів щодо замовлення подорожей – з 25.12.22 по 29.12.22 (під час воєнного конфлікту). Клієнтам конкурентів ТОВ «Перлина» (власника туристичного комплексу «Перлина») було запропоновано відповісти на стратегічні запитання.

За даними опитування 38% (7 чол.) клієнтів «Хотлайн.тур» обрали Туреччину, як країну, яку вони б хотіли відвідати; 23% (4 чол.) – Таїланд;

16% (3 чол.) – Єгипет; 23% (4 чол.) обрали курорт Буковель у Карпатах. Далі дослідження висвітлює: 50% (8 чол.) клієнтів фірми «Шахерезада» обрали курорт Буковель у Карпатах; 31% (5 чол.) обрали Єгипет; 19% (3 чол.) обрали Туреччину. За даними опитування клієнтів ТК «Перлина»: 70% (7 чол.) обрали Туреччину; 30% (3 чол.) обрали курорт Буковель у Карпатах; 100% (2 чол.) клієнтів «Подорожуй, буржуй!» обрали вітчизняний курорт Буковель.

За загальним підрахунком: з 46 респондентів 17 чоловік (37% від сумарної кількості респондентів) обрали Туреччину, як країну, яку б вони бажали відвідати найближчим часом; 14 (30%) респондентів відповіли, що бажали б відпочити у Карпатах на курорті Буковель; 11 респондентів (24%) бажали б відвідати Єгипет та 4 (9%) респонденти відвідали б у недалекому повоєнному майбутньому Таїланд. Виходячи з опитування здійснено спробу провести позиціонування клієнтів за критерієм прихильності до курорту або країни. Результати позиціонування представлені на рисунку 2.3.

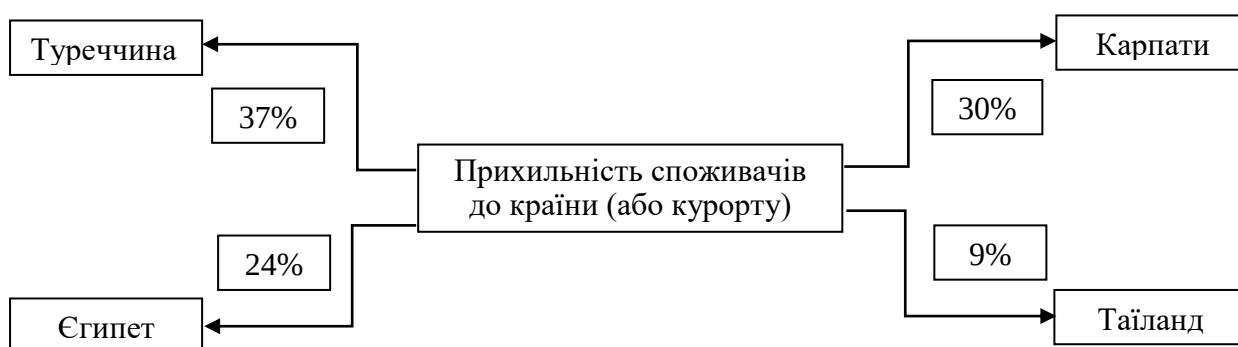


Рис. 2.3 – Позиціонування споживачів по прихильності до країни або курорту (станом на 01.01.2023 р.)

З опитування та розрахунків, наведених на рисунку 2.3 видно, що ТОВ «Перлина» у своїй подальшій стратегії маркетингу необхідно враховувати побажання клієнтів щодо популярних маршрутів – Туреччини та Карпат.

В опитуванні прийняло участь 46 чоловік. На запитання: «На який час Ви б хотіли відвідати країну/курорт?» 52% (24 чол.) респондентів бажали відпочивати 4–5 днів; 39% (18 чол.) – 5–7 днів; 9% (4 чол.) – 7–10 днів.

На питання: «На яку суму ви розраховуєте?»: 74% (34 чол.) вказали суму, еквівалентну 250–400 у.о.; 15% (7 чол.) вказали суму 400–600 у.о. та 11% (5 чол.) вказали суму 600–1000 у.о. Також проведено позиціонування споживачів за рівнем вартості послуг. Результати унаочнено на рисунку 2.4.

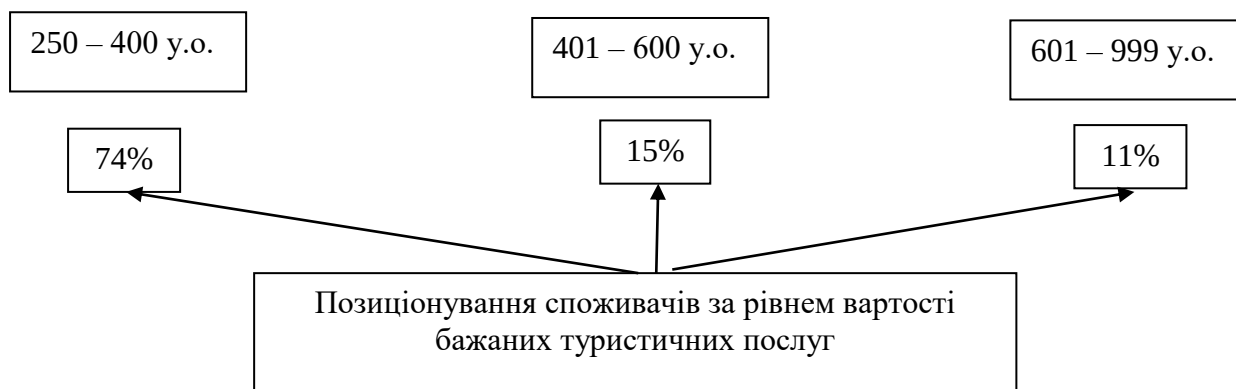


Рис. 2.4 – Позиціонування споживачів за рівнем вартості бажаних туристичних послуг (станом на 01.01.2023 р.)

Як видно з рисунок 2.4, більшість респондентів прихильні заплатити за пакет туристичних послуг від 250 до 400 у.о. Тому при розробці стратегії маркетингу ТК «Перлина» слід намагатись корегувати цінову політику.

На питання: «Чому Ви звернулись саме в це підприємство?»: 45% (21 чол.) опитаних відповіли, що вони є постійними клієнтами та мають досвід співпраці з певною фірмою; 25% (11 чол.) опитаних відповіли, що реклама по телебаченню та в Інтернеті стала спонукаючим засобом для візиту; 17% (8 чол.) відповіли, що їм сподобалась цінова політика; 13% (6 чол.) відповіли, що спонуканням до візиту стала цікава назва та зовнішній вигляд.

Для розробки стратегії маркетингу на 2024 – 2026 роки ТК «Перлина» необхідно переглянути власну асортиментну політику.

Проведемо позиціонування споживачів за мотивом звертання до тієї чи іншої фірми за послугою. Результати представлені на рисунку 2.5.

З рисунку 2.5 видно, що у стратегії розвитку фірмі слід орієнтуватись на рекламну діяльність з метою отримання постійної клієнтури.



Рис. 2.5 – Позиціонування споживачів за мотивом звернення (головний офіс відносно туристичного комплексу «Перлина»)

На питання: «Чи відома Вам назва ТК «Перлина» 59% (27 чол.) опитаних назва була не відома та 41% (19 чол.) назву знали. Оскільки переважаючий відсоток респондентів не знали назву фірми, то у подальшій стратегії розвитку доцільно орієнтуватись на білбордну рекламу з метою досягнення більшої впізнаваності серед населення міста Запоріжжя.

На питання: «Якщо інша туристична компанія зможе запропонувати Вам послугу за більш низькою ціною, чи звернетесь Ви до неї?»: 45% (21 чол.) відповіли, що вони влаштовані цінами від ТК «Перлина», з якою вони співпрацювали; 55% (23 чол.) відповіли, що ціновий фактор грає значну роль у процесі прийняття рішення про звернення до туристичного підприємства за послугою та згодні звернутись до ТК «Перлина» за вигідною пропозицією. Тобто, 55% респондентів є потенційними клієнтами фірми за умови вигідних пропозицій. У стратегії маркетингу слід орієнтуватись на помірну цінову політику з метою залучення та утримання потенційних споживачів.

Доцільно визначити стратегічну маркетингову мету ТК «Перлина» на 2024 – 2025 роки: завоювання прихильності та збільшення ринкової частки шляхом зниження показника норми прибутковості з 15% від пакету послуг до 13% та наданням знижок покупцям. Очікуваний результат буде у площині збільшення валового доходу шляхом збільшення обсягів продажу.

З метою визначення частки ринку туристичних послуг м. Запоріжжя ТК «Перлина» та конкурентів проведено сегментування споживачів за кількістю звертань у ту або іншу фірму. За результатами опитування 18 клієнтів звернулось до фірми «Хотлайн.тур», що у відсотковому виразі від загальної кількості клієнтів склало 39%; до туристично фірми «Шахерезада» звернулось 16 клієнтів, що відповідно складає 34%; до ТК «Перлина» звернулось 10 клієнтів, що відповідно складає 22%, до КП «Подорожуй, буржуй!» звернулось 2 клієнта, що у процентному виразі складає 5%.

Для наочності результати представлено на рисунку 2.6.



Рис. 2.6 – Сегментування ринку туристичних послуг міста Запоріжжя за критерієм «Кількість споживачів» (станом на 01.01.2023 р.)

Як свідчить рисунок 2.6, частка ринку ТК «Перлина» складає 22%. Найбільшою загрозою на ринку є підприємство-конкурент «Хотлайн.тур», яке займає 39% ринку; другим за величиною частки на ринку є підприємство «Шахерезада», чия частка складає 34%. Найбільш невдалим конкурентом є ТП «Подорожуй, буржуй!», чия частка складає 5%. Стратегічною метою впровадження рекламних заходів на ринку ставимо збільшення частки ринку.

Маркетингове дослідження конкурентів є елементом мікросередовища, що впливає на результати стратегічного маркетингу ТК «Перлина». Тому для розробки необхідно проводити систематичне маркетингове дослідження діяльності конкурентів, що передбачає аналіз та оцінку сторін їх діяльності.

У результаті аналізу діяльності активних конкурентів доцільно виявити їх ключові фактори успіху. Ключовими факторами успіху прийнято називати сильні сторони діяльності фірми, переваги над конкурентами. Побудуємо профіль діяльності фірм-конкурентів. Профіль представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Профіль маркетингової діяльності конкурентів ТК «Перлина»

Показники	«Хотлайн.тур»										«Шахерезада»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка								+								+				
2. Ширина асортименту					+											+				
3. Ціна товару	+																		+	
4. Додаткові послуги						+								+						
5. Розміщення фірми								+						+						
6. Якість сервісу					+								+							
7. Рекламні заходи								+							+					
8. Мотивація покупців							+								+					
9. Імідж фірми				+											+					
Разом балів	55										41									

Для розробки маркетингового профілю полярності конкурентів розроблено таблицю показників конкурентів у порівнянні з відносними показниками діяльності ТК «Перлина». Результати унаочнено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Відносна оцінка діяльності конкурентів ТК «Перлина»

Показник	«Хотлайн.тур»	«Шахерезада»
1. Ринкова частка фірми	+6	+5
2. Ширина асортименту	+2	+1
3. Ціна товару	−4	+3
4. Додаткові послуги	+5	−4
5. Розміщення фірми	+6	+2
6. Якість сервісу	+5	−3
7. Рекламні заходи	+5	−2
8. Мотивація покупців	−4	+3
9. Імідж фірми	+7	−8

Виходячи з таблиці 2.4 графічно побудовано маркетинговий профіль полярності фірм-конкурентів ТК «Перлина» та представлено на рисунку 2.7.

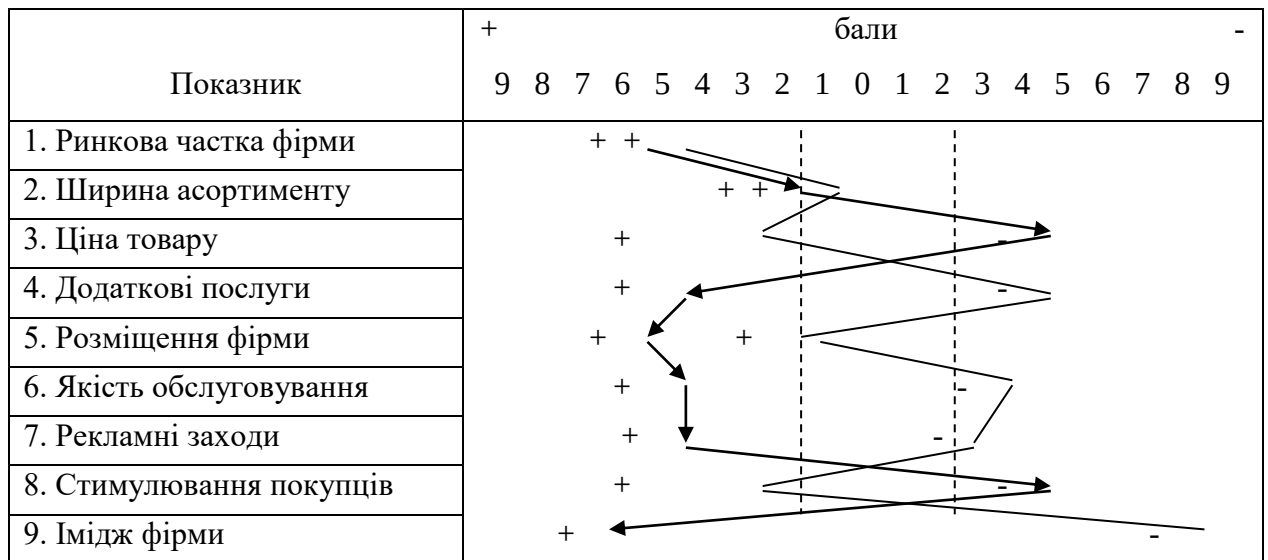


Рис. 2.7 – Маркетинговий профіль полярності фірм-конкурентів туристичного комплексу «Перлина»

Як свідчить рисунок 2.7, в результаті складання профілю полярності активних конкурентів фірма має можливість виявити свої слабкі сторони та визначити подальшу стратегію маркетингу, можливості і заходи підвищення конкурентоспроможності. Напрямами зростання ефективності стратегічного маркетингу у 2024 р. буде: 1) підвищення іміджу фірми; 2) перегляд цінової політики; 3) зростання якості обслуговування; 4) надання додаткових послуг.

