

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

До захисту допустити:  
завідувач кафедри



(підпис)

А.В. Балабаниць

(ПІБ завідувача кафедри)

«5» січня 2024 р.

**«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми 075  
«Маркетинг»

Ісакова Іллі Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

А.В. Балабаниць, д.е.н., професор

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:

В.О. Корф, директор ТОВ «Скай-Тревел»

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Магістр»

Шифр та назва спеціальності 242 – Туризм та рекреація

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)




Балабаниць А.В.

(ПП завідувача кафедри)

« 29 » 09 2023 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Ісаков Ілля Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління маркетингом в умовах ринкової економіки  
керівник роботи керівник роботи

Балабаниць Анжеліка Володимирівна, д.е.н., професор,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року № 129

2. Строк подання студентом роботи 12.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегічних напрямів і практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності у сучасних підприємствах

Предметом дослідження є система маркетингу у туристичному підприємстві «Скай Тревел».

Зміст роботи

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

1.1 Концептуальні положення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

1.2 Методологічні засади управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах.

Висновки з першого розділу.

Розділ 2. Дослідження процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

2.1. Діагностика маркетингового середовища підприємства.

2.2. Аналіз процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

2.3. Оцінка ефективності процесу управління маркетинговою діяльністю у підприємстві.

Висновки з другого розділу .

2. Удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах.




3.1. Напрямки удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

3.2. Розробка маркетингового стратегічного набору управління діяльністю підприємства

Висновки з третього розділу.

Висновки.

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Балабаниць А.В. - доктор економічних наук, професор		
	Балабаниць А.В. - доктор економічних наук, професор		
	Балабаниць А.В. - доктор економічних наук, професор		

4. Дата видачі завдання 27.09.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.09.2023	
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3	Консультація з науковим керівником	постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.09.2023	
5	Переддипломна практика	25.09.2023-13.10.2023	
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	01.10.2023-01.11.2023	
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.11.2023	

8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	10.11.2023-01.12.2023	
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	05.12.2023-08.12.2023	
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.12.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.12.2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024 – 17.01.2024	

**Здобувач**

**Ісаков І.М.**



( підпис )

( прізвище та ініціали )

**Науковий керівник роботи**



( підпис )

**Балабаниць А.В.**

( прізвище та ініціали )

## З М І С Т

Вступ.....	6
<u>Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.....</u>	<u>8</u>
1.1 <u>Концептуальні положення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.....</u>	<u>8</u>
1.2 <u>Методологічні засади управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах.....</u>	<u>23</u>
<u>Висновки з першого розділу.....</u>	<u>37</u>
Розділ 2. Дослідження процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	39
2.1. Діагностика маркетингового середовища підприємства.....	39
2.2. Аналіз процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	57
2.3. Оцінка ефективності процесу управління маркетинговою діяльністю у підприємстві.....	72
Висновки з другого розділу.....	91
Розділ 3. Удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.....	96
3.1. Напрямки удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	96
3.2. Розробка маркетингового стратегічного набору управління діяльністю підприємства.....	105
Висновки з третього розділу.....	114
Висновки .....	116
Список використаних джерел.....	123

## ВСТУП

В умовах сучасності особливо важливі проблеми оптимального використання маркетингу як концепції управління ринковою діяльністю підприємства. Ключовим фактором успішної діяльності підприємства стає ефективність управління його маркетинговою стратегією. У процесі управління маркетингом виникає численні складні завдання, серед яких важливою є задача передбачення ризиків і можливостей, а також формування господарської політики та стратегії.

Організації та їхні керівники повинні відмовитися від простого реагування на зміни, що відбуваються, і визнати необхідність свідомого управління змінами. Це означає використання науково обгрунтованої процедури для передбачення, регулювання та адаптації до змін, спрямованих на досягнення цілей організації та врахування змін у зовнішньому середовищі.

У контексті цих викликів особливо важливим стає ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств. В діяльності підприємства з'являється ряд проблем, таких як неефективність збутової діяльності, нерівновага між попитом і пропозицією товарів, а також низька рентабельність чи збитковість. Таким чином, виникає потреба у вдосконаленні механізмів маркетингової діяльності для вирішення цих проблем. Тому актуальність даної теми не викликає сумнівів.

Велика увага розробці проблематики управління маркетинговою діяльністю була приділена вітчизняними і зарубіжними вченими: Асселем Г., Балабановою Л., Єрмошенко М., Заяць Т., Котлером Ф., Куденко Н., Краус К., Ламбеном Ж. та ін.

Метою написання дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах ринкової економіки.

У відповідності до поставленої мети вирішуються наступні задачі:

1. Визначення сутності і особливостей управління маркетингом в підприємствах України.

2. Вивчення необхідності і можливості використання маркетингового управління підприємствами України.

3. Проведення SWOT-аналізу в системі управління підприємством.

4. Діагностика процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

5. Оцінка ефективності процесу управління маркетингом підприємства.

6. Розробка портфеля маркетингових стратегій підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності у сучасних підприємствах

Предметом дослідження є система маркетингу у туристичному підприємстві «Скай Тревел».

В процесі дослідження були використані: комплексний і системний підходи, метод експертних оцінок, засоби опитувань і спостережень, традиційні способи і прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, індексний, угруповання, графічний). Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій: текстовий редактор Microsoft Word і редактор електронних таблиць Excel.

В роботі використані комп'ютерні програми:

1. Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства.
2. Оцінка рівня задоволеності покупців цільового ринку.
3. Оцінка маркетингових ризиків.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

### ***1.1. Концептуальні положення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки***

Функціонування торгівлі в умовах переходу до ринкової економіки обумовлює необхідність посилення ринкової орієнтації торговельної політики. Орієнтації, що забезпечує не тільки подальше удосконалювання її комерційної діяльності, підвищення рівня комерційної роботи, але й активізацію всього комплексу комерційних відносин і у виробництві, і в торгівлі. А це, у свою чергу, обумовлює необхідність принципово нового підходу до рішення ринкових проблем, більш зроблених методів керування комерційною діяльністю підприємства на основі використання принципів і елементів маркетингу.

Термін «маркетинг» походить від англійського «market» (ринок) і означає діяльність у сфері ринку збуту. Однак маркетинг як система економічної діяльності – більш широке поняття.

Маркетинг – дуже багатопланове явище. Це ринкова філософія, стратегія і тактика мислення і дії суб'єктів ринкових відносин: не тільки виробників і посередників у комерційній діяльності, але і споживачів, а також постачальників, практичних економістів, учених, цілих організацій, аж до урядових органів. Маркетинг можна визначати як науково-прикладну дисципліну, як вид професійної діяльності, як систему керування, як спосіб мислення, стиль поведження, комплекс конкретних функцій і т.д. Простий аналіз і облік особливостей і вимог ринкової ситуації будуть першою ступінню маркетингу, але в кінцевому рахунку він не може не виходити на проблеми прогнозування й активного формування попиту. Маркетинг динамічний, мінливий у залежності від сфери свого застосування, часу дії, параметрів



навколишнього ринкового середовища і звичайно від інтересів цільових споживчих груп. Маркетинг не може бути набором рецептів, мозаїкою навичок активності, він продуктивний лише за умови комплексності і, більш того, - системності.

В даний час існують різні трактування сутності і змісту понять «маркетинг». Західні економісти сходяться лише в одному – що це явище так чи інакше зв'язане з ринком, ринковими процесами, ринковою діяльністю. Відсутність єдиного трактування змісту маркетингу обумовлює необхідність розгляду основних його визначень (таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1.

### Основні підходи до тлумачення поняття «маркетинг»

«Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямований на задоволення нестатків і потреб за допомогою обміну»	Котлер Ф. «Основи маркетингу»
«Маркетинг є соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення нестатків і потреб як індивідів, так і груп, за допомогою створення, пропозиції й обміну товарів».	Котлер Ф. «Маркетинг менеджмент»
«Маркетинг – це діяльність, спрямована на одержання фірмою інформації про потреби покупця, для того щоб фірма могла розробити і запропонувати йому необхідні товари і послуги»	Т. Левитт
«Маркетинг не можна вважати окремою функцією, тому що це всеосяжне поняття...Це погляд на бізнес з погляду кінцевого результату, тобто з погляду споживача.»	П. Друкер
«Маркетинг – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території й ідеї за допомогою обміну».	Еванс Дж., Берман Б.
«Маркетинг являє собою комплексне явище, що охоплює всю діяльність фірми; починаючи з вивчення ринку, виявлення його дійсних потреб, планування на цій основі товарного асортименту, проведення НДДКР, організації виробництва товарів, здійснення заходів щодо формування і стимулювання споживчого попиту на низ і кінчаючи реалізацією готового продукту і післяпродажним обслуговуванням»	Капустіна Н.Е.

## Продовження таблиці 1.1.

«Маркетинг – це система управління, що припускає добре скоординовану і спрямовану діяльність по вивченню ринків збуту, пристосуванню виробництва до їхньої вимог, активне вплив на ринкові процеси, споживачів з метою форсування збуту й одержання монополю високих прибутків».	Абрамишвили Г.Г.
Трактує маркетинг як систему методів і інструментів, що забезпечують ефективну торговельну політику. Він підкреслює, що ця система ринкової орієнтації включає дослідження споживчих характеристик товарів, особливо нових, вивчення потенційних ринків покупців, ринків збуту, їхньої ємності, використання реклами, гнучкого регулювання цін, асортименту, внутрімагазинну організацію і т.д.	Орлів А.В.
«Маркетинг означає системний підхід до управлінської діяльності з чітко поставленою метою, ретельно розробленою системою заходів для досягнення цієї мети і відповідним організаційно-технічним, комерційним і фінансовим механізмом для її здійснення».	Соловйов Б.А.

Американська асоціація маркетингу (The American Marketing Association) визначає маркетинг як «здійснення різних видів господарської діяльності, що направляють потік товарів і послуг від виробника до кінцевого або проміжного споживача». У такій редакції визначення носить чисто декларативний і описовий характер. Воно не містить необхідного пояснення у відношенні того, які товари або послуги повинні бути зроблені, у яких обсягах і з якими характеристиками, і не підкреслює значення планування й інтегрування, названих у визначенні, і інших суміжних з ним видів діяльності, зв'язаних із просуванням товарів і послуг від виробника до споживача. Маркетинг аж ніяк не починається там, де завершується виробництво, навпроти, у його задачі входить визначення характеру і масштабів виробництва, а також шляхів рентабельного використання виробничих потужностей фірми й інженерно-технічних можливостей з урахуванням перспектив збуту.

По визначенню Британського інституту управління (British Institute of Marketing and Sales Management), маркетинг – «це один з видів творчої управлінської діяльності, що сприяє розширенню виробництва і торгівлі і збільшенню зайнятості шляхом виявлення запитів споживачів і організації досліджень і розробок для задоволення цих запитів; маркетинг погоджує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів і послуг, обґрунтовує характер, напрямки і масштаби всієї роботи, необхідної для одержання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачеві». Це визначення є більш повним у порівнянні з визначенням, даним Американською асоціацією маркетингу, оскільки воно акцентує особливу увагу на тих аспектах маркетингу, що зв'язані з дослідженнями і розробками, підкреслює ту ведучу, координуючу роль, що грає маркетинг у комплексі взаємозалежних процесів виробництва, збуту і розподілу продукції. Відповідно до цього визначення маркетинг – це, по суті, уся господарська діяльність, спрямована на виробництво продукції, що користується попитом.

Адекватне визначення маркетингу не повинне обмежуватися винятково товарами і послугами, тому що його об'єктами можуть бути організації (Червоний хрест), люди (політичні кандидати), окремі території (Гаваї) і ідеї (важливість підпрямних ременів). Головною в будь-якому визначенні є орієнтація на споживача. Компанії досягають свого цілей тільки задовольняючи споживача. Разом з тим задача маркетингу – не тільки збільшувати попит, але і намагатися впливати на нього так, щоб він відповідав пропозиції.

З урахуванням різного ступеня узагальнення і деталізації більшість приведених визначень у цілому погодяться один з одним. Було б, однак, небезпечно зупинитися на визначенні, у якому точність принесена в жертву узагальненню. Необхідно таке точне і лаконічне визначення, що було б придатне для будь-якої окремо узятій фірми й у той же час застосовано до всіх різновидів господарської діяльності, зв'язаним зі споживчими товарами,

товарами промислового значення і послугами. Отже, маркетинг можна визначити як ведучу область господарського керування, у функції якої входить організація і керівництво всією сукупністю видів діяльності, зв'язаних з перетворенням купівельної спроможності споживачів в ефективний попит на специфічний виріб або послугу, а також з доведенням цього виробу до кінцевого або проміжного покупця, щоб забезпечити встановлену компанією норму прибутку або досягнення інших цілей.

Більш глибоко можна зрозуміти зміст маркетингу, якщо розглянути еволюцію його основних концепцій. Можна виділити 4 основні концепції:

1. Кінець XIX - початок XX ст. – товарна концепція припускає примат продукту, тобто товар повинний бути високої якості і пропонуватися за доступною ціною.
2. 20-30 р. XX ст.. – збутова концепція, коли мати товар високої якості і пропонувати його за доступною ціною вже недостатньо, необхідні ще зусилля по збуті.
3. 50-60 р. XX століття – ринкова концепція. Сьогодні вона превалує, заснована на визначенні потреб, реальних купівельних оцінок асортименту і якості товарів. Вона визнає необхідність пристосування виробництва і збуту до цих потреб і оцінок, причому ефективніше, ніж конкуренти.
4. Концепція соціально-етичного маркетингу виникла зовсім недавно і виходить з необхідності ув'язування інтересів фірми з інтересами як окремого споживача, так і суспільства в цілому. Однак це бажання важке здійснювано. У результаті виник організований рух широких мас у захист своїх інтересів, що одержало назву «конс'юмеризм». У нас у країні в цьому напрямку робляться лише перші кроки – прийнятий закон «Про захист прав споживачів».

Сьогодні маркетинг насамперед необхідно розглядати як систему керування виробництвом і збутом товарів, орієнтовану на ринок. Це значить, що в основі прийняття господарських рішень у підприємстві повинна лежати інформація про ринок, де безпосередньо реалізується товар.

Систему маркетингу варто розглядати в широкому й у вузькому змістах. У широкому змісті вона являє собою систему економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і збуту товарів, орієнтованих на ринок, на споживача. У вузькому змісті система маркетингу – це комплекс маркетингових функцій, елементів, прийомів, здійснюваних усією сукупністю галузей – учасників виробництва і реалізації товарів: виробництвом, оптовою і роздрібною торгівлею. Тому правомірно говорити про місце і роль кожної зазначеної галузі у загальній системі маркетингу, про комплекс функцій, елементів і прийомів маркетингової діяльності, тобто про приватну систему маркетингу в кожній з них.

Маркетингова діяльність ґрунтується на наступних принципах:

- систематичний усебічний ретельний облік стану і динаміки потреб, попиту, споживання, а також особливостей ринку, умов виробничої і збутової діяльності з метою прийняти конкретних господарських рішень;
- створення умов для максимального пристосування виробництва, асортименту і якості продукції, усієї системи керування виробничо-збутовою діяльністю до вимог ринку, структури і динаміці потреб і попиту;
- активний вплив на попит, ринок і споживача за допомогою реклами, торговельної і цінової політики, контролю за сферою руху товарів і т.д.

Функціонування підприємств в умовах переходу до ринкової економіки обумовлює необхідність підсилення ринкової орієнтації господарчої політики. Орієнтації, що забезпечують не тільки подальше вдосконалення її діяльності, підвищення рівня роботи, але і активізацію усього комплексу комерційних відносин і в виробництві, і в торгівлі. А це, в свою чергу, обумовлює необхідність принципово нового підходу до вирішення ринкових проблем, більш досконалих засобів комерційної роботи на основі використання принципів і елементів маркетингу.

Маркетинг – (ринок), одна з систем управління підприємством, що припускає ретельний облік процесів, які відбуваються на ринку, для прийняття

господарських рішень. Концепція маркетингу виникла наприкінці XIX сторіччя в США, найбільше розповсюдження отримала в 50-60рр. У зв'язку з загостренням проблеми збуту і широким застосуванням нових, так званих нецінових засобів конкурентної боротьби (реклама, якість, диференціювання продукту та інше).

У теперішній час існують різноманітні тлумачення сутності і змісту “маркетинг”.

В самому загальному виді маркетинг – це управлінська концепція, яка забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми; система управління, яка припускає скоординовану і направлену діяльність щодо вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх вимог, активного впливу на ринкові процеси, споживачів з метою збільшення збуту і одержання високих прибутків.

Приведемо визначення поняття “маркетинг”, що традиційно склалися у научно-практичному значенні:

- сукупність дій, при яких здійснюється передача права володаря на товари або самих товарів від продавця до покупця;
- система заходів, направлених на максимально вигідний збут продукції, а також на вивчення та формування попиту;
- “вища школа” торгівлі, яка складається в постійному піклуванні за якість продукту, в аналізі психології споживача та вмінні впливати на нього;
- діяльність, що направлена на задоволення потреб у товарах та послугах, які можуть конкурувати на ринку, і на забезпечення неперервного продажу товарів, а також рентабельність підприємства;
- “маркетинг, який «завойовує», припускає поглинання одних фірм іншими;
- філософія поведінки фірми на ринку і т.п.

Суттєвий зміст маркетингу у сукупності його визначень, представлене через багаточисельні відтінки основного змісту, не дозволяють відслідкувати явища маркетингу без проведення процедури відрізнення.

З урахуванням сказаного маркетинг – це позитивно-діяльна поведінка на ринку, що основана на експертно-аналітичному (рефлекторному) відслідкуванні процесів просування і обертання товарів у межах здійснення конкретної цінової політики під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення максимумально можливих результатів. При цьому ринкова ситуація розвивається в умовах ризику та невизначеності.

По мірі розвитку теорії і практики маркетинга необхідні не тільки фіксація і формалізація його основних напрямлень, але і деталізація і оформлення його концептуальних початків.

Оскільки об'єктом управління є сам маркетинг, а саме позиційна діяльність фірми на ринку з урахуванням всієї сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, суб'єктом управління виступає діяльність конкретного володаря фірми або за його дорученням діяльність менеджера, то у класичному уявленні управління маркетингом є цілеспрямована дія, що передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, що виробляється за певною технологією з використанням системи методів для досягнення поставлених цілей.

Управління маркетингом представляє собою важливу складну частину загальної системи управління підприємством, разом з тим воно має особливості, які обумовлені тим, що маркетинг пов'язаний із зовнішнім середовищем, яке визначає ринкову діяльність підприємства. Головна задача маркетингу у тому, щоб домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами середовища для отримання прибутку. Маркетинг забезпечує зв'язок підприємства з ринком.

Багато з маркетингологів розглядають управління маркетингом у 3-х аспектах:

- 1.Маркетингове управління підприємством;
- 2.Управління маркетинговою функцією;
- 3.Управління попитом (Маркетинг відношень).

Розкриємо кожен аспект:

1.Орієнтація на ринок – заснована на сучасній маркетинговій концепції формування нового образу мислення і образу дії, розвиток комунікаційних зв'язків підприємства з ринком, вона виражається через систему маркетингових стратегій на корпоративному рівні і прийнятті практично всіх управлінських рішень з урахуванням ринку.

2.Узгодження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства – це управління припускає формування маркетингової системи підприємства. Маркетингова функція знаходиться у тісному взаємозв'язку з виробничою функцією, збутовою і адміністративною функціями підприємства. Вона виконує координаційну роль у загальних зусиллях усіх підрозділів по досягненню цілі підприємства.

3. Ринкодіяння визначає собою значущий аспект управління маркетингом на підприємстві, який реалізується через стратегічні та оперативні рішення щодо визначення цільових ринкових сегментів і формування комплексу маркетингових заходів. Маркетинг відносин – це практика створення довгострокових взаємовигідних стосунків з ключовими учасниками ринку, такими як споживачі, постачальники та дистриб'ютори, з метою встановлення тривалих привілейованих відносин. Основна мета маркетингу відносин полягає у налагодженні тісних економічних, технічних і соціальних зв'язків з партнерами, спрямованих на зниження транзакційних витрат і оптимізацію часу, перетворюючи транзакції з предмету обговорень в рутинний процес. Кінцевим результатом, якого досягає маркетинг відносин, є створення унікального активу компанії, відомого як маркетингова система взаємодії. Ця система охоплює компанію та всі інші зацікавлені групи, з якими компанія підтримує взаємовигідні бізнес-відносини.

Роль і місце маркетингу в підприємстві відображені на рис.1.1, який схематично показує процес управління маркетингом в цілому і сили, які впливають на маркетингову стратегію підприємства.





**Рис.1.1. Фактори, що впливають на маркетингову стратегію підприємства**

Для того, щоб домогтися успіху на сьогоdnішньому ринку, який відрізняється високим ступенем конкуренції, підприємства в своїй діяльності повинні орієнтуватися на споживачів, залучая їх більш високою, ніж у конкурентів, споживчою цінністю. Але перш ніж підприємство зможе задовольнити споживача, воно повинно зрозуміти нужди і потреби. Тому справжній маркетинг потребує аналізу цільової аудиторії. Кожному підприємству слід розділити весь ринок, відібрати найбільш прихильні сегменти і розробляти стратегію, як обслуговувати вибрані сегменти більш ефективно, чим це роблять конкуренти. Цей процес складається з 5 етапів: кількісна оцінка попиту і його прогноз, сегментація ринку, відбір цільових сегментів, позиціонування товару на ринку і аналіз позиціонування конкурентних товарів.

Перш ніж підприємство зможе задовольнити споживача, воно повинно зрозуміти його нужди і запити. Тому справжній маркетинг вимагає дотепного аналізу цільової аудиторії. Отже, кожному підприємству слід розділити весь ринок, відібрати найбільш привабливі сегменти і розробити стратегію, як обслуговувати вибрані сегменти більш ефективно, ніж це роблять конкуренти. Цей процес складається з 5 етапів: кількісна оцінка попиту і його прогноз, сегментація ринку, відбір цільових сегментів, позиціонування конкурентних товарів.

Практика українських підприємств показує, що на сучасному етапі управління маркетингом пріоритетне місце займають маркетингові зусилля підприємств по використанню окремих елементів комплексу маркетингу, часто неузгоджених між собою.

Розрізняють багато визначень по управлінню маркетингом (таблиця 1.2).

Управління маркетингом забезпечує:

1.Цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, що направлена на задоволення через ринок суспільних і особистих потреб;

2.Комплексність цієї діяльності, починаючи від задуму товару і закінчуючи його споживанням;

3.Створює направленість на перспективу в частині вдосконалення товарного асортименту у відповідності до існуючих потреб і умов споживання.

Еволюція поглядів на роль маркетингу на підприємстві здійснюється наступним чином:

1).Маркетинг як одна з функцій;

2).Маркетинг як одна і важливих функцій;

3).Маркетинг як основна функція;

4).Споживач виконує функцію контролю;

5).Споживач виконує функцію контролю через інтегруючу функцію маркетингу.

Таблиця 1.2.

## Визначення управління маркетингом

Джерело	Визначення
1	2
1. Армстронг Г., Котлер Ф. Введення в маркетинг	«Управління маркетингом – це аналіз, планування, реалізація і контроль програм, що направлені на створення, підтримку і розширення вигідних відносин з цільовими споживачами для досягнення цілей компанії. Управління маркетингом включає у себе управління попитом, яке у свою чергу, припускає управління відносинами з споживачами».
2. Котлер Ф. Основи маркетингу	«Управління маркетингом – це аналіз, планування, перетворення до життя і контроль за проведенням заходів, що розраховані на установлення, укріплення і підтримку вигідних обмінів з цільовими споживачами заради досягнення певних задач, організація, таких як прибуток, ріст об'єму збуту, збільшення долі на ринку і т.п.»
3. Котлер Ф. Маркетинг у третьому сторіччі	«Процес управління маркетингом складається з 5 базових кроків: Д – дослідження ринкових можливостей і оцінка вкладу, що оснований на запропонованій стратегії СПВ – сегментування, вибір і позиціювання (стратегічний маркетинг) КМ – комплекс маркетингу (тактичний маркетинг) З – забезпечення (виробництво, оцінка, розповсюдження і просування товару) К – контроль (отримання зворотнього зв'язку, оцінка результатів, перегляд і покращення стратегії)»
4. Соловйова Б.А. Управління маркетингом. Модульна програма для менеджерів.	«Управління маркетингом – це важлива функціональна частина загальної системи управління підприємством, що направлено на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку».
6. Зав'ялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях: Учбовий посібник.	«Управління маркетингом у фірмі – складна багатоаспектна проблема, рішення якої неможливе без комплексного і системного підходів, чіткого визначення об'єкта, функцій і методів управління».
7. Євдокімов Ф.І. Гавві В.М. Азбука маркетинга	«Управління маркетингом – це довгострокове планування і прогнозування попиту, що спирається на дослідження ринку, товару, споживачів».

Маркетингова діяльність підприємства формується остільки, оскільки відбувається перебудова у світосприйнятті управління маркетингом на всіх його рівнях по принципу “від потреб виробництва до потреб ринка”.

Маркетинг як концепція управління розробленням виробництвом і реалізацією запитаних суспільством товарів та послуг несе у собі системний підхід до вирішення проблем отримання максимального ефекту для виробника і споживача від продажу результатів праці з мінімальними комерційними ризиками.

Ринкова діяльність потребує більшої оперативності і глибокого реагування всіх служб підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, тому необхідно виробництво продукції, яке розраховане на конкретного споживача; необхідно постійно вносити зміни у витрати на маркетингову діяльність з урахуванням політики конкурентів.

Задачі управління маркетингом зводяться до наступних:

- аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- вибір конкурентного позиціонування;
- визначення конкурентної рівноваги сил;
- регулювання внутрішнього і зовнішнього потенціалу фірми;
- визначення стратегічної поведінки фірми.
- Процес управління маркетингом – це процес аналізу ринкових можливостей, виявлення сильних та слабких сторін підприємства, розробка комплексу маркетингу і перетворення в життя маркетингових засобів.
- Визначною рисою маркетингу є програмно-цільовий підхід. Цільова орієнтація всіх елементів маркетингу направлена на споживача на вирішення проблем, що у нього виникли.
- Слід також відзначити, що маркетинг як цілісну систему можна розглядати одночасно як систему мислення і систему дій. По-перше, це управлінська система, що формує образ мислення в управлінні підприємством, ціллю якої є задоволення потреб ринку. Всі функції підприємства підкоряються цієї цілі.

