

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

До захисту допустити:

завідувач кафедри

 д.е.н., проф. Балабаниць А.В.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«12 » ____ 05 _____ 20 25 р.

**«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

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

Тарасова Андрія Сергійовича

Науковий керівник:

Чуприна Олена Оскарівна, д.е.н., доцент,
професор кафедри маркетингу та туризм
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Хороших В.В., к. н. держ. упр., доцент
кафедри маркетингу

Державного некомерційного
підприємства

"Державний університет

"Київський авіаційний інститут"

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

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою добре (75 С)

Секретар ЕК  О.О. Чуприна

«10» червня 2025 р.

Київ – 2025

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

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 075 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)



(підпис)

Балабаниць А.В.

(ПІБ завідувача кафедри)

«24» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тарасов Андрій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

керівник роботи Чуприна Олена Оскарівна, д.е.н.,

доцент, професор кафедри маркетингу та туризму,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від

«22» січня 2025 року № 8

2. Строк подання студентом роботи 12.05.2025 р.

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

Метою кваліфікаційної роботи є формування рекомендації щодо вдосконалення існуючої системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах трансформаційних змін.

Предметом дослідження є механізми управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Скай-Тревел».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетинг підприємства: сутність та роль в сучасних умовах.

1.2. Особливості стратегічного управління маркетингом в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Скай-Тревел» на основі SWOT-аналізу

2.2. Діагностика процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

2.3. Оцінка результативності процесу управління маркетингом досліджуваного

підприємства.

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

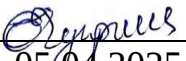
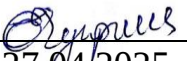
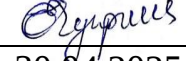
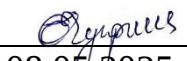
3.1. Напрями підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

3.2. Удосконалення портфеля маркетингових стратегій підприємства.

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Чуприна О.О. - доктор економічних наук, професор	24.01.2025 	31.03.2025 
2	Чуприна О.О. - доктор економічних наук, професор	05.04.2025 	27.04.2025 
3	Чуприна О.О. - доктор економічних наук, професор	30.04.2025 	08.05.2025 

6. Дата видачі завдання 24.01.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 21.01.2025	виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	21.01.2025	виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 19.02.2025	виконано
5	Переддипломна практика	31.03.2025-18.04.2025	виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	31.03.2025-24.03.2025	виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 26.03.2025	виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	26.03.2025-20.04.2025	виконано

9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.04.2025	виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	23.04.2025- 28.05.2025	виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2025	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 28.05.2025	виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.05.2025	виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2025	виконано

Здобувач



(підпис)

Тарасов А.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Чуприна О.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Маркетинг підприємства: сутність та роль в сучасних умовах.....	8
1.2. Особливості стратегічного управління маркетингом в умовах сучасних викликів.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Скай-Тревел» на основі SWOT- аналізу.....	32
2.2. Діагностика процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	46
2.3. Оцінка результативності процесу управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства.....	52
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Напрями підвищення ефективності управління маркетингової діяльності підприємства.....	62
3.2. Удосконалення портфеля маркетингових стратегій підприємства.....	73
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах соціальних, політичних та економічних трансформацій в Україні виникає багато складних завдань, пов'язаних із формуванням ефективної стратегії розвитку. Для підприємств це означає необхідність не просто реагувати на зовнішні зміни, а й вміти передбачати їх, адаптуватися та впливати на них у межах власної діяльності.

Стає дедалі очевиднішою потреба у системному підході до управління змінами, що ґрунтується на науково обґрунтованому аналізі зовнішнього середовища. Успішне функціонування організацій значною мірою залежить від ефективної маркетингової політики, яка допомагає узгоджувати внутрішні цілі підприємства з динамічними умовами ринку.

Підприємства часто стикаються з низкою труднощів: незадовільною результативністю у сфері комерційної діяльності, невідповідністю між попитом і пропозицією, низькою прибутковістю або навіть збитковістю. Це підкреслює важливість пошуку дієвих шляхів підвищення ефективності маркетингових процесів.

Таким чином, обрана тема є вкрай актуальною, оскільки потребує дослідження та впровадження нових підходів до управління маркетингом у підприємницькій діяльності.

Питанням удосконалення управління маркетингом приділяли увагу як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, серед яких варто відзначити праці Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Г. Асселя, П.С. Зав'ялова, Л.В. Балабанової, А.В. Войчака, С. Гаркавенко та С.С. Голубкова.

Об'єкт дослідження - є процеси маркетингової діяльності у сучасних підприємствах.

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

Мета цієї роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах .

У відповідності до поставленої мети вирішуються наступні задачі:

1. Визначення сутності і особливостей управління маркетингом в підприємствах України на сучасному етапі.
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 результативності діючих маркетингових стратегій підприємства.
6. Визначення напрямів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.
7. Удосконалення портфеля маркетингових стратегій підприємства.