Висновки до розділу 2.

Надано характеристику вітчизняного туристичного комплексу. За 2019 – 2021 рр. спостерігалось збільшення чистого прибутку ТК «Перлина» – з 10406 тис. грн. у 2019 р. до 12912 тис. грн. у 2021 р. Приріст склав 24,08%, що є позитивною тенденцією і цьому сприяли фактори: 1) збільшення виручки з 169081 тис. грн в 2019 році до 184452 тис. грн в 2021 році – на 15371 тис. грн. (або на 9,09%); 2) збільшення інших операційних доходів з 1845 тис. грн у 2019 році до 2306 тис. грн у 2021 році – на 461 тис. грн. (або на 24,99%).

Проведено аналіз стратегічного маркетингу вітчизняного підприємства.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙ З РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

3.1. Концепція стратегічного маркетингу туристичного комплексу

Успіх фірми на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах гострої конкуренції залежить від організованого механізму формування стратегії маркетингу, яка є головною ланкою забезпечення високої ефективності бізнесу. У багатьох випадках досягнення стратегічних маркетингових цілей гальмується відсутністю певних теоретичних розробок, методичних підходів, інструментів та практичної апробації методології маркетингової моделі суб'єктів ринку. Це стосується сучасних проблем ринку туристичних послуг. Фірма, яка їх надає є об'єктом аналізу, оскільки цей ринок відіграє особливу роль в забезпеченні економічного зростання країни у післявоєнні роки.

Важливою рисою є визначення концепції стратегічного маркетингу ТК «Перлина» з використанням системно-цільового підходу. Виходячи з цієї установки, визначено напрямки організаційно-економічних і технологічних заходів забезпечення досягнення маркетингової стратегічної мети. Кожен з напрямів, як окремий цільовий блок, повинен увійти в систему управління туристичним комплексом. За кожним визначаються конкретні цілі і етапи їх досягнення та закріплюється відповідальний керівник, виділяються ресурси, реалізується система контролю. Для туристичного комплексу «Перлина» запропоновано модель механізму за блок-схемами (див. рис. 3.1).

Внутрішній механізм містить два окремих механізми: організаційно-технічний і соціально-економічний. Організаційно-технічний відповідає за функціонування техніко-економічної підсистеми туристичного комплексу і є структурним каркасом матеріальних потоків і перетворень.

Соціально-економічний відображає діяльність соціальної й економічної підсистем, які тісно взаємозалежні через плануючий персонал, організовує і контролює економічні процеси та взаємозв'язки.

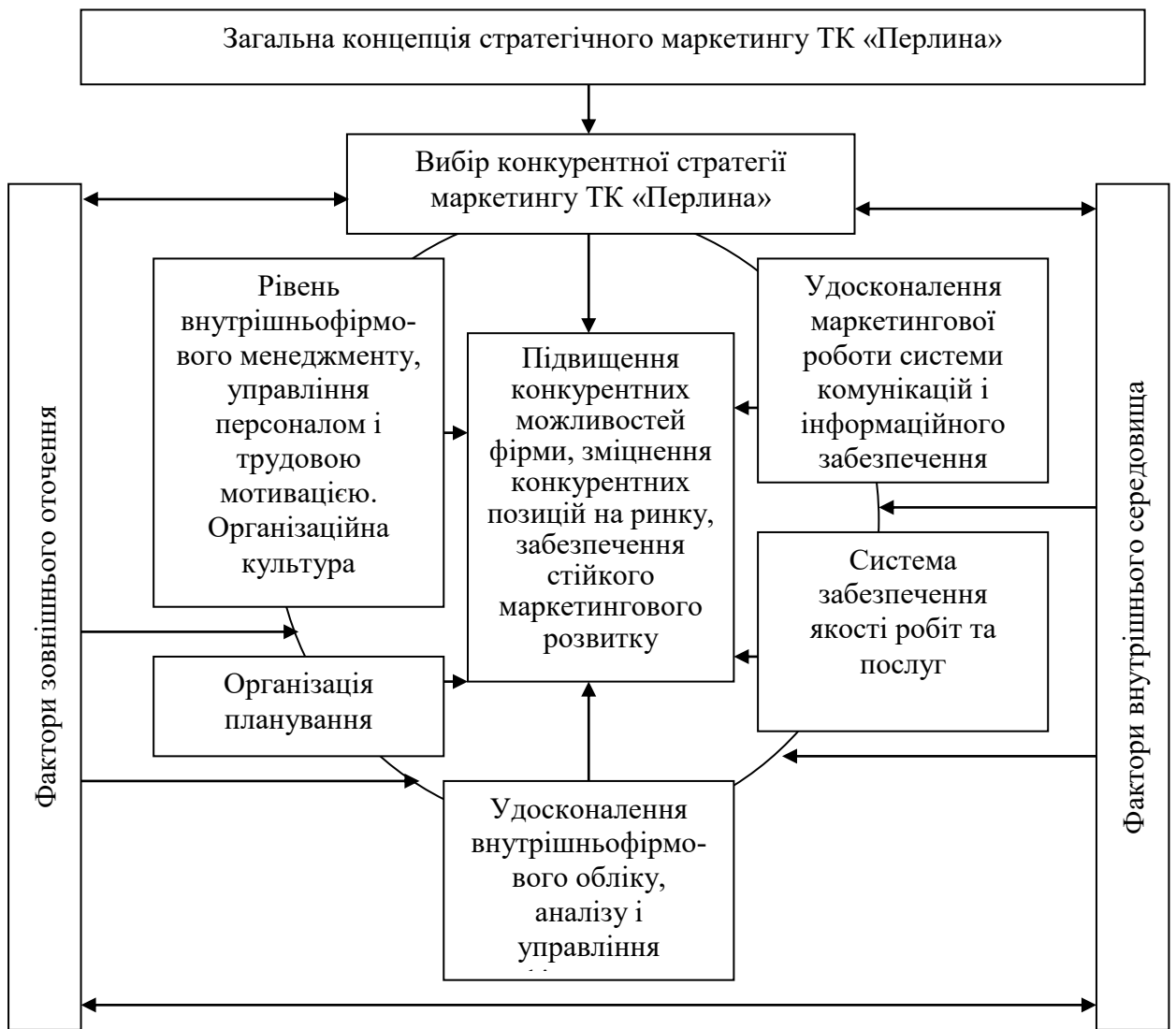


Рис. 3.1 – Концепція стратегічного маркетингу ТК «Перлина»

Соціально-економічний механізм є рушійною силою механізму дій фірми. Внутрішній організаційно-технічний механізм, як господарський механізм функціонування фірми, є сукупністю цілей, критеріїв, методів, функцій, спрямованих на фізичне перетворення матеріальних потоків.

Соціально-економічний механізм складається із декількох основних підсистем і є системою управління маркетинговим розвитком (в тому числі інноваційним розвитком, персоналом) через певні критерії і показники.

Ядром соціально-економічного механізму є соціальна складова у вигляді системи мотивів і стимулів, яка через соціальну підсистему ТК «Перлина» є двигуном механізму та забезпечує підвищення ефективності

функціонування виробничих систем. Соціально-економічний механізм через систему управління мотиваційною поведінкою стимулює трудову діяльність людей, пов'язану з надаванням руху засобам виробництва, до яких належать знаряддя і предмети праці, енергетичні, інформаційні ресурси тощо [18; 69].

Основна проблема, що виникає у процесі створення і налагодження соціально-економічного механізму, полягає в знаходженні раціонального поєднання формальних механічних правил і процедур організаційної технології та соціально-економічних стимулів, що викликає максимальну зацікавленість і відповідальність всіх працівників у забезпеченні високого рівня ефективності і якості досягнення цілей маркетингової системи.

Відповідно до теоретичних розробок у стратегічному маркетингу фірма не має цілей, цілі є у керівництва. Кожна нова людина бачить по-своєму діяльність і маркетинговий розвиток організації, а тому встановлює цілі, в основу яких закладає власні установки, цінності [31]. Загальні цілі, незалежні від виконавців, як правило, існують тільки в теорії, а на практиці всього лише маються на увазі. Для створення, перевірки відповідності цілям діяльності та налагодження і функціонування внутрішнього механізму фірми необхідні: 1) методологія побудови такого механізму; 2) система оцінки та параметри, за якими буде йти перевірка його відповідності для ТК «Перлина».

Огляд наукової літератури показує, що впроваджувані економістами дослідження дають уявлення про склад, наповнення, елементи механізмів і охоплюють окремі напрями функціонування підприємства чи певної системи, в той час як ринкові умови диктують необхідність комплексного підходу до проблем маркетингового розвитку підприємств. Трансформування стратегій маркетингового розвитку туристичної фірми, інструментів та можливостей їх реалізації в інтегровану стратегію забезпечення конкурентоспроможності дозволить сформулювати та забезпечити розвиток діяльності підприємства [17].

Сфера надання туристичних послуг є основою розвитку споживчого ринку. Питома вага закордонних туристичних відпочинків серед вітчизняних клієнтів склала у 2019 р. – 19,4%, у 2020 р. – 20,4%, у 2021 р. – 19,6%. У

розвинених країнах показник коливається у межах 60%. Дані підтверджують наявність на туристичному ринку ряду проблем, які потребують нагального розв'язання у розрізі виявлення додаткових резервів економічного зростання цієї сфери [52]. До основної з них є сенс віднести дисбаланс між попитом населення та пропозицією туристичних послуг, особливо в напрямі «якість-ціна». Незбалансованість спостерігається: 1) у структурі асортименту послуг, який надається незалежно від попиту; 2) якість бажаних послуг не відповідає вимогам споживачів; 3) ціни ростуть поряд зі зниженням якості послуг. Порівняльний аналіз споживчих характеристик дає підставу констатувати, що за багатьма параметрами вітчизняні туристичні продукти поступаються імпортним. Зміна ж питомої ваги імпортних послуг на споживчому ринку призводить до небажаної його залежності від закордонного турагента.

Звичайно, при цьому наведено прогноз загальних тенденцій розвитку національної економіки на 2024-2026 роки (розроблено до початку військової агресії росії), що будуть впливати на ситуацію у галузі туризму, а саме: 1) загальний соціально-економічний стан в країні; 2) негнучка цінова політика; 3) проблеми державного управління (неефективна система оподаткування, складна система реєстрації і звітності). Об'єктивні причини, що впливають на розвиток сфери туризму та відсутність практичного досвіду вітчизняних фірм відносно формування ефективної системи господарювання в мінливих ринкових умовах, не знімають актуальності пошуку спеціальних заходів, які будуть сприяти визначенню можливих шляхів розвитку компаній в туризмі.

Серед них важливе значення має повоєнний механізм формування стратегії маркетингу ТК «Перлина», який включає сукупність елементів, що забезпечують здатність господарюючого суб'єкта ринку ефективно впливати на ситуацію у власних інтересах, забезпечувати ефективність діяльності і спроможність надавати послуги, які задовільняють вимоги споживача при відносно невисокому рівні витрат. Концептуальний підхід до створення механізму формування стратегії маркетингу ТК «Перлина» має передбачати визначення ключових елементів. Оскільки будь-який механізм формують

цілі, то визначається головна мета – забезпечення такого рівня стабільності і конкурентоспроможності фірми, який дозволив би їй займати певну ринкову нішу і в умовах мінливого середовища надійно утримувати її.

Після встановлення місії і цілей менеджмент повинен визначитися з організаційними факторами або діагностичним елементом маркетингового механізму. Встановлено, що перелік факторів зовнішнього середовища функціонування, їх кількість і вплив залежать від специфіки діяльності ТК «Перлина», специфіки розвитку ринку туризму. Це будуть зовнішні фактори, які при розробці стратегічного маркетингового плану доцільно оцінювати для визначення можливостей і загроз. Найбільш впливовими на ефективність діяльності ТК «Перлина» є інституційні і ринкові фактори. Оцінка їх впливу на вибір варіанту реалізації стратегії розвитку діяльності подано далі.