Організаційна структура управління заснована на провідній ролі маркетингової служби. Управлінська діяльність здійснюється у трьох основних напрямках: стратегічному, тактичному і оперативному.

- По-друге, маркетинг розглядається як система діяльності на самому ринку. Вона формує образ дій підприємства за допомогою маркетинг-мікс. Управління даною системою здійснюється як зверху (з боку державних органів), так і знизу (з боку самого підприємства).
- Державні органи, що видають законодавчі акти, формують загальні умови розвитку і регулювання системи ринків і ринкових відносин у країні.
- Управління знизу, з боку підприємства, означає реалізацію функцій комплексу маркетингу.
- Процес управління маркетингом як послідовна реалізація функцій маркетингу складається з наступних етапів (рис. 1.2).

Управління маркетингом можна розглядати як процес і як концепцію.

Концепція управління маркетингом припускає, що управління маркетингом більше ніж оцінка і перевірка – це ще діагноз і прогноз. Вона призвана забезпечити збільшення ефективності діяльності підприємства.

Керівництво підприємства систематично повинно вирішувати 4 задачі:

1. Передбачати суму асигнувань на маркетинг;
2. Визначити оптимальне сполучення елементів комплексу маркетингу;
3. Час вироблення витрат, тобто необхідно правильно розподілити витрати (сезонність);
4. Де повинні бути зроблені витрати, правильно географічно розподілити витрати.

Інформація, яка поступає від споживачів має важливе значення для прийняття рішення і її можна розділити на:

- потенціал ринка;
- поведінку споживачів.

<b>Аналіз маркетингових можливостей</b>
---



Рис. 1.2 Концептуальна схема процесу управління маркетингом

## 1.2. Методологічні засади управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах

Управління маркетингом здійснюється через створення системи маркетингу.

Система маркетингу – це комплекс найбільш суттєвих ринкових відносин і інформаційних потоків, які зв'язують фірму з ринком збуту.

Система маркетингу складається з 3 основних елементів (таблиця 1.2):

1. Організаційно-управлінський;
2. Дослідницький;
3. Програмно-контрольний.

Таблиця 1.2

Принципова схема системи маркетингу

Цілі	Задачі	Функції	Методи
1. Організація і управління діяльністю підприємства з орієнтацією на потреби ринка	Створіння служби маркетингу	Забезпечення координації робіт всіх підрозділів з орієнтацією на вимоги ринка у загальній системі управління підприємством	Методи розробки функціональних і “матричних” структур управління
2. Дослідження і розробка маркетингу	Підготовка даних про ринкових процесах, необхідних для обґрунтування і прийняття рішень у галузі виробництва, збуту, фінансів.	Комплексне дослідження ринку. Дослідження і планування асортименту. Дослідження і планування збутової і торгової політики. Дослідження і обґрунтування рекламних засобів.	Методи дослідження елементів маркетингової діяльності (сегментація, “типологія”, “життєвий цикл” і др.)
3. Розробка програми маркетингу (виробничо-збутової і торгової програми)	Розробка стратегії і тактики діяльності підприємства на ринку.	Планування ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства у поточному і перспективному періоді з урахуванням потреб ринку.	Метод програмно-цільового підходу.

1. Це служба з організації маркетингу на підприємстві, її основна задача забезпечити підрозділи підприємства необхідною ринковою інформацією і координувати їх роботу з орієнтацією на вимоги ринка.
2. Це методичні і інформаційні прийоми і процедури дослідження всієї маркетингової діяльності підприємства.
3. Це цільові програми і контроль маркетингу на підприємстві, ціль яких формування стратегії, тактики і оперативної ринкової діяльності підприємства на різні періоди з орієнтацією на реальні ситуації і потенційні можливості підприємства.

Сфера управління маркетингом охоплює аналіз, планування, контроль за проведенням заходів, розрахованих на установлення, укріплення і підтримку вигідних обмінів для вирішення певних задач підприємства: отримання певного об'єму товарообігу, отримання прибутку, збільшення долі ринка.

У сфері менеджменту, яка безпосередньо стикається з управлінням маркетингом, набуває важливості мотивація, оцінка господарських рішень, управління персоналом і інше.

Управління маркетингом розглядають як:

1. Концепція і процес, частина управлінської діяльності;
2. Як неперервний та постійно розширюваний процес установлення стандартів, зміни ефективності, порівняння оцінок;
3. Як корегування планів і методів маркетингу.

Найбільше розповсюдження визначення управління маркетингом отримало визначення Амстронга і Котлера:

Управління маркетингом – це аналіз, планування, реалізація і контроль програм, що направлені на створення, підтримку і розширення вигідних відносин з цільовим споживачем і для досягнення цілей підприємства.

Таким чином, важливе значення набуває створення взаємовигідних відносин з споживачами. Виникає необхідність в управлінні споживачем за допомогою управління попитом.



В останні роки поряд з необхідністю залучення нових клієнтів усе більше значення здобуває зберігання постійної клієнтури.

Модель управління маркетингом включає до себе:

1. Вихідну інформацію;
2. Цілі;
3. Стратегії;
4. Програмування;
5. Оперативну діяльність;
6. Контроль.

Маркетингова система управління має ряд особливостей:

1. Орієнтація на вимоги ринку збуту є важливою ознакою маркетингової стратегії управління підприємством і виражається в перенесенні центра управлінських рішень у збутові ланки. З цього слідує, що основними об'єктами вивчення і впливу стає споживач, конкурент, кон'юнктура самого ринку і якісні характеристики товару.

2. Ситуаційний характер управління – прагнення спрогнозувати варіанти можливих ситуацій на ринку і мати у своєму “портфелі” набір альтернативних стратегічних рішень.

3. Система безперервного збору і обробки інформації – один з найголовніших елементів ситуаційного управління, реалізація якого у сучасних умовах неймовірна без використання ЕВМ і комунікаційних систем. До неї входять такі параметри, як об'єм і структура інформації, що вимагається, засоби її ефективного пошуку і збору, методи передачі, обробки і зберігання інформації, направлення передачі інформації після обробки.

4. Стратегія активної дії характеризує відмову від тактики пасивного пристосування до ринкових умов і перехід до політики впливу на ринок збуту конкретного споживача продукції, а також на зовнішню систему.

5. Підприємницька ініціатива визначення такої форми управління виробництвом і збутом, де здійснюється постійна розробка нових

конкурентоспроможних ідей, їх оперативне впровадження у виробництво і збутові ланки.

6. Організація масового дешевого виробництва для проникнення на нові ринки, виробництва товару з високими якісними характеристиками на базі ключових технологій.

7. Організація масового виробництва товарів, які дозволяють задовольнити дійсний попит.

8. Використання стандартизованих програм маркетингу на всіх товарних ринках світу.

9. Розподіл потужностей по виробництву допоміжних компонентів і збирання продукції по окремим географічним ринкам.

10. Завоювання лідируючих позицій на ключових ринках збуту і привертання потенційних конкурентів в якості партнерів по маркетингу.

Узагальнюючи визначення і сутність управління маркетингом, можна зробити висновок, що управління маркетингом – це сукупність мір, що регулюють позицію фірми на ринку за допомогою маркетингових функцій.

Управляти маркетингом означає:

1. Вірно поставити цілі маркетингу;
2. Правильно планувати всі заходи маркетингу і організувати ефективно їх здійснення для реалізації поставлених цілей.
3. Своєчасно виробляти оперативне втручання в хід маркетингових процесів в узгодженні з ситуацією, яка вже склалася;
4. Здійснювати ефективний контроль на протязі здійснення маркетингу з ціллю внесення своєчасних корекцій;
5. Стимулювання ефективної роботи маркетингового персоналу для отримання максимального ефекту.

Управління маркетингом – це не просто пошук кількості споживачів, достатньої для даного рівня виробництва компанії. Управління маркетингом пов'язано з коректуванням і навіть зменшенням попиту. Крім використання стратегій, що націлені на залучення нових клієнтів і здійснення з ними угод,

компанії роблять все можливе, щоб зберегти вже існуючих клієнтів і підтримувати з ними постійні відношення, пропонуючи їм найбільшу споживчу цінність і задовольняючи їх потреби.

Успішні в управлінні маркетингом підприємці, фірми і країни будуть лідерами в економіці. Продумане, конкурентоспроможне управління маркетингом примушує ринкову економіку в цілому працювати краще, ніж інша економічна теорія. Ефективне управління маркетингу не тільки сприяє успіху підприємства, але й чинить суттєвий вплив на добробут всього суспільства, в якому функціонує дана компанія. Управління маркетингом є ключовим організаційним і культурним фактором.

Успіх бізнесу майже на сто відсотків залежить від якості управління їм.

Кожна фірма заінтересована в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Також, їй потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, вибрати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу та успішно управляти перетворенням в житті маркетингових зусиль. Все це і складає процес управління маркетингом. Відправна ціль маркетингової діяльності – аналіз ринкових можливостей.

В ринковій економіці повинна змінитися вся управлінська філософія підприємства, оскільки в умовах ринка збільшується рівень невизначеності, ризику, виникає необхідність адаптації до зміни середовища, тому на перший план висувається новий управлінський підхід, заснований на системних і ситуаційних діях підприємства.

Стратегічний план визначає загальне висування і задачі компанії. В межах кожного підрозділу маркетинг допомагає вирішувати загальні стратегічні задачі.

Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим споживачам. Підприємство вибирає ринок, ділить його на сегменти, відбирає з них найбільш перспективні і концентрує свою увагу на обслуговуванні і задоволенні цих сегментів. Вона розробляє маркетинговий комплекс який складається з компонентів, які знаходяться під її контролем: товар, ціна, збут і просування

товару. Для складання і приведення в дію оптимального маркетингового комплексу підприємство проводить аналіз маркетингової інформації, планування маркетингу, організацію маркетингової служби і маркетинговий контроль. За допомогою цих дій підприємство слідкує за маркетинговим середовищем і пристосовується до його змін.

Управління маркетингом є частиною керівної діяльності, яка невіддільна від планово-організаційної роботи: це безперервний процес встановлення стандартів, який постійно збільшується, вимірювання ефективності, співставлення оцінок і коректування планів і програм.

Однак, в сучасних умовах впровадження маркетингу в торгових підприємствах України перешкоджає ряд проблем:

- запобігання психологічного бар'єра господарських керівників і спеціалістів торгівлі про необхідність використання маркетингу;
- програма організації маркетингу в торговому підприємстві і його правове забезпечення;
- комерціалізація торгівлі призвела до реорганізації структури апарату управління, значному його скороченню, а у таких умовах важче здійснювати створення служби маркетингу;
- робітники торгових підприємств не мають достатньої підготовки і належного досвіду у галузі теорії і практичного використання маркетингу.

Важливий етап процесу управління маркетингом - формулювання головних та другорядних цілей, які повинні бути кількісно виражені, реальними та такими, що можна досягнути. Для цього використовується програмно-цільовий підхід та декомпозиція цілей.

На етапі розробки і вибору маркетингових стратегій приймається рішення з приводу того, якими засобами підприємство буде добиватися досягнення поставлених цілей. Процес розробки стратегії вважається серцевиною стратегічного управління. Визначення стратегії - це прийняття рішення щодо окремого бізнесу або продукту та напрямку розвитку підприємства

Маркетингові стратегії повинні орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію його діяльності до динамічного маркетингового середовища і для досягнення їх стратегічних цілей.

На корпоративному рівні управління слід прийняти рішення щодо розробки основної політики і планів досягнення цілей в обраних сферах діяльності. Корпоративні стратегії повинні відображати засоби взаємодії з ринком, узгодження можливостей підприємства з його запитами і вимогами. До корпоративних стратегій відносять: портфельні і конкурентні стратегії, а також стратегії зростання.

На функціональному рівні обирають стратегії, які забезпечують обґрунтований вибір цільових ринків за допомогою діагностики STP-маркетингу, та комплексу маркетингу. Це - стратегії сегментації, позиціонування, маркетинг-мікс.

Інструментальний рівень передбачає виконання маркетингових стратегій товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, які забезпечують підприємству вибір потужного маркетингового інструментарію з метою підвищення маркетингових зусиль на цільовому ринку.

Маркетинговий комплекс, або набір маркетингових інструментів, - товар, ціна, методи поширення і просування товару, сукупність яких компанія використовує для одержання бажаної реакції цільового ринку. Маркетинговий комплекс містить у собі всі інструменти, що використовує компанія, щоб уплинути на власний товар чи послугу.

Слід зазначити, що запорукою успіху фірми у вирішенні маркетингових проблем є вміння правильно з'єднувати елементи комплексу маркетингу, розробляти і впроваджувати відповідні маркетингові стратегії. Елементи маркетинг-мікс можна позначити схематично (рис.1.3).

Методологічною основою процесу управління маркетинговою діяльністю виступає ряд методичні прийомів, які залежно від об'єктів аналізу можна об'єднати у 6 груп:

- 1) аналіз макрооточення підприємства:

- аналіз інформаційних оглядів, звітів, статистичних довідок;
  - кабінетні дослідження, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
  - аналіз можливостей і погроз.
- 2) аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):
- аналіз життєвого циклу галузі;
  - бенчмаркінг;
  - кластерний аналіз;
  - метод сценаріїв;
  - SPACE – аналіз (аналіз стратегічних позицій і дій);
  - матриця BCG (матриця “Зростання / Частка”, розроблена Бостонською консалтинговою групою);
  - матриця GE/McKinsey (матриця “Привабливість галузі / Позиція конкуренції”);
  - матриця Shell/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell);
  - PIMS – аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
  - аналіз життєвого циклу організації;
  - аналіз життєвого циклу продукту;
- 5) фінансовий аналіз:
- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
  - розрахунок фінансових коефіцієнтів;
  - діагностика (прогнозування) банкрутства
- 6) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
- аналіз ключових факторів успіху;
  - теорія ігор;
  - теорія масового обслуговування;
  - методи сітьового аналізу;
  -

**Рис.1.3. Комплекс маркетингу підприємства**

- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.)

- аналіз організації;
- аналіз основних компетенцій;
- методи експертних оцінок.
- аналіз вектора зростання;
- SWOT – аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і погроз);

У процесі діагностики конкурентного середовища необхідно проаналізувати вплив п'яти конкурентних сил, розглянутих М. Портером:

- загроза з боку новачків ринку;
- ринкова сила покупців (залежить від рівня інформованості покупців, можливості переходу до іншого продавця);
- ринкова влада постачальників. Впливовість постачальників визначається їх концентрацією в даному регіоні;
- загроза товарів-замінників. Конкуренція залежить від того, якою мірою товари одного типу можуть бути замінені альтернативною продукцією. Наприклад, зростаюча популярність замінників цукру негативно відобразилася на рівні попиту на цукор.
- інтенсивність конкуренції в галузі.

Основні конкурентні стратегії за Портером показані на рис. 1.4.

ТИ

### ТИП КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Низькі витрати

Диференціація

ЦІЛЬОВИЙ РИНОК

Широке коло  
покупців

Стратегія лідерства  
за витратами

Стратегія широкої  
диференціації

Стратегія  
оптимальних  
витрат

Окремий сегмент  
або ринкова ніша

Сфокусована  
стратегія низьких  
витрат

Сфокусована  
стратегія  
диференціації

#### Рис. 1.4 . Основні конкурентні стратегії за Портером.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат цін базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтування на високий рівень показників ефективності виробництва.

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. За рахунок низької собівартості порівняно з конкурентами підприємство орієнтується на завоювання більшої частки ринку, тобто використовує наступальну стратегію.

Стратегія фокусування - це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується.

Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Така стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, які мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;



– неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті.

Важливим методом розробки маркетингових стратегій є матриця Бостонської консультативної групи. В основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, у відповідності з якою товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»), ріст (товар-«зірка»), зрілість (товар—«дійна корова») і спад (товар-«собака»). При цьому грошові потоки й прибуток підприємства також змінюються: негативний прибуток замінюється ростом і потім поступовим зниженням.

Для побудови матриці БКГ фіксуємо по горизонтальній осі значення відносної частки ринку і темпу зростання ринку (рис.1.5.)

«Важкі діти» — проблемні сфери бізнесу, з одного боку, перспективні, а з іншого боку - мають низьку ринкову частку. Тут може бути два рішення: розвивати, збільшуючи ринкову частку й вкладаючи значні інвестиції, або ліквідувати цю сферу бізнесу.

Нові продукти частіше з'являються в зростаючих галузях і мають статус товару-«проблеми». Такі продукти можуть виявитися дуже перспективними, але вони мають потребу в істотній фінансовій підтримці. Головне стратегічне питання, що представляє відому складність, - коли припинити фінансування цих продуктів і виключити їх з корпоративного портфеля? Якщо це зробити занадто рано, то можна втратити потенційний товар-«зірку». Ризик фінансових вкладень у цю групу найбільш великий.

«Зірки» - найбільш важливі сфери діяльності, які мають гарні перспективи росту й прибутку. Від них залежить загальний стан господарського портфеля

Частка фірми на ринку в порівнянні із часткою провідного конкурента (відносна ринкова частка).

Товари-«зірки» - це ринкові лідери, що перебувають, як правило, на піку свого продуктового циклу. Вони самі приносять досить коштів, для того щоб підтримувати високу частку ринку, що розвивається динамічно. Але

незважаючи на стратегічно привабливу позицію даного продукту, його чистий грошовий дохід

\*(штрихові лінії - шлях розвитку «важких дітей», суцільні лінії - перерозподіл коштів від «дійних корів») досить низький, тому що потрібні істотні інвестиції для забезпечення високих темпів росту.

Рис. 1.5. - Матриця БКГ

Ріст обсягів попиту (відносний темп росту галузі)	високий	«Зірки»	«Дикі кішки» («Важкі діти», «Проблема»)
		Оптимізувати (оберігати й зміцнювати)	Підсилити або тримати (для вибору - вивчати)
		СЗГ-3	СЗГ-4
		Отримати повну вигоду й передати залишок коштів під контроль керівництва	Покинути (позбутися)
низький	«Дійні корови» висока (>1)	«Собаки» низька (<1)	СЗГ-1

"Дійні корови" виступають як основне джерело прибутку для організації, оскільки фінансові ресурси призначаються виключно для утримання їх лідерської позиції. Коли темп росту ринку зменшується, "зірки" перетворюються на "дійних корів". Це, зазвичай, туристичні продукти або бізнес-одиниці, що утримують провідні позиції на ринку з низьким темпом росту. Їх привабливість полягає в тому, що вони вимагають менше інвестицій та генерують значні позитивні грошові потоки. Ці бізнес-одиниці не лише

окупують себе, але й забезпечують кошти для інвестування в нові проекти, від яких залежить майбутній ріст підприємства.

"Собаки", зазвичай, є несприятливими для бізнесу сферами, які приносять невеликий прибуток в довгостроковому плані. Зазвичай такі товари ліквідують, продають або припиняють виробництво.

Товари-«собаки» - це туристичні продукти, які мають низьку частку ринку і обмежені можливості росту через свою непривабливість (особливо в умовах високого рівня конкуренції). Чисті грошові потоки в таких бізнес-одинацях зазвичай нульові або від'ємні. Якщо не існує специфічних обставин (наприклад, якщо продукт доповнює "дійну корову" або "зірку"), то розумно вивести їх з обігу.

Для ефективної реалізації маркетингових стратегій необхідно створити чотири маркетингові системи: систему маркетингової інформації, систему організації служби маркетингу, систему стратегічного та тактичного планування маркетингу, а також систему маркетингового контролю. Отже, маркетингове управління дозволяє:

1. Форсувати розгляд стратегічних альтернатив.
2. Прийняти довгостроковий погляд на речі. Короткострокова орієнтація має багато можливостей, проте часто веде до стратегічних помилок.
3. Обґрунтовувати розподіл ресурсів.
4. Допомогти в стратегічному аналізі і прийнятті рішень. Концепції, моделі, методики допомагають збирати та аналізувати інформацію, яка використовується в прийнятті важливих стратегічних рішень.
5. Створити систему стратегічного менеджменту та контролю. Концентрація на стратегічних активах і навиках, постановка цілей й розробка програм з урахуванням стратегічного напрямку – все це становиться основою стратегічного управління бізнесом.
6. Забезпечити горизонтальні та вертикальні комунікації й функціонування координуючих систем.

7. Допомогти фірмі справитися із змінами, тому що більшість сучасних підприємств оперують в стрімко змінних, не передбачуваних умовах, а тому потребують використання стратегічних методів виживання.

### ***Висновки з першого розділу***

1. Систему маркетингу варто розглядати в широкому й у вузькому змістах. У широкому змісті вона являє собою систему економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і збуту товарів, орієнтованих на ринок, на споживача. У вузькому змісті система маркетингу – це комплекс маркетингових функцій, елементів, прийомів, здійснюваних усією сукупністю галузей – учасників виробництва і реалізації товарів: виробництвом, оптовою і роздрібною торгівлею.

2. Маркетингова діяльність ґрунтується на наступних принципах: систематичний усебічний ретельний облік стану і динаміки потреб, попиту, споживання, а також особливостей ринку, умов виробничої і збутової діяльності з метою прийняття конкретних господарських рішень; створення умов для максимального пристосування виробництва, асортименту і якості продукції, усієї системи керування виробничо-збутовою діяльністю до вимог ринку, структурі і динаміці потреб і попиту; активний вплив на попит, ринок і споживача за допомогою реклами, торговельної і цінової політики, контролю за сферою руху товарів і т.д.

3. Управляти маркетингом означає: вірно поставити цілі маркетингу; правильно планувати всі заходи маркетингу і організувати ефективне їх здійснення для реалізації поставлених цілей. своєчасно виробляти оперативне втручання в хід маркетингових процесів в узгодженні з ситуацією, яка вже склалася; здійснювати ефективний контроль на протязі здійснення маркетингу з ціллю внесення своєчасних корегувань; стимулювання ефективної роботи маркетингового персоналу для отримання максимального ефекту.

4. Управління маркетингом забезпечує: цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, що направлена на задоволення через ринок суспільних

і особистих потреб; комплексність цієї діяльності, починаючи від задуму товару і закінчуючи його споживанням; створює направленість на перспективу в частині вдосконалення товарного асортименту у відповідності до існуючих потреб і умов споживання.

5. Процес управління маркетингом – це процес аналізу ринкових можливостей, виявлення сильних та слабких сторін підприємства, розробка комплексу маркетингу і перетворення в життя маркетингових засобів.

6. Впровадження маркетингу в підприємствах України перешкоджає ряд проблем: запобігання психологічного бар'єру господарських керівників і спеціалістів торгівлі про необхідність використання маркетингу; програма організації маркетингу в підприємстві і його правове забезпечення; робітники підприємств не мають достатньої підготовки і належного досвіду у галузі теорії і практичного використання маркетингу.

## Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### *2.1. Діагностика маркетингового середовища підприємства*

Туристична компанія «Скай Тревел» була заснована в 2012 році в місті Донецьк. У 2014 році підприємство розпочало свою діяльність у Києві, де в 2016 році отримало туроператорську ліцензію на здійснення діяльності по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту. Юридична адреса: м. Київ, вул. Січових Стрільців 79, оф.1, 04050. Директором є Корф Валентина Олександрівна. Поштова адреса підприємства: [skytravel.kiev@gmail.com](mailto:skytravel.kiev@gmail.com).

ТОВ «Скай Тревел», як юридична організація формату товариства з обмеженою відповідальністю, спеціалізується на наданні різноманітних туристичних та супутніх послуг. Засноване за участі не менше ніж двох громадян або юридичних осіб, підприємство об'єднує їх внески для спільного ведення господарської діяльності. Учасники мають обмежену відповідальність та не несуть ризику.

ТОВ «Скай Тревел» пропонує послуги з комплектації турів та формування комплексу послуг для туристів як в межах України, так і за кордоном. Основні напрями діяльності включають туристичні послуги через туристичні агентства, туроператорів; оптову та роздрібну торгівлю; фінансове посередництво; консалтинг; дослідження ринкової кон'юнктури та консультування з комерційної діяльності та управління. Предметом діяльності також є інші види послуг.

Основні функції підприємства:

1. Функція комплектації: спрямована на створення туристичного продукту, об'єднуючи основні та додаткові послуги. Включає

розрахунок вартості та ціноутворення для різних класів та складів турпродукту.

2. Сервісна функція: орієнтована на забезпечення якісного обслуговування туристів при продажу турпакетів та надання оперативного зв'язку і послуг на маршруті.
3. Функція маркетингу: здійснює дослідження туристичного ринку, вивчення потреб споживачів, просування фірми та туристичного продукту, використовуючи турагентську систему.
4. Функція координації: управління діяльністю туроператора так, щоб всі суб'єкти туристичної індустрії працювали узгоджено, забезпечуючи неперервну та безперебійну роботу між готелями, підприємствами харчування, транспортними компаніями та іншими партнерами.
5. Гарантійна функція: забезпечує гарантії туристам, що передплачені послуги будуть надані визначеною кількістю та на визначеному рівні якості. Реалізується через контроль якості, надійності та безпеки туристичних послуг.

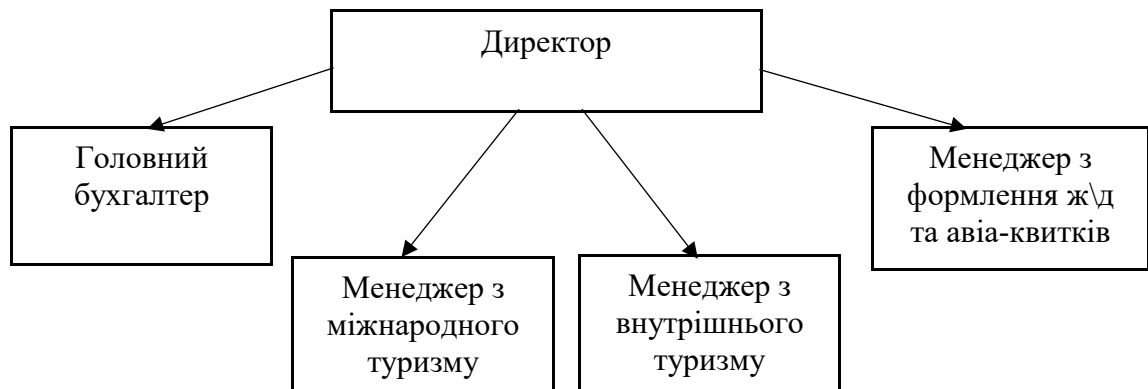
Власний статут, виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також витяг з реєстру платників єдиного податку підтверджують правовий статус та фінансову активність ТОВ "Скай Тревел". Як туроператор, компанія має здатність надавати як туроператорські, так і турагентські послуги, як вказано у Додатку А.