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 Excell.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетинг підприємства: сутність та роль в сучасних умовах

Функціонування ринкових суб'єктів в складних умовах сьогодення посилює необхідність ринкової орієнтації, що забезпечує удосконалення всієї діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності, активізацію всього комплексу відносин в маркетингових каналах. А це, у свою чергу, обумовлює необхідність використання принципово нового підходу до вирішення ринкових проблем на основі використання принципів і інструментів маркетингу.

Теоретичні аспекти і особливості маркетингу з урахуванням сучасних українських реалій, особливості організацій маркетингу в різних галузях промисловості, секторів економіки й товарних груп розглядаються в наукових працях таких вчених, як Асселя, А. Войчак, Л. Балабанова, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, Є. Голубкова Ф. Котлера, В. Кардаш, Н. Куденко, А. Кредисоа, Ламбена, А. Павленко, В. Пилипчука, Т. Примака.

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. За думкою українських вчених, таких як С. Чеботар, М. Шевчик, І. Рябчик, сутність поняття «управління маркетингом» визначається як «формування й реалізація комплексу засобів впливу на підприємство у його взаємозв'язку з мікро- та макросередовищем задля забезпечення максимального прибутку, за якого задоволення попиту споживачів турпродуктів і послуг є фактором досягнення мети» [38, с. 75].

В. Полторак виділяє в маркетинговій діяльності підприємства спрямованість на те, «щоб досить обґрунтовано з урахуванням попиту ринку

встановлювати поточні й, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та визначати реальні джерела ресурсів господарської діяльності, асортимент і якість продукції, оптимальну структуру виробництва й запланований прибуток» [31, с. 35].

Проаналізуємо основні визначення поняття «маркетинг» (таблиця 1.1.)

Поняття послідовно змінювалось та доповнювалось разом з розвитком економічної теорії. На основі проведеного аналізу літератури можна виділити кілька основних підходів до трактування маркетингу — функціональний, управлінський, споживацький, інформаційний та системний. Ці підходи відображені у таблиці 1.1, дозволяють осмислити маркетинг як динамічну та адаптивну сферу, що інтегрує економічні, соціальні та управлінські аспекти.

Американська асоціація маркетингу (The American Marketing Association) визначає маркетинг як «процес планування й втілення задуму, ціноутворення, просування й реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій» [38].

Відмінність між теоретичним усвідомленням важливості маркетингу та його практичною реалізацією на вітчизняних підприємствах свідчить про необхідність переосмислення ролі маркетингового управління в загальній системі менеджменту. Маркетинг, як багатогранна наукова категорія, охоплює широкий спектр завдань: від ідентифікації потреб споживачів — до формування довгострокових комунікаційних стратегій.

За визначенням 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» [44]. На наш погляд, це визначення є більш повним,

Табл. 1.1.

Теоретичні підходи до трактування поняття «маркетинг»

Джерело/Автор	Трактування поняття
Філіп Котлер	«Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб шляхом обміну» [41]
Дж.Р. Еванс, Б. Берман	«Маркетинг – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території та ідеї за допомогою обміну» [42]
Вільям Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов	«Маркетинг - це процес створення концепції ідей, турпродуктів і послуг, їх ціноутворення, просування і розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних та корпоративних цілей» [2]
Британський Інститут управління	«Маркетинг визначається як один із видів творчої управлінської діяльності, спрямованої на розширення виробництва та торгівлі шляхом виявлення потреб споживачів, а також розробок для задоволення цих потреб» [32]
Григорчук Т. В.	«Маркетинг — це система заходів, що передбачає пошук, втілення та контроль рішень щодо комплексу маркетингу (продукт, ціна, розповсюдження, просування) з метою задоволення потреб і очікувань споживачів, зусилля та дії якої спрямовані на досягнення цілей та виконання місії підприємства на ринку» [5]
Американська асоціація маркетингу (АМА)	«Маркетинг – це процес планування й управління розробкою виробу, ціноутворення, просування і реалізації ідей, турпродуктів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій» [43]
Юрко І. В.	«Маркетинг – динамічна галузь знань, яка безперервно змінюється під впливом факторів середовища, і використовується з метою забезпечення найбільш ефективної роботи підприємств для задоволення потреб споживачів» [39]
Коноплянникова М. А.	«Маркетинг –це діяльність усередині підприємства, спрямована на ринок, яка базується на застосуванні інформаційних технологій, встановленні постійної комунікації зі споживачем, що дають можливість підвищувати адаптивність маркетингових інструментів відповідно до потреб ринку» [17]

у порівнянні з визначенням, даним ААМ, оскільки воно акцентує увагу на тих важливих аспектах маркетингу, що зв'язані з дослідженнями, підкреслює

ту координуючу роль, що відіграє маркетинг у комплексі взаємозалежних процесів виробництва та збуту продукції.

Визначення маркетингу зовсім не повинне обмежуватися винятково послугами і товарами, його об'єктами можуть бути і організації, а також люди, окремі території і ідеї. Головним в будь-якому визначенні повинна бути орієнтація на споживача. Підприємства досягають своїх цілей тільки задовольняючи потреби споживача. Водночас, задача маркетингу – не тільки збільшувати попит, але і намагатися впливати на нього таким чином, щоб він відповідав пропозиції підприємства.