Аналіз конкурентного середовища ТК «Перлина» дає можливість одержати оцінку її слабких і сильних сторін, а управлінське обстеження – виявити рівень перспективного розвитку внутрішніх сфер діяльності фірми. Прийнято виділяти п'ять функціональних напрямів: 1) маркетинг (частка ринку; широта, глибина і якість асортименту; маркетингові комунікації; після продажний сервіс тощо); 2) фінанси і облік (аналіз фінансового стану); 3) виробництво (номенклатура продукції, сучасне обладнання і машини, стан матеріально-технічної бази, технології, виробничі потужності тощо); 4) кадровий потенціал (висока кваліфікація і компетентність; схильність до аналітичної роботи і організаторські здібності; здатність до генерування ідей; позитивна ділова репутація; комунікабельність; вікові характеристики); 5) імідж (торговельна марка; атмосфера; враження у клієнтів від підприємства).

Повне уявлення про можливі зовнішні проблеми і внутрішні недоліки та потенційні можливості є основою для розробки стратегії маркетингового розвитку діяльності, яка об'єднала б основну (базову) та функціональні і зосередила ресурси для досягнення маркетингових цілей.

Для досягнення стратегічної маркетингової мети ТК «Перлина» використовуються економічні інструменти, а саме: система планування,

фінансування, аналізу, оцінки, управління тощо в рамках чинного правового поля та належного інформаційно-методичного забезпечення.

Механізм повинен передбачити засоби реалізації розробленої і прийнятої фірмою стратегії маркетингу, які певною мірою обмежуються ступенем впливу державного регулювання, зокрема адміністративні методи можуть обмежувати напрями діяльності на підставі ліцензій, квотування експортних можливостей тощо. Економічні методи регулювання впливають на вибір системи фінансування, планування, оплати праці тощо.

Виходячи з нормативно-законодавчого регулювання фірма мобілізує власні можливості забезпечення реалізації маркетингової стратегії розвитку. В основу зазначеного процесу покладено концепцію стійкого відтворення і збалансованого саморозвитку, яка передбачає розрахунок індикаторів-параметрів, в рамках яких ТК «Перлина» зможе ефективно розвиватися. Застосування таких параметрів дозволить провести діагностику поточного стану, скласти прогнози, розробити плани розвитку окремих підрозділів, сформулювати критерії досягнення прогнозних показників з урахуванням ресурсів та оцінити якість прогнозів. У подальшому фірма, пристосовуючись до умов конкурентного середовища, може змінювати стратегію, означені параметри створюють основу заходів для досягнення цілей підприємства.

Однак, загальні рекомендації щодо формування конкретних параметрів можуть мати орієнтовний характер, оскільки у кожної фірми розрахунок параметрів залежить від результатів моніторингу стану зовнішнього і внутрішнього середовища, наявності і можливості залучення ресурсного потенціалу, прогнозу розвитку і впливу конкурентного середовища.

Після розгляду найбільш важливих концептуальних питань відносно ключових елементів побудовано загальну схему механізму формування стратегії маркетингу туристичного комплексу «Перлина» (див. рис. 3.2).

Нормативно-правове забезпечення діяльності туристичного комплексу «Перлина» включає законодавчі та нормативні акти, які регламентують порядок створення і використання потенціалу підприємства. взагалі.

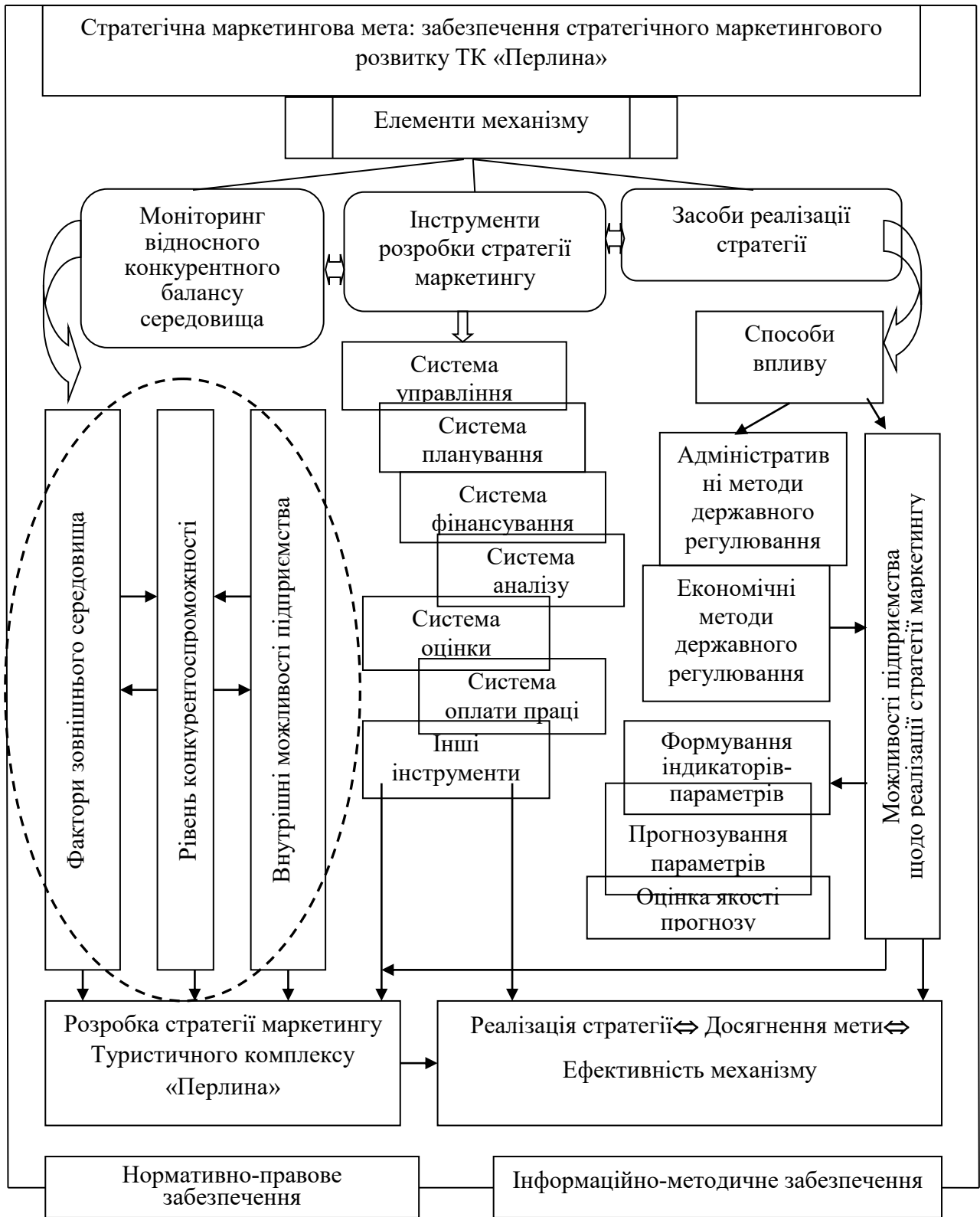


Рис. 3.2 – Механізм розробки стратегії маркетингу ТК «Перлина»

Інформаційно-методичне забезпечення містить наявність зовнішньої та внутрішньої інформації, достатньої для проведення діагностики стану і оцінки маркетингового розвитку туристичного комплексу та методичних

положень, які забезпечують теоретичну основу розрахунків показників та визначення процедур певного виду діяльності. Механізм забезпечення стратегії маркетингу передбачає, перш за все, характеристики моделі надання послуг як інноваційно-інвестиційну. Так, формування програми досягнення стабілізації і розвитку пов'язано з активізацією і інтенсифікацією інноваційних процесів. Формування механізму не може бути здійснено функціональним підрозділом. Ідентифікація структури управління в туристичному комплексі «Перлина» передбачає створення взаємопов'язаних підсистем, що мають власні функції, але відрізняються їх мінливістю і різними комбінаціями залежно від ринкової ситуації (див. рис. 3.3).

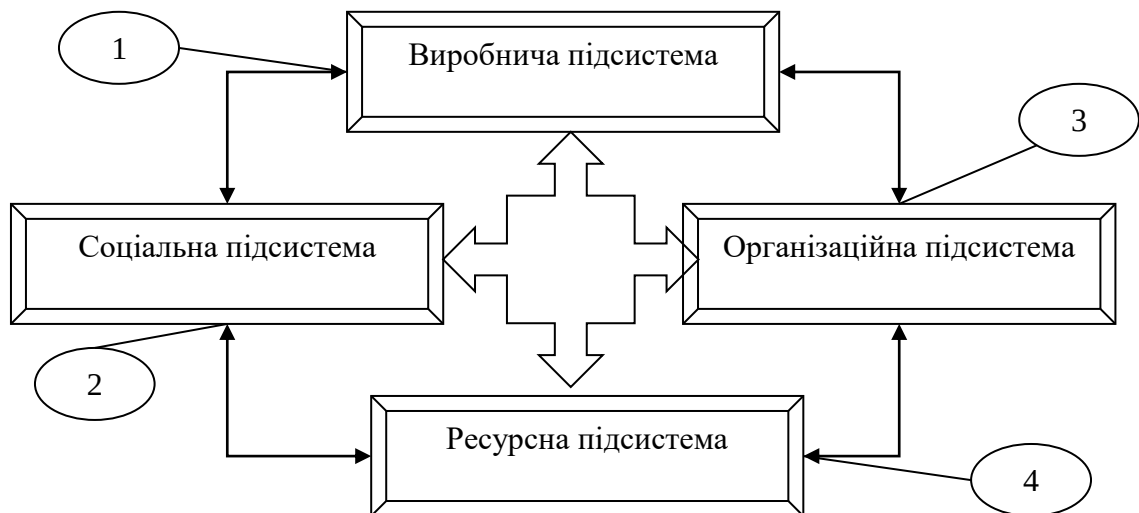


Рис. 3.3 – Склад і взаємодія підсистем ТК «Перлина», які забезпечать реалізацію механізму у післявоєнному періоді

Кожна підсистема, виконуючи місію, вирішує комплекс завдань, які забезпечують реалізацію стратегії та ефективність механізму.

Орієнтовно завдання можна подати в наступній інтерпретації.

1. Розробка стратегії і тактики маркетингового розвитку КТК «Перлина» щодо забезпечення якісних послуг, забезпечення рівня розвитку матеріальної бази, впровадження новітніх технологій, що відповідає вимогам науково-технічного прогресу, сучасного технічного оснащення тощо.

2. Підтримка іміджу, визначення оптимальних методів організації надання послуг фірми, системи ціноутворення і співвідношення ціна/якість, системи контролю за якістю, забезпечення зв'язків зі споживачами, постачальниками, конкурентами, засобами масової інформації тощо.

3. Забезпечення кількості і якості кадрового потенціалу, створення дійової системи мотивації праці і заохочення працівників.

4. Формування сукупності виробничих, фінансових, управлінських, кадрових, маркетингових ресурсів для стабільного розвитку підприємства.

Оскільки якість взаємозв'язку між підсистемами має першорядне значення, ця проблема повинна вирішуватися у двох напрямках: оптимальна організація всередині підсистеми і встановлення адекватного взаємозв'язку між окремими підсистемами. Цей підхід забезпечить пристосування до змін, якість управління, надійність взаємодії і вирішення завдань ефективності розробленого механізму реалізації стратегії маркетингу ТК «Перлина». Об'єктивний вплив ринкового механізму конкуренції та низький рівень конкурентоспроможності фірми потребує цілеспрямованих управлінських заходів щодо формування ефективності функціонування, удосконалення технологій, високого рівня стратегічного маркетингу, вмілого менеджменту.

Отже, зроблено висновок, що забезпечення стійкості функціонування і розвитку туристичних фірм є досить гострою проблемою післявоєнної економіки, а її вирішення є завданням дуже складним і багатоваріантним.

У цьому аспекті можливе виділення двох напрямів на 2024 рік:

- забезпечення стабілізації діяльності підприємства комплексними управлінськими заходами на різних адміністративно-господарських рівнях;
- зміст процесу стратегічного маркетингу для цих рівнів.

Для формування і регулювання ефективної системи стратегічного маркетингу ТК «Перлина» необхідно у 2024 році створення механізму формування сталого його функціонування. Методика його побудови повинна включати: 1) розробку концепції і програми управління процесом розвитку фірми; 2) визначення стратегічних цілей та головної мети, які формують

механізм управління; 3) ідентифікацію ключових елементів механізму; 4) наповнення кожного елемента, його складових та аналітичний результат.

Стратегічний маркетинг та результати використання є основою для прийняття управлінських рішень, передумовою розробки концептуальних засад управління конкурентоспроможністю туристичних фірм та визначення потенціалу їх маркетингового інструментарію. Розвиток ТК «Перлина» залежить від пошуку адекватних форм і методів маркетингового управління.

Удосконалення механізму управління туристичними фірмами, що є одним із стратегічних елементів, диктує необхідність застосування концепції стратегічного маркетингу, як філософії ведення бізнесу, з одного боку, і діючого інструменту підвищення конкурентоспроможності фірми, з іншого. Особливості комплексу туристичних послуг України вимагають системного підходу до розробки управління стратегічною конкурентоспроможністю галузі й окремих сегментів, тому запропоновано визначення стратегічного маркетингу та формалізовано алгоритм системи управління ТК «Перлина». Застосування принципів системного підходу до управління фірмою диктує необхідність переходу від аналізу окремих функцій до розгляду його як єдиного цілого, що складається з підсистем управління виробництвом, збутом, комунікаціями, мета яких – задоволення споживачів (див. рис. 3.4).