У своїй діяльності компанія дотримується власного статуту, який визначає обов'язкові правила для регулювання її функціонування та взаємодії з іншими сторонами. Також, "Скай Тревел" керується законодавством України, зокрема Законами України: "Про власність", "Про підприємства в Україні", "Про підприємництво".

Організаційна структура управління "Скай Тревел" є функціональною та відображена на рисунку 2.1. Це свідчить про те, що управління підприємством організоване на основі функціональних підрозділів, які взаємодіють для забезпечення ефективності та координації різних аспектів діяльності компанії.

Директор виступає вищою ланкою управління ТОВ "Скай Тревел", водночас виконавцями на підприємстві є фахівці з продажу турів, які мають відповідальні функціональні обов'язки, вказані в Додатку В.

Організаційна структура підприємства підтримує ефективний обмін інформацією між зовнішнім та внутрішнім середовищем, надаючи можливість для тісного взаємодії



**Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ТК «Скай Тревел»**

Джерело: складено автором на основі [28]

на рівні "керівник-підлеглий". Вона також сприяє постійному професійному зростанню працівників і дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Така організаційна структура сприяє ефективному управлінню та координації діяльностей на різних рівнях підприємства, що важливо для успішного функціонування туристичного бізнесу.

Основними принципами управління діяльністю туристичного підприємства «Скай Тревел» є:

1. Спрямованість на задоволення споживача. Орієнтація на задоволення потреб та очікувань клієнтів, що сприяє високій якості та конкурентоспроможності туристичних послуг.
2. Узгодженість цілей керівника та колективу. Спільна визначеність та узгодженість цілей між керівництвом і персоналом для досягнення успішних результатів.



3. Орієнтація на бізнес-процеси. Зосередження на ефективності та оптимізації бізнес-процесів для покращення продуктивності та клієнтського сервісу.
4. Мотивація поведінки та соціальна відповідальність. Заохочення мотивації та врахування соціальних аспектів у веденні бізнесу, що відображається у відносинах з працівниками та відносинах зі спільнотою.
5. Безперервність вдосконалення, розвитку та навчання. Забезпечення постійного розвитку, вдосконалення процесів та навчання персоналу для адаптації до змін в галузі туризму.
6. Матеріально-технічна база підприємства включає в себе орендоване офісне приміщення з необхідним обладнанням для обслуговування туристів, таким як телефон, факс, комп'ютери з доступом до Інтернету, ксерокс, принтер та інша офісна техніка.

Крім того, "Скай Тревел" розвиває партнерські відносини з іншими туроператорами, транспортними компаніями, готелями, екскурсійними бюро та страховими організаціями (табл 2.1.).

З наведеної таблиці можна зробити наступні висновки, що якість туристичних послуг ТОВ "Скай Тревел" обумовлюється успішною співпрацею з визначеними постачальниками турпродукту, які вже тривалий час присутні на ринку туристичних послуг і мають позитивну репутацію серед клієнтів.

Більшість ділових зв'язків підприємства встановлено з туристичними операторами, що свідчить про їхню ключову роль у турбізнесі. Партнерства з авіаперевізниками на даному етапі відсутні.

ТОВ "Скай Тревел" обирає надійних партнерів, що дозволяє компанії пропонувати оптимальні варіанти відпочинку для різних класів споживачів.

Підприємство було нагороджено за вагомий внесок у розвиток регіону та позначено низкою престижних титулів, таких як "Компанія року 2018",

Таблиця 2.1.

**Характеристика ділових контактів з виробниками туристичних послуг**

Назва компанії	Країна	Співробітництво
Туристичні оператори		
SAYAMA Travel Group	Таїланд	Бронювання готелів, екскурсійне забезпечення
Ambotis Holidays	Греція	Приймаюча компанія, готельний бізнес
Intour Maldives	Мальдіви	Бронювання готелів, зустріч та відправлення гостей, трансфер, екскурсійне забезпечення,
7South	Сейшельські острови	Подорожі та перевезення
Desert Adventures	Дубаї	Трансфер, пакетні тури, гольф-тури, безліч екскурсійних програм, бронювання готелів
Diesenhau Unitours	Ізраїль	Трансфер, супровід, оренда авто, візова підтримка, індивідуальні та групові екскурсії, бронювання готелів
Intour Polska	Польща	Спеціальні пакетні пропозиції, трансфери, екскурсії, бронювання, послуги перекладачів
Назва компанії	Країна	Співробітництво
Готелі		
Baglioni Hotels & Resorts	Італія, Мальдіви	Партнерські ціни
Організація екскурсійного супроводу		
iTravex	Чехія	Партнерські ціни, групові, індивідуальні екскурсії, трансфери, організація конференцій, юридичні послуги, білети, оренда машин, перекладач (Прага, Карлові вари, Будапешт, Відень, Париж, Рим, Барселона)

Джерело: складено автором на основі [26]

"Лідер року 2018", "Best Booker 2021", що свідчить про визнання його вагомому внеску в галузь.

Аналіз типів туристів показує, що велика більшість клієнтів є виїзними туристами, що свідчить про популярність туристичних подорожей за кордон.

Популярні напрямки:

Найбільш популярними напрямками є тури в країни, такі як Туреччина, Єгипет, Об'єднані Арабські Емірати, Греція, Іспанія, Домініканська Республіка, що вказує на високий попит серед клієнтів на ці туристичні напрямки.

Таблиця 2.2.

### Аналіз типів туристів за напрямками туристичних потоків (за 2019-2021 рр.)

Категорії	Програми, що користуються популярністю (назви)	Особливості обслуговування	Середня ціна обслуговування, грн	Середня кількість туристів за аналітичний період, люд.		
				2019	2020	2021
Внутрішні	Гірськолижні курорти в Карпатах, тури до Львова, літній відпочинок на Чорноморському узбережжі	Організація додаткових послуг, надання гіда у супровід, оренда спорядження для екстремального туризму	Залежить від об'єму групи, закладається в загальну ціну при сумуванні транспортних витрат, витрат на проживання та харчування	29	21	20
Вийзні	Тури в Туреччину, Єгипет, Об'єднані Арабські Емірати, Грецію, Іспанію, Домініканську Республіку	Візовий супровід, страхування	При заключенні угоди - 10% від ціни туроператора	589	353	870

Джерело: складено автором за даними сайту підприємства [26]

Аналізуючи динаміку основних показників діяльності туристичного підприємства "Скай Тревел" (табл. 2.3), видно, що в 2020 році обсяг реалізованих послуг значно зменшився на 85 одиниць, або на 39% порівняно з попереднім 2019 роком. Аналогічна тенденція спостерігається у показниках кількості туристів, середньої вартості турпродукту і середньої кількості туристів на одного працівника.

Це скорочення обсягів туристичних послуг пов'язане з наслідками пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на галузь туризму. Закриті кордони та введені жорсткі карантинні обмеження стали перешкодою для подорожей мільйонів туристів, включаючи українських. Тривалість турів

**Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства  
туристичного бізнесу «Скай Тревел»**

Найменування показника	Аналітичний період			Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020
Обсяг реалізованих послуг, продукції (од.)	221	136	294	-85	+158	-39	+116
Кількість туристів або споживачів туристичного продукту, люд.	618	374	890	-244	+516	-40	+138
Загальна кількість днів туру, дн.	5515	2829	7513	-2686	+4684	-49	+166
Середня вартість спожитого туристичного продукту, тис. грн.	14 857,8	10 774,3	36 969,7	-4083,5	+26195, 4	-28	+243
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	518,0	701,1	1 240,6	+183,1	+539,5	+35	+77
Операційні витрати, тис. грн.	382,5	452,0	757,0	+69,5	+305	+18	+68
Операційні витрати на 1 грн. реалізованого продукту, послуги, грн.	0,73	0,64	0,61	-0,09	-0,03	-12	-5
Середня кількість працівників, люд.	2	5	5	+3	0	+150	0
Середня кількість туристів на одного працівника, люд.	309	75	178	-234	+103	-76	+137
Чистий прибуток, тис. грн.	138,9	251,1	537,2	+112,2	+286,1	+81	+114

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

також скоротилася, оскільки туристи обирають коротші подорожі для збереження власної безпеки.

Пандемія COVID-19 стала визначальним фактором, що вплинув на динаміку туристичного бізнесу у 2020 році, а її наслідки видно у всіх ключових показниках діяльності підприємства.

У 2021 році ситуація значно покращилась для ТОВ "Скай Тревел". Послаблення карантинних заходів та відкриття кордонів більшою кількістю країн призвело до часткового відновлення сфери туризму. Обсяг реалізованих послуг у 2021 році перевищив рівень допандемічного 2019 року на 33%, досягнувши рівня в 294 одиниці. Чистий прибуток також значно зрос: у

порівнянні з 2019 роком, він збільшився на 286%, досягнувши 537,2 тис. грн. Це свідчить про відмінне відновлення туристичного бізнесу після важких моментів 2020 року, пов'язаних із пандемією COVID-19.

Темп зростання прибутку порівняно з 2020 роком склав +114%, вказуючи на значний відновлення фінансових показників. Операційні витрати на одиницю реалізованого продукту зменшилися з 0,73 грн у 2019 році до 0,61 грн у 2021 році, що становить відносне зменшення на 16,43%. Це зменшення витрат обумовлене тим, що темпи збільшення чистого доходу перевищили темпи збільшення собівартості.

Протягом трьох років, з 2019 по 2021 рік, ТОВ "Скай Тревел" обслуговувало 1882 клієнтів. Найбільша кількість туристів була в 2021 році - 890 осіб. Кількість туристів у 2021 році зросла на 138% порівняно з 2020 роком і на 44% порівняно з 2019 роком. Для внутрішніх турів характерно зменшення кількості днів туру, з 257 днів у 2019 році до 120 днів у 2021 році.

Таблиця 2.4.

#### Аналіз туристичних потоків за видами туризму

Напрямок туризму	Аналітичний період			Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020
<b>Кількість туристів</b>							
Внутрішній	29	21	20	-8	-1	-28	-5
Виїзний	589	353	870	-236	+517	-40	+147
Разом туристів, люд.	618	374	890	-244	+516	-40	+138
<b>Кількість днів туру</b>							
Внутрішній	257	180	120	-77	-60	-30	-33
Виїзний	5258	2649	7393	-2609	+4744	-50	+279
Разом туроднів, дн.	5515	2829	7513	-2686	+4684	-49	+166

Аналіз організації управління підприємства відбувався на основі вивчення наступних регламентуючих документів підприємства: Статуту підприємства, положень про функціональні підрозділи і посадові інструкції спеціалістів і керівників, штатного розкладу.

Аналіз функціональної зони «організація управління» показав, що усі повноваження по управлінню зосереджені в руках генерального директора, основною задачею якого є об'єднання системи управління ТОВ «Скай Тревел»

у єдине ціле, координація робіт різноманітних структурних підрозділів і виконавців.

Розглянувши функціональні обов'язки працівників підприємства, можна виявити наступні проблеми:

- дублювання функцій;
- застарілі посадові інструкції;
- відсутність взаємозалежних Положень про підрозділи підприємства;
- окремі функції не виконуються;
- виконуються функції, які не передбачені посадовою інструкцією.

Відділ управління та підготовки кадрів веде облік усіх категорій працівників ТОВ «Скай Тревел» оформляє їхній прийом на роботу, переведення, звільнення, оформляє і друкує виробничі характеристики, друкує накази, розробляє штатний розклад, веде облік і оформляє лікарняні аркуші працівників.

Бухгалтерія здійснює збір даних від усіх служб «Скай Тревел» по витратах і доходах, здійснює контроль за надходженнями коштів, складання річних звітів діяльності, веде бухгалтерський облік і представляє періодично звітність у державні органи по термінах відповідно до чинного законодавства і несе відповідальність за своєчасність надання.

Незважаючи на організовану і погоджену роботу апарата управління в «Скай Тревел» деякі функції все-таки не виконуються, що зв'язано з фінансовими труднощами.

У зв'язку з цим підприємству необхідно розробити відсутні посадові інструкції, внести зміни в штатний розклад.

Для оцінки ефективності функціонування організаційної структури апарата управління був використаний коефіцієнт повноти охоплення функцій і коефіцієнт навантаження.

*Кохопл.* = Кількість вик-них функцій / загальну кількість функцій

*К навантаження* = Кількість вик-них функцій / загальну кількість функцій в матриці

Результати даного аналізу відбиті в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

**Повнота охоплення функцій та навантаження функціональних підрозділів**

Найменування відділу	Фактичне виконання функцій	Функції, які передбачені нормативними документами	Коефіцієнт повноти охоплення функцій.	Коеф. навантаження
1.Бухгалтер	12	13	0,92	0,11
2.Менеджер міжнародного туризму	7	9	0,78	0,08
3.Менеджер внутрішнього туризму	8	11	0,72	0,10

Проведені дослідження дозволяють нам зробити висновок, що бухгалтерія виконує свої функції на 92%, тобто цей відділ має високий коефіцієнт повноти охоплення функцій, і таким чином виконує свої функції практично у повному обсязі. Але менеджер з міжнародного туризму (78%), менеджер з внутрішнього туризму (72%) мають недостатньо високий коефіцієнт повноти охоплення функцій. Це означає, що керівництву підприємства необхідно переглянути функції цих фахівців, визначити їх доцільність, додати функції, які орієнтовані на нову ринкову ситуацію і ліквідувати ті функції, які недоцільно виконувати в цих напрямках.

Наступним кроком аналізу діючої організаційної структури є розрахунок коефіцієнта оперативності, який показує відносну кількість робіт, що виконуються з порушенням строку, до загальної кількості робіт. Коефіцієнт оперативності розраховується по формулі:

$$K_{\text{опер.}} = R_{\text{пор.}} / R_{\text{заг.}}, \text{ де}$$

$R_{\text{пор.}}$  – кількість робіт, які виконані з порушенням строку;

$R_{\text{заг.}}$  – загальна кількість робіт по даному відділу.

Розрахунок коефіцієнту надійності організаційної структури управління розраховується відношенням кількості реалізованих рішень до кількості рішень, що були прийняті.

$$K_{\text{над.}} = P_r / P_{\text{общ.}}, \text{ де}$$

Пр.- кількість управлінських рішень, що були реалізовані;

Побщ. – загальна кількість рішень.

Обидва коефіцієнта розраховуються експертним шляхом. Однак є великі труднощі при їх розрахунку відносно отримання інформації.

Продовжуючи описувати внутрішнє середовище ТОВ «Скай Тревел» треба зазначити, що воно не здійснює діяльність в області НДДКР, а таку сферу, як технологія оцінимо завдяки вивченню технології туристичної діяльності і стану матеріально-технічної бази підприємства.

Підбір кадрів на підприємства може здійснюватися різними методами, серед яких запити на біржі праці, кадрові агентства, ВНЗ, середні спеціалізовані навчальні заклади, добір на заміщення вакантних посад на конкурсній основі, по рекомендаціях співробітників і ін.

В ТОВ «Скай Тревел» підбір кадрів здійснюється на конкурсній основі. З претендентами на вакантні посади проводяться співбесіди, у ході яких члени приймальної комісії здійснюють оцінку їхньої компетентності і ступеня придатності до виконання необхідних робіт.

Характеризуючи практику добору кадрів на різні посади необхідно відзначити, що для укомплектування адміністративно-управлінського персоналу залучаються претенденти маючі вищу економічну освіту, при цьому, перевага віддається маючим досвід роботи в даній сфері. При доборі кадрів на дані посади враховується вміння людей керувати конфліктами, знання психології і т.п.

Оцінка кадрів здійснюється за допомогою проведення атестації.

В умовах формування ринкових відносин до керівників і фахівців, що займаються управлінням, пред'являються якісно нові вимоги, у зв'язку з чим, виникає необхідність у періодичному проведенні атестації для визначення відповідності працівників займаним посадам за результатами їхньої діяльності, рівню кваліфікації й особистих якостей.

Розвиток ринкових відносин в Україні пред'являє все нові вимоги до *управління персоналом* у туристичних підприємствах, вимагає вкладення



величезних засобів на ріст і розвиток кваліфікованого персоналу. Інвестиції в людські ресурси стають довгостроковим фактором виживаності підприємства.

На поведження людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, регіону, підприємства і внутрішніх – складових структури безпосередньо особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, зв'язані з ними і соціально-культурним середовищем особливості менталітету й інше). Таким чином при розгляді питань щодо управління персоналом найважливішим моментом є вивчення елементів мотивації працівників. Відповідні дані представлені у таблиці 2.6.

Таким чином, можна простежити, що у даному підприємстві використовуються як елементи матеріального, так і морального стимулювання.

Але з елементів матеріального стимулювання використовуються цілком тільки заробітна плата, премії, доплата за розширення зони обслуговування та надання святкових подарунків, а з елементів морального стимулювання тільки інформування працівників про стан справ у підприємстві.

Усі ці чинники безперечно впливають на ефективність діяльності персоналу, але вони не є достатніми для ефективного управління персоналом та значного підвищення продуктивності праці.

Ті ж елементи стимулювання, що вживаються час від часу або одноразово не можуть бути охарактеризовані як фактори підвищення працьовитості робітників. Премії за виконання планових завдань, безкоштовні путівки, грошова винагорода за виграні конкурси, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, надання більш змістової і важливої роботи, визнання заслуг працівників – це дуже важливі та обов'язкові елементи мотивації, які не знайшли свого місця у системі стимулювання робітників на підприємстві.

Таблиця 2.6.

Оцінка елементів мотивації, що використовуються у ТОВ «Скай Тревелл»

Елементи мотивації	Не використовується	Використовується частково	Використовується цілком
--------------------	---------------------	---------------------------	-------------------------

<b>1. Матеріальне стимулювання:</b>			
1.1. Заробітна плата			
1.2. Премії персоналу			
1.4. Участь у прибутках			
1.5. Доплата за розширення зони обслуговування			
1.6. Премії за виконання планових завдань			
1.7. Надання путівок			
1.8. Матеріальна винагорода переможців конкурсів на професійну майстерність			
1.9. Надання святкових подарунків			
<b>2. Моральне стимулювання:</b>			
2.1. Залучення до прийняття рішень			
2.2. Підготовка і підвищення кваліфікації			
2.3. Об'єктивна система оцінки персоналу			
2.4. Соціальні пільги			
2.5. Інформування працівників про стан справ у підприємстві			
2.6. Розвиток організаційної культури підприємства			
2.7. Надання більш змістовної і важливої роботи			
2.8. Визнання заслуг працівників			
2.9. Поліпшення умов праці			

У цілому на підприємстві у системі управління персоналом також використовуються наступні заходи: проводяться семінари для працівників, виконується управління підвищенням кваліфікації, навчанням основ роботи з онлайн-платформами, проводяться атестації та інше. Але все-таки не виконується ряд функцій по управлінню персоналом і забезпеченню нормальної його роботи. Найважливішими з них є аналіз і регулювання колективних і особистих взаємин, відносин керівництва, управління виробничими і соціальними конфліктами, аналіз кадрового потенціалу і потреби у фахівцях, планування і контроль ділової кар'єри, управління трудовою мотивацією. Найважливішим критерієм підбору кандидатів виступає наявність професійного досвіду, а рівень освіти переходить на друге місце.

Це значить, що дані чинники є сильними сторонами діяльності підприємства та дають йому конкурентні переваги. Нейтральну позицію

займають продуктивність роботи персоналу, витрати на навчання, управління вертикальною кар'єрою та стан морально-психологічного клімату в колективі. Тобто дані позиції не дають досліджуваному підприємству ніяких конкурентних переваг, але й не є слабкими сторонами діяльності. Значить керівництву необхідно поліпшити ці показники, щоб покращити роботу працівників та посилити свою конкурентну позицію. Слабкими сторонами діяльності ТОВ «Скай Тревел» тут є рівень мотивації, ступінь участі персоналу в управлінні, готовність до інновацій та наявність зворотного зв'язку.

Ефективне стимулювання на підприємстві, з боку керівництва, відгукається підвищенням продуктивності праці та поліпшенням соціально-психологічного клімату, з боку працівників. Ефективність стимулювання персоналу та ефективність проведення цих заходів набагато залежить від фінансової підтримки, для чого на підприємстві повинно бути стійке фінансове положення.

Характеризуючи такий елемент внутрішнього середовища, як імідж та організаційна культура можна зробити такий висновок, що ТОВ «Скай Тревел» має достатньо високий імідж в очах споживачів, та в очах ділових партнерів. За власним доглядом можна сказати, що в колективі підприємства спостерігається сприятливий психологічний клімат, персонал зацікавлений у досягненні цілей підприємства. але деяка частка не дуже охоче йде на нововведення.

Нами була зроблена оцінка іміджу підприємства. У таблиці 2.7 представлена оцінка споживчого рейтингу підприємства.

З таблиці 2.8, ми бачимо, що підприємство має високий імідж серед споживачів. Насамперед, позитивний імідж магазину складається за рахунок доброго місця розташування та культури обслуговування. У таблицях 2.8 та 2.10 визначаємо діловий рейтинг та оцінюємо престижний рейтинг.

Таблиця 2.7

### Оцінка споживчого рейтингу ТОВ «Скай Тревел»

Аналіз іміджу підприємства	Показники	Оцінка в балах
1. Атмосфера магазину	1.1. Оформлення вітрин	2
	1.2. Інтер'єр офісу	2

	1.3. Удобство для клієнтів	3
Підсумковий показник оцінки аспекту		7
2. Культура обслуговування	2.1. Стиль продажу: гарний професійний	3
	2.2. Відношення до клієнтів: враховуються побажання; не встановлюються післяпродажні контакти	2
	2.3. Репутація чесності підприємства: повна довіра до туристичного агента	3
	2.4. Комплекс послуг: надається велика кількість різноманітних послуг	3
Підсумковий показник оцінки аспекту		9
3. Комунікаційна активність	3.1. Стимулювання купівлі: не здійснюються заходи стимулюючого впливу	2
	3.2. Якість реклами: реклама здійснює сильний вплив на рівень інформованості замовників відносно туристичної продукції підприємства	3
Підсумковий показник оцінки аспекту		5
4. Пропозиція	4.1. Асортимент: асортимент продукції достатньо глибокий; можна легко вибрати необхідну продукцію	3
	4.2. Якість: якість туристичного продукту вище потрібного рівня	2
	4.3. Відповідність якості продукту ціні: якість вище за ціну	2
Підсумковий показник оцінки аспекту		7
<b>Підсумкова оцінка іміджу (споживчий рейтинг)</b>		<b>37</b>
<b>Разом середній бал</b>		<b>2,5</b>

Таблиця 2.9 мовить про те, що найкращими показниками ділового рейтингу є якість обслуговування, доля товарів ринкової новизни, онлайн-просування.

Таблиця 2.8

### Визначення ділового рейтингу ТОВ «Скай Тревел»

№	Показники	Бали
1.	Широта асортименту послуг	2
2.	Доля Товарів «ринкової новизни»	3
3.	Ціна	1
5.	Додаткові послуги	2
6.	Якість обслуговування клієнтів	3
7.	Сервіс	1
8.	Якість та ефективність рекламних заходів	1
9.	Стимулювання збуту	2
10.	Рівень сучасності устаткування	2
11.	Онлайн-просування	3
	<b>Разом середній бал</b>	<b>1,82</b>

Таблиця 2.9

### Оцінка престижного рейтингу підприємства ТОВ «Скай Тревел»

	ПОКАЗНИКИ	Бали
1.	Задовільність організацією, де працюють	3
2.	Задовільність фізичними умовами праці (шум, холод, ...)	2
3.	Задовільність працею	2
4.	Задовільність злагожденістю робітників між собою	2
5.	Задовільність стилем управління керівника	3
6.	Задовільність професійною компетентністю керівника	3

7. Задовільність заробітною платою	2
8. Задовільність службовим (професійним) просуванням	1
9. Задовільність можливостями просування	2
10. Задовільність тим, що на роботі можна використовувати свій досвід та здібності	3
11. Задовільність вимогами роботи до інтелекту людини	2
12. Задовільність тривалістю робочого дня	2
<b>Разом середній бал</b>	<b>2,23</b>

Визначення ділового та престижного рейтингу підприємства відбувалося експертним шляхом за шкалою: 1 – погано, 2 – добре, 3 – гарно.

Показник іміджу підприємства розраховуємо за наступною формулою:

$$In = \frac{Pc + P\delta + Pn}{3}$$

Таким чином імідж підприємства склав 2.18, що говорить про його високу оцінку.

На основі аналізу маркетингового середовища розроблюється матриця SWOT для підприємства (таблиця 2.10).

Хоча за сумою фактори макросередовища мають позитивний вплив (+14), окремі його складові досить негативно впливають на діяльність підприємства. Найгірше становище щодо політико-правових факторів, сумарний вплив яких склав -31 бал. Соціально-демографічні показники також ускладнює становище підприємства на -15 балів. Економічні та техніко-технологічні фактори мають досить сприятливий вплив на діяльність ТОВ «Скай Тревел». Бальна оцінка цього впливу складає 30 та 17 балів відповідно.

Для подальшого розгляду найбільш впливових факторів маркетингового середовища та їх попарного співставлення та встановлення між ними стійких

Таблиця 2.10.