З урахуванням різного ступеня узагальнення і деталізації більшість приведених визначень у цілому сходні один з одним. Було б, однак, невірно зупинитися на визначенні, у якому точність замінена узагальненням. Необхідно дати таке чітке і лаконічне визначення, що б підходило для будь-якого окремо узятим підприємства й у той же час було б придатним до всіх різновидів господарської діяльності, пов'язаним зі споживчими товарами, товарами промислового значення і послугами. Отже, маркетинг можна визначити як провідну область господарської діяльності, у функції якої входить організація і керівництво всією сукупністю видів діяльності, пов'язаних з перетворенням купівельної спроможності споживачів в ефективний попит на конкретні товари або послуги, а також з доведенням цих товарів до кінцевого споживача, щоб забезпечити встановлену підприємством норму прибутку або досягнення інших цілей.

У сучасних умовах ринкової економіки маркетинг слід розглядати насамперед як важливу складову системи управління підприємством, що забезпечує ефективну взаємодію між виробником і споживачем. Його головною метою є не лише просування товару на ринку, а й глибоке вивчення потреб клієнтів, формування попиту та адаптація виробничої діяльності під ці потреби. Ринкова інформація, включаючи поведінку споживачів, кон'юнктуру, конкурентне середовище, має стати відправною точкою для ухвалення управлінських рішень.

Маркетингову систему можна трактувати у двох аспектах. У широкому значенні — це сукупність економічних і соціальних відносин, які виникають у процесі створення, просування та реалізації товарів і послуг, зорієнтованих на кінцевого споживача. У вузькому ж розумінні — це комплекс цілеспрямованих заходів, функцій та інструментів, що охоплюють усі етапи руху товару від виробника до покупця. До цих елементів належать аналіз ринку, планування, ціноутворення, комунікації, логістика, післяпродажне обслуговування та інші дії, які виконуються всіма учасниками ланцюга створення цінності — від виробника до роздрібного продавця.

Таким чином, ефективна маркетингова система забезпечує не лише успішне позиціонування продукції на ринку, а й сприяє формуванню стабільної ділової репутації підприємства та довгострокових взаємин із клієнтами. Маркетингова діяльність ґрунтується на наступних принципах:

- систематичний усебічний ретельний облік стану і динаміки потреб, попиту, споживання, а також особливостей ринку, умов виробничої і маркетингової 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, цінової політики, контролю за сферою руху товарів та ін.

Сутність маркетингу, яка розкривається у його визначеннях і представлено показує багатогранність основного змісту, дозволяють відслідкувати всі явища маркетингу в діяльності підприємства.

У свою чергу, управління маркетингом має ширший контекст, охоплюючи не лише поточні, але й стратегічні ініціативи. Такий підхід передбачає глибокий аналіз ринку, довгострокове планування, формування стратегій бренду, управління взаємовідносинами з клієнтами та створення ціннісних пропозицій.

Таблиця 1.2

Наукові-нормативні підходи до трактування поняття «управління маркетингом»

Джерело/Автор	Трактування поняття
Філіп Котлер	«Процес планування та реалізації концепцій ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів і послуг для створення обмінів, які задовольняють індивідуальні та організаційні цілі» [41]
Гузенко, Г. М.	«Управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення у життя і контроль над проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як, зокрема, отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку» [5]
Бойко Р. В.	«Під управлінням маркетингу розуміється забезпечення діяльності підприємства на основі вивчення та врахування ринкового попиту, запитів, вимог і потреб споживачів з метою отримання максимального прибутку» [40]
Іщенко Н. М.	«Управління маркетингом – це довгострокове планування і прогнозування попиту, що спирається на дослідження ринку, товару, покупців, яке складається зі стратегічного і оперативного управління» [14]
Григорчук Т. В.	«Управління маркетингом — це аналіз, планування, організація, мотивація та контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства» [4]
Американська асоціація маркетингу (AMA)	«Управління маркетингом передбачає планування, організацію, спрямування та контроль маркетингової діяльності організації для досягнення її цілей» [43]
Кушнір І. Г.	«Управління маркетингом – це процес визначення цільових ринків для реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу» [21].
Коноплянникова М. А.	«Це комплекс стратегічних і тактичних заходів для ефективного здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його мети» [28]

Поняття маркетингового менеджменту та управління маркетингом мають спільні риси, але й істотні відмінності. З одного боку, обидва підходи орієнтовані на задоволення потреб споживачів, створення цінності та ефективне функціонування підприємства на ринку. З іншого боку, маркетинговий менеджмент здебільшого спрямований на оперативне управління ресурсами, координацію підрозділів, планування та контроль виконання маркетингових заходів. Основними ключовими словами цього підходу є «управління», «контроль», «ресурси», «планування», що вказує на його прикладний та функціональний характер.