На основі механізму з рисунку 3.4 зроблено висновок щодо сучасної концепції стратегічного маркетингу, в межах якої ринок туристичних послуг запропоновано розглядати як сукупність 2 типів: промислового і споживчого, та пропозицію щодо доцільності розгляду стратегічного маркетингу у туристичній галузі як окремого наукового напрямку єдиної економічної науки.

Доведено, що стратегічний маркетинг туристичного комплексу має комплексний, регулярний характер і для успішної його реалізації необхідна розробка й упровадження відповідного підходу, що полягає у взаємозалежній розробці як соціально-економічної підсистеми стратегічного маркетингу.

Обґрунтовано, що стратегічний маркетинг повинен бути впровадженим вже зараз, щоб підготуватися для швидкого розвитку в повоєнному періоді.

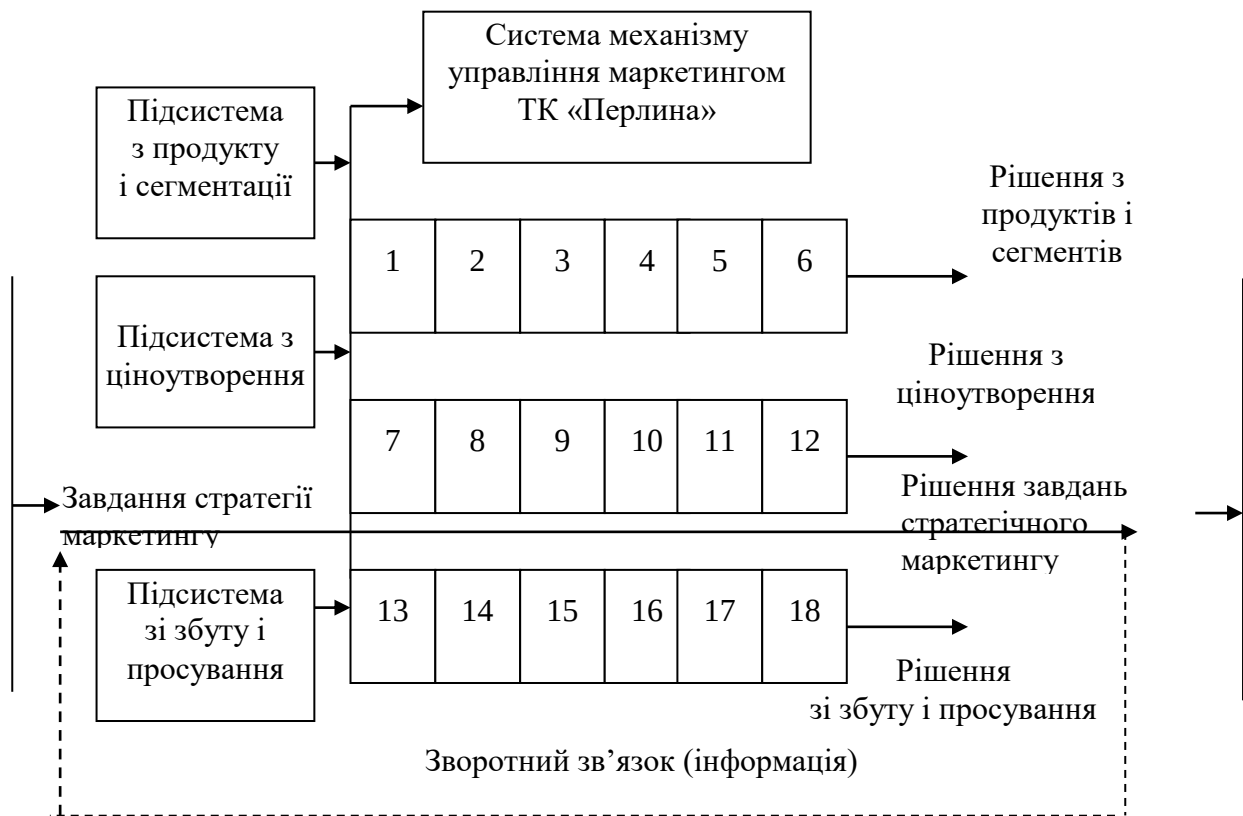


Рис. 3.4 – Механізм стратегічного маркетингу ТК «Перлина»,

де 1-6 – процеси в рамках підсистеми з продукту і сегментації: 1 – аналіз ринкової кон'юнктури; 2 – аналіз потреб ділових партнерів; 3 – аналіз потреб; 4 – виявлення сегментів (стратегічні зони господарювання); 5 – формування виробничої програми за виявленими сегментами (стратегічні господарюючі суб'єкти); 6 – аналіз конкурентоспроможності за якістю;

7-12 – процеси в рамках підсистеми ціноутворення: 7 – аналіз базового середньоринкового рівня цін; 8 – аналіз можливостей установлення верхньої та нижньої цін на послуги; 9 – вибір стратегії ціноутворення; 10 – вибір методу ціноутворення; 11 – аналіз конкурентоспроможності за ціною; 12 – корегування ціни пропозиції, собівартості, рівня витрат;

13-18 – процеси в рамках підсистеми збуту та просування: 13 – установлення бізнес-зв'язків і вибір каналів збуту; 14 – транспортування, збереження; 15 – організація продажів; 16 – управління збутом; 17 – організація і управління комплексом маркетингових комунікацій; 18 – організація і управління системою формування попиту і стимулювання збуту.

Таким чином, підсистема стратегічного маркетингу ТК «Перлина», що визначає цілі і зміст процесу управління, так і організаційної підсистеми, що визначає форму існування такого процесу. У підсумку, автором пропонується комплексна система управління стратегічним маркетингом продукції туристичного комплексу, яка є складовою частиною системи управління стратегічним маркетингом ТК «Перлина» і базується на науково-методичних принципах організації управління (науковість, економічність, підбір кадрів).

3.2. Рекомендації щодо розробки стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу

Результати дослідження підтвердили, що ТК «Перлина» повинно чітко знати, які продукти слід поставити на конкретні ринки в обумовлений термін. А це відбувається внаслідок проведення маркетингових досліджень. І вже сьогодні потрібно проводити стратегічні маркетингові дослідження ринку. ТК «Перлина» пропонується проводити дослідження за такими етапами:

- 1 етап. Робоча група маркетологів ТК «Перлина» проводить аналіз загального стану функціонування конкретного ринку. За результатами етапу розробляється аналітичний документ, у якому дається чіткий і по можливості повний опис тенденцій, які характеризують поточну кон'юнктуру ринку;

- 2 етап. Маркетологи з кожного продукту встановлюють лідерів ринку у вигляді переліку конкретних позицій реальних і потенційних «продуктів-послуг» та перелік відповідних туристичних підприємств за два періоди: 1) тактичний період; 2) стратегічна перспектива. Знову складається аналітичний документ, у якому подаються два зазначених переліки і відповідні коментарі;

- 3 етап. Проводиться порівняльний аналіз номенклатури реальних і потенційних послуг і лідерів ринку на тактичний та стратегічний період. Далі складається аналітичний документ, у якому подаються результати даного аналізу з кожної позиції реальної і потенційної номенклатури послуг з обов'язковою оцінкою конкурентоспроможності щодо лідерів ринку;

– 4 етап. Визначаються конкретні ніші ринку, в яких підприємство є конкурентоспроможним на тактичну і стратегічну перспективу. Складається аналітичний документ, у якому дається повний опис певних конкурентних ніш ринку з обов'язковими пріоритетними за конкурентоспроможністю переліками товарів фірми в конкретних інтервалах часу, а також наводиться оцінка кожної позиції таких переліків порівняно з лідерами ринку;

– 5 етап. Встановлюється система пріоритетів щодо реальних і потенційних послуг підприємства на тактичну і стратегічну перспективу.

Таким чином, запропоновані заходи зможуть позитивно вплинути на фінансово-економічний стан ТК «Перлина» у 2024 – 2026 роках, що дозволить підвищити рівень стратегічного маркетингового розвитку.

Рекомендовано також впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. Стратегічне маркетингове управління ТК «Перлина» як відомо у повоєнному ринковому середовищі зосереджується на трьох основних питаннях: 1) які позиції фірма посідає сьогодні; 2) якого становища вона повинна досягнути завтра; 3) яким способом та з якими ресурсами це найкраще зробити.

Таким чином, вихідним пунктом стратегічного маркетингового аналізу є правильне визначення поточних позицій фірми на ринку, показників її фінансово-господарської діяльності, сильних і слабких сторін. Найкращим інструментом для цього може бути метод об'єктивного порівняння. Протягом останніх років у країнах ЄС успішно застосовується метод конкурентного аналізу – бенчмаркінг. Бенчмаркінг іноді називають еталонним тестуванням. Його можна визначити таким чином: це постійний систематичний пошук, впровадження кращої практики, що призводить до зростання продуктивності і поліпшення діяльності підприємства на туристичному ринку [60; 71; 75].

Розробка стратегії маркетингу туристичного комплексу «Перлина» передбачає у 2024 році обов'язкову реалізацію бенчмаркінгового проекту. Практично неможливо проводити бенчмаркінг без орієнтації на стратегічні маркетингові заходи туристичної фірми, і навпаки, стратегічне маркетингове планування неможливо здійснити без бенчмаркінгового аналізу.

Фактично бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного плану і аналізу діяльності туристичної фірми відповідно до досягнень конкурентів. Тобто, орієнтиром у розробці стратегічних планів розвитку фірми є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів. Інакше кажучи, бенчмаркінг представляє процес безперервного удосконалення, це визначення сегментів, в яких удосконалення дозволить отримати істотні результати у розвитку фірми, це досвід кращих компаній, які дотримуються світових стандартів, це застосування отриманих ідей з метою приведення діяльності фірми у відповідність з міжнародними стандартами і можливе отримання переваги.

Тобто, в ТК «Перлина» бенчмаркінг повинен спрямовуватися на перспективу і допомагати прогнозувати і планувати стратегічні маркетингові дії на декілька кроків уперед. ТК «Перлина» рекомендовано у 2024 – 2026 рр. бенчмаркінг здійснювати на двох рівнях: 1) стратегічному: процес забезпечення відповідності стратегії фірми основним факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів; 2) операційному: бенчмаркінг є більш детальним, ніж стратегічний, і спрямований на забезпечення переваги над конкурентами у різних напрямках її діяльності (собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках). Значного розповсюдження зараз набувають такі види бенчмаркінгу, як стратегічний і глобальний.

Для ТК «Перлина», яке функціонує у галузі з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням, проведення бенчмаркінгу необхідно. По-перше, спочатку у стратегічному бенчмаркінгу здійснюється порівняння з кількісними (фінансовими) показниками конкурентів. Для цього необхідно скласти список з 8–10 підприємств галузі, з якими буде проводитися порівняння. В першу чергу, маркетингологи мають зосередитись на аналізі таких показників, як частка ринку, темпи зростання, прибутковість.

Серед показників прибутковості вибирати показник рентабельності інвестованих коштів, оскільки цей показник найбільше цікавить зовнішніх користувачів інформації. Рентабельність продажу можна використовувати лише тоді, коли достовірні дані щодо віддачі на інвестований капітал

отримати неможливо. Доцільно також вивчити зміну ринкової вартості акцій конкурентів, якщо вони є акціонерними і їхні акції котируються на біржі.

Серед інших кількісних показників використовують якісний показник «Ступінь задоволення клієнтів». У нашій країні, на жаль, таку інформацію зібрати вкрай важко. Можна проводити власні маркетингові дослідження шляхом опитування клієнтів, але витрати на таке дослідження не окупаються.

По-друге, слід проводити аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку. Для цього треба шукати відповіді на такі питання: 1) на яких сегментах ринку концентрується конкурент; 2) яку стратегію використовує конкурент; 3) який обсяг інвестицій у конкурента у певний ринок чи сегмент ринку, чи вкладає він суттєві кошти у виробничі потужності, маркетинг, мережу постачання; 4) у чому полягають переваги конкурента, за рахунок яких факторів він досягає успіху: якість, низька собівартість, розвинена мережа продажу, високий рівень обслуговування клієнтів, надійність мережі постачання, потужна система управління, кваліфікований персонал тощо. Перед тим, як збирати інформацію про інші підприємства, необхідно зібрати максимально можливу кількість даних про внутрішні процеси. Це дозволить отримати вичерпний перелік параметрів, необхідних для бенчмаркінгового співставлення. Виявлені на попередньому етапі фактори успіху є основою для формулювання цілей туристичної фірми, а цілі, у свою чергу, є основою формування індикаторів, за якими проводиться аналіз. За критичним процесом «Маркетинг і збут» можуть бути такі індикатори досягнення поставлених цілей відповідно до головних факторів успіху (див. табл. 3.1).