### Матриця SWOT-аналізу

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	Розширення спектру послуг і напрямків у галузі туристичної діяльності. Збільшення попиту на внутрішні туристичні маршрути.	Введення воєнного стану з 24 лютого 2022 року. Пошкодження туристичної інфраструктури внаслідок воєнних подій. Недосконалість урядових заходів

	<p>Впровадження нових рекламних технологій та підвищення ролі взаємодії з громадськістю у просуванні послуг туристичного оператора.</p> <p>Врахування державної політики, спрямованої на розширення та підтримку розвитку туристичного бізнесу.</p>	<p>щодо модернізації сфери туризму.</p> <p>Можливість настання кризового стану в туристичній галузі.</p> <p>Зменшення кількості громадян здатних сплачувати за туристичні послуги.</p> <p>Занепад економіки та економічна криза.</p> <p>Підвищення курсу іноземної валюти.</p> <p>Зміни в смаках клієнтів та їх виборі туристичних напрямків.</p> <p>Можливість появи нових конкурентів в туристичній індустрії.</p> <p>Необхідність модернізації робочої техніки в туристичному бізнесі.</p>
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>«SO»</b>	<b>«ST»</b>
<p>Надання обслуговування високої якості.</p> <p>Використання висококваліфікованих працівників.</p> <p>Збереження постійних клієнтів.</p> <p>Вигідне розташування офісу компанії.</p> <p>Встановлення надійних відносин з постачальниками.</p> <p>Багаторічний досвід діяльності туристичної компанії.</p> <p>Інтернет-присутність, включаючи наявність веб-сайту та сторінок в соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram.</p>	<p>Вдосконалення сайту за допомогою кваліфікованих співробітників.</p> <p>Розширення асортименту послуг з використанням можливостей постачальників.</p> <p>Висококваліфіковані кадри і багаторічний досвід дозволить легко завоювати позиції на нових напрямках тур. діяльності,</p> <p>Просування послуг турфірми за допомогою електронного маркетингу, використовуючи сторінки у соц. мережах.</p>	<p>Утримання клієнтів від переходу до конкурента за рахунок великого асортименту послуг, вигідних цін та надання високоякісних послуг.</p> <p>Висококваліфіковані кадри і багаторічний досвід дозволять в найкоротші терміни сформувати пропозицію на ринку при зміні в смаках клієнтів чи при зміні сезону.</p> <p>Утримання клієнтів за рахунок широкого асортименту туристичних маршрутів та знижкової системи при кризовій ситуації.</p>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>«WO»</b>	<b>«WT»</b>
<p>Залежність від сезонності в бізнесі.</p> <p>Відсутність ефективної рекламної кампанії.</p> <p>Слабкі канали збуту продукції чи послуг.</p> <p>Обмежений бюджет для маркетингових заходів.</p> <p>Нестабільна робота веб-сайту.</p>	<p>Нестабільне функціонування сайту у соц. мережі не дає повною мірою використовувати дані засоби у просуванні послуг.</p> <p>Сезонність бізнесу суттєво впливає на розширення послуг та напрямків тур діяльності.</p> <p>Обмежений бюджет може стати перешкодою для розвитку туризму.</p>	<p>Втрата попиту через слабкі канали збуту у несезонні періоди.</p> <p>Втрата прибутку через зріст неплатоспроможної частки громадян та появи конкурентів.</p> <p>Можливість появи нових конкурентів через відсутність ефективної маркетингової стратегії.</p>

зв'язків, необхідно побудувати матрицю SWOT, в якій зазначимо не тільки найбільш впливові сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та погрози, але й так звані «парні комбінації», що утворюються шляхом сполучення різних факторів .

Сполучення факторів утворюють наступні поля матриці:

- Поле
- Поле «Сила і погрози»
- Поле «Слабкість і можливості»
- Поле «Слабкість і погрози»

Як можна бачити у побудованій матриці, переважна кількість комбінацій розташована у полі «СліМ» «Сила і можливості» , що говорить про те, що подолання проблем підприємства можливе лише за рахунок ліквідації слабких сторін діяльності підприємства.

Таким чином ми побачили на що треба керівництву підприємства звернути увагу. Можливостей для підприємства досить небагато. Загалом це розвиток виробництва, впровадження нових Товарів, технологій. Це говорить про необхідність удосконалення діяльності всередині підприємства та кращого дослідження зовнішнього середовища для більш ефективної адаптації до нього. В результаті покращення цих аспектів погроз та слабостей поменшає і діяльність підприємства стане менш ризикованою.

## 2.2 *Аналіз процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства*

Процес управління маркетингом на підприємстві – це послідовна реалізація основних функцій маркетингу за допомогою різних методів для досягнення цілей підприємства. Процес управління маркетингом складається з шести послідовних етапів (див. підр.1.2)

Далі більш детально розглянемо його етапи.

Аналіз ринку в першу чергу передбачає аналіз факторів макросередовища (PEST-факторів), тобто тих, які мають опосередкований вплив на діяльність підприємства.

Безпосередній вплив на діяльність ТОВ «Скай Тревел» здійснюють такі фактори ринкового середовища, як: споживачів, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники, контактні аудиторії.

При дослідженні споживачів ТОВ «Скай Тревел» використовувалися спостереження та метод анкетування, а також розмови з керівником і менеджерами підприємства. Було з'ясовано, що основними споживачами туристичних послуг підприємства є мешканці України, а також окремі підприємства й організації України.

Для більш глибокого їхнього вивчення необхідно скласти профіль споживачів, який може мати такі характеристики:

- географічне місце розташування споживачів;
- демографічні характеристики споживачів (вік, освіта і т.д.);
- соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, стиль поведінки, вподобання, звички);
- відношення споживачів до туристичного продукту (чому він купує продукт, як він його оцінює і т.п.);
- торгова сила покупця (рівень інформованості, чутливість до ціни, до засобів стимулювання, орієнтація на певну торгову марку, і т.п.).



Аналіз показав, що більшість споживачів підприємства у віці від 18 і більш 40 років, мають вищу або середню фахову освіту, одружені, їхнє фінансове становище характеризується в основному середнім і вище за середнє рівнями, мотив покупки має раціональний а іноді емоційний характер. А домінуючими факторами при придбанні товарів і послуг насамперед є якість і ціна.

На основі карти обліку груп споживачів була побудована матриця цільового ринку для ТОВ «Скай Тревел».

Аналізуючи споживачів, нами була оцінена здатність підприємства задовольнити потреби, вимоги і вподобання споживачів і його можливість розширити коло потенційних споживачів.

Таблиця 2.11.

### Оцінка адаптивності ТОВ «Скай Тревел» у процесі функціонування на ринку

Параметри	Індикатори	Оцінка в балах		
		1	2	3
1. Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки споживачів	1. Відповідність асортименту товарів вимогам споживачів	Не відповідає	Частково	Повністю
	2. Прийнятність ціни товарів	Не прийнятна	Частково	Повністю
	3. Відповідність якості товарів, які реалізуються вимогам споживачів.	Не відповідає	Частково	Повністю
2. Можливість розширення кола потенційних споживачів	1. Наявність незадоволеного попиту	Інформація відсутня	Виявлено незадоволені й попит	Виявлене "ринкове вікно"
	2. Наявність привабливих сегментів	Не виявлені привабливі сегменти	Виявлено один привабливий сегмент	Виявлено декілька привабливих сегментів

Відповідно до даної таблиці здатність підприємству задовольнити потреби і вподобання споживачів туристичних послуг незначна, оскільки відповідність асортименту, якості і ціни реалізованих послуг вимогам клієнтів знаходиться на середньому рівні, а про можливість поширення кола потенційних споживачів інформація відсутня.

Далі нами була оцінена спроможність підприємства до ефективного функціонування в ринковому сегменті(таблиця 2.12) та привабливість сегменту

Таблиця 2.12.

**Оцінка спроможності підприємства до ефективного функціонування в  
ринковому сегменті А**

Критерії	Знач крит	Бали			Підс.
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
Рівень інформованості споживачів про туристичний продукт, ціни, режим роботи підприємства	1	Низький рівень інформованості	Недостатній рівень інформованості	Достатня інформованість	1
Ступінь залежності продавця від покупця	1	Покупці мають велику можливість вибору інших продавців	Покупці мають обмежену можливість вибору інших продавців	Покупці не мають можливості вибору інших продавців	1
Прихильність споживачів до туристичного продукту підприємства	1	Покупці дуже рідко купують туристичні продукти в даному підприємстві	Покупці нерегулярно купують туристичні продукти в даному підприємстві	Покупці регулярно купують туристичні продукти в даному підприємстві	2
Відповідність асортименту товарів вимогам споживачів	3	Асортимент товарів в основному не відповідає вимогам споживачів	Асортимент товарів частково відповідає вимогам споживачів	Асортимент товарів повністю відповідає вимогам споживачів	9
Прийнятність ціни товарів	2	Ціни товарів не прийнятні для споживачів	Ціни на товар частково прийнятні для споживачів	Ціни на товар повністю прийнятні для споживачів	4
Відповідність якості товарів, що реалізуються, до вимог споживачів	2	Якість товарів в основному не відповідає вимогам споживачів	Якість товарів частково відповідає вимогам споживачів	Якість товарів повністю відповідає вимогам споживачів	4
<b>Разом</b>	<b>10</b>				<b>21</b>

(таблиця 2.13). Оцінку привабливості ринкового сегменту було зроблено експертним шляхом, де 1 бал - погано, 2 бали – добре, 3 бали – гарно.

Для остаточного вибору цільового ринку скористаємось результатами оцінки привабливості ринкових сегментів для підприємства і його спроможності до ефективного функціонування на них, та збудуємо карту обґрунтування вибору цільового ринку підприємства (рис 2.2), яка основана на даних таблиці 2.14.

Таблиця 2.13.

## Оцінка привабливості ринкового сегменту

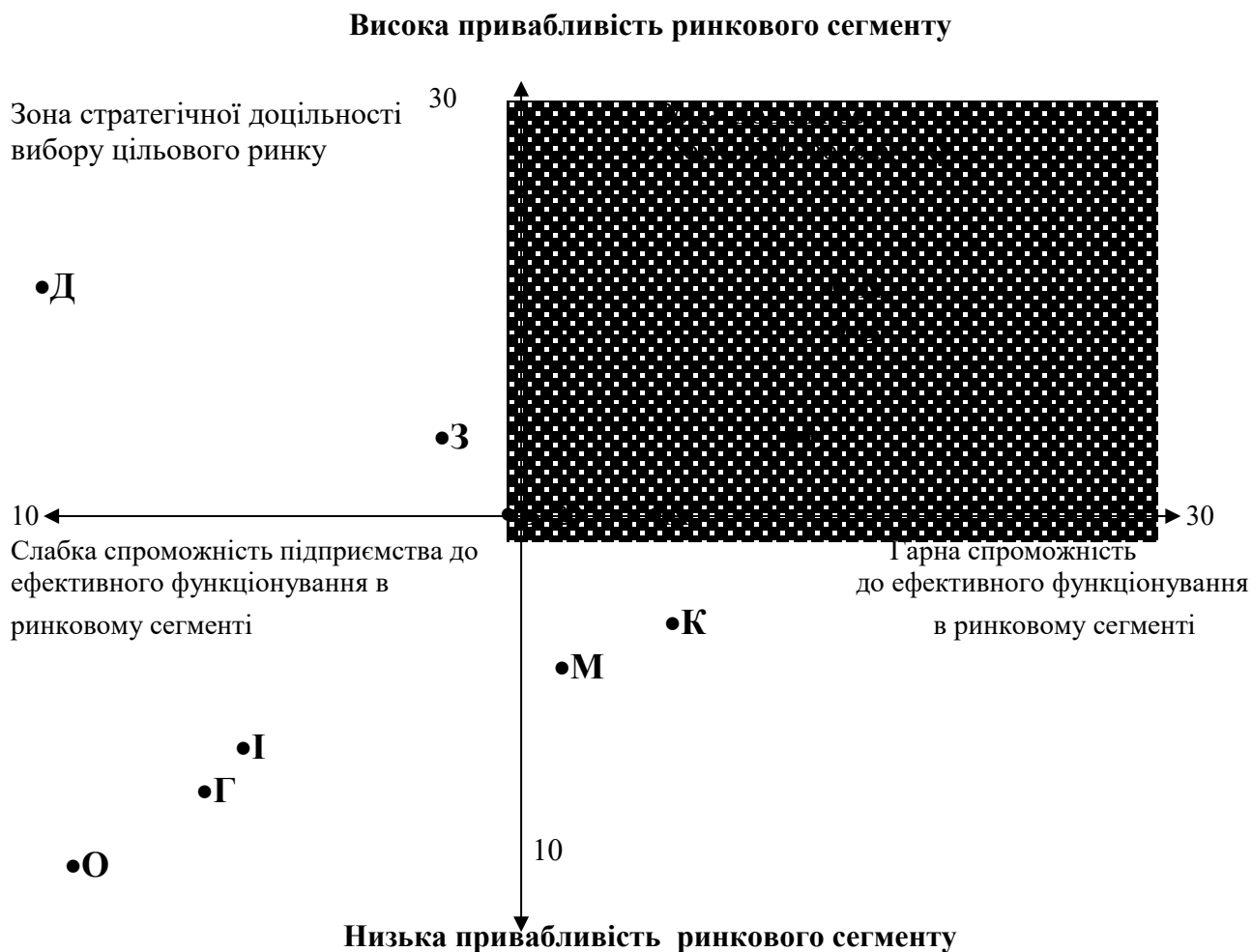
Характеристика сегменту	Вагомість критерію	Бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
1.Емність сегменту	1			*	3
2.Перспективність зростання сегменту	2			*	6
3.Рівень конкуренції	2		*		4
4.Доля підприємства у сегменті	1			*	3
5.Відповідність сегменту довгостроковим цілям підприємства	1		*		2
6.Відповідність сегменту ресурсам підприємства	1		*		2
7.Наявність конкурентних переваг підпр. у сегменті	2		*		4
<b>Разом</b>					<b>24</b>

Таблиця 2.13.

## Оцінка привабливості ринкових сегментів та спроможності ТОВ «Скай Тревел» до ефективного функціонування ринку

Сегменти	Координати	
	Привабливість	Спроможність
<b>А</b>	21	20
<b>Б</b>	19	20
<b>В</b>	22	25
<b>Г</b>	12	15
<b>Д</b>	11	10
<b>Е</b>	21	22
<b>Ж</b>	23	25
<b>З</b>	21	18
<b>І</b>	13	14
<b>К</b>	18	21
<b>Л</b>	23	26
<b>М</b>	15	21
<b>Н</b>	22	27
<b>О</b>	11	13

З аналізу таблиці 2.13 та рисунку 2.2 можна зробити наступний висновок, що підприємство не дуже ефективно функціонує в ринковому сегменті. Прихильність споживачів до туристичних товарів підприємства середня, тому що багато споживачів, в силу того, що їх доходи знаходяться на низькому рівні віддають прихильність таким же товарам, але тільки за більш дешевою ціною, тобто вони дуже чуткі к змінам ціни.



**Рис. 2.2 Карта обґрунтування вибору цільового ринку**

Але, незважаючи на це, підприємство знаходиться в зоні доцільності вибору цільового сегменту.

Також виникнення товарів замінників сприяє переорієнтуванню споживачів на більш дешеві туристичні продукти. Негативним моментом також є і те, що в ТОВ «Скай Тревел» не ведеться облік незадоволеного попиту. Але є і позитивні риси, які допомагають підприємству функціонувати в сучасних умовах, це, насамперед те, що підприємство надає різноманітного роду послуги, продає туристичні продукти онлайн та ін.

Характеристика цільових сегментів споживачів туристичних послуг ТОВ «Скай Тревел» наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16.

**Характеристика цільових сегментів ТОВ «Скай Тревел»**

Основна потреба	Бюджетний відпочинок або «згораючий тур»	Відпочинок без ризику із набором додаткових послуг за високою ціною	Бюджетний відпочинок із набором додаткових послуг за середньою ціною
Критерії	Сегмент В	Сегмент Є	Сегмент Ж
<b>Демографічні характеристики</b>			
Вік	17-25 років	25-40 років	40-60 років
Дохід	2500-4000 грн.	10000-18000 грн.	5000-7000 грн.
Сімейний стан	Неодружені	Одружені	Одружені
Діти	Немає	Є	Є
<b>Спосіб життя</b>			
Користування туристичними послугами протягом року	Користуються вперше (33%)	2 раз (49%)	1 раз (18%)
<b>Поведінкові моделі використання</b>			
Причина вибору туристичної фірми	Зацікавленість в конкретній пропозиції (25%)	Попередній досвід (40%)	Рекомендації (37%)
Критерій обрання турпродукту	Ціна (42%)	Якість (66%)	Ціна, надійність (51%)
Основна потреба	Бюджетний відпочинок або «згораючий тур»	Відпочинок без ризику із набором додаткових послуг за високою ціною	Бюджетний відпочинок із набором додаткових послуг за середньою ціною
Витрати на туристичну подорож (одна особа/один тиждень)	250-300 €	500-700 €	300-400 €

Джерело: складено автором

Важним етапом аналізу конкурентів є створення стратегічних груп. Цей підхід дозволяє визначити положення туристичного підприємства "Скай Тревел" серед конкурентів, виявити основних гравців, чію діяльність слід уважно вивчати, і конкурентів, які наразі не становлять загрози для туроператора. Таким чином, були ідентифіковані та оцінені основні характеристики галузі за п'ятибальною шкалою (див. таблицю 2.17).

Таблиця 2.17

### Виявлення характеристик галузі для будування карти стратегічних груп

Характеристика	«Скай Тревел» А	«Bona Vita» В	«TrebaTravel» С	«Universal Travel Groups» D	«Travel Line» Е
Ціна продуктів та послуг	Висока (3,0)	Висока (4,0)	Середня (3,0)	Середня (3,5)	Висока (5,0)
Асортимент послуг	Широкий (5,0)	Широкий (5,0)	Середній (3,0)	Середній (3,5)	Широкий (4,0)

На основі даних табл. 2.2 побудуємо карту стратегічних груп конкурентів.

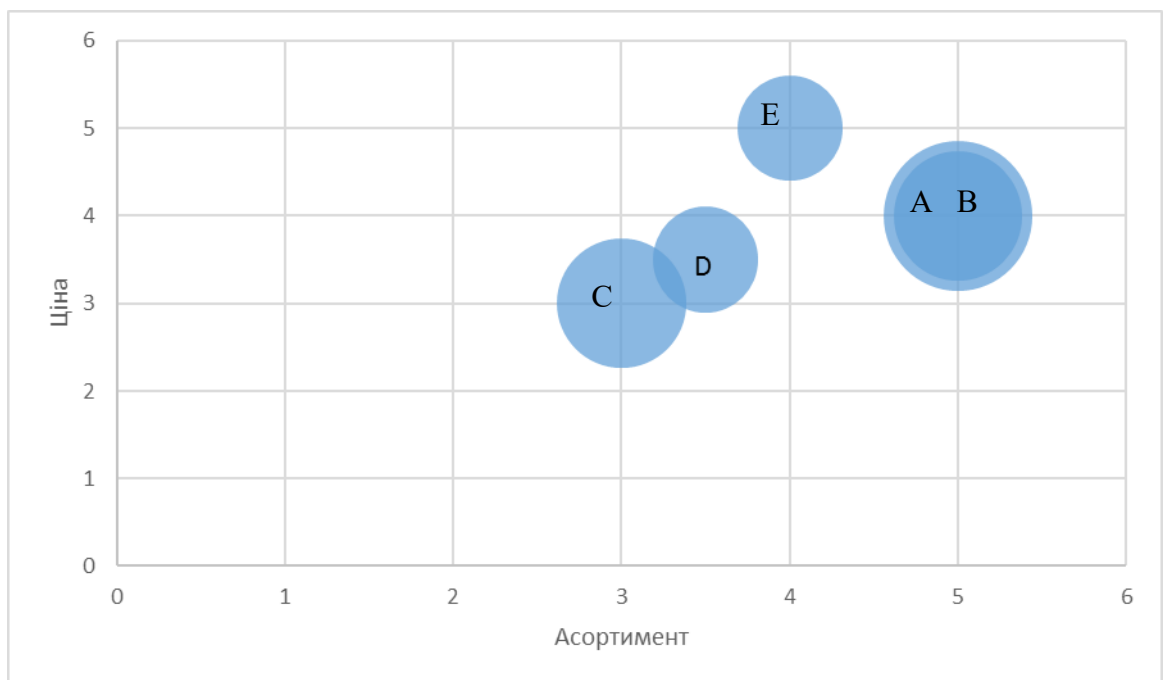


Рис. 2.3 Карта стратегічних груп

За побудовою карти стратегічних груп за показниками «ціна – асортимент», можна зробити висновок, що основним конкурентом туристичного підприємства «Скай Тревел» (А) в даній області є «Bona Vita» (В). Конкурентною перевагою досліджуваного підприємства по відношенню до конкурента є більш гнучка політика ціноутворення на туристичні послуги.

Наступним кроком буде *аналіз підприємства*.

Його треба проводити по усім напрямкам діяльності -кадровий, організаційний, маркетинговий, виробничий та фінансовий аналіз .

**Аналіз організації управління** відбувався на основі вивчення наступних регламентуючих документів підприємства Статуту ТОВ «Скай Тревел» , штатного розкладу, положень про функціональні підрозділи і посадові інструкції спеціалістів та керівників. Детально аналіз описано у частині 2.1.

Наступною сферою дослідження виступає **маркетинг**. Як відомо, на підприємстві виконуються лише деякі функції маркетингу. Оцінка маркетингової діяльності на підприємстві відбувалася експертним шляхом, експертами виступали фахівці підприємства. Оцінка відбувалася за наступною шкалою:

0-15 балів – маркетингові заходи не проводяться взагалі.

16-30 – маркетингові заходи проводяться погано.

31-45 – маркетингові заходи проводяться на середньому рівні.

46-60 – маркетингові заходи проводяться добре.

61-75 – проведення маркетингових заходів на підприємстві знаходиться на належному рівні.

Отримані 41 бал свідчать про “середній” рівень організації маркетингу на підприємстві, що дає підприємству змогу поліпшити своє становище на ринку та отримати певні переваги перед конкурентами.

На підставі проведеного аналізу з’ясовується маркетингова компетенція підприємства та маркетингова компетенція менеджера.

Неповний процес проведення загального аналізу на підприємстві говорить про середній рівень маркетингової компетентності підприємства взагалі. Тобто необхідно вдосконалити систему аналізу та провести повний аналіз.

Після проведення аналізу маркетингового середовища дії підприємства, можна говорити і про визначення його місії та цілей. Відповідно до Статуту ТОВ «Скай Тревел», генеральною метою підприємства є найбільш повне задоволення потреб населення на туристичні продукти.

Таблиця 2.18.

### Аналіз організації маркетингу в ТОВ «Скай Тревел»

Критерії оцінки	Бали				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1.Чи розуміє фірма свої сегменти ринку і вимоги цих сегментів до товарів?	Ні	Смутно	Трохи	Непогано	Дуже добре
2.Чи знає підприємство побажання споживачів відповідно своїх товарів?	Ні	Смутно	Трохи	Непогано	Дуже добре
3.Якість товарів підприємства в порівнянні з товарами конкурентів .	Значно гірше	Гірше	Приблизно однаково	Краще	Значно краще
4.Ступінь зміни асортименту туристичних послуг за останні 5 років	10%	20%	30%	40%	50%
5.Рівень контролю за якістю товарів	Дуже низький	Низький	Середній	Значний	Високий
6.Використання знижок з ціни	Відсутнє	Слабке	Середнє	Значне	Сильне
7.Рівень сервісного супроводу товарів	Дуже низький	Низький	Середній	Значний	Високий
8.Чи впливають зміни цін на обсяг продажу	Дуже сильно	Істотно	Незначно	Трохи	Ні
9.Використання прогресивних форм продажу.	Відсутнє	Незначно	Половина	Більша половина	Повністю використовуються
10.Коли в останній раз оцінювалась ефективність затрат на просування	Ніколи	3 роки назад	2 роки назад	В минулому році	Нещодавно
11.Як організована претензійна робота із клієнтами	Ніяк	погано	Середньо	Відносно	Добре
12.Чи проводиться на підприємстві вивчення діяльності конкурентів?	Немає	Облік конку - рентів	Час від часу	Неповний аналіз	Постійно
13.Використання заходів СТИЗ.	Відсутні	Незначно	Час від часу	Не в повному обсязі	Постійно

Основними цілями підприємства є :

- формування оптимального асортименту та підвищення якості товарів, що реалізуються на підприємстві;
- досягнення планових обсягів продажу товарів; - підвищення ефективності збуту.

Робота з ранжируванням цілей, здійснення їхньої кількісної оцінки на підприємстві не здійснюється, тому що у ТОВ «Скай Тревел» відсутні кваліфіковані виконавці.

Наступним етапом процесу управління маркетинговою діяльністю буде *розробка стратегій*.



*Стратегія* – це набір правил для прийняття рішень, якими фірма повинна користуватися у своїй діяльності. Стратегія складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакцій на непередбачений розвиток подій. Процес виробки стратегії не завершується виконанням якоїсь негайної дії, він повинен закінчуватись встановленням спільних напрямків діяльності, які повинні забезпечити зростання і покріплення позицій підприємства. Необхідність у стратегії відпаде коли реальний рух розвитку виведе підприємство на бажані цілі або результати.

Для цього підприємство повинне робити сегментацію ринку, вибір цільового ринку та позиціонування товарів.

Але стратегії для досягнення конкретних цілей в ТОВ «Скай Тревел» не розробляються. Підприємство смутно розуміє свої сегменти ринку та їхні вимоги.

Управління маркетинговою діяльністю в торговельному підприємстві здійснюється шляхом створення системи маркетингу. Розглянемо часту систему маркетингу, яка являє собою сукупність маркетингових функцій, елементів, які здійснюються підприємством та не здійснюються на практиці (таблиця 2.19).

З таблиці ми бачимо, що на сучасний момент дослідницька робота на підприємстві знаходиться на низькому рівні. Як показали власні дослідження, підприємством проводиться лише аналіз вторинної інформації та часткове вивчення попиту на реалізовані туристичні продукти. Не використовуються

Таблиця 2.19

### Система елементів маркетингової діяльності ТОВ «Скай Тревел»

Функції маркетингу	Елементи маркетингової діяльності	
	Що використовуються	Що не використовуються
1	2	3
Маркетингові дослідження	Збір й обробка інформації в економічній, торговій, виробничій, споживчій, товарній, збутовій і рекламній сферах. Дослідження та аналіз отриманої інформації.	Вивчення мотивації покупок, закономірностей поведінки споживачів на ринку. Вивчення ринку та його кон'юнктури. Дослідження конкурентоспроможності туристичних товарів різноманітних туроператорів. Типологія споживачів та сегментація.

## Продовження таблиці 2.19.

<p><b>Управління асортиментом та якістю товарів та послуг</b></p>	<p>Формування та передача замовлень та заявок на виробництво туристичного продукту. Розробка пропозицій по обновленню асортименту. Формування торгового асортименту. Пошук додаткових товарних ресурсів. Здійснення контролю якості товарів.</p>	<p>Визначення поточних та перспективних потреб споживачів. Участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтуванням на ринок з урахуванням ЖЦТ. Формування торгового асортименту з забезпеченням пріоритету споживачів. Закупівля товарів з урахуванням споживчих властивостей, цін, стійкості характеристик, конкурентоспроможності. Інтеграція торгової та виробничої політики.</p>
<p><b>Управління збутом та розподілом</b></p>	<p>Реалізація товарів. Планування товарів товарообігу в асортиментному розрізі. Встановлення господарчих зв'язків та здійснення договірних відносин. Маневрування товарними ресурсами. Надання додаткових послуг. Транспортування, Складування. Здійснення правової та претензійної роботи. Планування та управління торгівельною діяльністю: складання та здійснення планів реалізації, підготовка прогнозів кон'юнктури, ведення звітності, аналіз продажу, управління торговим персоналом.</p>	<p>Планування та управління торгівельної діяльності: підготовка фінансового кошторису збуту, вибір каналів збуту, складання та здійснення планів організації продажу, організації торгівельної комунікації.</p>
<p><b>Управління рекламою та стимулюванням збуту</b></p>	<p>Здійснення рекламної політики за допомогою використання засобів масової інформації, проспектів, буклетів, каталогів. Стимулювання робітників збуту: матеріальне заохочення, конкурси на кращу професійну майстерність та знання. Стимулювання попиту: організація виставок, вітрин, демонстрація зразків товарів, упаковка.</p>	<p>Стимулювання попиту: заохочення споживачів – знижки з ціни, вручення сувенірів, премій, купонів, проведення конкурсів, доставки частки товарів безкоштовно, субсидіювання реклами та інше. Відгуки в персі.</p>

навіть прості методи дослідження такі, як опитування, анкетування. Попит вивчається балансовим методом та шляхом аналізу товарних запасів. А це не дозволяє вивчати внутрігрупову структуру попиту, мотивацію споживачів.