Таким чином, маркетинговий менеджмент можна розглядати як частину ширшої системи управління маркетингом, орієнтованої не лише на ефективність, але й на стійкий розвиток відносин із клієнтами.

З урахуванням сказаного маркетинг – це поведінка на ринку, що ґрунтується на експертно-аналітичному відслідкуванні процесів збуту і просування під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення максимально можливих результатів. При цьому ринкова ситуація розвивається за умов ризику та невизначеності.

Маркетинг в Україні отримав широке поширення в час, коли з'явилися певні економічні передумови, а саме:

- ускладнення економічних зв'язків та різке зростання виробництва;
- скорочення життєвого циклу товару;
- широка розмаїтість товарів та послуг;
- перенасичення національних інтересів, орієнтація на світові ринки;
- боротьба за покупця та загострення конкуренції;
- зростання невизначеності попиту та ринкової кон'юнктури.

Таким чином, об'єктивна необхідність в маркетинговій діяльності виникла тільки за ознак економічно розвиненої держави: високий рівень розвитку, відповідна науково-технічна база, розвинена інфраструктура ринку виробництва та ін.

В Україні еволюція маркетингу складається з декількох етапів (рис. 1.1).

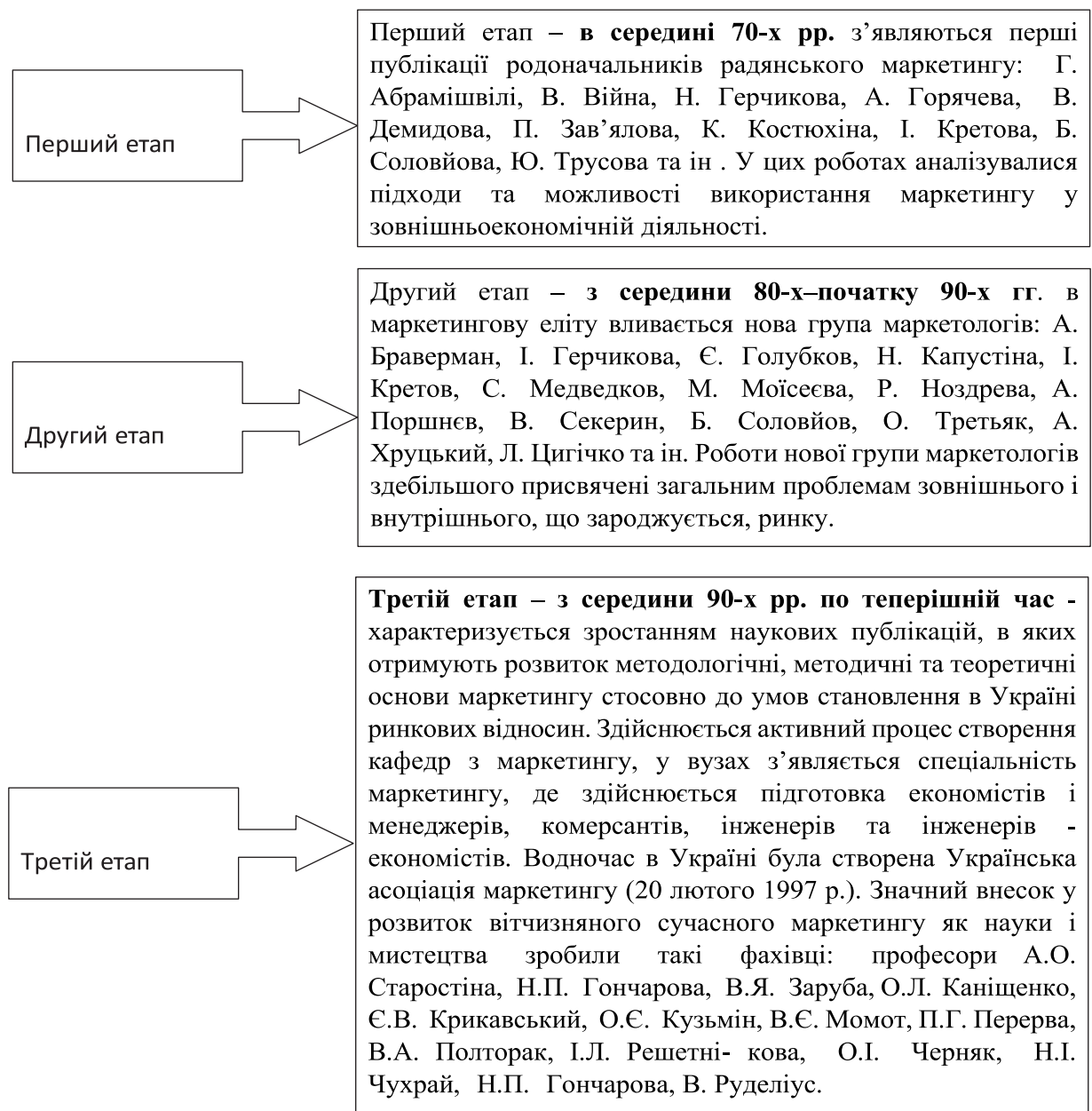


Рис.1.1. Еволюція маркетингу в Україні

Розроблено автором за [30].