По-третє, маючи кількісні (фінансові) показники, слід визначити кращі фірми на ринку. Далі доцільно виділити ті сторони стратегії конкурентів, які пов'язані з досягнутими позитивними результатами. Це найскладніший етап тому, що вітчизняні фірми не практикують обмін інформацією і не існує спеціалізованих організацій, які би займалися координацією і збиранням даних для бенчмаркінгу. Прийняття рішення про винесення бенчмаркінгу на рівень всього ТК «Перлина» обумовлюється мінливістю методів і процесів.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані індикатори досягнення поставлених стратегічних цілей ТК «Перлина» у критичному процесі «Маркетинг і збут»

Фактор успіху	Індикатор
Висока якість обслуговування	1) скарги на якість обслуговування; 2) помилки під час виконання замовлень; 3) витрати часу на перевезення;
Найвищий рівень сервісу	4) середній термін виконання замовлення; 5) рентабельність послуг; 6) сума наданих знижок;
Висококваліфікований персонал	7) інвестиції у навчання персоналу зі збуту; 8) показник задоволення клієнтів роботою персоналу фірми;
Найкраща програма просування послуг і нові послуги, що відповідають вимогам ринку	9) інформованість споживачів про нові послуги; 10) час на впровадження програми удосконалення; 11) вартість впровадження програми удосконалення; 12) співвідношення бюджету на просування послуг до зростання обсягів виручки.

Згідно даних таблиці 3.1 визначено, що всі індикатори з кожним роком потрібно переглядати. Те, що вчора було найкращим досягненням, завтра може стати стандартом, або навіть втратити актуальність. Для того, щоб це не застало компанію зненацька, потрібно постійно проводити бенчмаркінг.

Тобто, бенчмаркінг в фірмі має великий потенціал розвитку, який стратегічно може забезпечити зростання продуктивності і результативності її діяльності. Найважливішою перевагою, яку отримає фірма при впровадженні бенчмаркінгу, є перехід до системи безперервного удосконалення, а це дозволяє підтримувати високий рівень маркетингового розвитку. При цьому, удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти, оскільки у ринковому середовищі справжню цінність має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не зі своїми минулими досягненнями.

Розглянуто дієвість і перспективи угоди франшизи між ТК «Перлина» й мережі «Поїхали з нами». На даний час у Європі є 4500 франчайзингових систем і приблизно 180 тисяч франчайзі, що досягають обсягу продажів у розмірі понад 150 млрд. доларів. Однак, ступінь розвитку франчайзингового бізнесу в Європі набагато нижче, ніж у США, де його обсяг перевищив 800 млрд. доларів. Тільки в трьох країнах (США, Румунії і Молдові) прийняті

спеціальні закони франчайзингу. В інших (в Україні також), законодавча основа франчайзингу міститься в інших законах, таких як: Цивільний Кодекс, закони, пов'язані з підприємницькою діяльністю, різних нормативних актах, що прийняті урядом чи спеціалізованими організаціями. В інституційному плані франчайзинг представлений Європейською федерацією франчайзингу.

Лібералізація економік країн Центральної і Південно-Східної Європи й їх прагнення стати частиною організованої комерційної системи, дозволили розвинути бізнес франчайзингу. Абсолютними лідерами у франчайзингових системах є Чеська Республіка й Угорщина. Цей вид діяльності розвивається на ринках Польщі, Болгарії, Румунії та України (довоєнна інформація).

Мережа агенцій «Поїхали з нами» є ефективною та налагодженою системою, що за незначних вкладень капіталу, отримує досить значні прибутки, але, звичайно, внесено деякі пропозиції автором дослідження.

По-перше, з позиції маркетингу, ефективним буде введення карток для дисконту, які б давали знижку покупцю пакету в будь-якому з агентств мережі, але це потребує узгодження з усіма агентствами мережі, бо в конкретному випадку, конкретне агентство може недоотримати прибуток за рахунок втрати частини комісійної винагороди, але в тривалому періоді мережа виграє за рахунок зростання кількості покупців, а так як від основних операторів агенції отримують високі проценти (14%), то навіть при наявності дисконтної знижки, прибутки від продажу не будуть нижчими ніж у агентств, які максимум можуть отримати 10% винагороди, а при наявності дисконтної картки, нижчі ціни ніж в мережі «Поїхали з нами», знайти буде неможливо.

По-друге, одним з перших завдань повинна бути організація вільного доступу до сайту через Інтернет спочатку хоча б у Запоріжжі, тоді як тут знаходиться найбільша кількість агентств, а також користувачів Інтернет.

По-третє, дуже зручною, особливо при продажі «палаючих путівок», могла б бути система, яка б дозволяла видавати документи туристу протягом 15 хвилин, тобто турист не декілька разів відвідує офіс фірми (вибір туру, передплата, оплата, отримання документів) і не хвилюється через можливість

не підтвердження бронювання, а майже одразу після вибору туру, отримує документи. Це також спростило би та зробило би більш ефективною роботу менеджерів, не потрібно б було їздити за документами, або платити кур'єрам. Це вигідно операторам: тоді не потрібно винаймати дорогі площі в центрі міста зі зручними транспортними розв'язками, а працюючи виключно через Інтернет – розташовуватися в будь-якій точці світу, що звичайно зробило б непотрібними представництва, наприклад, турецьких операторів в Україні, а лише адаптованої для конкретного регіону системи (сайту). Звичайно, що люди потрібні для технічної підтримки, зустрічі туристів в аеропортах, та вирішення нагальних проблем. Для вирішення проблеми потрібні інноваційні технічні рішення операторів, але це не бар'єр; головна проблема в свідомості, адже вже зараз online система бронювання Trek Travel, дозволяє одразу після підтвердження заявки, роздрукувати ваучер на принтері та бланку агентства. Страховий поліс агентство може виписати власноруч без оператора. Основна проблема полягає у видачі авіаквитків, але її можна вирішити шляхом переговорів з авіакомпаніями чи видаючи квитки біля терміналу аеропорту.

По-четверте, непогано було б організувати чат-бот або цілодобову телефонну підтримку туристів, які є клієнтами мережі, в тому числі тих, які знаходяться за кордоном. Щоб у випадку скрутних ситуацій, співробітники, бажано володіючи англійською мовою, могли надавати термінову допомогу.

По-п'яте, додасть популярності і виразності бренду ТК «Перлина» оформлення всіх агентств мережі у єдиному, пожежному, стилі та відповідна уніформа персоналу, як наприклад, у мережі ресторанів «Макдональдз».

По-шосте, потребують вирішення проблеми. Керівництво мережі в гонитві за надприбутками почало продавати франшизи агентствам, які за територіального розташування, починають конкурувати, тобто порушується основний принцип мережі: одне агентство на 200 тисяч населення.

По-сьоме, програмне забезпечення, зокрема обслуговування та робоче вікно сайту потребує «доводки»: потрібно не зупинятися на досягнутому, а постійно розвиватися, бо можна втратити маркетингові позиції на ринку.

По-восьме, маркетинговий підхід потребує вдосконалення: в гонитві за кількістю пропозицій менше уваги приділяється їх аналізу, адже основна маса пропозицій залишається незатребуваною, а більша інформативність та оперативність бази даних не завадить, особливо при перевищенні попиту над пропозицією, і залишаються останні тури у певних операторів, тоді наявність пропозиції й ціна змінюються щохвилини і менеджеру доводиться працювати не по сайту, а за допомогою розсилок, що надсилаються операторами по електронній пошті. В свою чергу, це значно знижує ефективність та збільшує трудомісткість менеджерської праці у туристичному комплексі «Перлина».

По-дев'яте, доцільним було б введення у 2024 році роялті (відсотку від прибутку), а не фіксовану суму на зразок абонплати, бо в міжсезоння, коли прибутки значно падають, досить важко сплачувати певну суму. Але це можливо лише у випадку коли в нашій країні буде працювати прийнятна податкова система, і приховувати прибутки буде не вигідно.

По-десяте, мережа продає всі напрямки, водночас, практика показує, що для масового туризму, ефективна спеціалізація на одному типі продукту, можливо всієї мережі, а можливо, окремих агентств, але тут обов'язково виникнуть проблеми з поділом між агентствами більш та менш популярних напрямків, розміром роялті, і водночас зникне конкуренція всередині мережі.

Франчайзинг у туризмі передбачає стандартизований набір турів. Якщо з'явиться новий напрямок у туризмі, то спробувати створити спеціалізовану мережу туристичних фірм у цьому напрямку. І мережі «Поїхали з нами» потрібно не втратити свої позиції та завойовувати нові сегменти ринку. Слід додати відносно ТК «Перлина» і загального просування франчайзингової пропозиції, то це передбачає досягнення таких цілей у 2024 – 2026 рр.: 1) зростання привабливості приватного бізнесу; 2) активне залучення дрібних фірм у франчайзинговий бізнес; 3) залучення іноземних потенційних франчайзерів; 4) створення мережі національних франчайзерів і франчайзі.

Рекомендації для поліпшення у 2024 році умов ділового середовища ТК «Перлина» доцільні наступні: 1) забезпечення захисту прав власності

(включаючи інтелектуальну); 2) гармонізація законодавчої основи, що стосується виконання всіх типів економічної діяльності (наприклад, лізинг, факторинг, франчайзинг); 3) забезпечення гласності контролю над діяльністю підприємств і чітке визначення меж повноважень контролюючих установ.

В галузі інформації і технологій пріоритетними повинні бути інвестиції в розвиток людських ресурсів, включаючи стратегічне керування, зв'язок і навички укладення контракту, знання іноземних мов, технічні навички і т.д. Крім того, необхідно здійснити реорганізацію інституційної інфраструктури, відповідальної за збір, аналіз і поширення інформації щодо технологій.

Просування інвестиційної політики залучення іноземних інвесторів, створення рівних умов для місцевих і іноземних інвесторів, що важливо для розвитку франчайзингової діяльності. У цьому контексті необхідно усунути випадки законодавчих змін, що впливають на інвесторів. Також створення інформаційної служби для інвесторів, що містила б актуальну інформацію щодо законодавчої основи, та забезпечила гласність ділового середовища.

Звільнення від оподатковування, франшизних внесків і роялті, могло б посприяти просуванню франчайзингу та сприймалося б ТК «Перлина» як реальне скорочення фінансового тиску. В умовах, коли тіньова економіка складає значну частину ВВП будь-які поверхневі заходи для скорочення прибуткового податку чи відрахувань, не забезпечать радикальної легалізації бізнесу. Потрібно спростити надто ускладнений бухгалтерський облік, адже ТК «Перлина», яке має обмежену кількість персоналу, дуже витратно оплачувати послуги бухгалтера, коли можна обмежитися своїми силами.

Викликає занепокоєння прогноз на 2024 рік щодо «лояльності» деяких державних чиновників до окремих компаній, створення штучних бар'єрів для нових конкурентів. хабарництво. Скорочення державного апарату, зростання винагороди персоналу з розробкою суворих критеріїв наймання і роботи на посаді забезпечать ефективність стратегічного маркетингу ТК «Перлина».

Підвищення франчайзингової активності має переслідувати наступні цілі: 1) удосконалення законодавчих умов, що регламентують франчайзинг і

суміжні аспекти; 2) створення структур для просування стійкого розвитку франчайзингу; 3) схвалення етичних правил для франчайзингових відносин. Досягнення цих цілей повинна передбачає такі заходи на 2024 – 2026 рр.: 1) розробка і просування законодавчих змін, що регламентують франчайзингові відносини; 2) створення Національної асоціації франчайзингу в Україні.

Національна асоціація франчайзингу України має стати некомерційною організацією, що буде включати франшизні мережі та сприяти здійсненню дій: 1) просування техніки франчайзингу в Україні; 2) лобіювання інтересів членів франшизних мереж з України; 3) розробка, опублікування досліджень, інших матеріалів, організація виставок, конференцій для туристичних МСП й підприємницьких фірм; 4) активне і постійне інформування про можливості франчайзингу; 5) вивчення законодавчих, фінансових, економічних аспектів і прийняття етичних правил, пов'язаних із франчайзингом; 6) заохочення щодо розвитку франчайзингу; 7) проведення семінарів обміну досвідом з проблем франчайзингових перспектив; 8) обмін документацією та інформацією між національними асоціаціями франчайзингу Європи й інших регіонів.

Національна асоціація франчайзингу України надасть зацікавленим особам подробиці щодо дій і вимог франчайзингу і буде співпрацювати з державною владою і різними економічними партнерами з метою розвитку системи. Щоб залишатися життєздатною тривалий час система франчайзингу повинна мати постійну цінність для франчайзі. Спочатку франчайзі не міг створити бізнес без допомоги франчайзера, і якщо для система франчайзингу відсутня цінність для франчайзі, він не буде її використовувати. Франчайзі перестане платити франчайзеру, змінить назву і буде працювати самостійно.

Таким чином, навіть на ранніх етапах розвитку системи франчайзингу, коли маркетинг і залучення франчайзі мають особливе значення, метою франчайзера повинно бути надання пропозиції цінності з позицій франчайзі. І з цим повною мірою впоралася мережа агенцій «Поїхали з нами». Без їх бази даних ТК «Перлина» буде важко, але якщо роялті будуть дуже високими і не знижуватимуться в міжсезоння, то іншого виходу воно не матиме.