Підприємство майже не знає побажань споживачів відносно своїх товарів. ТОВ «Скай Тревел» веде спостереження за змінами у зовнішньому середовищі: економічній, соціальній, демографічній, споживчій, товарній,

збутовій і рекламній сферах; але це спостереження здійснюється шляхом вивчення друкарських видань.

Вивчення ринку і його кон'юнктури не проводиться. При дослідженні конкурентів вивчаються лише його ціни та товарний асортимент. Досьє на основних конкурентів не ведеться.

Також не налагоджений збір інформації про постачальників, а саме, не здійснюється дослідження конкурентоспроможності товарів різноманітних виробників, робота з пошуку нових постачальників ведеться не інтенсивно, досьє відсутнє. Вивчення асортименту товарів показало не ефективне його формування, відбувається збільшення товарних запасів, пропозиція на деякі туристичні продукти перевищує попит, при формуванні заявок та замовлень на туристичні продукти не враховується перспективний попит. Не задоволений попит кількісно не оцінюється, тільки йде урахування днів відсутності товарів у продажу.

Не ведеться участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників. При формуванні асортименту не забезпечується пріоритет споживачів, закупівля товарів відбувається без урахування споживчих властивостей, конкурентоспроможності, середній рівень контролю за якістю товарів.

Стан товарного портфелю ТОВ «Скай Тревел» на основі аналізу динаміки туристичних потоків за країнами відправлення подано у таблиці 2.20.

Для більш детальнішого аналізу товарного портфелю розподілимо туристичні потоки по категоріях матриці Бостон Консалтинг Груп. Нами було проаналізовано 70% товарного асортименту. Таким чином на рисунку 2.3 нами представлена матриця БКГ у якій, у відсотковому вираженні, зазначена доля туристичних потоків в кожній зоні матриці.

“*Знаки питання*” (18,7% - туристичні потоки до Грузії, Німеччини, Іспанії) характеризуються високим попитом, але невеликою часткою, тому тут потрібно поділяти увагу конкурентним перевагам та спрямовувати

інтенсифікацію зусиль на просування туристичного продукту, формувати у споживачів прихильність до туристичних пропозицій за цима напрямками .

Таблиця 2.20.

### Аналіз динаміки туристичних потоків за країнами відправлення

Назва країни	Аналітичний період			Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020
Домініканська Республіка	4	6	39	+2	+33	+50	+550
Франція	4	13	9	+9	-4	+225	-31
Грузія	8	0	5	-8	+5	-	-
Німеччина	7	14	2	+7	-12	+100	-86
Греція	36	0	57	-36	+57	-	-
Італія	4	4	4	0	0	0	0
Казахстан	2	0	0	-2	0	-	-
Малайзія	5	0	0	-5	0	-	-
Мальдіви	9	6	39	-3	+33	-33	+550
Мексика	4	0	8	-4	+8	-	-
Чорногорія	12	5	29	-7	+24	-58	+480
Іспанія	46	0	44	-46	+44	-	-
Таїланд	2	5	0	+3	-5	+150	-
ОАЕ	30	21	85	-9	+64	-30	+305
Туреччина	229	207	280	-22	+73	-10	+35
Єгипет	131	60	189	-71	+129	-54	+215
США	5	5	5	0	0	0	0
Австрія	12	0	0	-12	0	-	-
Болгарія	13	0	12	-13	+12	-	-
Хорватія	8	0	18	-8	+18	-	-
Чехія	2	0	0	-2	0	-	-
Ліван	0	2	0	+2	-2	-	-
Польща	0	3	0	+3	-3	-	-
Румунія	0	2	0	+2	-2	-	-
Вірменія	0	0	14	0	+14	-	-
Кіпр	0	0	6	0	+6	-	-
Португалія	0	0	6	0	+6	-	-
Сейшельські острови	0	0	5	0	+5	-	-
Південна Африка	0	0	2	0	+2	-	-
Зімбабве	0	0	10	0	+10	-	-
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	0	0	2	0	+2	-	-
Разом туристів, люд.	573	353	870	-220	+517	-38	+147

		Ринкова частка	
		Висока	Низька
Високий	Темп зростання	<b>“Зірки” 25,0%</b> (Д>2,5, Т>35)  - Туреччина (32,2%), - Єгипет (21,7%), - Об’єднані Арабські Емірати (9,8%), - Греція (6,6%).	<b>“Знаки питання” 18,7 %</b> (Д<2,5, Т>35)  - Грузія - Німеччина - Іспанія
		<b>“Дійні корови” 25,0%</b> (Д>2,5, Т<35 ) - Домініканська Республіка (+875%), - Мальдіви (+333,3%), - Чорногорія (+141,7%), - Хорватія (+125%)	<b>“Собаки” 37,5%</b> (Д<2,5, Т<35)  - США - Австрія - Болгарія - Хорватія - Італія - Франція

Рис. 2.3. Матриця Бостон Консалтинг Груп ТОВ «Скай Тревел»

«Собаки» - (37,5% туристичні потоки за напрямками: США, Австрія, Болгарія, Хорватія, Італія, Франція), тут треба їх розділяти на “сильних” і “слабких”. Якщо “собака” “сильна”, то треба провести її ринкове тестування, та впровадити стратегію широкого проникнення – низькі ціни при високому рівні витрат на просування, організація зворотних зв’язків із клієнтами. Якщо – “слабкі”, то необхідно впровадити стратегію “збору врожаю”, тобто здійснювати пошук окремих сегментів для цих туристичних послуг.

В ТОВ «Скай Тревел» з метою збільшення обсягу продажу і просування товарів здійснюється рекламна політика.

За результатами опитування фахівців і керівників відділів було проведено аналіз мотивації робітників, який показав наступне: персоналу надається ряд пільг: відпустка в один оплачувальний робочий день у день народження; надається 3 робочих оплачуваних з нагоди одруження чи похорону близьких родичів. Крім цього робітникам надається матеріальна допомога на честь 50-літнього ювілею, у зв'язку з народженням дитини, по досягненню пенсійного віку. У святкові дні (Новий рік, 8 березня) робітникам презентуються невеликі подарунки.

Серед засобів стимулювання споживачів можна визначити лише проведення безпрограшних лотерей.

На підприємстві не використовується вручення сувенірів, проведення конкурсів серед споживачів та інше.

Проаналізувавши окрему систему маркетингу можна зробити наступний висновок про те, що більшість елементів маркетингу використовується в практиці підприємства. Але по своєму змісту багато з них не відповідають вимогам маркетингу.

Наступним етапом процесу управління маркетингом буде **розробка комплексу маркетингу** на засаді обраного методу позиціювання. Але на підприємстві не використовується на практиці сегментування ринку, визначення цільового ринку та позиціювання тому і не розробляється комплекс маркетингу. Нами, в розділі 3 буде розроблений комплекс маркетингу.

У процесі дослідження та аналізу діяльності підприємства нами було визнано той факт, що процес планування знаходиться на достатньому рівні. Застосовується переважно короткострокове та середньострокове планування, відсутній бізнес план. Але, безпосередньо, планування маркетингу не проводиться. А для роботи в ринкових умовах треба доцільно застосовувати *стратегічне та тактичне планування маркетингу*, розробляти програму маркетингу.

### 2.3. Оцінка ефективності процесу управління маркетинговою діяльністю у підприємстві

Заключним етапом процесу управління маркетинговою діяльністю є *маркетинговий контроль*. Основне завдання маркетингового контролю – оцінка ефективності процесу управління маркетинговою діяльністю.

Маркетинговий контроль повинен базуватися на таких принципах, як періодичність (систематичність), всебічність, послідовність, об'єктивність.

Напрямки маркетингового контролю та види маркетингового контролю за Ф. Котлером представлені на рисунку 2.4.

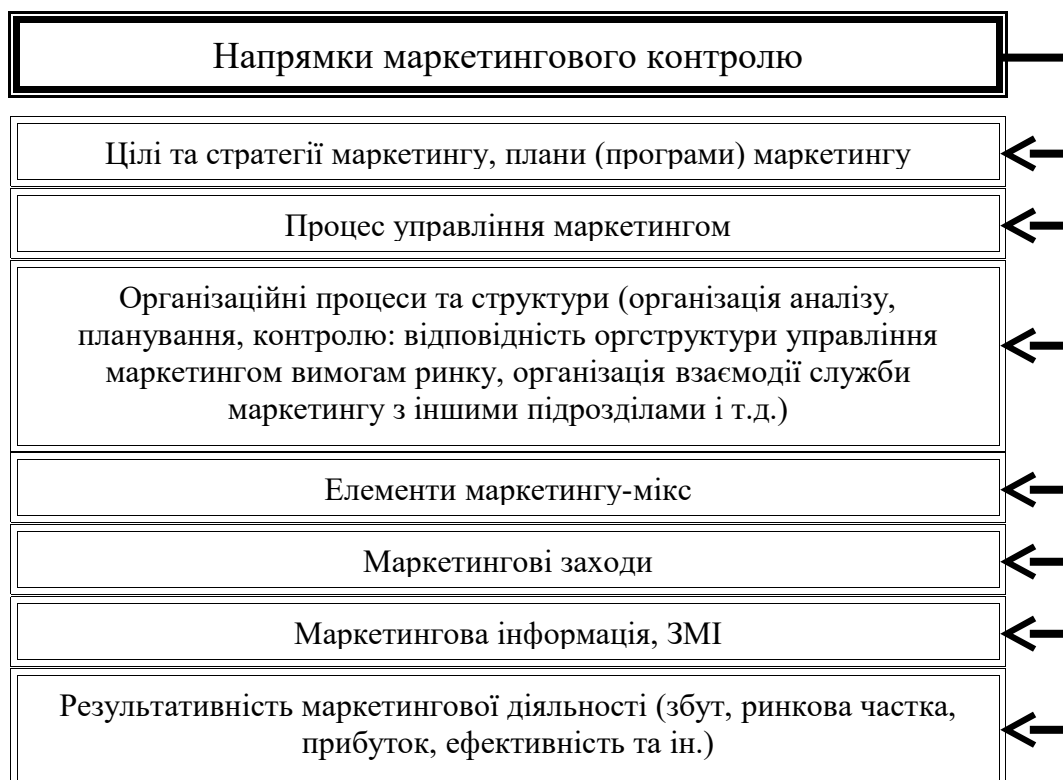


Рис. 2.4 Напрямки маркетингового контролю

*Стратегічний контроль маркетингу* – це регулярна перевірка відповідності цілей, стратегічних установ, програм підприємства та інших стратегічних рішень маркетинговим і ринковим можливостям, які є і прогнозуються.

Таблиця 2.21.

### Види маркетингового контролю

Тип контролю	Відповідальний	Мета контролю	Підходи
1. Контроль щорічних планів	Вище керівництво. Менеджери середньої ланки	Дізнатися, чи досягаються заплановані результати	Аналіз збуту Аналіз частки ринку Порівняння витрат і продажу Фінансовий аналіз Маркетинговий оціночний аналіз
2. Контроль прибутковості	Маркетинговий контролер (інспектор)	Визначити куди йдуть і де втрачаються гроші підприємства	Оцінити прибутковість по : - продуктах - територіях - покупцях - сегментах ринку - каналах збуту - розмірах замовлень
3. Контроль ефективності	Лінійні і функціональні менеджери. Маркетинговий контролер (інспектор)	Оцінити і поліпшити ефективність витрачання коштів і вплив маркетингових витрат	Оцінити ефективність: - торгового персоналу - реклами - стимулювання збуту - розподілу
4. Стратегічний контроль	Вище керівництво. Маркетинговий аудитор	З'ясувати, чи використовує підприємство свої максимальні можливості в значенні ринків, товарів, каналів розподілу	Інструменти оцінки ефективності маркетингу Маркетинговий аудит Перегляд якості маркетингу Перегляд етичної і соціальної відповідальності компанії

*Тактичний контроль* полягає в тому, що фахівці з маркетингу постійно стежать за маркетинговими зусиллями і досягнутими результатами, зіставляють фактичні показники з плановими показниками і при необхідності приймають корегуючі дії.

*Оперативний контроль прибутковості* – оцінка і здійснення корегуючи дій з метою забезпечення прибутковості різних товарів, територій, груп споживачів, каналів розподілу, діяльності на різних ринках.

В процесі стратегічного контролю маркетингової діяльності особливе місце займає проблема управління ризиками, тобто таке управління підприємством, яке дозволяє уникати надмірних, непередбачених ризиків.

Ризиками можна та треба управляти.

Управління ризиками – це мистецтво і формальні заходи визначення, аналізу, оцінки, попередження виникнення, прийняття мір по зниженню



ступеню ризику на протязі життєвого циклу продукту та розподіл можливого збитку від ризику між учасниками проекту.

Без аналізу та оцінки ризику неможливо розробити обумовлені стратегії і тактику маркетингової діяльності.

Однак, у теперішній час практично відсутні суспільно визнані теоретичні положення про маркетинговий ризик, слабо розроблені методи його оцінки стосовно до тих або інших господарчих ситуацій і видів діяльності, відсутні практичні рекомендації стосовно шляхів та способів його зменшення та відвертання ризику. Тому в теперішній час виникла необхідність розробки сучасної концепції маркетингового ризику, ураховуючи особливості перехідного періоду. Головна увага, на наш погляд, повинна уділятися розробці адекватних методів аналізу, кількісної та якісної оцінки, попередженню негативних наслідків маркетингового ризику.

Розглянемо ризики підприємства.

Маркетинговий ризик – це імовірність виникнення непередбачених витрат в процесі здійснення маркетингової діяльності підприємства, і як наслідок, зниження очікуваного прибутку.

Маркетинговий ризик може виникнути при наступних умовах: - постачання та реалізація товарів; - у зв'язку з погіршенням фінансового положення; - у випадку заключення ризикової угоди; - невиконання договірних обов'язків контрагентів, пов'язаних з діями конкурентів; -і-з-за знищення або псування вантажу при транспортуванні; - від можливої нечесності робітників підприємства; - нестабільність соціально-політичної ситуації; -у наслідок інфляції; -ризик, пов'язаний з коливанням курсу валют; -з установою обмеження або заборони на перелік грошових коштів; - при експортно-імпортних операціях, та інше.

Усю сукупність чинників ризику можна розподілити на дві – об'єктивні та суб'єктивні які надають вплив на рівень маркетингового ризику за допомогою 5-ти бальної шкали. Об'єктивні це незалежні від самої фірми, суб'єктивні – це ті, котрі характеризують само підприємство. Оцінка ступеню впливу

об'єктивних та суб'єктивних факторів на рівень маркетингового ризику в ТОВ «Скай Тревел» надана у таблиці 2.23.

Виходячи з аналізу таблиці 2.23 можна зробити наступний висновок, що об'єктивні фактори надають більший вплив ніж суб'єктивні (3,06 та 2,4 бали відповідно). Серед об'єктивних факторів найбільший вплив надають інтенсивність конкуренції, активізація маркетинговій діяльності, нерівномірність динаміки доходів різноманітних слоїв населення, неузгодженість законодавчої бази та відсутність розвитої системи страхування господарчих та фінансових операцій. А серед суб'єктивних – фінансове положення підприємства, відсутність кваліфікованої служби маркетингу та рівень конкурентоспроможності підприємства.

З нашої думки, у практиці діяльності торгівельних підприємств існує два види маркетингових ризиків – макроризики, обумовлені об'єктивними факторами, діючими на рівні країни (регіону) й мікроризики, обумовлені суб'єктивними факторами, діючими на рівні підприємства.

Своєчасне управління маркетинговим ризиком дозволить запобігти негативні наслідки, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, складними економічними умовами господарювання підприємств на ринку, мінімізувати фінансові втрати які виникають у зв'язку з високим рівнем маркетингового ризику, а також створити умови для прийняття вірних рішень у області збільшення ефективності комерційної діяльності торгового підприємства.

Почнемо аналіз маркетингових макро- та мікроризиків за допомогою розробленої фактор-карти оцінки рівню маркетингового ризику (таблиця 2.23).

Загальну оцінку рівня маркетингового ризику було нами розраховано експертним шляхом. При цьому, спочатку, нами була всатновлена міра відповідності між характером дії факторів та рівнем маркетингового ризику, який обумовлений дією цього фактору. Підсумком оцінки маркетингового ризику є визначення належності маркетингового ризику до зони ризику й визначення його рівня.

Таблиця 2.22

**Оцінка ступеню впливу об'єктивних та суб'єктивних факторів на  
рівень маркетингового ризику в ТОВ «Скай Тревел»**

<b>Фактори</b>	<b>Вага критерію, <math>W_i</math></b>	<b>Оцінка в балах, <math>q_i</math></b>	<b>Підсумкова оцінка, <math>(W_i \cdot q_i)</math></b>
<b>Об'єктивні</b>			
1. Активні бойові дії	0,10	3	0,3
2. Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,5
3. Активізація маркетингової діяльності	0,05	5	0,25
4. Економічна криза	0,15	3	0,45
5. Неузгодженість законодавчої бази	0,13	4	0,52
6. Нерівномірність динаміки доходів різних слоїв населення	0,09	5	0,45
7. Фінансовий стан комерційних партнерів	0,09	2	0,18
8. Надійність комерційних партнерів	0,14	3	0,42
9. Відсутність розвитої системи страхування господарчих та фінансових операцій	0,07	4	0,28
10. Рівень попиту та його тенденції	0,08	2	0,16
<b>Підсумок</b>	<b>1,0</b>		<b>3,06</b>
<b>Суб'єктивні</b>			
1. Фінансове становище підприємства	0,12	4	0,48
2. Економічний потенціал підприємства	0,15	2	0,3
3. Рівень конкурентоспроможності підприємства	0,09	3	0,27
4. Рівень конкурентоспроможності туристичних продуктів підприємства	0,07	2	0,14
5. Рівень цін на туристичні продукти підприємства	0,08	2	0,16
6. Рівень претензійної роботи	0,07	2	0,14
7. Рівень претензійної роботи	0,14	1	0,14
7. Кваліфікація менеджерів	0,10	2	0,2
8. Якість роботи сайту	0,13	4	0,52
9. Відсутність маркетингової служби	0,05	1	0,05
10. Імідж підприємства			
<b>Підсумок</b>	<b>1,0</b>		<b>2,4</b>

Розглянемо ризики фактор-карти, наведені у таблиці 2.25:

**Податковий ризик.** Як відомо, держава веде політику жорстокого податкового тиску, але позитивним моментом тут є те, що змін в податковому законодавстві майже не відбувається. Цей показник склав 0,13%.

Таблиця 2.23

## Фактор-карта оцінки рівня маркетингового ризику

Показники	Вага критерію Wi	Оцінка рівня маркетингового ризику, бали				
		Незначний (1бал)	Слабкий (2 бали)	Середній (3 бали)	Високий (4 бали)	Значний (5 балів)
1	2	3	4	5	6	7
<b>Макроризики</b>						
<b>1.1. Податковий ризик</b>						
1.1. Стан бюджету країни	0,06	Доходи перевищують витрати	Баланс між доходами та витратами	Незначне перевищення витрат над доходами	Значне перевищення витрат над доходами	Дефіцит бюджету
1.2. Стабільність податкового законодавства	0,07	Зміни в податковому законодавстві	Зміни в податковому законодавстві відбуваються дуже рідко	Зміни в податковому законодавстві відбуваються час від часу	Зміни в податковому законодавстві відбуваються частіше	Зміни в податковому законодавстві відбуваються дуже часто
<i>Підсумок</i>	<i>0,13</i>					
<b>2 .Інфляційний ризик</b>						
2.1. Загальна макроекономічна ситуація у країні	0,04	Розвиток	Стабільність	Деяке погіршення	Занепадок	Економічна криза
2.2. Рівень інфляційних очікувань	0,06	Рівень інфляції від 0 до 1,3%	Рівень інфляції 1,3 – 1,5%	Рівень інфляції 5 – 50%	Рівень інфляції 50 – 100%	Рівень інфляції 100% та вище
<i>Підсумок</i>	<i>0,11</i>					
<b>3. Ризик законодавчих змін</b>						
<i>Підсумок</i>	<i>0,09</i>	Стабільність	Дуже рідкі зміни	Незначні зміни	Часті зміни	Нестабільність законодавства
<b>Мікроризики</b>						
<b>1. Ринковий ризик</b>						
1.1. Прогноз кон'юнктури туристичного ринку	0,035	Проводиться постійно	Проводиться час від часу	Проводиться епізодично	Проводиться рідко, базується на інтуїції	Відсутній

Продовження таблиці 2.23

1	2	3	4	5	6	7
1.2. Тенденція попиту	0,020	Значний ріст	Ріст	Без змін	Зменшується	Значно зменшується
1.3. Стан попиту	0,025	Зростаючий	Стабільний	Імпульсивний	Гаснучий	У стадії занепаду
1.4. Частка ринку	0,020	Збільшується	Незначно збільшується	Без змін	Незначно зменшується	Зменшується
<i>Підсумок</i>	<i>0,10</i>					
<b>2. Збутовий ризик</b>						
2.1. Сегментація ринків збуту	0,030	Обслуговується декілька сегментів ринку, які були обрані у процесі ретельного сегментування	Обслуговується декілька сегментів ринку, які обрані у процесі приблизного сегментування	Сегментування ринку на засаді інтуїції	Сегментування ринку здійснюється некваліфікованими фахівцями	Проведення сегментування відсутнє повністю
2.2. Вибір цільового сегменту ринку	0,025	Підприємство вірно обрало цільовий ринок	Підприємство приблизно визначило цільовий ринок	Вибір цільового ринку, базується на інтуїції	Цільовий ринок обраний з деякими похибками	Цільовий ринок обраний не вірно
2.3. Вибір стратегії продажу туристичного продукту	0,020	Стратегія продажу постійно змінюється у відповідності з змінами у зовнішньому середовищу	Стратегія продажу визначена на довгостроковий період	Стратегія продажу розроблена по приблизним оцінкам фахівців	Стратегія збуту товарів розробляється час від часу, виходячи із можливостей підприємства	Не здійснюється розробка стратегії продажу
2.4. Темп росту продажу	0,015	значний зріст	ріст	Без змін	Зменшується	Незначно зменшується
<i>Підсумок</i>	<i>0,09</i>					

Продовження таблиці 2.23

1	2	3	4	5	6	7
<b>3. Товарний ризик</b>						
3.1 Ступінь задоволення споживачів асортиментом послуг	0,015	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
3.2. Рівень конкурентоспроможності туристичних послуг підприємства	0,030	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
3.3. Стадія ЖЦТ	0,015	Ріст	Зрілість	Насичення	Впровадження	Спад
<i>Підсумок</i>	<i>0,06</i>					
<b>4. Конкурентний ризик</b>						
4.1 Інтенсивність конкуренції	0,03	Дуже слабка	Слабка	Помірна	Сильна	Дуже сильна
4.2. Рівень вхідного бар'єру	0,02	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
4.3. Протидія конкурентів	0,03	Відсутні	Дуже слабкі	Слабкі	Значні	Дуже сильні
<i>Підсумок</i>	<i>0,08</i>					
<b>5. Ціновий ризик</b>						
5.1. Рівень цін	0,05	Без змін	Збільшилися незначно до 3%	Збільшилися до 6%	Збільшилися до 9%	Збільшилися на 12% і більше
5.2. Стимулювання збуту	0,03	Збільшилися більш ніж на 10%	Збільшилися на 7%	Збільшилися на 4%	Збільшилися до 1%	Без змін
5.3. Рівень цін на послуги сторонніх організацій	0,02	Без змін	Збільшилися незначно до 2%	Збільшилися до 4%	Збільшилися до 6%	Збільшилися на 8% і більше
<i>Підсумок</i>	<i>0,10</i>					
<b>6. Закупівельний ризик</b>						

Закінчення таблиці 2.23

1	2	3	4	5	6	7
6.1. Кількість випадків порушення договірних обов'язків	0,02	Відсутні	До 3 випадків на рік	До 6 випадків на рік	До 9 випадків на рік	10 та більш випадків на рік
6.2. Непередбачені зниження об'ємів замовлення	0,03	Немає	Дуже рідко	Рідко	Часто	Дуже часто
6.3. Неякісне обслуговування	0,02	Відсутні	До 3 випадків на рік	До 6 випадків на рік	До 9 випадків на рік	10 та більш випадків на рік
<i>Підсумок</i>	<i>0,07</i>					
<b>7. Транспортний ризик</b>						
7.1. Рівень тарифів на перевезення туристів	0,03	Без змін	Збільшилися незначно на до 2%	Збільшилися до 4%	Збільшилися до 6%	Збільшилися на 8% і більше
7.2. Рівень цін на паливо	0,02	Без змін	Збільшилися незначно на до 2%	Збільшилися до 4%	Збільшилися до 6%	Збільшилися на 8% і більше
7.3. Кількість випадків порушення умов транспортування	0,01	Відсутні	До 3 випадків на рік	До 6 випадків на рік	До 9 випадків на рік	10 та більш випадків на рік
<i>Підсумок</i>	<i>0,05</i>					
<b>8. Фінансовий ризик</b>						
8.1. Ступінь вирогідності банкрутства	0,05	Відсутня	Дуже низька	Можлива	Висока	Дуже висока
8.2. Коефіцієнт відтворення платоспроможності	0,04	0,8 - 1	0, - 0,8	0,4 – 0,6	0,2 – 0,4	Нижче 0,2
8.3. Ділова активність	0,03	Область абсолютної стійкості	Область нормальної стійкості	Область нестійкого стану	Область критичного стану	Область кризового стану
<i>Підсумок</i>	<i>0,12</i>					
<b>Загальна оцінка</b>	<b>1,0</b>					

**Інфляційний ризик.** Цій вид ризику на даний момент часу є одним з небезпечніших (0,11%).

**Ринковий ризик** (0,10%), тут теж є багато небезпек, позитивний момент - попит зростає.

**Фінансовий ризик** (0,09%). Оцінюючи фінансовий ризик, ми провели оцінку фінансового стану ТОВ «Скай Тревел». Це показало, що у ТОВ «Скай Тревел» у звітному році коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається нульовим. Нормативне значення цього коефіцієнта вважається 0,1 і вище. При його низькому значенні важливо працювати на збільшення частки власних ресурсів, що сприятиме зростанню значення коефіцієнта.