Оскільки об'єктом управління є сам маркетинг, а саме діяльність підприємства на ринку з урахуванням всієї сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, суб'єктом управління виступає діяльність менеджменту конкретного підприємства, то у класичному уявленні управління

маркетингом є цілеспрямована дія, що передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з використанням системи методів для досягнення поставлених цілей.

Управління маркетингом є невід'ємною і водночас специфічною складовою загальної системи управління підприємством. Його унікальність полягає у тісному зв'язку із зовнішнім середовищем, яке безпосередньо впливає на діяльність організації. В умовах нестабільної економічної кон'юнктури, високої конкуренції та змін у споживчих запитах саме маркетинг дозволяє підприємству адаптуватися та залишатися ефективним.

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

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

Розкриємо кожен аспект з огляду на специфіку туристичної діяльності:

1. Орієнтація на туристичний ринок. У сучасному туризмі важливо мислити не від продукту, а від потреб споживача. Туристичні компанії активно формують новий тип взаємодії з ринком, орієнтуючись на попит, очікування клієнтів та тренди у сфері подорожей. Це проявляється в побудові комплексної маркетингової стратегії, яка враховує ринкову ситуацію на всіх етапах прийняття управлінських рішень.

2. Баланс між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем.

Для туристичних підприємств важливо гармонізувати внутрішні процеси (послуги, обслуговування, логістика, персонал) з ринковими умовами та зовнішніми викликами (конкуренція, сезонність, глобальні кризи). Маркетинг у туризмі виступає об'єднуючою ланкою між усіма структурними підрозділами компанії, спрямовуючи їх діяльність на досягнення спільної мети — задоволення туриста.

3. Ринкова активність та розвиток відносин. Управління маркетингом у туризмі передбачає точне визначення цільових сегментів

(наприклад, молодіжний туризм, еко- або культурні подорожі) і розробку релевантних інструментів впливу на кожен із них. Важливо не лише залучити туриста, а й побудувати з ним довготривалі стосунки.

Маркетинг відносин у туризмі означає створення тісної взаємодії з туристами, туроператорами, готелями, перевізниками. Таке партнерство дозволяє зменшити витрати, підвищити якість сервісу та гарантувати стабільність. У результаті формується маркетингова екосистема, у межах якої туристичне підприємство підтримує постійні вигідні зв'язки з усіма ключовими учасниками туристичного ринку.

Основна мета маркетингової діяльності полягає у досягненні оптимального балансу між внутрішніми ресурсами компанії та ринковими вимогами. Іншими словами, маркетинг забезпечує гармонійне поєднання того, що підприємство може запропонувати, з тим, чого очікує ринок. Це узгодження стає фундаментом для отримання стабільного прибутку, розвитку бренду, підвищення лояльності клієнтів та довготривалого успіху.

Крім того, маркетинг виконує роль мосту між підприємством і ринком, формуючи постійний зворотний зв'язок зі споживачами, дозволяючи вчасно реагувати на зміни, удосконалювати продуктову лінійку, оптимізувати цінову політику та вибудовувати ефективні канали комунікації.

Маркетинг у сучасному розумінні — це не лише набір методів та інструментів, а концепція управління, що базується на системному підході. Вона забезпечує максимально ефективне поєднання інтересів виробника і споживача, дозволяє адаптуватися до змін з найменшими витратами та ризиками. Водночас маркетинг — це інтелектуальна система, яка впливає на мислення управлінців і трансформує модель прийняття рішень у підприємстві.

Маркетинг охоплює всі рівні управління:

- Стратегічний — формування довгострокових цілей і бачення;
- Тактичний — визначення конкурентних позицій, сегментів ринку, шляхів диференціації;

- Оперативний — реалізація маркетингових заходів, щоденна взаємодія з ринком.

До головних завдань системи маркетингового управління належать:

1. Аналіз конкурентного середовища та визначення рівня конкурентоспроможності;
2. Вибір оптимального ринкового позиціонування;
3. Оцінка конкурентних сил і формування рівноваги між внутрішніми ресурсами і зовнішніми загрозами;
4. Управління потенціалом підприємства та його стратегічними ресурсами;
5. Визначення та реалізація поведінкових стратегій у довгостроковій перспективі.

Ключовим елементом усього процесу є програмно-цільовий підхід, коли всі дії орієнтовані на конкретного споживача та на вирішення його проблем. Такий підхід дозволяє підприємству бути не просто продавцем товарів, а рішенням для клієнта.

Маркетинг у ринковій економіці України має стати основною ідеологією ведення бізнесу. Це не лише функціональна діяльність, а всеохопна система мислення, яка формує орієнтири, поведінку та структуру підприємства. Успішна маркетингова стратегія — це результат гармонійного поєднання інтересів бізнесу й потреб ринку, а також здатність швидко й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Процес управління маркетингом можна представити як послідовну реалізацію функцій маркетингу (рис. 1.3).