Вибираючи франчайзі, не можна зупинятися на тих, хто дуже швидко приймає рішення, хто захоче скоріше усе переробити у вже випробуваній системі. Потрібно вибирати серед тих, хто може побачити дійсні цінності системи, хто може допомогти її поліпшити, і ти самим принесе вигоду собі і системі. Незалежно від того, наскільки успішно працює франчайзі, первісний ентузіазм його згодом проходить. Франчайзер повинен бути готовий визнати цей факт і потрібно розробити спеціальну програму, яка зміцнить первісне бажання франчайзі вступити в систему франчайзингу, як ТК «Перлина».

Угода про франшизу визначає конкретний характер відносин між франчайзером і франчайзі, і тут, звичайно, необхідні юридичні поради, щоб переконатися, що були прийняті найбільш придатні умови. Маючи точне уявлення про те, коли необхідна юридична консультація і який характер вона повинна мати, підприємець одержує можливість заощадити час і гроші.

Слід додати, що спілкування залишиться у 2024 – 2026 роках важливим компонентом успішних відносин «франчайзер-франчайзі». Але занадто часто франчайзер не усвідомлює усієї важливості ефективного спілкування і не завантажує себе листами і бесідами. Слід дати ТК «Перлина» зрозуміти цінність спілкування. Якщо у фірмі народжується гарна ідея, то потрібно виразити йому визнання в присутності інших франчайзі. Якщо мережа має проблеми, потрібно зібрати франчайзі і попросити їхньої участі в рішенні. Це один із шляхів народження маркетингових ідей, які приведуть до розвитку.

3.3. Економічне обґрунтування розробки стратегії маркетингу

Стосовно економічної складової стратегії маркетингу ТК «Перлина» як об'єкта аналізу, то слід констатувати, що у порівнянні з попереднім періодом у 2022–2023 роках (навіть під час воєнного стану, великої кількості небезпек та економічного спаду в туризмі) фірма досягла досить помітних результатів, звичайно, потрібно мотивувати працівників до більш кращих результатів діяльності, підвищити заробітну платню, ввести комісійні винагороди,

премії, відправляти менеджерів в рекламні тури, навчальні семінари, що зрештою повернуться сторицею, тобто це не те, на чому потрібно економити.

Необхідна власна незалежна від мережі потужна реклама (реклама мережі позбавляє фірму індивідуальності, бо рекламує мережу, у цілому, і лише десь в куточку будуть стояти адреси агенцій, або вказівка про те, що адреси можна знайти на сайті. При наданні реклами, потенційний турист звертає увагу на ті агенції, які стоять на початку списку, або вибирає за зручністю територіального розташування фірми. Індивідуальна ж реклама, за умови грамотного розміщення та подання, може привабити клієнтів з інших регіонів і привертатиме увагу саме до торгівельної марки «Поїхали з нами», під егідою якої у 2024-2026 рр. реалізовуватиме стратегію ТК «Перлина».

Якщо розглянути фінансову сторону бізнесу фірми, то суттєву частину прибутку потрібно вкладати в розвиток підприємства, заміну застарілої оргтехніки, оновлення меблів, офісу, обладнання зручного входу з бульвару. Непогано було б на сайті мережі, наприклад. кожного тижня, на головній сторінці виставляти по одному агентству, зі знижкою в 2-5%, звичайно зі згоди агентства, а не розташовувати їх в алфавітному порядку, зазвичай люди помічають тільки перші агентства, або розмістити фірми за районами міста.

Потрібно розмістити на сайті ТК «Перлина» таке саме за змістом та наповненістю вікно вибору туру, як і на сайті www.poehalisnami.ua, щоб не направляти потенційних клієнтів на центральний сайт у разі зацікавленості чи неможливості у даний момент вибрати необхідну пропозицію, де вони зможуть підібрати тур самостійно, можливо не так якісно як менеджер, але все таки користуючись базою даних та побачити адреси інших агентств, що може призвести до вибору більш територіально зручної для клієнта фірми.

Розраховано економічні наслідки рекомендацій, які наведено в попередньому підрозділі, а саме: введення автоматизованої системи, яка дозволяла б отримувати документи протягом 15 хвилин після вибору туру.

Внаслідок введення системи в роботу у 2024 році (або наступному році після скасування воєнного стану) значно збільшиться ефективність роботи

менеджера ТК «Перлина», він не буде витрачати час на відсилання бронювання факсом, потім очікувати підтвердження, іноді навіть більше доби, а головне: не витратиме час та гроші на те, щоб власноруч забрати документи в представництві оператора. Розраховано економію робочого часу менеджерів, що виникає в результаті використання вище описаної системи бронювання та видачі документів. Визначено спочатку середню тривалість операцій, які зникнуть в результаті введення системи. Це час, який менеджер витрачає на друкування форми бронювання, надсилання бронювання факсом оператору, перевірку проходження цього факсу, отримання від оператора, факсом, підтвердження запиту та поїздки до представництва оператора за роздрукованими квитками, ваучерами, страховками, візами тощо.

Звичайно, що роботу можна доручити кур'єру, але це не є доцільним для маленької фірми, так як це досить значні витрати, а також кур'єр не в змозі перевірити правильність заповнення документів, бо не має відповідних професійних навичок. Час поїздки залежить від місцезнаходження оператора та можливості за одну поїздку відвідати декількох туристичних операторів. Звичайно, якщо збіжиться день видачі документів, це, зазвичай, за добу до вильоту, що буває досить не часто. Заповнювати форму бронювання ТК «Перлина» все рівно доведеться, але вже в електронному вигляді, і на відміну від нинішніх різних форматів заповнення в єдиному стандарті, що в умовах постійного цейтноту досить суттєво зберігає час та застерігає від помилок.

В залежності від сезону змінюється попит на туристичний продукт, а отже і кількість бронювань також значно змінюється. Фотографія робочого місця, що відображає окремий робочий день, не дає повної та об'єктивної картини, так як задіяний фактор сезонності попиту на туристичний продукт: якщо в «не сезон» (наприклад, восени), зазвичай, відбувається 2–6 бронювань на місяць, в сезон «літо» – 2–6 бронювань в день. За експертними оцінками робітників ТК «Перлина», середньорічний час менеджеру, якій він витрачає на операції дорівнює 105 хвилинам на один робочий день. За умови введення системи в роботу це буде займати 15 хвилин.

Розраховано економію робочого часу менеджера при введенні системи:

$$\Delta E = T_0 - T_1, \quad (3.1)$$

де ΔE – економія робочого часу працівника (місяць); T_0 – затрати часу до введення системи; T_1 – затрати часу після введення системи;

Отже маємо: $\Delta E = (120045xv - 15xv) \times 24 = 36200$. В розрахунку на місяць, маємо 36 годин економії робочого часу на одного менеджера. Тоді як бронюванням та видачею документів займаються обидва менеджери ТК «Перлина», тобто і директор, що також виконує функції менеджера і підлеглий, то прийнято кількість робітників, яких зайнято в процесі бронювання, за 2 людини. Розраховано за допомогою формули 3.2 економію фонду робочого часу працівників, що зайняті в процесі бронювання.

$$\Delta E_\phi = K_p \times \Delta E, \quad (3.2)$$

де ΔE_ϕ – економія фонду робочого часу; ΔE – економія робочого часу; K_p – кількість робітників, що зайняті певною діяльністю.

Отримано: $\Delta E_\phi = 2 \times 36 = 72200$. Отже в розрахунку на місяць, маємо на підприємстві 72 годин економії фонду робочого часу.

Тепер за допомогою формули 3.3, визначимо фонд робочого часу:

$$\hat{O}_{D \times} = \hat{E}_D \times \hat{E}_A, \quad (3.3)$$

де $\Phi_{рч}$ – фонд робочого часу; K_p – кількість робітників, що зайняті певною діяльністю; $K_{г}$ – кількість робочих годин (місяць).

Отримано: $\Phi_{рч} = 2 \times 192 = 384200$.

Як можна побачити з розрахунків, місячний фонд робочого часу робітників зайнятих у процесі бронювання, становить 384 години. За допомогою формули 3.4, визначимо процент економії фонду робочого часу.

$$\Delta e = \frac{\Delta E_{\phi}}{\Phi_{pч}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Отримано: $\Delta e = \frac{72}{384} \times 100 = 18,8\%$. Отже, економія фонду робочого часу туристичного комплексу «Перлина» у 2024 році внаслідок введення системи бронювання та видачі документів складе 18,8%.

Також введення цієї системи значно знизить витрати на рекламу, тому що система сама по собі є рекламою. В жодному іншому агентстві, звичайно, що крім агентств мережі, клієнт не зможе отримати документи за один візит, протягом 15 хвилин. Зазвичай, клієнт приходить до ТОВ «Перлина» декілька разів, для того, щоб вибрати та забронювати тур. Після того як потенційний турист визначився, і бронювання надіслане, воно часто не підтверджується оператором, особливо коли залишається обмаль місць. Вдруге клієнт приходить для того, щоб внести повну оплату, підписати договір, а втретє для того, щоб забрати документи (ваучер, білети, страховку, візу).

Отже, в результаті введення даної системи, зросте ефективність роботи менеджера, а також значно зросте кількість клієнтів ТК «Перлина» у 2024 році, і в довготривалому періоді (2026 рік) знизяться витрати на рекламу, що призведе до значного зростання прибутку. Використовуючи розрахований процент економії фонду робочого часу (18,8%), а це фактично чотири з половиною робочих дні на місяць і 54 дні за рік. Тобто це час, за який менеджер зможе надати послуги більшій кількості клієнтів. Розраховано за формулою 3.5, темп росту доходу за рахунок економії фонду робочого часу.

$$\Delta I_e = \frac{100}{100 - \Delta e} \times 100 \quad (3.5)$$

Отримано: $\Delta D_e = \frac{100}{100 - 18,8} \times 100 = 123\%$. Отже, темп приросту доходу

у 2024 р. дорівнюватиме $123 - 100 = 23\%$. А враховуючи зазначене, за оцінками експертів туристичних фірм мережі «Поїхали з нами», де вже проводяться експерименти з введення системи, очікуване зростання попиту на послуги агенції за рахунок ексклюзивності системи, це ще 40-80% росту доходу. Враховуючи показники, прийнято коефіцієнт зростання доходу «Перлина» в 2023 р. за 1,8, тобто 80% (з яких 23% – за рахунок економії фонду робочого часу). Тоді як ефективність від введення системи в роботу згодом буде падати, то прийнято коефіцієнт зростання доходу в 2025 році за 1,4.

Таблиця 3.2 – Плановий обсяг доходів від реалізації туристичних послуг ТК «Перлина» на 2024-2025 роки (або після скасування воєнного стану)

Назва показника	2021 рік	Середній коефіцієнт росту	2024 рік	Абсолютне відхилення	Середній коефіцієнт росту	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2021	Темп приросту 2025/2021
	млн. грн.	рази	млн. грн.	млн. грн.	рази	млн. грн.	млн. грн.	%
Дохід від реалізації турист. послуг	44,7	1,8	80,46	35,76	1,4	112,64	67,94	152
Прибуток	1,1	49,1	39,31	38,21	1,6	64	62,9	5718
Податок на прибуток	0,3	49,1	14,73	14,43	1,6	23,57	23,27	7756
Чистий прибуток	0,8	-	28,58	27,78	-	40,43	39,63	4953

Отже, в таблиці 3.2 сплановано обсяг доходів: 2024 р. – 80,46 млн. грн.; 2025 р. – 112,64 млн. грн. У 2024 р. доходи, за умови виконання рекомендації по введенню системи планується збільшити в 2,5 рази відносно 2021 року.

Прибуток розраховано за допомогою спланованих витрат, наведених в таблиці 3.2, як різницю між доходом та витратами без врахування податку на прибуток: 1) прибуток в 2025 році = $80,46 - 41,15 = 39,31$ млн. грн.; 2)

прибуток в 2025 році = $112,64 - 48,64 = 64$ млн. грн. Розраховані планові показники ТК «Перлина» на 2024 та 2025 роки зведено у таблиці 3.2.

Визначений коефіцієнт зростання прибутку (раз), а тоді як зростання прибутку і податку на нього має бути прямо пропорційним, то за допомогою розрахованого коефіцієнту визначено динаміку зміни податку на прибуток (див. табл. 3.2). Розрахувавши податок на прибуток доцільно спланувати чистий прибуток на 2024 рік, який дорівнює 28,58 млн. грн., а також на 2025 рік, що складе 40,43 млн. грн. для туристичного комплексу «Перлина».

Чистий прибуток в 2024 р. порівняно з 2021 р. планується збільшити в 50 разів. Дохід, за даними розрахунками, в 2025 р. має зрости в порівнянні з 2021 р. у 2,5 рази. За даними таблиці 3.2 побудовано графік (див. рис. 3.5).