Щодо коефіцієнта оборотності активів, дані свідчать про підвищену ефективність використання активів компанії. Наприклад, в 2021 році на кожну гривню залучених коштів припадало 0,34 гривні послуг, а в 2022 році - вже 0,47 гривні.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зросла з 2,96 оборотів в 2021 році до 9,93 оборотів в 2022 році, що позитивно впливає на роботу компанії.

Оборотність власного капіталу ТОВ "Скай Тревел" зросла, досягнувши на кінець 2022 року значення 3,6 гривень на кожну гривню залучених коштів власників, що свідчить про позитивну тенденцію.

Рентабельність власного капіталу також зросла, забезпечуючи чистий прибуток у розмірі 1,039 гривні за кожну залучену гривню власних коштів у 2021 році та 1,545 гривень у 2022 році.

Рентабельність реалізованої продукції також підвищилася, досягнувши 43,3 копійок за кожну гривню у 2022 році, що свідчить про ефективне управління витратами компанії.

**Товарний ризик** (0,06%). Для його уникнення необхідно приділяти увагу якості туристичних продуктів, їх конкурентоспроможності, впроваджувати асортиментні стратегії.



**Конкурентний ризик (0,08%).** Це також один із небезпечніших ризиків, тому що інтенсивність конкуренції дуже висока, мало уваги приділяється аналізу конкурентів.

**Закупівельний ризик (0,07%).** Головною метою управління закупівельними ризиками у підприємства є мінімізація пов'язаних з ними фінансових утрат. Процес цього управління пов'язаний з оцінкою рівня окремих видів закупівельних ризиків, їх профілактиці та страхування.

Управління ризиками в закупівельній діяльності повинно базуватися на наступних принципах:

- ризик не повинен перевищувати розмір власних коштів;
- необхідне попереднє прорахування можливих наслідків ризику;
- недоцільно ризикувати великим заради малого.

Оцінку рівня ризику доцільно здійснювати методом експертних оцінок. У якості заходів ризику виступають показники коливаності та стійкості основних параметрів ризику, а також характеристики тенденцій цього розвитку.

При оцінці рівня закупівельного ризику товарів доцільно ураховувати такі чинники, як:

- основні види ситуацій здійснення закупівлі;
- рівень конкурентоспроможності та привабливості туристичного продукту;
- рівень оцінки туроператорів;
- прогноз економічної ефективності закупівлі зони закупівельного ризику.

У процесі формування цінової політики торгівельних підприємств на основі маркетингу виникає необхідність в управлінні ціновими ризиками.

**Ціновий ризик (0,10).** На даний момент часу, цей вид ризику характеризується стабільністю. Тобто, ціни ростуть помірно, помітна деяка стабілізація в рівні цін на туристичні продукти. Але ситуація може дуже різко змінитися, тому не треба випускати з уваги цей ризик.

Метою управління ціновими ризиками в умовах маркетингової орієнтації туристичних підприємств є мінімізація даних ризиків шляхом прийняття обумовлених управлінських рішень. При цьому зміст етапів та сукупність методів управління ризиками повинні визначатися як загальні маркетингові стратегії, так і стратегії ціноутворення в підприємстві.

В умовах ринкової економіки управління ризиками в ціновій політиці доцільно керуватися наступними принципами:

- облік співвідношення рівня можливих втрат пов'язаних з ризиками, та витрат по їх оптимізації;
- прогнозування можливих наслідків ризику у ціновій політиці;
- взаємозв'язок між рівнем цінового ризику та ресурсами підприємства.

На наш погляд, процес управління ціновими ризиками в умовах маркетингової орієнтації підприємств доцільно розглядати з двох точок зору: як багато етапний процес, та як процес взаємопов'язаного виконання функцій управління ціновими ризиками.

**Транспортний ризик (0,05%).** Найголовнішим фактором ризику тут можна зазначити втрату вантажу за будь-яких умов. Тому необхідно страхувати вантаж.

У таблиці 2.24 надається основний перелік ризиків та їх експертна оцінка фахівцями ТОВ «Скай Тревел».

Таблиця 2.24

### Оцінка ризиків ТОВ «Скай Тревел»

<b>РИЗИКИ</b>	<b>Вага критерію, Wi</b>	<b>Оцінка в балах, Bi</b>	<b>Підсумкова оцінка, Wi*Bi</b>
<b>Макроризики</b>			
<b>1. Податковий ризик</b>			
1.1 Стан бюджету країни	0,06	1	0,06
1.2 Стабільність податкового законодавства	0,07	2	0,14
<i>Підсумок</i>	<b>0,13</b>		<b>0,20</b>
<b>2. Інфляційний ризик</b>			
2.1 Загальна макроекономічна ситуація у країні	0,04	1	0,04
2.2 Рівень інфляційних очікувань	0,06	4	0,24
<i>Підсумок</i>	<b>0,11</b>		<b>0,28</b>
<b>3. Ризик законодавчих змін</b>			
<i>Підсумок</i>	<b>0,09</b>	4	<b>0,36</b>

Продовження таблиці 2.24

<b>Мікроризики</b>			
<b>1. Ринковий ризик</b>			
1.1 Прогноз кон'юнктури ринку	0,035	4	0,14
1.2 Тенденція попиту	0,020	2	0,04
1.3 Стан попиту	0,025	3	0,075
1.4 Частка ринку	0,020	5	0,1
<i>Підсумок</i>	<b>0,10</b>		<b>0,36</b>
<b>2.Збутовий ризик</b>			
2.1 Сегментація ринків збуту	0,030	4	0,12
2.2 Вибір цільового сегменту ринку	0,025	2	0,05
2.3 Вибір стратегії продажу продукту	0,020	4	0,08
2.4 Темп росту продажу	0,015	5	0,075
<i>Підсумок</i>	<b>0,09</b>		<b>0,325</b>
<b>3.Товарний ризик</b>			
3.1 Ступінь задовольняння споживачів асортиментом товарів	0,015	4	0,06
	0,030	3	0,09
3.2 Рівень конкурентоспроможності товарів підприємства	0,015	2	0,03
3.3 Стадія ЖЦТ			
<i>Підсумок</i>	<b>0,06</b>		<b>0,18</b>
<b>4. Конкурентний ризик</b>			
4.1 Інтенсивність конкуренції	0,03	4	0,12
4.2 Рівень вхідного бар'єру	0,02	2	0,04
4.3 Протидія конкурентів	0,03	4	0,12
<i>Підсумок</i>	<b>0,08</b>		<b>0,28</b>
<b>5. Ціновий ризик</b>			
5.1 Рівень закупівельних цін	0,05	2	0,1
5.2 Рівень цін реалізації товарів	0,03	4	0,12
5.3 Рівень цін на послуги сторонніх організацій	0,02	2	0,04
<i>Підсумок</i>	<b>0,10</b>		<b>0,26</b>
<b>6. Закупівельний ризик</b>			
6.1 Кількість випадків порушення договірних обов'язків	0,02	3	0,06
	0,03	4	0,12
6.2 Непередбачені зниження об'ємів закупки	0,02	2	0,04
6.3 Закупка недоброякісної партії товару			
<i>Підсумок</i>	<b>0,07</b>		<b>0,22</b>
<b>7. Транспортний ризик</b>			
7.1 Рівень тарифів на перевезення товару	0,03	2	0,06
7.2 Рівень цін на паливо	0,02	1	0,02
7.3 Кількість випадків псування вантажу при транспортуванні	0,01	3	0,03
<i>Підсумок</i>	<b>0,05</b>		<b>0,11</b>
<b>8. Фінансовий ризик</b>			
8.1 Ступінь вірогідності настання банкрутства	0,05	4	0,2
8.2 Коефіцієнт відтворення платоспроможності	0,04	4	0,08
8.3 Ділова активність комерційної діяльності	0,03	3	0,09
<i>Підсумок</i>	<b>0,12</b>		<b>0,37</b>

За результатами оцінки ризиків в системі маркетингового управління ТОВ «Скай Тревел» необхідно ранжувати ризики за зонами в залежності від ступеня важливості.

Зони ризику наведені у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

### Шкала границь зон ризику

Зони ризику	Безризико-ва зона	Зона мінімального ризику	Зона допустимого ризику	Зона підвищеного ризику	Зона високого ризику	Зона критичного ризику	ризику Зона катастрофічного
Границі зон ризику	0,05- 0,14	0,14- 0,22	0,23- 0,31	0,32- 0,39	0,40- 0,48	0,49- 0,56	0,57- 0,65
Рівень маркетингового ризику	<b>Низький</b>			<b>Середній</b>		<b>Високий</b>	

Як показує таблиця 2.25, більшість з перелічених ризиків ТОВ «Скай Тревел» входить до зони низького ризику, що говорить про те, що при настанні несприятливих подій підприємство втратить частину свого чистого прибутку.

До безризикової зони входить лише транспортний ризик, його бальна оцінка склала 0,11. До зони мінімального ризику входять: податковий (0,20), товарний ризик (0,18) та закупівельний (0,22). До зони допустимого ризику входять наступні ризики: інфляційний (0,28), конкурентний (0,28) та ціновий (0,26).

Але 36,4% ризиків входять до зони середнього ризику, а це значить, що саме їм треба поділяти увагу у першу чергу, та не допустити настання ризикової ситуації, яка може негативно вплинути на діяльність підприємства. Це такі ризики, як ризик законодавчих змін (0,36) (але на фактор підприємство не може вплинути, тому єдиний вихід, це якомога скоріше

адаптуватися до виниклих змін), ринковий ризик (0,36), збутовий ризик (0,33) та фінансовий ризик (0,37).

З цього витикає наступний висновок: для того, щоб підприємство в умовах ризикової ситуації мало шанс ефективно працювати, треба хоча б 2-3 рази на рік проводити прогноз кон'юнктури ринку, вивчати та аналізувати тенденцію та стан попиту, робити прогнози можливого попиту на ті чи інші туристичні продукти; провести сегментацію ринку та виявити в яких сегментах підприємству доцільно працювати, стратегію продажу треба постійно змінювати у відповідності з змінами у зовнішньому середовищі, для збільшення темпу росту продажу проводити різноманітні виставки-ярмарки, більше уваги приділяти заходам СТИЗ та рекламі, створити спеціальний резервний фонд для самострахування за рахунок частини оборотних коштів, передати частину ризику іншим лицам та установам шляхом страхування бізнесу та службовців.

Запобігання ризику означає просте уникнення від заходів, які пов'язані з катастрофічним ризиком, тобто відмову від закупівлі певних товарів, реалізація котрих збиткова. В умовах ринкової економіки управління ризиками в ціновій політиці доцільно керуватися наступними принципами: облік співвідношення рівня можливих втрат пов'язаних з ризиками, та витрат по їх оптимізації; прогнозування можливих наслідків ризику у ціновій політиці; взаємозв'язок між рівнем цінового ризику та ресурсами підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в підприємстві не приділяється достатньої уваги управлінню ризиками, не здійснюється обчислення рівня ризиків (не проводиться ідентифікація ризиків, не оцінюється ступінь можливості їхнього виникнення, не визначаються можливі фінансові втрати). ТОВ «Скай Тревел» не використовує добровільне страхування ризиків (у наслідку відсутності коштів). В підприємстві підлягають обов'язковому страхуванню всі основні виробничі фонди. Вони застраховані в межах їхньої балансової вартості.

Для оцінки ефективності маркетингу на підприємстві у межах тактичного контролю маркетингу скористаємося таблицею 2.26.

Таблиця 2.26

## Оцінка ефективності маркетингу підприємства

№	Параметр	“так”	“частково”	“ні”
1	2	3	4	5
<b><u>Спрямованість на покупця</u></b>				
1	Чи розуміє керівництво важливість задоволення потреб споживачів?			
2	Чи розробляє керівництво різні пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку?			
3	Плануючи бізнес, чи приймає керівництво до уваги всю маркетингову систему (постачальників, канали розподілу, конкурентів, споживачів, зовнішнє оточення) загалом?			
<b><u>Маркетингова інтеграція</u></b>				
1	Чи високі маркетингова інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями в компанії?			
2	Чи добре узгоджена робота керівників з іншими фахівцями щодо маркетингових функцій?			
3	Чи добре організований процес розробки нових товарів, контролю за нею?			
<b><u>Адекватність маркетингової інформації</u></b>				
1	Чи часто на підприємстві проводяться дослідження споживачів, чинників, що впливають на купівлю і конкурентів?			
2	Чи добре керівництво знайоме з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, споживачів, територій, туристичних продуктів, каналів і розмірів партій замовлень?			
3	Чи витрачає керівництво певні зусилля для зниження витрат обігу?			
<b><u>Стратегічна орієнтація</u></b>				
1	Чи відбувається на підприємстві довгострокове стратегічне планування, що оновлюється кожний рік, та чи складається докладний щорічний план маркетингу?			
2	Чи є поточна маркетингова стратегія ясною, заснованою на реальних даних, обґрунтованою та чи містить новаторські підходи?			
3	Чи визначає керівництво найбільш важливі обставини і чи складає відповідні плани по їх подоланню?			
<b><u>Оперативна ефективність</u></b>				
1	Чи добре маркетингова стратегія доводиться до працівників і впроваджується?			
2	Чи ефективно керівництво розподіляє свої маркетингові ресурси?			
3	Чи здатне керівництво швидко і негайно реагувати на різні ситуації?			

У таблиці 2.26 нами була проаналізована спрямованість на споживачів, маркетингова інтеграція на підприємстві, адаптивність маркетингової інформації, стратегічна маркетингова орієнтація та оперативна ефективність експертним шляхом. Кожна позитивна відповідь отримала 2 бали, негативна – 0, а відповідь “частково” – 1 бал.

Оцінка відбувалася експертним шляхом, де експертами виступали фахівці підприємства. Для підрахунку балів використовувалась наступна шкала:

0 - 5 = Немає	6 - 10 = Погано
11 - 15 = Середньо	16 - 20 = Добре
21 - 25 = Дуже добре	26 - 30 = Чудово

Підрахувавши загальну кількість балів ми отримали 8, що говорить про “погану” ефективність маркетингу на підприємстві. Тобто на підприємстві поряд із “доброю” організацією маркетингових заходів спостерігається їх неефективність, що говорить про марно витрачені зусилля.

Взагалі процес управління маркетингом на підприємстві повинен носити циклічний характер.

Нажаль на підприємстві ТОВ «Скай Тревел» ця циклічність не спостерігається, що говорить про відсутність загальної системи управління маркетингом на підприємстві, та про необхідність створення служби маркетингу.

Далі у межах тактичного маркетингового контролю проведемо оцінку загального рівня задоволеності споживачів (таблиця 2.27) за розробленою комп’ютерною програмою.

Оцінка задоволеності споживачів проводилася за такими показниками:

1. Широта асортименту послуг;
2. Глибина асортименту послуг;
3. Якість товарів;
4. Ціна товару;
5. Стиль продажу;
6. Рівень сервісу;
7. Стимулювання збуту;
8. Якість реклами.

Проведемо оцінку загального рівня задоволеності споживачів А-сегменту та Б-сегменту (табл. 2.53) та побудуємо на цій основі діаграму (рис. 2.11):





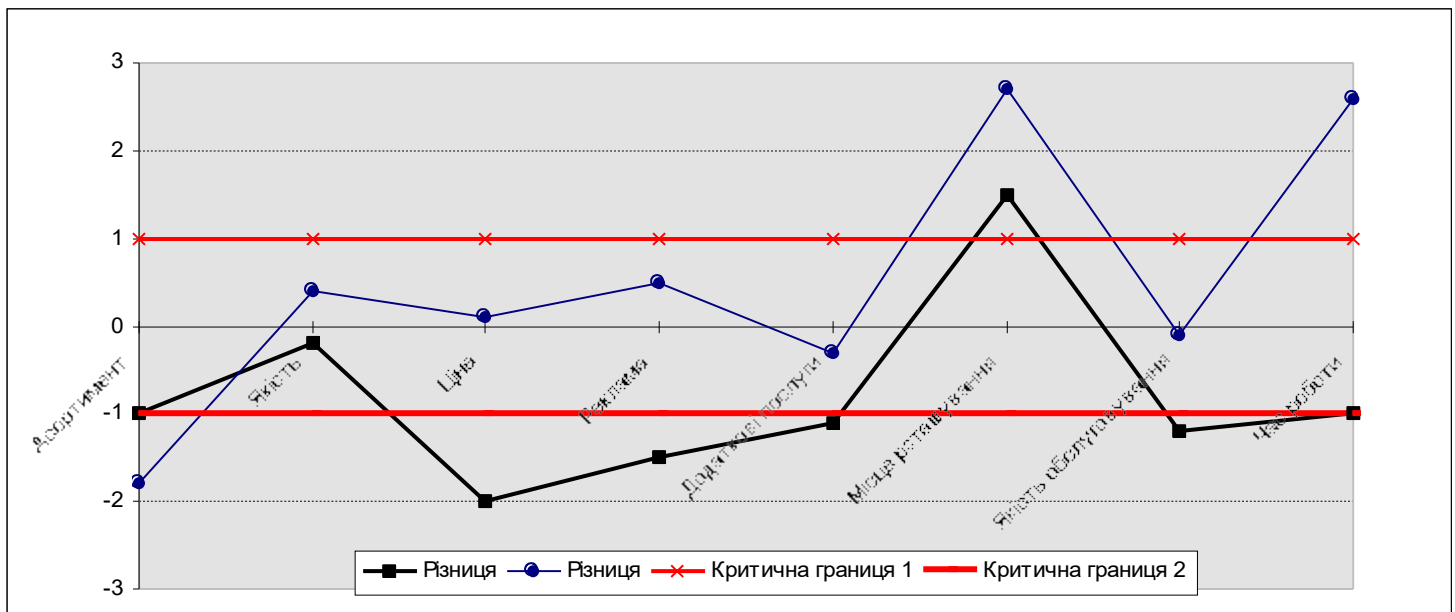


Рис. 2.5. Рівень задоволеності споживачів ТОВ «Скай Тревел»

1.

Таким чином, проведені дослідження свідчать про те, що покупці Б-сегменту є більш задоволеними, ніж А-сегменту. Особливе невдоволення у споживачів сегменту А викликають ціна товарів, рекламна політика та якість обслуговування. Позитивний момент з точки зору споживачів – вигідне місце розташування підприємства.

Аналіз задоволеності споживачів свідчить про його низький рівень, тому що практично за всіма показниками отримана оцінка нижче 1 бала в споживачів 1- і 2 сегментів. У незначній мері споживачів задовольняє широта і глибина асортименту послуг, якість товару, рівень сервісу і СТИЗ (по

сегменті 2), а по сегменті 1 – широта і глибина асортименту і якість реклами. Варто звернути увагу на низький рівень задоволеності споживачів стилем продажу (по 2-му сегменті). І тільки такий показник, як ціна товару повною мірою задовольняє сегмент 2.

Оцінка рівня задоволеності споживачів також дозволяє зробити висновок про те, що в ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ» насущною проблемою є поліпшення існуючого стилю продажів, що, на наш погляд, можливо в результаті використання елементів особистого продажу на основі онлайн-технологій, підвищення компетентності персоналу і поліпшення якості взаємодії «продавець-покупець».

У результаті подібного аналізу підприємство зможе визначити поточну задоволеність споживачів найбільш привабливих цільових сегментів різними аспектами своєї маркетингової діяльності. Це дозволить йому забезпечити конкурентну перевагу в області маркетингової діяльності за рахунок удосконалювання системи взаємин з покупцями.

Таким чином, з проведеного дослідження ми бачимо що процес управління маркетингом на підприємстві не використовується належним чином.

Нами було виявлено, що на підприємстві функції маркетингу виконуються частково, а заходи щодо формування комплексу маркетингу не здійснюються комплексно і синергійно. Відсутнє стратегічне та тактичне планування маркетингу, маркетинговий контроль проводиться частково.

### ***Висновки з другого розділу***

1. Згідно Статуту задачами ТОВ «Скай Тревел» є: підвищення культури і якості обслуговування споживачів; вдосконалення організації і техніки торгівлі, розвиток і зміцнення її матеріально-технічної бази, поліпшення використання основних фондів, трудових і фінансових ресурсів; поліпшення умов роботи робітників цього підприємства.

2. Аналіз внутрішнього середовища показав:

- **організація управління:** підприємство має функціональну структуру управління, позитивним у якій є охоплення всіх функцій, а негативним – відсутність відділу маркетингу; розрахунок коефіцієнту повноти охоплення функцій показав, що в повному обсязі реалізує свої функції лише бухгалтерія. Діяльність інших фахівців характеризується неповним охопленням своїх обов'язків.

- **фінанси:** Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "Скай Тревел" показав, що економічні показники підприємства демонструють позитивну динаміку зростання, індикатори чистого прибутку зросли на 286% за період з 2019 по 2021 рік. Обсяг реалізованих послуг у 2021 році перевищив рівень допандемічного 2019 року на 33%, досягнувши рівня в 294 одиниці. Чистий прибуток також значно зрос: у порівнянні з 2019 роком, він збільшився на 286%, досягнувши 537,2 тис. грн. Це свідчить про відмінне відновлення туристичного бізнесу після важких моментів 2020 року, пов'язаних із пандемією COVID-19.

- Темп зростання прибутку порівняно з 2020 роком склав +114%, вказуючи на значний відновлення фінансових показників. Операційні витрати на одиницю реалізованого продукту зменшилися з 0,73 грн у 2019 році до 0,61 грн у 2021 році, що становить відносне зменшення на 16,43%. Це зменшення витрат обумовлене тим, що темпи збільшення чистого доходу перевищили темпи збільшення собівартості.

- **імідж:** Оцінка іміджу підприємства показала, що позитивний споживчий імідж підприємства складається за рахунок високої культури обслуговування, діловий – за рахунок широти асортименту послуг, частки товарів ринкової новизни, престижний – задовільність персоналу та партнерів стилем управління керівника його професійною компетенцією.

4. Аналіз споживачівв дозволив зробити висновок, що протягом трьох років, з 2019 по 2021 рік, ТОВ "Скай Тревел" обслуговувало 1882 клієнтів.

Найбільша кількість туристів була в 2021 році - 890 осіб. Кількість туристів у 2021 році зросла на 138% порівняно з 2020 роком і на 44% порівняно з 2019 роком. Для внутрішніх турів характерно зменшення кількості днів туру, з 257 днів у 2019 році до 120 днів у 2021 році.

У структурі туристичних потоків велику частку складають виїзні туристи - 97,8% у 2021 році. За країнами відправлення найпопулярнішими є подорожі до Туреччини (32,2%), Єгипту (21,7%), Об'єднаних Арабських Еміратів (9,8%) і Греції (6,6%).

5. Використовуючи метод картографування стратегічних груп, було встановлено, що основним конкурентом для даного підприємства є "Вона Vita". Конкурентною перевагою досліджуваного підприємства по відношенню до конкурента є більш гнучка політика ціноутворення на туристичні послуги.

6. Аналіз процесу управління маркетингом у ТОВ «Скай Тревел» показав, що на підприємстві перший етап – аналіз ринку та внутрішнього середовища відбувається не в достатньому розмірі, що істотно впливає на загальне конкурентне положення підприємства на ринку.

7. Створена на підставі аналізу маркетингового середовища матриця SWOT дозволила виявити наступні можливості та погрози, сильні та слабкі сторони:

- Можливості підприємства: розширення спектру послуг і напрямків у галузі туристичної діяльності; збільшення попиту на внутрішні туристичні маршрути; впровадження нових рекламних технологій та підвищення ролі взаємодії з громадськістю у просуванні послуг туристичного оператора; врахування державної політики, спрямованої на розширення та підтримку розвитку туристичного бізнесу.
- Погрози підприємства: введення воєнного стану з 24 лютого 2022 року; пошкодження туристичної інфраструктури внаслідок воєнних подій; недосконалість урядових заходів щодо модернізації сфери туризму; можливість настання кризового стану в туристичній галузі; зменшення

кількості громадян здатних сплачувати за туристичні послуги; занепад економіки та економічна криза; підвищення курсу іноземної валюти; зміни в смаках клієнтів та їх виборі туристичних напрямків; можливість появи нових конкурентів в туристичній індустрії.

- Сильні сторони діяльності підприємству: надання обслуговування високої якості; використання висококваліфікованих працівників; збереження постійних клієнтів; вигідне розташування офісу компанії; встановлення надійних відносин з постачальниками; багаторічний досвід діяльності туристичної компанії; інтернет-присутність, включаючи наявність веб-сайту та сторінок в соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram.
- Слабкі сторони: залежність від сезонності в бізнесі; відсутність ефективної рекламної кампанії та відділу маркетингу; слабкі канали збуту продукції чи послуг; обмежений бюджет для маркетингових заходів; нестабільна робота веб-сайту; поширення неактуальної інформації на сторінках у соціальних мережах.

8. В процесі сегментації було виявлено, що прихильність споживачів до товарів підприємства середня, тому що багато споживачів, в силу того, що їх доходи знаходяться на низькому рівні віддають прихильність туристичним продуктам за більш дешевшою ціною, тобто вони дуже чуткі к змінам ціни. Але, незважаючи на це, підприємство знаходиться в зоні доцільності вибору цільового ринку.

9. Аналіз матриці БКГ дає можливість відмітити, що на підприємстві найвищу долю (37,5%) займають собаки (туристичні потоки за напрямками: США, Австрія, Болгарія, Хорватія, Італія, Франція); значну долю займають туристичні продукти перспективних груп: “Зірки” (25,0 %) (це туристичні продукти за такими напрямками, як: Туреччина (32,2%), Єгипет (21,7%), Об’єднані Арабські Емірати (9,8%), Греція (6,6%) необхідно знизити ціни, більш їх рекламувати, змінювати види послуг.

“Дійні корови” займають також 25,0%. Це - Домініканська Республіка (+875%), Мальдіви (+333,3%), Чорногорія (+141,7%), Хорватія (+125%). Їх

розвиток може поступово гальмуватися, тому необхідно запобігти таких мір, як підтримувати конкретні переваги, які присутні для даних туристичних продуктів, модифікувати їх, та робити акцент у рекламі на вдосконалення якості.