Управління маркетингом можна розглядати як процес і як концепцію.

Автори монографії [34, с. 294.], відзначають, що «посилити конкурентоспроможність і забезпечити розвиток конкурентних переваг туристичні підприємства можуть, використовуючи у своїй маркетинговій діяльності онлайн-технології».

В роботі визначено основні завдання інтернет-маркетингу у туристичній галузі:

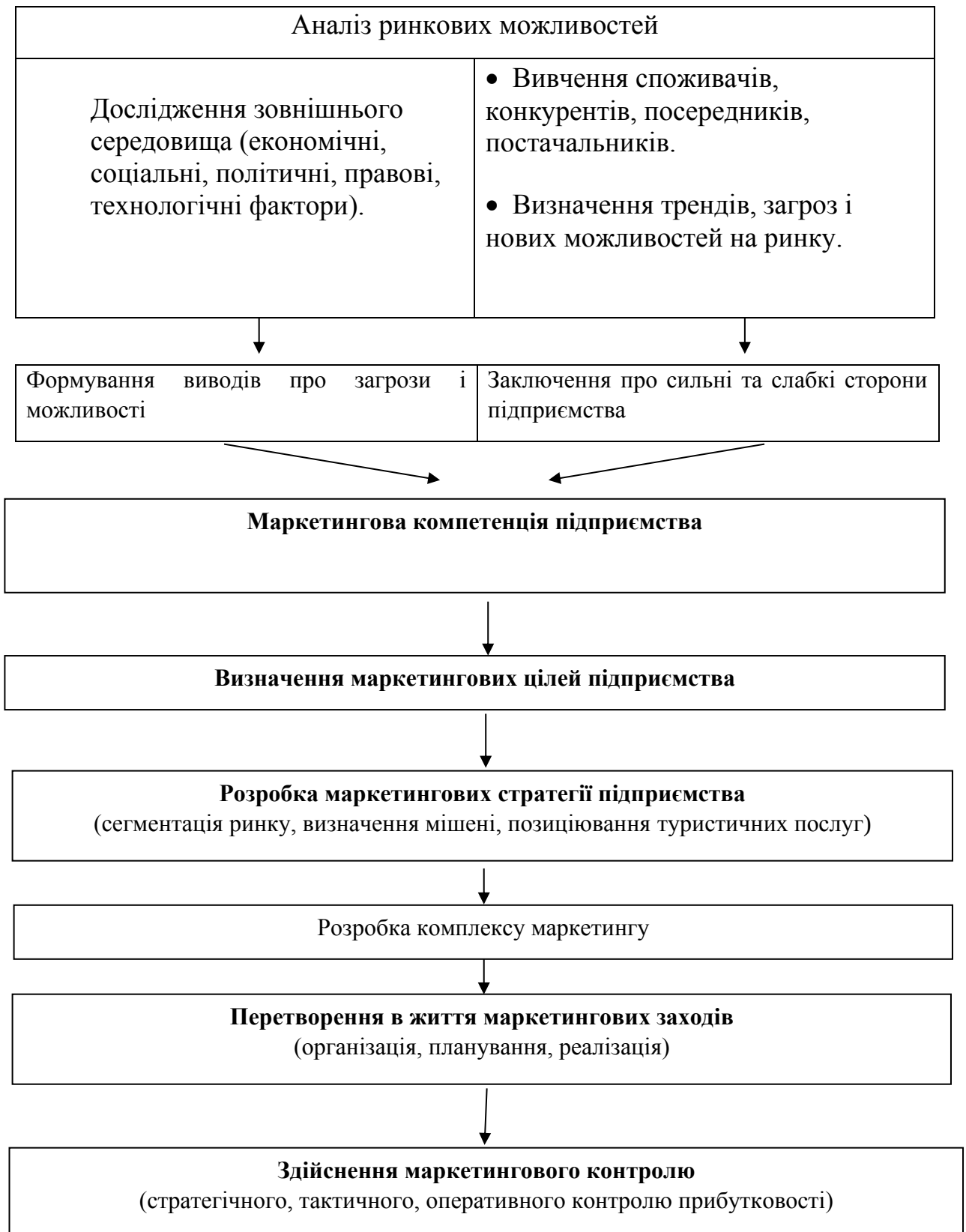


Рис. 1.3 Схема процесу управління маркетингом

Розроблено автором за [27].

1. Побудова маркетингової стратегії - розробка чіткого плану дій для просування туристичних послуг, із врахуванням сучасних цифрових тенденцій і змін у поведінці споживачів.

2. Аналіз ринку туристичних послуг - глибоке вивчення попиту, пропозицій, поведінки споживачів та діяльності конкурентів для визначення перспективних напрямів розвитку.

3. Пошук потенційних споживачів на основі інструментів, таких як: таргетована реклама, соціальні мережі та контент-маркетинг, для залучення нової аудиторії

4. Сегментація ринку - розподіл цільової аудиторії на групи за параметрами, такими як вік, місце проживання, інтереси чи бюджет, для підвищення ефективності комунікації.