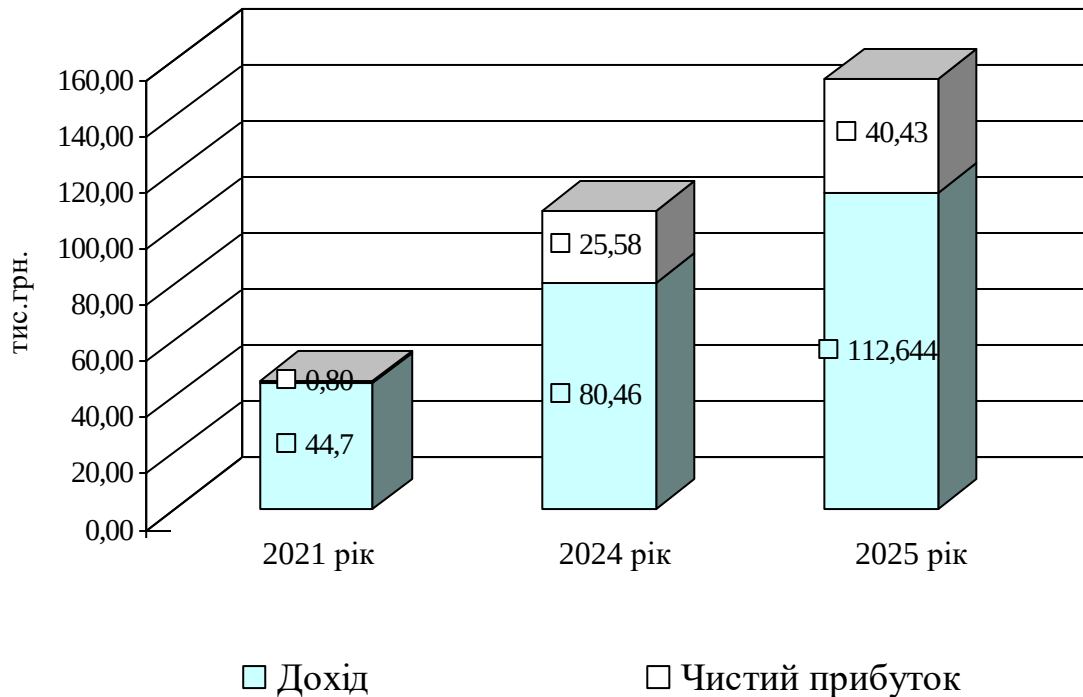


Рис. 3.5 – Плановий обсяг доходів туристичного комплексу «Перлина»

Так, у 2021 році туристична компанія «Перлина» вступила в мережу «Поїхали з нами», внаслідок чого з'явилися нові витрати у вигляді сплати послуг мережі та одноразові витрати, такі як: 1) замовлення нової вивіски з логотипом палаючих путівок; 2) оплата дозволу на вивіску; 3) витрати на навчання персоналу роботи з сайтом палаючих путівок. Одноразові витрати

майже на третину збільшили обсяг витрат. Також планується, що ці витрати в у 2023-2024 роках не матимуть під собою підґрунтя. Також потрібно врахувати введення рекомендованої системи видачі документів і за її рахунок зменшення витрат на рекламу (самореклама системи), а це за розрахунками експертів туристичної фірми «Loyal Travel» – 8-15%, а також витрат на поїздки за документами. Плановий обсяг витрат зведено до таблиці 3.3.

В результаті інші операційні витрати мають зменшитись на половину. Ось чому коефіцієнт росту прийнятий в 2024 році за 0,5, в 2025 році він за умови стабільності витрат має залишитись на рівні 2021 року. Коефіцієнт росту заробітної платні, приймемо за 1,15; 15% зростання заробітної платні є прийнятним показником при прийнятому середньорічному зростанні доходів.

Таблиця 3.3 – Плановий обсяг витрат ТК «Перлина» на 2024–2025 роки

Назва показника	2021 рік	Середній коефіцієнт росту	2024 рік	Середній коефіцієнт росту	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2021	Темп приросту 2025/2021
	млн. грн.	раз	млн. грн.	рази	млн. грн.	млн. грн.	(%)
Матеріальні витрати	0,1	10	1	1,1	1,1	1	900
Витрати на оплату праці	9,3	1,15	10,7	1,15	12,3	3	32,25
Відрахування на соціальні заходи	3,5	1,10	3,85	1,1	4,24	0,74	21,0
Інші операційні витрати	22,2	0,50	11,1	1	11,1	-11,1	-50,0
Непрямі податки, інші вирахування з доходу	7,5	1,8	13,5	1,4	18,9	11,4	52
Амортизація	1,0	1	1,0	1	1,0	0	0
Сума	43,6	-	41,15	-	48,64	5,04	11,6

Відрахування на соціальні заходи, за умови зростання заробітної плати, також зросте і за два роки досягне темпу приросту в 21%. Беручи до уваги незначну суму матеріальних витрат й зростання об'єму діяльності «Перлина» в плановому періоді планується збільшити матеріальні витрати за рахунок збільшення витрат на розхідні матеріали у 2024 р. до 1,1 млн. грн.

Отже, у 2025 р. планується збільшити загальні витрати ТК «Перлина» на 11,6%. Непрямі податки та інші відрахування з доходу будуть зростати пропорційно росту доходу та у 2025 році в порівнянні з 2021 роком зростуть на 52%. За даними таблиці 3.3 побудовано відповідний графік (див. рис. 3.6).

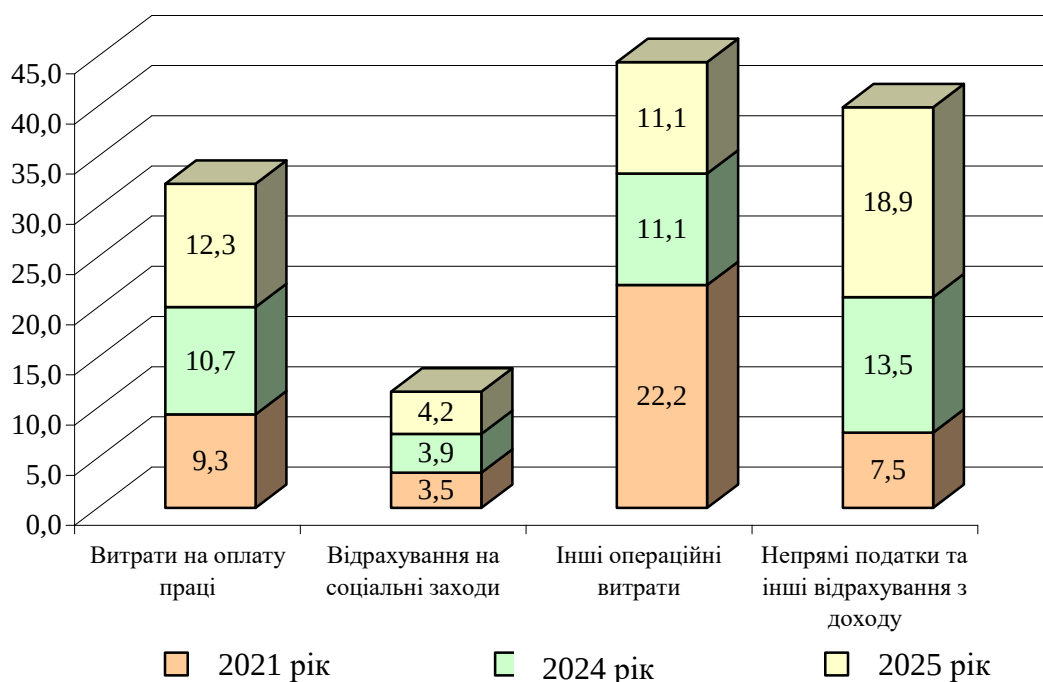


Рис. 3.6 – Плановий обсяг витрат туристичного комплексу «Перлина»

Так, приймаючи до уваги коефіцієнт зростання доходу від реалізації туристичного продукту, який був прийнятий в 2024 році за 1,8, а в 2025 – за 1,4 та зважаючи на стабільний напрямок діяльності туристичного комплексу «Перлина», а дохід і обсяг діяльності пов'язані прямо пропорційно, прийнято зростання натуральних обсягів діяльності також за 1,8 та 1,4.

Тобто, доведено економічну доцільність реалізації стратегії маркетингу вітчизняної туристичного комплексу «Перлина».

В даному прогнозуванні динаміки обсягів діяльності за напрямом та цілями поїздки знайшли також відображення прогнози Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) щодо зростання частки внутрішнього туризму, і, зокрема, очікуване збільшення кількості лікувальних та рекреаційних турів,

особливо на ринку внутрішнього туризму після перемоги у війні. Розраховані економічні показники ТК «Перлина» підтверджують ефективність введення оперативної системи бронювання та видачі документів.

Висновки до розділу 3.

Запропоновано механізм розробки стратегії маркетингу туристичного комплексу «Перлина», який включає сукупність елементів, які забезпечують здатність підприємства ефективно впливати на ринкову ситуацію у своїх інтересах, забезпечувати ефективність функціонування й спроможність надавати комплексний туристичний продукт (послуги), який задовольнить вимоги споживачів при відносно невисокому рівні туристичних витрат.

Концептуальний підхід до механізму розробки стратегії маркетингу туристичного комплексу «Перлина» передбачає визначення ключових його елементів. Визначено методику побудови механізму, яка повинна включати: 1) розробку концепції і програми управління процесом розвитку туристичної фірми; 2) визначення стратегічних цілей та головної мети, які формують механізм управління; 3) ідентифікацію ключових елементів механізму; 4) наповнення кожного елемента, його складових та аналітичний результат.

Розроблено комплексну систему управління стратегічним маркетингом продукції туристичного підприємства, яка є елементом системи управління маркетинговим розвитком ТК «Перлина» і базується на наукових принципах організації управління (науковість, економічність, підбір кадрів).

Рекомендовано у 2024-2025 рр. на фірмі бенчмаркінг здійснювати на двох рівнях: 1) стратегічному: процес забезпечення відповідності стратегії підприємства основним факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів; 2) операційному: бенчмаркінг є детальнішим ніж стратегічний.

Впровадження рекомендацій щодо розробки стратегії маркетингу ТК «Перлина» дозволить спланувати чистий прибуток на 2024 рік, який дорівнює 28,58 млн. грн., й на 2025 рік, що складе 40,43 млн. грн. Чистий прибуток в 2025 р. порівняно з 2021 роком планується збільшити в 50 разів. Дохід за розрахунками в 2025 р. має зрости в порівнянні з 2021 р. у 2,5 рази.

ВИСНОВКИ

Досягнуто мету, яка полягає у дослідженні концептуальних аспектів і практики функціонування системи стратегічного маркетингу підприємства та розробка стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу..

Розкрито теоретичні питання стратегічного маркетингу туристичного підприємства. Важливий елемент формування стратегії туристичної компанії полягає у визначенні певної форми роботи з обраними посередниками. Це можливість керування каналом збуту, мотивацію посередника і здійснення ефективного контролю за функціонуванням каналу. Агент є повноважним представником туроператора і діє від його імені. Розрізняють три специфічні форми співробітництва туроператора і принципалатурагента: 1) агент продає турпродукт від імені принципала: названий принципал; 2) агент продає із доручення принципала від свого імені: неназваний принципал; 3) агент в іншому регіоні може взяти на себе ряд туроператорських функцій і продавати свій туристичний продукт, що поглинає продукт принципала: нерозкритий принципал. Наприклад, агент додає до турпродукту принципала проїзд до місця відправлення в закордонний тур, надаючи готельні послуги, продає складний багатоланковий тур, у якому продукт принципала є одним з ланок. У цьому випадку відповідальність за весь сукупний тур лежить на агенті.

Розглянуто методичні підходи до розробки стратегії маркетингу. Всі стратегії взаємопов'язані, оскільки важливою для успішних дій на ринку є умова обґрунтування і реалізація стратегії маркетингу на кожному рівні. Туристичні компанії використовують методику розробки ієрархічної системи взаємопов'язаних стратегій, комплексно деталізуючи кожен рівень. В цілому, у післявоєнному відновленні галузі створення віртуальних туристичних фірм є перспективним напрямком розвитку бізнесу і залежить від темпів зростання кількості користувачів Інтернет і комп'ютерної грамотності споживачів.

Надано характеристику вітчизняного туристичного комплексу. За 2019 – 2021 рр. спостерігалось збільшення чистого прибутку ТК «Перлина» – з

10406 тис. грн. у 2019 р. до 12912 тис. грн. у 2021 р. Приріст склав 24,08%, що є позитивною тенденцією і цьому сприяли фактори: 1) збільшення виручки з 169081 тис. грн в 2019 році до 184452 тис. грн в 2021 році – на 15371 тис. грн. (або на 9,09%); 2) збільшення інших операційних доходів з 1845 тис. грн у 2019 році до 2306 тис. грн у 2021 році – на 461 тис. грн. (або на 24,99%).

Проведено аналіз стратегічного маркетингу вітчизняного підприємства.

В якості стратегії ТК «Перлина» виступає стратегія маркетингу на 2024-2026 роки: розширення сфер функціонування через диференціацію туристичних послуг та продуктів та орієнтацію на нові ринки збуту. Перш за все, в рамках стратегії реалізується маркетингова стратегія досліджуваної фірми, яка спрямована на: 1) залучення нових замовників; 2) зростання обсягів продажу туристичних продуктів та послуг; 3) просування продукції фірми на ринку інформаційних послуг у відповідності з динамікою зміни попиту в умовах конкуренції з суб'єктами туристичного ринку Запоріжжя.

Слід підкреслити, що підтримуючою до стратегії маркетингу виступає товарно-диференційована стратегія, оскільки ТК «Перлина» протягом 2019-2021 років пропонує туристичні продукти широкої номенклатури під замовлення, намагаючись задовольнити всі запити споживачів. Безумовно, диференційований маркетинг вимагає додаткових витрат, що відбивається на собівартості готової продукції. Проте організація управління маркетингом на ТК «Перлина» має і свої певні недоліки до яких можна віднести: 1) високу вартість утримання служби; 2) можливість конфлікту при неоднозначному вирішенні питань по одному і тому ж ринку різними службами.