«Важкі діти» займають 18,7% (туристичні потоки до Грузії, Німеччини, Іспанії), вони характеризуються високим попитом, але невеликою часткою, тому тут потрібно поділяти увагу конкурентним перевагам та спрямовувати інтенсифікацію зусиль на просування туристичного продукту, формувати у споживачів прихильність до туристичних пропозицій за цима напрямками.

Розмежування товарів по стадіях життєвого циклу надасть можливість встановлення відповідних цін на туристичні продукти, та використання відповідних елементів комплексу просування товарів на ринок.

10. Оцінка ефективності маркетингу говорить про “погану” (8 балів) ефективність маркетингу на підприємстві. У ТОВ «Скай Тревел» поряд із “доброю” організацією маркетингових заходів спостерігається їх неефективність, що говорить про марно витрачені зусилля.

11. Взагалі процес управління маркетингом на підприємстві повинен носити циклічний характер. На підприємстві ТОВ «Скай Тревел» циклічний характер процесу управління маркетингом не спостерігається, а це говорить про відсутність загальної системи управління маркетингом на підприємстві, та про необхідність створення служби маркетингу.

12. В підприємстві не приділяється достатньої уваги управлінню ризиками. Не здійснюється ідентифікація ризиків, не оцінюється ступінь можливості їхнього виникнення, не визначаються можливі фінансові втрати). Нами була розроблена фактор-карта ризику, яка показала, що найбільш небезпечними є наступні ризики: ризик політично-правової нестабільності (0,37), фінансовий і та ринковий ризик (кожен –0,36), збутовий ризик (0,33).

13. Аналіз задоволеності споживачів свідчить про його низький рівень, тому що практично за всіма показниками отримана оцінка нижче 1 бали в споживачів 1- і 2 сегментів. У незначній мері споживачів задовольняє широта

і глибина асортименту послуг, якість товару, рівень сервісу і СТИЗ (по сегменті 2), а по сегменті 1 – широта і глибина асортименту і якість реклами. Варто звернути увагу на низький рівень задоволеності споживачів стилем продажу (по 2-му сегменті). І тільки такий показник, як ціна товару повною мірою задовольняє сегмент 2.

Оцінка рівня задоволеності споживачів також дозволяє зробити висновок про те, що в ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ» насущною проблемою є поліпшення існуючого стилю продажів, що, на наш погляд, можливо в результаті використання елементів особистого продажу на основі онлайн-технологій, підвищення компетентності персоналу і поліпшення якості взаємодії «продавець-покупець».

### **Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### ***3.1 Напрямки вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства***

Як відомо, у цивілізованих країнах вік масового маркетингу наближається до кінця. Більш всього підприємства бачуть своє майбутнє у прямому діалозі з клієнтами. Основою нового маркетингу стає маркетингова

взаємодія. Змінюється філософія бізнесу: “Не клієнти підбираються під товар, а товари під клієнтів”.

Отже, маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні не лише ефективного задоволення потреб ринку, але й успіху підприємства в умовах конкурентної боротьби. Початково виникший у виробничій сфері, маркетинг довгий час не отримував відповідного застосування в туристичній галузі. Однак зі зростанням конкуренції та комерціалізацією туристської діяльності стало важливим швидше впроваджувати основні принципи маркетингу у практику роботи туристичних підприємств.

Туризм має свої власні особливості, пов'язані з характером послуг, формами продажу і іншими аспектами. Для ефективного використання маркетингу як надійного інструменту досягнення успіху на ринку, фахівцям туристичних підприємств необхідно володіти його методологією та вміти застосовувати її у залежності від конкретної ситуації.

Маркетинг туристичної діяльності, з одного боку, має спільні риси з маркетингом послуг, а з іншого - властивості, що є специфічними для туризму, такі як значна залежність від місця та часу надання послуг, еластичний попит, що залежить від політичних та соціальних умов, і суб'єктивна оцінка якості послуг. Основу конкурентоспроможності в туризмі складають дрібні деталі, такі як відмінності в обслуговуванні, сезонність, особиста думка споживачів та інші чинники.

На сьогоднішній день багато туристичних підприємств стикаються з проблемами виживання, причому лише меншість з них розглядає вирішення цих проблем через використання маркетингових інструментів. Ще менше підприємств розраховують на власні сили, вважаючи, що державна політика стосовно сфери послуг не розвивається достатньо швидко та системно. У таких умовах особливо важливою стає проблема галузевої специфіки використання маркетингу в туризмі, а також розроблення на цій основі стратегії розвитку підприємств, здатної забезпечити їхню динамічну орієнтацію в сфері діяльності.



При становленні маркетингу на підприємстві першим кроком буде посилення функцій маркетингу. На першому етапі в діяльність штатних працівників необхідно ставити в обов'язок відповідні маркетингові функції. Задача цього етапу зводиться к тому, щоби розподілити виконання елементів маркетингової діяльності, які ще не знайшли застосування та розпочати їх практичну реалізацію. Розподіл елементів комплексу маркетингу, які не знайшли використання на підприємстві «Скай Тревел» між фахівцями підприємства показаний у таблиці 3.1.

Наступним етапом буде безпосереднє створення служби маркетингу.

При початковому створенні служба маркетингу на підприємстві кращім варіантом буде створення функціональної організаційної структури, для визначення спрямованості в роботі та виконанні маркетингових функцій. Функціональна організація – це сама поширена форма організації маркетингової діяльності на підприємстві. Фахівці-маркетологи, які відповідають за виконання визначених функцій, підкоряються начальнику служби маркетингу, що координує їх дії. У службі маркетингу створюють спеціалізовані підрозділи (спеціалістів) по маркетинговим дослідженням, по управлінню асортиментом і якістю товарів, по управлінню збутом та розподілом, по управлінню рекламою та СТИЗ. Переваги функціональної

Таблиця 3.1

**Рекомендований розподіл елементів маркетингової діяльності, які не знайшли використання на підприємстві, між структурними підрозділами**

Підрозділи	Елементи маркетингової діяльності
Директор	Підготовка прогнозів збуту, вибір методу збуту. Облік елементів СТИЗ у ціні. Дослідження конкурентоспроможності туристичних продуктів різноманітних туроператорів. Типологія споживачів та сегментація ринку. Формування туристичних продуктів з урахуванням потреб споживачів. Інтеграція торгівельного та виробничого асортименту. Відгуки в пресі. Знижки з ціни.

<b>Бухгалтер</b>	Планування кошторису витрат на маркетингові дослідження. Підготовка фінансового кошторису збуту, контроль за її виконанням. Планування витрат на рекламу
<b>Менеджери</b>	Вивчення ринку праці маркетологів, оцінка потреб у фахівцях по маркетингу, підбір та найом. Розробка рекомендацій по СТИЗ працівників.

організації в тому, що вона проста, існує функціональна спеціалізація, її легко координувати та є можливість охоплювати усі функції.

В умовах становлення ринкових відносин, підвищення ступеню залежності підприємства від зовнішнього оточення, росту нестабільного середовища їх функціонування, зниження ефективності управління, підприємству вже недостатньо вдосконалення окремих елементів системи управління, необхідний комплексний підхід та переорієнтування діяльності підприємства на маркетинг.

Для того щоб систематизувати вдосконалення управління маркетинговою діяльністю, його можна розглядати по функціям маркетингу, які можна систематизувати в комплексну систему управління маркетинговою діяльністю.

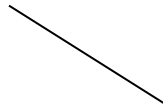
**КСУМ** – це сукупність взаємопов'язаних елементів маркетингової діяльності, спрямованих на закупівлю та просування товарів з орієнтацією на споживача та отримування доходів.

Комплексна система управління маркетингом подана на рисунку 3.1.

Ці часні системи представлені сукупністю функціональних підсистем: організації, планування (прогнозування) та здійснення контролю і координації, кожна з яких містить у собі відповідні їй елементи маркетингової діяльності на підприємстві при його орієнтації на маркетинг.

Орієнтація підприємства ТОВ «Скай Тревел» у своїй діяльності на КСУМ забезпечить правильне установлення критеріїв вибору напрямків маркетингової стратегії, оцінки її дійсності, створить передумови для прийняття конкретних рішень у галузі маркетингу та визначення ефективності їх реалізації.

У комплексній системі управління маркетингом з початку треба базуватися на системі маркетингових досліджень, тому що вони формують інформаційну базу, дозволяє зробити діагностику системи управління, виявити проблеми та недоліки, визначити ефективність реалізації управлінських рішень та системи управління взагалі.



### **Рисунок 3.1 Комплексна система управління маркетингом (КСУМ)**

Формування оптимально розвинутої системи інформаційного забезпечення є ключовим фактором ефективності проведення маркетингових досліджень. Її удосконалювання припускає здійснення вибору джерел інформації за допомогою використання як нових, так і традиційних джерел; вибору методів збору інформації шляхом використання комбінації кабінетних і польових досліджень; систематизацію даних і одержання необхідної інформації; обробку і передачу інформації керівництву і зацікавленим особам підприємства.

Маркетингова інформаційна система є основою для прийняття управлінських рішень. Від якості інформації залежить і якість управління підприємством. Її використання дозволяє не тільки визначити ефективність роботи підприємства, виявити виниклі проблеми, але і намітити шляху

їхнього рішення. Ми пропонуємо ТОВ «Скай Тревел» використовувати маркетингову інформаційну систему подану на рисунку 3.2.

Відомо, що інформація – це головне на чому базується будь яка діяльність. Це зумовлено тим, що для ефективного функціонування в ринкових

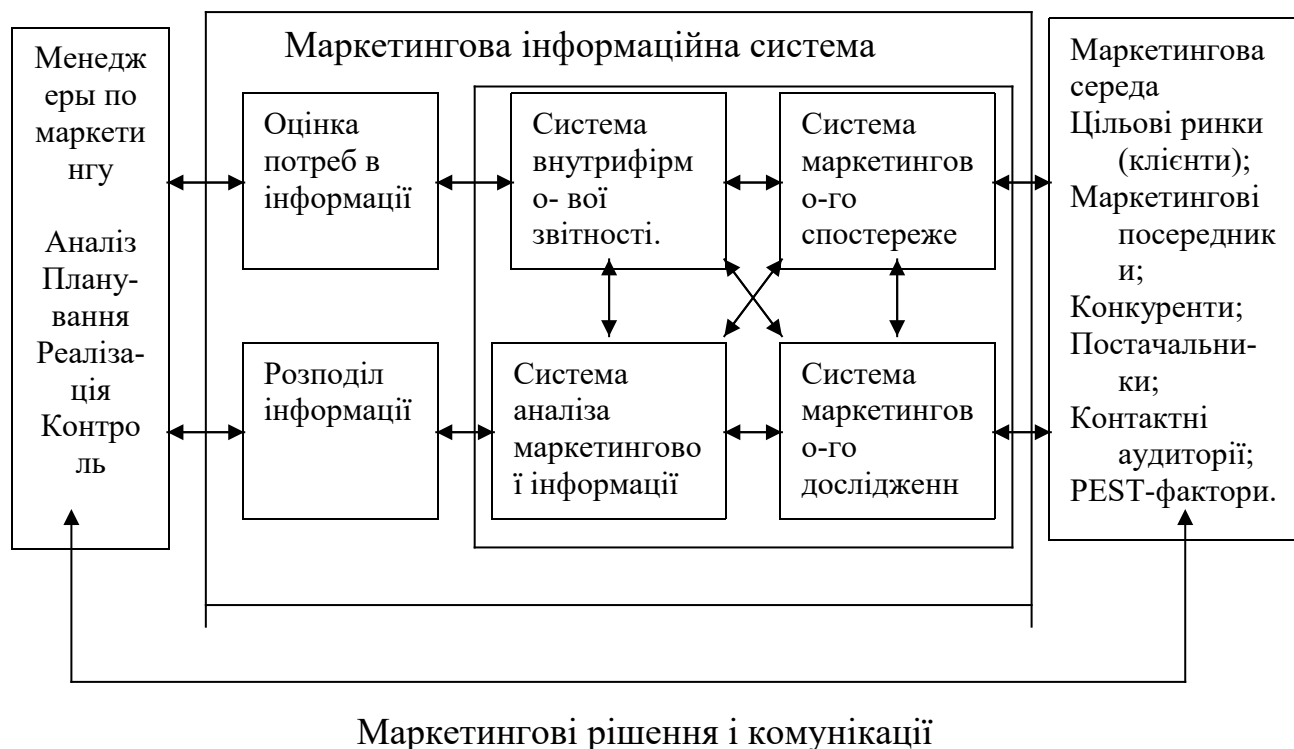


Рис. 3.2 Маркетингова інформаційна система

умовах треба знати яка ситуація склалася на ринку, та можливі зміни цієї ситуації, що дозволить підприємству визначити варіанти дій, які треба буде застосовувати при настанні якоїсь ситуації, швидко адаптуватися до неї з найменшими витратами. А це потребує збір, передачу, збереження, обробку та видачу значних обсягів інформації різноманітної за своїм характером. Тому у сучасних умовах необхідне використання комп'ютеризованої системи маркетингової інформації.

Для ефективного управління асортиментом туристичних послуг на підприємстві треба перш за все:

- враховувати результати дослідження реалізованого і нереалізованого попиту споживачів, вести спеціальні журнали по реєстрації незадоволеного попиту;
- враховувати етапи життєвого циклу товарів на підставі аналізу матриці БКГ. На стадії росту (“зірки”) доцільно буде використовувати такі цінові стратегії, як – “знімання вершків” стратегію престижних цін та проникнення, підтримувати конкурентні переваги. На стадії зрілості (“знаки питання”)– поступове зниження цін, доступні ціни, довгострокові ціни. На стадії насичення (“дійні корови”) – гнучкі ціни, збереження рівня цін. Стадія спаду (“собаки”) – “збір врожаю”, низькі ціни.

При ціноутворенні необхідно забезпечити збір наступної інформації: динаміка туристичних потоків; зміни цін конкурентів по різних туристичних послугах; обсяг продажу по знижених цінах; динаміка витрат на маркетинг; зміни у позиціях споживачів щодо підприємства та його цін.

Важливе значення на сучасний момент заручитись підтримкою споживачів за допомогою цінових знижок.

Підприємству необхідно використовувати нові прогресивні методи просування туристичних продуктів.

Проведення лотерей є ефективним методом підвищення взаємодії на сторінці та привертання нових потенційних клієнтів. Для участі в лотереї, яка передбачає виграш туристичного продукту, послуги, знижки або брендової сувенірної атрибутики, користувачам слід взаємодіяти з контентом компанії, наприклад: підписатися на сторінку, виставити лайк на публікацію з анонсом лотереї та відзначити трьох друзів у коментарях. Визначення переможців може бути здійснене вручну або за допомогою зовнішніх інструментів-рандомайзерів.

Щодо використання вірусного маркетингу, який базується на поширенні цікавого, важливого або навіть шокуючого контенту, в контексті туристичної компанії це може включати інструкції, добірки та списки. Наприклад, це

може бути добірка "Топ-10 найкращих готелів Туреччини" або публікація про "Перелік документів, необхідних для оформлення візи".

Для вдосконалення такої функції, як СТИЗ необхідно виявити можливості по стимулюванню попиту споживачів.

В ТОВ «Скай Тревел» можливе використання наступних заходів, а саме: сезонні знижки; безкоштовне надання деяких послуг.

СТИЗ робітників на підприємстві застосовується в достатній мірі, тут лише можна рекомендувати наступне: проводити нагородження кращих працівників рекламними турами; перед святами проводити конкурси.

Організація рекламної діяльності на підприємстві повинна проходити за наступними етапами:

- інформаційний пошук, систематизація та обробка інформації,
- оцінка та інтерпретація отриманої інформації,
- ситуаційний аналіз (маркетингові дослідження рекламної діяльності),
- маркетинговий синтез (оцінка та побудова ієрархії задач та цілей рекламної діяльності),
- стратегічне програмування (розробка та реалізація стратегічних програм рекламної діяльності),
- тактичне планування (розробка та реалізація тактичного плану рекламної діяльності),
- контроль та координація рекламної діяльності,
- управління зворотнім зв'язком з цільовими аудиторіями.

Для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю необхідно розробляти програму маркетингової діяльності.

Розроблена нами програма маркетингової діяльності подана у таблиці 3.2.

Для мінімізації ризиків необхідно застосовувати економічні та організаційні методи.

Серед організаційних методів необхідно використовувати такі, як відхилення ризику, недопущення збитку, мінімізація збитку та передача ризику на зовнішнє страхування.

Таблиця 3.2

**Програма маркетингової діяльності ТОВ “Скай Тревел”  
на 2025 р.**

Заходи 1	Строк виконання 3
<p><b>1. Програма маркетингових досліджень</b></p> <p>1.1. Провести дослідження ринку, його кон’юнктури, місткості.</p> <p>1.2. Провести спеціальні дослідження за діяльністю підприємств конкурентів.</p> <p>1.3. Провести дослідження асортименту послуг, його відповідності якості, рівню задоволення споживачів.</p> <p>1.4. Вивчити ринок постачальників послуг, їх конкурентну силу, конкурентоспроможність їх пропозицій.</p> <p>1.5. Провести дослідження збуту.</p> <p>1.6. Провести дослідження рекламних заходів.</p> <p>1.7. Провести дослідження виконання персоналом їх функцій.</p> <p>1.8. Обробка, аналіз та передача даних підрозділам підприємства.</p>	<p>На протязі року.</p> <p>Систематично</p> <p>Систематично</p> <p>Систематично</p> <p>Систематично</p> <p>Раз в пів року</p> <p>Систематично</p>
<p><b>2. Програма управління асортиментом та якістю товарів.</b></p> <p>2.1. Формування асортименту товарів відповідно з виявленими потребами споживачів..</p> <p>2.2. Участь в формуванні асортиментної політики туроператорів</p> <p>2.3. Формування товарного асортименту з забезпеченням пріоритету споживачів.</p> <p>2.4. Пошук допоміжних товарних ресурсів.</p>	<p>Систематично</p> <p>До 1 лютого.</p> <p>Систематично</p> <p>Систематично</p>

## Продовження таблиці 3.2.

<p><b>3. Програма управління збутом товарів.</b></p> <p>3.1. Розробка прогнозів кон'юнктури.</p> <p>3.2. Складання та здійснення планів реалізації.</p> <p>3.3. Підготовка прогнозів реалізації товарів.</p> <p>3.4. Планування оптимальних господарських зв'язків з постачальниками послуг.</p> <p>3.5. Планування та здійснення маневрування товарними ресурсами з урахуванням регіональних потреб населення.</p> <p>3.6. Планування та надання додаткових послуг.</p> <p>3.7. Управління торговим персоналом.</p> <p>3.10. Складання кошторису витрат на збут та рекламу.</p> <p>3.11. Планування доходності.</p>	<p>Систематично</p> <p>Систематично</p> <p>Систематично</p> <p>На початок року</p> <p>Систематично</p> <p>Систематично</p> <p>Щомісяця.</p> <p>На поч. року.</p>
<p><b>4. Програма управління рекламою та СТИЗ.</b></p> <p>4.1. Планування рекламної політики підприємства.</p> <p>4.2. Організація реклами товарів підприємства.</p> <p>4.3. Організація заходів по стимулюванню персоналу.</p> <p>4.4. Проведення заходів щодо стимулювання споживачів (купони, знижки, сувеніри та ін.).</p> <p>4.5. Участь у виставках та ярмарках.</p>	<p>На початок року.</p> <p>Систематично</p> <p>Систематично</p> <p>Раз у квартал</p>

Серед економічних методів – компенсування негативних наслідків настання ризикової ситуації, за допомогою формування резервного фонду, або самострахування; використання ризикових премій та надбавок; компенсація ризиків через систему санкцій...

Вибір методу самострахування чи передачі ризику на зовнішнє страхування повинен залежати від характеру ризику.

Зовнішнє страхування ефективне тоді, коли настання ризикової ситуації має малу імовірність та несе незначні витрати для підприємства

В ТОВ “Скай Тревел” можна передати на зовнішнє страхування такі ризики, як збитки при настанні стихійних лих, протиправні дії поломки обладнання, якість будівництва, втрати вантажів в дорозі, загрози з боку зовнішнього оточення.

На підприємстві треба створити систему управління ризиками, яка допоможе оптимізувати співвідношення між рентабельністю господарської



діяльності та ризиками, оптимізувати прибуток та максимізувати вартості підприємства.

### ***3. 2 Розробка маркетингового стратегічного набору управління діяльністю підприємства***

Період становлення ринкової економіки в Україні супроводжується корінними змінами в характері та умовах функціонування підприємства.

Умови невизначеності та ризику, які обумовлені мінливістю зовнішнього середовища, організаційна невідповідність підприємства до них, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, новина задач, які повинно вирішувати підприємство призвели до зростання вагомості стратегічного управління та необхідності його використання вітчизняними підприємствами.

Для утримання своїх позицій на ринку туристичне підприємство повинно вміти адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У цьому випадку головною задачею менеджера є: забезпечення ефективного взаємозв'язку підприємства з його зовнішнім оточенням для відповідного реагування на зміни які відбуваються у ньому.

Для цього на підприємстві треба:

- оцінити ринкову ситуацію, її можливості та наслідки,
- вживати заходи, щодо контролю ситуації,
- своєчасно корегувати вироблену стратегію підприємства.

***Стратегічне управління*** являє собою комплекс процесів та заходів щодо розробки та реалізації портфелю стратегій підприємства для здійснення своєчасних змін у його діяльності, які відповідають виклику з боку оточуючого середовища і дозволяють отримати конкурентні переваги на ринку.

Основною *метою стратегічного управління* є розробка маркетингових стратегій для досягнення встановлених маркетингових цілей та цілей підприємства взагалі, з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства.

Найбільш важливими *характеристиками стратегічного управління* маркетингом є:

- орієнтація на довгострокове розвинення умов, що обмежують діяльність підприємства,
- принципові рішення про напрямки та вид діяльності підприємства,
- концентрування основних ресурсів на найбільш привабливих напрямках діяльності,
- поєднання маркетингу із іншими функціональними сферами підприємства.

Процес стратегічного управління охоплює три основних рівня: корпоративний, дивізіональний (рівень господарських підрозділів) та функціональний.

Відповідно до чого виділяють:

- корпоративні стратегії розвитку підприємства,
- бізнес стратегії,
- функціональні стратегії.

Корпоративні стратегії розвитку підприємства використовують для досягнення цілей та місії підприємства, вони відображають основні напрямки розвитку підприємства і відрізняються спрямованістю на отримання довгострокових конкурентних переваг.

Для визначення корпоративної стратегії для підприємства ТОВ “Скай Тревел” варто скористатися таким матричним підходом, як матриця Мак-Кінзі. Вона дозволяє підприємству при визначенні корпоративної стратегії з одного боку враховувати привабливість обраного сегменту ринку та здатність працювати на ньому, а з іншого конкурентоспроможність підприємства на цьому ринку.

Далі, для визначення стратегічної позиції підприємства надамо матрицю Мак-Кінзі (рис.3.3)

Для визначення позицій підприємства за матрицею Мак-Кінзі скористаємося таблицями 3.3 та 3.4.

		Конкурентоспроможність		
		висока (до 30)	середня (до 20)	низька (до 10)
Привабливість	Висока (до 30)	Стратегія утримання позицій	Стратегія розвитку	Стратегія підсилення конкурентних позицій
	середня (до 20)	Стратегія вибіркового зростання	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія отримання прибутку та відмова від участі
	(до 10)низька	Стратегія вилучення максимальної вигоди	Стратегія отримання прибутку	Стратегія деінвестування

Рис.3.3. Матриця Мак-Кінзі “ привабливість ринку – сила конкурентної позиції”.

За допомогою таблиці 3.4 експертним шляхом визначимо позиції підприємства щодо привабливості ринкового сегменту, експертами у даному випадку виступали фахівців підприємства ТОВ “Скай Тревел”.

Таблиця 3.3

### Оцінка привабливості ринку

Критерії	Вага критерію	Бали в залежності від характеристики сегменту			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
Тенденції розвитку сегменту	1	Сегмент сталий	Сегмент збільшується	Сегмент зменшується	2
Конкурентна тривалість сегменту	1	Значна привабливість сегменту для конкурентів	Помірна привабливість сегменту для конкурентів	Слабка привабливість сегменту для конкурентів	2
Сталість потреб покупців	3	Потреби значно змінюються під впливом	Потреби покупців змінюються	Потреби покупців відносно постійні	3

		різноманітних факторів	незначно під впливом різноманітних факторів		
<b>Ступінь мінливості потреб і запитів покупців у відношенні товарів номенклатури підприємства</b>	2	Переваги і смак покупців значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців змінюються незначно під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців відносно постійні	6

Продовження таблиці 3.4.

<b>Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари</b>	1	Покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	Покупці чутливі незначно до зміни рівня цін на товари	Покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари	2
<b>Ступінь чутливості покупців до СТИЗ</b>	2	Покупці не чутливі до стимулювання збуту	Покупці чутливі незначно до стимулювання збуту	Покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	6
<b>Разом</b>	<b>10</b>				<b>21</b>

За таблицею 3.5 визначимо рівень конкуренції на обраному сегменті ринку та положення ТОВ “Скай Тревел” у конкурентній боротьбі за цей сегмент.

Таблиця 3.4

**Оцінка сили тиску факторів конкуренції на конкурентну позицію підприємства ТОВ “Скай Тревел”**

№ п/п	Критерії	Вага критерію	2021	2022
1	2	3	4	5
1	Загрози з боку новачків ринку: - швидкість з’явлення новачків - вхідний бар’єр на цільовий ринок	0,8 0,7	3 2	2 2
2	Ринкова сила покупців: - рівень інформованості покупців - можливість переходу до інших продавців - концентрація споживачів	1,0 0,6 0,5	2 2 3	2 3 1
3	Ринкова влада постачальників: - концентрація в регіоні	1,0	2	2

	- кількість постачальників	1,1	3	2
4	Загроза товарів-субститутів:			
	- швидкість з'явлення	1,0	2	3
	- вхідний бар'єр на цільовий ринок	0,7	2	3
	- кількість існуючих товарів-субститутів	0,6	2	3
5	Інтенсивність конкуренції в галузі:			
	- кількість активних конкурентів	1,4	3	2
	- сила тиску конкурентів	0,6	2	3
<b>Разом</b>		<b>10,0</b>	<b>21,8</b>	<b>23,0</b>

Якщо відмітити на матриці результати оцінки привабливості ринку (21 бал) та конкурентоспроможності підприємства на даному ринку (21,8 бала), то отримаємо стратегію інвестицій в зростання та захисту завойованих позицій.

Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на підтриманні конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку, зростання та прагнення до домінування на обраному ринку.

Конкурентними перевагами підприємства на ринку (за рис.2.3 Матриця SWOT) є: відповідність оргструктури стратегії підприємства, цінові переваги, високий імідж підприємства, широкий асортимент та якість товарів, здійснення контролю за якістю товарів.

Підтримання цих сильних сторін підприємства та подолання слабких сторін можна за рахунок створення сприятливого ставлення споживачів до підприємства, шляхом використання елементів мерчендайзінгу.

Далі визначимо позиції підприємства на бізнес-рівні, для чого скористаємося матрицею Портера (рис 3.4).

Конкурентні переваги		Низькі витрати	Диференціація
Сфери конкуренції	Широка ціль	Лідерство у витратах	Диференціація
	Вузька ціль	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації

### Рис. 3.4 Матриця Портера

Основними показниками даної матриці є загальна ціль діяльності підприємства та конкурентні переваги.

Як було зазначено у главі 2.1 основною ціллю підприємства (місією) є найбільш повне задоволення потреб населення на промислові та продовольчі товари.

Дана ціль охоплює великий спектр діяльності, тому можна сказати, що вона значно широка.

У своїй діяльності підприємство орієнтується не на зменшення витрат обігу, а на розширення товарного асортименту та на збільшення кількості додаткових послуг, що говорить про прагнення підприємства до диференціації.

Використання стратегії диференціації товарного асортименту на підприємстві спонукає його до поглиблення кожної конкретної товарної групи, тому при аналізі структури асортименту та визначення стадій ЖЦТ треба розглядати кожну товарну групу окремо та визначати для кожного товару маркетингові стратегії.

Таблиця 3.7

#### Маркетингові стратегії підприємства в залежності від стадії життєвого циклу товарів

Група товарів	Стратегія	Сутність	Обсяг необхідного інвестування
<b>“Зірки”</b>	підтримка конкурентних переваг	вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки	великий
<b>“Важкі діти” сильні неперспективні</b>	інтенсифікація зусиль  “збір врожаю”	вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки; зменшення маркетингових зусиль	найбільші  незначні

Продовження таблиці 3.7.

<i>“собаки” перспективні</i>	Інтенсифікація зусиль	вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки;	найбільші
<i>неперспективні</i>	“збір врожаю” елімінація	зменшення маркетингових зусиль виключення з портфелю товарів підприємства	незначні нульові
<i>“Дойні корови” сильні</i>	підтримка конкурентних переваг	вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки;	великі
<i>слабі</i>	“збір врожаю”	зменшення маркетингових зусиль	незначні

Використання цінових стратегій на підприємстві також повинно залежати від стадії життєвого циклу товарів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

## Цінові стратегії у відповідності до стадій життєвого циклу товарів

Стадія життєвого циклу товару	Цінова стратегія	Зміст стратегії
1	2	3
Зростання	“знімання вершків”	використання максимально високих цін на товари-новинки (нові послуги), що обумовлене готовністю споживача придбати новинку за будь-яку високу ціну, що дає можливість підприємству швидко покрити витрати на реалізацію цього товару
	ціни проникнення	використання порівняно низьких цін для проникнення на ринок та створення додаткового попиту, що дає підприємству додаткові конкурентні переваги
	престижні ціни	використання високого рівня цін на товари з високим рівнем якості, що дає підприємству можливість “зрости” у очах споживачів

## Продовження таблиці 3.8.

<b>Зрілість</b>	Ціни на іміджеві послуги	встановлення високого рівня цін використовуючи дефіцитність товару, що дає можливість підприємству отримати більший прибуток від реалізації
	поступове зниження цін	введення товарів на ринок з відносно високими цінами, а потім при зростанні конкуренції – їх зменшення, що дає підприємству можливість утримання ринку збуту
	довгострокові ціни	встановлення цін на товари з урахуванням можливих змін у попиті на перспективу
	доступні ціни	обумовлене використанням підприємством масового маркетингу, що дає можливість придбати товар всім сегментам ринку, та збільшити попит на товари
<b>Насичення</b>	гнучкі ціни	швидка реакція підприємства на зміни у співвідношенні попиту та пропозиції
	збереження рівня цін	зберігання рівня цін на товари, поряд із зростанням споживчих властивостей та вдосконалення функціонального призначення товару
<b>Спад</b>	“збір вражаю”	встановлення мінімальних цін на товари, які втратили ринкову частку, для повернення витрат та звільнення складських площ
	ціни на товари, що зняті з виробництва	встановлюють ціни розпродажу, тобто досить низькі, щоб забезпечити підприємству повний розпродаж товарів

В залежності від обраних товарних та цінових стратегій на підприємстві здійснюється вибір стратегій просування та збуту.

На сучасному етапі об'єктивно необхідним для підприємств стає використання концепції інтегрованих маркетингових комунікації, яка забезпечує продуману та скоординовану роботу численних каналів комунікацій: реклами, особистого продажу, стимулювання збуту, прямий маркетинг..

Але і при цьому треба враховувати етапи життєвого циклу товарів (таблиця 3.9).



Таблиця 3.9

### Елементи просування на етапах життєвого циклу товарів

Етапи	Елементи
<b>втілення</b>	активна рекламна діяльність та стимулювання споживачів, прямий маркетинг
<b>зростання</b>	стихійне саморозповсюдження інформації, що діє можливість призупинити використання інших елементів просування, прямий маркетинг,
<b>зрілість</b>	стимулювання збуту, особистий продаж, реклама, прямий маркетинг
<b>спад</b>	лише стимулювання збуту, тому що ефективність використання інших елементів зменшується

Все більше уваги слід приділяти прямому маркетингу, який передбачає прямі комунікації з відібраними споживачами з метою отримання скорішого відгуку.

### *Висновки з третього розділу*

З метою удосконалення маркетингової діяльності ТОВ “Скай Тревел” можна рекомендувати наступне:

1. Створити відділ маркетингу. Для цього на першому етапі в повинність штатних працівників необхідно ставити в обов'язок відповідні маркетингові функції. Наступним етапом буде безпосереднє створення служби маркетингу. При цьому кращім варіантом буде створення функціональної організаційної структури.

2. Для удосконалення процесу інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємству доцільно використовувати запропоновану маркетингову інформаційну систему.

3. Для ефективного управління товарним асортиментом на підприємстві треба перш за все враховувати результати дослідження споживачів туристичних послуг, вести спеціальні журнали по реєстрації незадоволеного попиту.

Для підвищення дієвості цінової політики підприємства слід враховувати етапи життєвого циклу товарів на підставі аналізу матриці БКГ. На стадії росту (“зірки”) доцільно буде використовувати такі цінові стратегії, як – “знімання вершків”, стратегію престижних цін та проникнення, підтримувати конкурентні переваги. На стадії зрілості (“знаки питання”) – поступове зниження цін, доступні ціни, довгострокові ціни. На стадії насичення (“дійні корови”) – гнучкі ціни, збереження рівня цін. Стадія спаду (“собаки”) – “збір врожаю”.

6. Для вдосконалення такої функції, як СТИЗ необхідно виявити можливості щодо стимулювання попиту споживачів.

В ТОВ “Скай Тревел” можливе використання наступних заходів, а саме: сезонні знижки; безкоштовне надання туристичних послуг; використання різних знижок з ціни.

11. Для удосконалення маркетингової діяльності туристичного підприємства "Скай Тревел" через Інтернет, рекомендується впровадження таких напрямків:

1. Вдосконалення веб-сайту підприємства:
  - Постійне оновлення контенту.
  - Відстеження веб-аналітики для аналізу та оптимізації результатів.
  - Забезпечення безперебійного функціонування сайту.
  - Додавання перекладу для розширення аудиторії.
  - Розділ "Відгуки клієнтів" для підвищення довіри.
  - Відновлення рубрики "Новини" для актуальності.
  - Ведення блогу для позиціонування компанії.
2. Активізація використання SMM-маркетингу:
  - Оформлення бізнес-акаунту Instagram.
  - Використання хештегів та геотегів для підвищення видимості.
  - Урізноманітнення контенту у соціальних мережах.
  - Використання інструментів Stories та Reels для привертання уваги.
  - Розвиток власного бренду та його позиціонування.

- Проведення розіграшів для залучення уваги.
- Використання вірусного просування.

### 3. Використання месенджерів:

- Розкрутка Telegram-каналу через соціальні мережі, сарафанне радіо та взаємопіар.
- Купівля реклами та просування за допомогою чат-боту.

### 3. Впровадження відео-маркетингу:

- Ведення акаунту у TikTok для привертання та надихання клієнтів.
- Опрацювання пошукового простору (SSO) бренду:

Ці заходи допоможуть ефективно підняти рівень присутності та привертання уваги в Інтернеті, що сприятиме збільшенню обсягів продажу послуг досліджуваного туристичного підприємства.

8. Для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю необхідно розробляти програму маркетингової діяльності, яка розроблена в роботі.

9. Для мінімізації ризиків необхідно застосовувати економічні та організаційні методи. Серед організаційних методів необхідно використовувати такі, як відхилення ризику, недопущення збитку, мінімізація збитку та передача ризику на зовнішнє страхування. Серед економічних методів – компенсування негативних наслідків настання ризикової ситуації, за допомогою формування резервного фонду, або самострахування; використання ризикових премій та надбавок; компенсація ризиків через систему санкцій.

В ТОВ “Скай Тревел” можна передати на зовнішнє страхування такі ризики, як збитки при настанні стихійних лих, втрати вантажів в дорозі, загрози з боку зовнішнього оточення.

10. Для визначення корпоративної стратегії підприємству ТОВ “Скай Тревел” варто скористатися таким матричним підходом, як матриця Мак-Кінзі, за якою найбільш доцільною стратегією на даний час є стратегія

інвестицій в зростання та захисту завойованих позицій. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на підтриманні конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку, зростання та прагнення до домінування на обраному ринку.

### ***Висновки***

Дослідження теоретико-методологічних основ управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства дозволило робити наступні висновки:

Управління маркетингом забезпечує: цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, що направлена на задоволення через ринок суспільних і особистих потреб; комплексність цієї діяльності, починаючи від задуму товару і закінчуючи його споживанням; створює направленість на перспективу в частині вдосконалення товарного асортименту у відповідності до існуючих потреб і умов споживання.

Процес управління маркетингом – це процес аналізу ринкових можливостей, виявлення сильних та слабких сторін підприємства, розробка комплексу маркетингу і перетворення в життя маркетингових засобів.

Впровадження маркетингу в туристичні підприємствах України перешкоджає ряд проблем: запобігання психологічного бар'єру господарських керівників і фахівців про необхідність використання маркетингу; проблема організації маркетингу в підприємстві і його правове забезпечення; робітники підприємств не мають достатньої підготовки і належного досвіду у галузі теорії і практичного використання маркетингу.

Дослідження процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства дозволило зробити наступні висновки:

Згідно Статуту задачами ТОВ «Скай Тревел» є: підвищення культури і якості обслуговування споживачів; вдосконалення організації і техніки торгівлі, розвиток і зміцнення її матеріально-технічної бази, поліпшення використання основних фондів, трудових і фінансових ресурсів; поліпшення умов роботи робітників цього підприємства.

Підприємство має функціональну структуру управління, позитивним у якій є охоплення всіх функцій, а негативним – відсутність відділу маркетингу; розрахунок коефіцієнту повноти охоплення функцій показав, що в повному обсязі реалізує свої функції лише бухгалтерія. Діяльність інших фахівців характеризується неповним охопленням своїх обов'язків.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "Скай Тревел" показав, що економічні показники підприємства демонструють позитивну динаміку зростання, індикатори чистого прибутку зросли на 286% за період з 2019 по 2021 рік. Обсяг реалізованих послуг у 2021 році перевищив рівень допандемічного 2019 року на 33%, досягнувши рівня в 294 одиниці. Чистий прибуток також значно зрос: у порівнянні з 2019 роком, він збільшився на 286%, досягнувши 537,2 тис. грн. Це свідчить про відмінне відновлення туристичного бізнесу після важких моментів 2020 року, пов'язаних із пандемією COVID-19.

Темп зростання прибутку порівняно з 2020 роком склав +114%, вказуючи на значний відновлення фінансових показників. Операційні витрати на одиницю реалізованого продукту зменшилися з 0,73 грн у 2019 році до 0,61 грн у 2021 році, що становить відносне зменшення на 16,43%. Це зменшення витрат обумовлене тим, що темпи збільшення чистого доходу перевищили темпи збільшення собівартості.

Аналіз споживачів дозволив зробити висновок, що протягом трьох років, з 2019 по 2021 рік, ТОВ "Скай Тревел" обслуговувало 1882 клієнтів. Найбільша кількість туристів була в 2021 році - 890 осіб. Кількість туристів у 2021 році зросла на 138% порівняно з 2020 роком і на 44% порівняно з 2019

роком. Для внутрішніх турів характерно зменшення кількості днів туру, з 257 днів у 2019 році до 120 днів у 2021 році.

У структурі туристичних потоків велику частку складають виїзні туристи - 97,8% у 2021 році. За країнами відправлення найпопулярнішими є подорожі до Туреччини (32,2%), Єгипту (21,7%), Об'єднаних Арабських Еміратів (9,8%) і Греції (6,6%).

Використовуючи метод картографування стратегічних груп, було встановлено, що основним конкурентом для даного підприємства є "Вона Vita". Конкурентною перевагою досліджуваного підприємства по відношенню до конкурента є більш гнучка політика ціноутворення на туристичні послуги.

Аналіз процесу управління маркетингом у ТОВ «Скай Тревел» показав, що на підприємстві перший етап – аналіз ринку та внутрішнього середовища відбувається не в достатньому розмірі, що істотно впливає на загальне конкурентне положення підприємства на ринку.

Створена на підставі аналізу маркетингового середовища матриця SWOT дозволила виявити можливості та погрози, сильні та слабкі сторони і розробити на цій основі стратегічні заходи.

В процесі сегментації було виявлено, що прихильність споживачів до товарів підприємства середня, тому що багато споживачів, в силу того, що їх доходи знаходяться на низькому рівні віддають прихильність туристичним продуктам за більш дешевшою ціною, тобто вони дуже чуткі к змінам ціни. Але, незважаючи на це, підприємство знаходиться в зоні доцільності вибору цільового ринку.

Аналіз матриці БКГ дає можливість відмітити, що на підприємстві найвищу долю (37,5%) займають собаки (туристичні потоки за напрямками: США, Австрія, Болгарія, Хорватія, Італія, Франція); значну долю займають туристичні продукти перспективних груп: "Зірки" (25,0 %)

(це туристичні продукти за такими напрямками, як: Туреччина (32,2%), Єгипет (21,7%), Об'єднані Арабські Емірати (9,8%), Греція (6,6%) необхідно знизити ціни, більш їх рекламувати, змінювати види послуг.

“Дійні корови” займають також 25,0%. Це - Домініканська Республіка (+875%), Мальдіви (+333,3%), Чорногорія (+141,7%), Хорватія (+125%). Їх розвиток може поступово гальмуватися, тому необхідно запобігти таких мір, як підтримувати конкретні переваги, які присутні для даних туристичних продуктів, модифікувати їх, та робити акцент у рекламі на вдосконалення якості.

«Важкі діти» займають 18,7% (туристичні потоки до Грузії, Німеччини, Іспанії), вони характеризуються високим попитом, але невеликою часткою, тому тут потрібно поділяти увагу конкурентним перевагам та спрямовувати інтенсифікацію зусиль на просування туристичного продукту, формувати у споживачів прихильність до туристичних пропозицій за цими напрямками.

Оцінка ефективності маркетингу говорить про “погану” (8 балів) ефективність маркетингу на підприємстві. У ТОВ «Скай Тревел» поряд із “доброю” організацією маркетингових заходів спостерігається їх неефективність, що говорить про марно витрачені зусилля.

В підприємстві не приділяється достатньої уваги управлінню ризиками. Не здійснюється ідентифікація ризиків, не оцінюється ступінь можливості їхнього виникнення, не визначаються можливі фінансові втрати). Нами була розроблена фактор-карта ризику, яка показала, що найбільш небезпечними є наступні ризики: ризик політично-правової нестабільності (0,37), фінансовий і та ринковий ризик (кожен –0,36), збутовий ризик (0,33).

Аналіз задоволеності споживачів свідчить про його низький рівень, тому що практично за всіма показниками отримана оцінка нижче 1 бали в споживачів 1- і 2 сегментів. У незначній мері споживачів задовольняє широта і глибина асортименту послуг, якість товару, рівень сервісу і СТИЗ (по сегменті 2), а по сегменті 1 – широта і глибина асортименту послуг і якість реклами. Варто звернути увагу на низький рівень задоволеності споживачів

стилем продажу (по 2-му сегменті). І тільки такий показник, як ціна товару повною мірою задовольняє сегмент 2.

З метою удосконалення маркетингової діяльності ТОВ “Скай Тревел” можна рекомендувати наступне:

1. Створити відділ маркетингу. Для цього на першому етапі в повинність штатних працівників необхідно ставити в обов'язок відповідні маркетингові функції. Наступним етапом буде безпосереднє створення служби маркетингу. При цьому кращім варіантом буде створення функціональної організаційної структури.

2. Для удосконалення процесу інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємству доцільно використовувати запропоновану маркетингову інформаційну систему.

3. Для ефективного управління товарним асортиментом на підприємстві треба перш за все враховувати результати дослідження споживачів туристичних послуг, вести спеціальні журнали по реєстрації незадоволеного попиту.

Для підвищення дієвості цінової політики підприємства слід враховувати етапи життєвого циклу товарів на підставі аналізу матриці БКГ. На стадії росту (“зірки”) доцільно буде використовувати такі цінові стратегії, як – “знімання вершків”, стратегію престижних цін та проникнення, підтримувати конкурентні переваги. На стадії зрілості (“знаки питання”) – поступове зниження цін, доступні ціни, довгострокові ціни. На стадії насичення (“дійні корови”) – гнучкі ціни, збереження рівня цін. Стадія спаду (“собаки”) – “збір врожаю”.

6. Для вдосконалення такої функції, як СТИЗ необхідно виявити можливості щодо стимулювання попиту споживачів.

В ТОВ “Скай Тревел” можливе використання наступних заходів, а саме: сезонні знижки; безкоштовне надання туристичних послуг; використання різних знижок з ціни.



11. Для удосконалення маркетингової діяльності туристичного підприємства "Скай Тревел" через Інтернет, рекомендується впровадження таких напрямків:

4. Вдосконалення веб-сайту підприємства:

- Постійне оновлення контенту.
- Відстеження веб-аналітики для аналізу та оптимізації результатів.
- Забезпечення безперебійного функціонування сайту.
- Додавання перекладу для розширення аудиторії.
- Розділ "Відгуки клієнтів" для підвищення довіри.
- Відновлення рубрики "Новини" для актуальності.
- Ведення блогу для позиціонування компанії.

5. Активізація використання SMM-маркетингу:

- Оформлення бізнес-акаунту Instagram.
- Використання хештегів та геотегів для підвищення видимості.
- Урізноманітнення контенту у соціальних мережах.
- Використання інструментів Stories та Reels для привертання уваги.
- Розвиток власного бренду та його позиціонування.
- Проведення розіграшів для залучення уваги.
- Використання вірусного просування.

3. Використання месенджерів:

- Розкрутка Telegram-каналу через соціальні мережі, сарафанне радіо та взаємопіар.
- Купівля реклами та просування за допомогою чат-боту.

6. Впровадження відео-маркетингу:

- Ведення акаунту у TikTok для привертання та надихання клієнтів.
- Опрацювання пошукового простору (SSO) бренду:

Ці заходи допоможуть ефективно підняти рівень присутності та привертання уваги в Інтернеті, що сприятиме збільшенню обсягів продажу послуг досліджуваного туристичного підприємства.

8. Для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю необхідно розробляти програму маркетингової діяльності, яка розроблена в роботі.

9. Для мінімізації ризиків необхідно застосовувати економічні та організаційні методи. Серед організаційних методів необхідно використовувати такі, як відхилення ризику, недопущення збитку, мінімізація збитку та передача ризику на зовнішнє страхування. Серед економічних методів – компенсування негативних наслідків настання ризикової ситуації, за допомогою формування резервного фонду, або самострахування; використання ризикових премій та надбавок; компенсація ризиків через систему санкцій.

В ТОВ “Скай Тревел” можна передати на зовнішнє страхування такі ризики, як збитки при настанні стихійних лих, втрати вантажів в дорозі, загрози з боку зовнішнього оточення.

10. Для визначення корпоративної стратегії підприємству ТОВ “Скай Тревел” варто скористатися таким матричним підходом, як матриця Мак-Кінзі, за якою найбільш доцільною стратегією на даний час є стратегія інвестицій в зростання та захисту завойованих позицій. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на підтриманні конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку, зростання та прагнення до домінування на обраному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : [учебник для вузов] / Г. Ассэль ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М : МФПК, 1999. – 803 с.
2. Ассэль Г. Основы туроперейтингу: навч. посіб. В. В. Баєв. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2016. 156 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг : [підруч.] / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2008. – 276 с.
4. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 304
5. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні / А. Длігач // Маркетинг в Україні: – 2010. – № 9. – С. 13–16.
6. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / М.М.Єрмошенко. – К. : НАУ, 2001. – 204 с.
7. Економіка підприємств : [навчальний посібник] / [І.М. Бойчук, П.С. Харків, М.І. Хопчан]. – Львів : Сполом, 2000. – 210 с.
8. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк . Київ: Центр учбової літератури, 2018. 539 с.
9. Заяць Т.А. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / Т.А. Заяць, І.О. Тарлопов, О.О.Пилипенко. – Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2006. – 253 с.
10. Іванілов О.С. Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2017. 728 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебник / Ф. Котлер. – М. : Бизнес-книга, 2006. – 699 с.
12. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Навчальний посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2016. 300 с..

15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер ; пер. с англ. М.В. Бугаев и др. ; гл. ред. В.А. Усманов. – 2-е изд., испр. рус. – 9-е изд., междунар. – СПб. : Питер, 1999. – 887 с.
16. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : [монографія] /
17. Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
18. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2017. Випуск 2 (8). С. 94-95.
19. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного
20. бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку : [монографія] / К.М. Краус. – Полтава : Дивосвіт, 2013. – 163 с.
21. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч.-метод. посібник для самостійн. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002.
22. Лэйхифф Дж. М. Маркетинг / Дж. М. Лэйхифф, Дж. Пенроуз.- СПб: Питер, 2001.- 686 с.
23. Майдебуря Е.В. Маркетинг услуг.- К.: ВИРА-Р, 2010.- 574 с.
24. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі: підручник. М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.
25. Маркетинг підприємства : [навч. посіб.] / [Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова]. – К. : Центр навч. літ., 2012. – 612 с.
26. Офіційний сайт ТОВ «Скай Тревел». URL: <http://sky-travel.com.ua/> (дата звернення: 16.03.2023).
27. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
28. Статут ТОВ «Туристична компанія «Скай Тревел».
29. Смирнов І.Г. Логістика туризму: навч. посібник. К.: Знання, 2015. 444 с. Управління маркетингом на підприємстві : [монографія] /

- 30.[Т.А. Заяць, І.О. Тарлопов, О.О. Пилипенко]. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 252 с.
- 31.Судариков Ю.С. Отличие интернет-маркетинга от традиционного маркетинга. «Экономика и социум» №11-2 (90), 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otlichie-internet-marketinga-ot-traditsionnogo-marketinga/viewer> (дата звернення: 09.06.2023)
- 32.Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, Вип. 24, 2019. С. 75–85.
- 33.Успенский И.В. Интернет-маркетинг Учебник. СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 2003 г.
- 34.Федоренко В. Г. Основы менеджменту. В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко та ін. ; за ред. В.Г. Федоренка. К.: Алерта, 2017. 420 с.
- 35.Фінансова звітність ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ» за 2019-2021 рр.
- 36.Федоренко В. Г. Основы менеджменту. В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко та ін. ; за ред. В.Г. Федоренка. К.: Алерта, 2017. 420 с.
- 37.Фінансова звітність ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ» за 2019-2021 рр.
- 38.Холмогоров В. Интернет-маркетинг. Краткий курс. 2-е издание. СПб.: Питер, 2002 г. 272 с.
- 39.Хэнсон У. Internet-маркетинг: Учебно-практическое пособие / У. Хэнсон ; пер. Ю.А. Цыпкина. М. Юнити-Дана, 2001. 527 с.
- 40.Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. Н.О. Шпак, І. Грабович, В. Срока. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». Том 6, №1, 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-6-nomer-1-2022/cyfrovyy-ta-internet-marketyng-spivvidnoshennya-ponyat> (дата звернення: 09.06.2023)
- 41.Яроміч С., Бекетова О., Петриченко П. Інтернет-маркетинг у сфері послуг. Науковий вісник Миколаївського нац. Університету ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки, No 1, 2017. С. 62–66.

42. Яцюк Д.В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №7. С. 70-74. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf) (дата звернення: 09.06.2023).
43. 12 зручних мобільних додатків для подорожей Україною та Європою - 1001 ідея бюджетних подорожей Європою. URL: [http://1001idea.info/mobilni\\_dodatky\\_dla\\_podorozhej/](http://1001idea.info/mobilni_dodatky_dla_podorozhej/) (дата звернення: 09.06.2023).
44. 38 E-Commerce Statistics Of 2023. Forbes Advisor. 2023. Business. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 09.06.2023).
45. Most effective digital marketing techniques 2020 | Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/190858/most-effective-online-marketing-channels-according-to-us-companies/> (дата звернення: 09.06.2023).
46. New Distribution Capability (NDC) | Amadeus. URL: <https://amadeus.com/en/topic/ndc-new-distribution-capability> (дата звернення: 09.06.2023)
47. Telegram global MAU 2022 | Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/234038/telegram-messenger-mau-users/> (дата звернення: 09.06.2023).
48. Top 9 Travel Trends & Innovations in 2023 | StartUs Insights. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/travel-trends-innovation/> (дата звернення: 09.06.2023).
49. Tourism Marketing Strategy For The Digital Age. Medium. URL: <https://medium.com/myanmar-digital-marketing/tourism-marketing-strategy-for-the-digital-age-8918eae004b2> (дата звернення: 09.06.2023).
50. Travel Blog. URL: <https://www.travelblog.org/> (дата звернення: 09.06.2023).