5. Розвиток довгострокових відносин зі споживачами через запровадження програм лояльності, створення персоналізованих пропозицій і регулярна взаємодія з клієнтами для підвищення їхньої задоволеності.

6. Використання комплексного підходу до просування: SEO-оптимізація, контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг та інші інструменти.

7. Брендинг - розробка унікального іміджу та підвищення впізнаваності бренду на ринку через якісний контент, відео, відгуки клієнтів тощо.

8. Збір зворотного зв'язку - активний моніторинг думок клієнтів, аналіз їхніх відгуків для вдосконалення сервісу і продуктів.

9. Аналіз ефективності стратегій за допомогою інструментів аналітики, що дозволяє оптимізувати процеси [34, с. 294].

Використання маркетингу і, особливо, технологій інтернет-маркетингу сприятиме збільшенню конкурентоспроможності туристичних підприємств, покращенню клієнтського досвіду та розвитку галузі в умовах невизначеності та цифрової трансформації.

1.2. Особливості стратегічного управління маркетингом в умовах сучасних викликів.

На сучасному етапі з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення якомога більше потенціальних споживачів кожному підприємству необхідно ефективне стратегічне управління маркетингом.

В Україні виникли передумови переходу до стратегічного управління, в сфері туризму в тому числі, які полягають у:

- Динамізм зовнішнього середовища. Підприємства повинні оперативно реагувати на постійні зміни у законодавстві, споживчих уподобаннях, конкурентному середовищі та глобальних трендах. Вивчення цих змін дозволяє формувати адаптивну стратегію, що забезпечить гнучкість у прийнятті управлінських рішень.
- Необхідність інтеграції діяльності різних підрозділів. У зв'язку з розвитком децентралізації та диверсифікації, зокрема через утворення конгломератів, постає потреба в консолідації зусиль усіх напрямків діяльності підприємства в єдину стратегічну систему.
- Зростання конкуренції. Туристичний ринок характеризується високим рівнем насиченості та боротьбою за клієнта. Лідерам ринку важливо зберігати свої конкурентні переваги, тоді як підприємствам-аутсайдерам — створювати нові унікальні пропозиції для виходу з тіньового сегменту.
- Глобалізація бізнесу. Розширення міжнародних зв'язків та орієнтація на міжнародний туризм вимагає запровадження систем стратегічного планування, які є загальноновизнаними у світовій практиці управління.
- Кадровий потенціал. Поява менеджерів нового покоління з високим рівнем стратегічного мислення дозволяє впроваджувати складні антикризові, інноваційні та розвиткові стратегії, засновані на довгостроковому прогнозуванні.
- Еволюція управлінських технологій. Сучасна теорія стратегічного управління дає змогу перейти від інтуїтивних підходів до науково

обґрунтованого планування, що ґрунтується на глибокому аналізі майбутніх ринкових змін.

- Технічний прогрес та інновації. Зростання швидкості появи нових ідей і технологій у сфері туризму зумовлює необхідність автоматизації управлінських процесів. Це підвищує якість рішень, скорочує час на їх реалізацію і знижує ризики.
- Фокус на якість туристичних послуг. Турпродукти повинні відповідати сучасним стандартам зручності, безпеки, екологічності. У зв'язку з цим запроваджуються комплексні системи управління якістю, зокрема Total Quality Management (TQM), Quality Assurance, Integrated Quality Management тощо.
- Формування сучасної управлінської культури. Успішне стратегічне управління неможливе без відповідного рівня корпоративної культури, яка підтримує інноваційність, відкритість до змін, командну взаємодію та клієнтоорієнтованість.

Ускладнення поведінки споживачів. Сучасний турист є більш інформованим і вимогливим. Тому підприємствам необхідно не лише передбачати його очікування, а й постійно шукати шляхи персоналізації пропозицій, оптимізувати комунікацію через різні канали, включаючи цифрові платформи та соціальні мережі.

Особливості стратегічного управління маркетингом в діяльності туристичних підприємств обумовлені його перевагами і недоліками. Дослідження дозволили виявити переваги стратегічного управління маркетингом за наступними напрямками: аналіз, прогнозування, визначення і встановлення стратегічних орієнтирів, координація роботи, адаптація до змін, соціально-комунікативна компонента, контроль і вмотивованість роботи (табл. 1.3).