Проведено аналіз стратегічного маркетингу вітчизняного підприємства.

В результаті складання профілю полярності активних конкурентів фірма має можливість виявити свої слабкі сторони та визначити подальшу стратегію маркетингу та власної бізнес-діяльності, можливості і заходи підвищення конкурентоспроможності. Напрямами зростання ефективності стратегічного маркетингу у 2023 р. буде: 1) підвищення іміджу фірми; 2) перегляд цінової політики; 3) зростання якості обслуговування; 4) надання додаткових послуг.

Визначено, що стратегічною метою системи управління маркетингом є забезпечення ефективного функціонування служби ТК «Перлина» шляхом формування завдань, постійного контролю діяльності, аналізу результатів. Система управління маркетингом спрямована на забезпечення ефективності.

Запропоновано механізм розробки стратегії маркетингу туристичного комплексу «Перлина», який включає сукупність елементів, які забезпечують здатність підприємства ефективно впливати на ринкову ситуацію у своїх інтересах, забезпечувати ефективність функціонування й спроможність надавати комплексний туристичний продукт (послуги), який задовольнить вимоги споживачів при відносно невисокому рівні туристичних витрат.

Концептуальний підхід до механізму розробки стратегії маркетингу туристичного комплексу «Перлина» передбачає визначення ключових його елементів. Визначено методику побудови механізму, яка повинна включати: 1) розробку концепції і програми управління процесом розвитку туристичної фірми; 2) визначення стратегічних цілей та головної мети, які формують механізм управління; 3) ідентифікацію ключових елементів механізму; 4) наповнення кожного елемента, його складових та аналітичний результат.

Розроблено комплексну систему управління стратегічним маркетингом продукції туристичного підприємства, яка є елементом системи управління маркетинговим розвитком ТК «Перлина» і базується на наукових принципах організації управління (науковість, економічність, підбір кадрів).

Рекомендовано у 2024-2025 рр. на фірмі бенчмаркінг здійснювати на двох рівнях: 1) стратегічному: процес забезпечення відповідності стратегії підприємства основним факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів; 2) операційному: бенчмаркінг є детальнішим ніж стратегічний.

Впровадження рекомендацій щодо розробки стратегії маркетингу ТК «Перлина» дозволить спланувати чистий прибуток на 2024 рік, який дорівнює 28,58 млн. грн., й на 2025 рік, що складе 40,43 млн. грн. Чистий прибуток в 2025 р. порівняно з 2021 роком планується збільшити в 50 разів. Дохід за розрахунками в 2025 р. має зрости в порівнянні з 2021 р. у 2,5 рази.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про туризм» № 324/95 : офіц. вид. стан. на 28.10.1995 з наступними змінами. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 13. С. 180.
2. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика у системі менеджменту підприємств: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 336 с.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Бобрицька Н. Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2013. Вип. 30. С. 242–249.
5. Бриггс С. Маркетинг в туризмі. Киев : Знання-Прес, 2005. 358 с.
6. Василенко В., Ткаченко Т. Стратегічне управління підприємством : навч. пос., 2-е вид. доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
7. Вачевський М. Маркетинг в сферах послуг: навчальний посібник / М. Вачевський, В. Скотний. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.
8. Власенко Я. Основи сучасного маркетингу. Київ : Інк, 2011. 328 с.
9. Войчак А. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.
10. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 149 с.
11. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
12. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ : Вища школа, 1994. 327 с.
13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
14. Головка Т., Салов С. Стратегічний аналіз. Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.
15. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 19.10.2023).
16. Зайцева В. М., Бут Т. В., Гурова Д. Д.. Туристські ресурси України: навч. пос. для студ. ВНЗ. Запоріжжя : РВА «Просвіта», 2018. 312 с.

17. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
18. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. Львів : Кінапрі ЛТД, 2000. 127 с.
19. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : ТД Едельвейс і К, 2017. 322 с.
20. Куденко Н. В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2002. Вип. 4. С. 137–142.
21. Куденко Н. В. Принципи стратегічного маркетингу. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 125–133.
22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 1998. 152 с.
23. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.
24. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2005. 436 с.
25. Любіцева О. О. Методика розробки турів. URL : http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_mrt5.htm (дата звернення : 26.10.2023).
26. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
27. Маркетинг туризму : навч. посібник / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцев, А. О. Змійов. Ч. 1. Київ : Вид-во Європ. ун-ту. 2006. 324 с.
28. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. Афонченкова, О. Булюк, Б. Масенко ; за ред. О. Лугініна. Київ : Вид-во Ліра-К, 2016. 364 с.
29. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. Білоусов, О. Лугінін, О. Морозова, Л. Соколова. Херсон : ВД «Гельветика», 2017. 580 с.
30. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2007. 392 с.
31. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

32. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення : 20.09.2023).
33. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів : ЦУЛ, 2017. 200 с.
34. Окландер М. Ринкові методи ціноутворення в роздрібній торгівлі: орієнтація на покупців і конкурентів. *Економіст*. 2013. № 6 (320). С. 55–58.
35. Окландер М., Чукурна О. Класифікація методів маркетингових досліджень ціни. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2010. №41. С. 31.
36. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 306 с.
37. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2005. 404 с.
38. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
39. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
40. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент : підр. / за ред. В. Пономаренко. Харків : ІНЖЕК, 2010. 482 с.
41. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Новий світ-2000, Альтаїр-2002, 2003. 272 с.
42. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів : Просвіта, 2000. 325 с.
43. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.
44. Страшинська Л. В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л. В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
45. Сухарева Л. О. Контроль маркетингової діяльності підприємств: теорія, організація, методика. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С. 13.
46. Ткаченко Т., Мельниченко С., Бойко М. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: моногр. / ред. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2010. 596 с.

47. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
48. Цвілий С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 36. наук.праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. С. 50–55.
49. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
50. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
51. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. Київ : КНЕУ, 2005. 597 с.
52. Фінансово-економічний звіт діяльності – Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристичний комплекс «Перлина» за 2019 – 2021 роки.
53. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P.Kotler. Pearson, 2015. 673 p.
54. Baker M., Balmer J. Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing* (special edition on corporate identity). 1997. 31. P. 366–382.
55. Imber J., Toffler B. Dictionary of Marketing. USA : Barron. 2000.
56. Ivanovic A., Collin P. H. Dictionary of Marketing, 2nd ed. Great Britain : Peter Collin Publishing, 1997.
57. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.
58. Tsviliy S., Gurova D., Nikonenko S. Organizational and legal aspects of tourist formalities in the context of the impact of the COVID-19 pandemic on the economic security of micro-enterprises. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 1. С. 322–329.
59. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domesti hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 74–79.

60. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 52. С. 120–125.

61. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Expert counseling for hotel companies on protection of micro-business interests in coronavirus conditions. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1(24). С. 155–160.

62. Tsviliy S., Gurova D. Marketing of provision of educational tourist service of the Black Sea region in conditions of COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 2(64). С. 99–107.

63. Tsviliy S., Vasylychev D., Halan O. Postcoronavirus transformation of economic security of micro-enterprises of the regional sphere of tourism. *Підприємництво і торгівля : зб. наук. праць. Вип. 30. Львів : Вид-во Львівського торгов.-економ. ун-ту*, 2021. С. 59-65.

64. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. 2021. № 6(2). P. 30–41.

65. Tsviliy S., Vasylychev D., Halan O. Postcoronavirus transformation of economic security of micro-enterprises of the regional sphere of tourism. *Підприємництво і торгівля : зб. наук. праць. Вип. 30. Львів : Вид-во Львівського торгов.-економ. ун-ту*, 2021. С. 59-65.

66. Vasylychev D., Tsviliy S., Gurova D., Halan O. Sustainable Development of Methods for Assessing the Economic Efficiency of Enterprises under the Conditions of Business Intellectualization. *Society of Ambient Intelligence – 2022. Proceedings of the 5th International Scientific Congress ISC SAI, Kryvyi Rih, Ukraine*. 2022. P. 208–218.

67. Vindyk A., Tsviliy S., Gurova D. Current state of professional training of competent specialists in the field of hospitality, taking into account the factor of action COVID-19. *Vzdelávanie a spoločnosť VI : Collection of Scientific Papers. IOSR Journal of Business and Management*. University of Presov. Slovakia. June, 2021. Pp. 163-184.

68. Zaytseva, V., But, T., Pulina, T., Khrystenko, O. Managing the Field of Reconstruction and Preservation of Historical and Cultural Complexes in Ukraine and Europe. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 2020. 73, с. 709-720.

69. Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D.. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monography. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169-202.

70. Zeithaml V. Consumer perceptions of price, quality, value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52. P. 2–22.

71. THE WORLD BANK/Data Catalog/tourism activity URL : <https://datacatalog.worldbank.org/search?q=tourism%20activity&start=0&sort> (дата звернення : 01.10.2023)

72. UNWTO (Tourism Data Dashboard). URL : <https://www.unwto.org/search?keys=tourism> (дата звернення : 01.10.2023)

73. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. URL : <https://www.zoda.gov.ua/news/48277/strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.html> (дата звернення : 04.10.2023)

74. Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2028 року. URL : https://zp.gov.ua/upload/editor/strategiya_izm.pdf (дата звернення : 07.10.2023)

75. Стратегія розвитку туризму Запорізької області на 2021-2027 роки. URL : http://www.berda.gov.ua/files/admin/Tourism_development_strategy_Zp.pdf (дата звернення : 22.10.2023)

76. Програма розвитку туризму у місті Запоріжжі на 2020-2022 роки. URL : https://zp.gov.ua/upload/content/o_1dt0jv2041e0u181g1b011v6r1nok21.pdf

77. Бірюков В.І. (наук. кер. к.е.н., доцент Цвілий В.М.) Розробка стратегії маркетингу вітчизняного туристичного комплексу. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : Матер. Міжнар. наук.-пр. конф. (10 листопада 2023 року). Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2023. 880 с. С. 276–278.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка ефективності організаційної структури ТК «Перлина»

Показник	Позитивна якість (1)	Негативна якість (0)
1. Цілеспрямованість підприємства:		
1.1. наявність конкретних цілей	1	
1.2. реалізація цілей	1	
1.3. контроль за цілями	1	
2. Гнучкість структури підприємства		
2.1. швидкість реагування на останні зміни	1	
2.2. швидкість прийняття рішення	1	
3. Чи добре проглядається організаційна структура		
3.1. для всіх співробітників	1	
3.2. для споживачів		0
3.3. наявність схеми структури організації, описання функцій та процедур	1	
4. Делегованість повноважень		
4.1. достатність ступеня свободи рівнів управління		0
5. Що служить опорою організації		
5.1. залежність організації від декількох клієнтів	1	
5.2. залежність добробуту організації від передових досягнень у технології		0
5.3. наявність незамінних співробітників	1	
6. Робота підприємства з економічної точки зору		
6.1. достатність інформації про фінансовий стан	1	
6.2. достатність коштів на утримання менеджменту та інших обслуговуючих підрозділів	1	
6.3. дотримання економії витрат працівниками	1	
6.4. залежність оплати праці персоналу від продажу	1	
7. Достатність часу для обговорення стратегічних завдань		
7.1. ефективність розподілу функцій менеджерів для їх зосередження на стратегічних завданнях	1	
7.2. частота винесення стратегічних питань на обговорення менеджерів		0
8. Дух співробітництва на підприємстві		
8.1. сила психології «моя хата з краю»	1	
8.2. частота виникнення розбіжностей з питань внутрішньої компетенції	1	
8.3. використання системи «менеджмент проектом»		0
9. Достатність інформації для менеджерів		
9.1. швидкість повідомлення про останні події	1	
9.2. завантаженість менеджерів великою кількістю цифр, які ні про що не свідчать по суті	1	
9.3. можливість прийняття відповідальних рішень на основі наявної інформації	1	

Додаток Б

ЗАЯВКА НА БРОНЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ТУРУ

Дата заявки:	
Компанія	
Відповідальний менеджер	
Контактний телефон	
e-mail	
Країна	
Курорт	
Вид транспорту	власний ☐ автобус ☐ авіа ☐
Місто відправлення	
Місто прибуття	
Трансфер	
Дата поселення	
Дата виселення	
Тривалість, ночей	
Готель	
Тип номеру та розміщення	
Харчування	RO ☐ BB ☐ HB ☐ FB ☐ ALL ☐
Медичне страхування	так ☐ ні ☐
Оформлення візи	так ☐ ні ☐
SPO	
Загальна вартість	

Паспортні дані туристів:

№	Прізвище та ім'я	Дата народження	Серія № паспорта	Термін дії

Додаткова інформація	
----------------------	--

УВАГА! В разі відмови від туру, заявка має бути анульована письмово/ по факсу/ по електронній пошті з вказанням дати ануляції.

Документи в повному обсязі будуть доставлені до: _____

ОПЛАТУ ГАРАНТУЄМО.

Додаток В

Ієрархії впливу на рішення щодо вибору дій стосовно реалізації
стратегії маркетингу ТК «Перлина»