Однак, стратегічне управління маркетингом - не ідеальне явище, тому треба усвідомлювати його недоліки («пастки»), що дозволить підвищувати

Таблиця 1.3

Переваги стратегічного управління маркетингом

Напрямки переваг	Переваги стратегічного управління маркетингом
Аналіз	Стратегічне управління маркетингом дає можливість систематичного аналізу перспективи; визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулювання стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні.
Прогнозування	Стратегічне управління маркетингом підвищує вірогідність визначення очікуваних подій, інновацій. Існує зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, осмислення рішень з прогнозуванням їх наслідків.
Зміни у зовнішньому середовищі	Краща підготовленість до змін; мінімізація нерациональних дій з подолання несподіваних подій; зміна ділового спрямування туристичного підприємства; свідомо підготовка майбутнього.
Визначення і встановлення стратегічних орієнтирів	Примушує підприємство чіткіше визначати свої завдання й політичні настанови. Орієнтує на передбачення майбутнього, яке допомагає зорієнтувати персонал фірми в потрібному напрямі.
Координація роботи	Краща і більш чітка координація роботи великою кількістю людей, чия діяльність зв'язана в часі; ефективніший розподіл корпоративних ресурсів між ринковими можливостями. Стратегічне управління маркетингом наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб. Стратегічне управління маркетингом сприяє управлінню, яке засноване не на імпровізації, а на нормах, бюджетах і графіках.
Соціально-комунікативна компонента	Поліпшення комунікації між співробітниками; зниження числа конфліктів серед персоналу.
Контроль	Стратегічне управління маркетингом дає змогу встановити показники діяльності фірми для наступного контролю, забезпечити основи для постійного контролю діяльності; надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми; дозволяє дати об'єктивну інтерпретацію розбіжностей між цілями і результатами.
Вмотивованість роботи	Заохочує керівників до перспективного мислення.

ефективність застосування в практиці окремих туристичних підприємств. Процес стратегічного управління маркетингом має певний комплекс задач (таблиця 1.4).

З таблиці можна зробити висновок, що існує шість задач, які в свою чергу мають певні заходи. Від ефективності реалізації цих заходів, а отже і задач залежить успіх всієї закупівельної діяльності. Чим правильнішими та

узгодженими будуть спрямовані дії працівників підприємства, тим більше будуть задоволені потреби споживачів.

Таблиця 1.4

Комплекс задач зі стратегічного управління маркетингом в сфері
туризму

Задача	Заходи
1	2
Визначення стратегічних потреб у товарах	Вивчення думки покупців щодо асортименту і якості турпродуктів по споживчих ознаках
	Вивчення незадоволеного попиту за даними спеціальних спостережень
	Оцінка потреби в товарних ресурсах на майбутній період
	Облік залишків товарних запасів на початок періоду й очікуваних на кінець періоду
Визначення джерел закупівлі турпродуктів	Оцінка відповідності асортименту і якості турпродуктів (у розрізі виробників) попиту населення
	Вивчення торгових довідників і пошук інформації про постачальників
	Вибір і оцінка джерел закупівлі і постачальників турпродуктів
	Економічне обґрунтування доцільності укладання договорів
Встановлення довготривалих ділових контактів з постачальниками туристичних послуг	Створення переліку постачальників із указівкою місця розташування
	Добір асортименту турпродуктів
	Складання остаточних замовлень із вказівкою технічних характеристик товару, кількості
Погодження комерційних умов	Обговорення умов постачання турпродуктів: часу постачання, гарантій
	Обговорення умов транспортування, оплати
	Розмежування відповідальності за порушення умов договору
Укладання довгострокових договорів постачання і організація їх виконання	Підписання договору обома сторонами
	Організація чіткої збутової системи
	Своєчасна подача заявок і замовлень
	Підготовка матеріалів, що характеризує виконання договорів
Організація здійснення правової і претензійної роботи	Контроль ходу реалізації турпродуктів
	Контроль виконання плану збуту турпродуктів у цілому, у тому числі по постачальниках
	Коректування планів, розробка заходів для досягнення цілей управління маркетингом відповідно до виявлених проблем
	Організація роботи з підготовки претензій у випадку порушення договірних зобов'язань

Формування комплексу можливостей щодо управління маркетингом доцільно здійснювати з урахуванням наступних факторів: цілей і стратегії фірми, кон'юнктури ринку, досвіду маркетингової діяльності підприємства, його потенціалу та управлінської філософії. При цьому слід мати на увазі, що вплив визначених факторів різний як за часом, так і за масштабами розповсюдження, що вимагає особливого підходу до вивчення і визначення ступеню їх впливу. Разом з тим, особливу увагу слід зосередити на кон'юнктурі ринку і в особливості – на вивченні споживачів, на виявленні їх потреб, оскільки задоволення потреб – основа отримання прибутку підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Процес управління маркетингом має носити кільцевий характер і здійснюватися в наступній послідовності:

- моніторинг маркетингового середовища;
- оцінка діючих маркетингових товарних стратегій;
- дослідження маркетингового товарного потенціалу;
- адаптація діючих і розробка нових маркетингових товарних стратегій;
- розробка системи маркетингової підтримки стратегічних ініціатив щодо формування оптимального асортименту підприємства.

В цілому стратегічне управління маркетингом повинно мати комплексний системний характер, що стає можливим за умов використання комплексної системи управління маркетинговими можливостями в області маркетинговою діяльністю (рис. 1.4.), яка складається з чотирьох окремих систем:

- система маркетингових досліджень;
- система програмування;
- система інтегрованої маркетингової підтримки;
- система управління стратегічними змінами.

В умовах ринкової економіки визначальним чинником для завоювання бажаної позиції підприємства на ринку стає конкурентоспроможність товару.

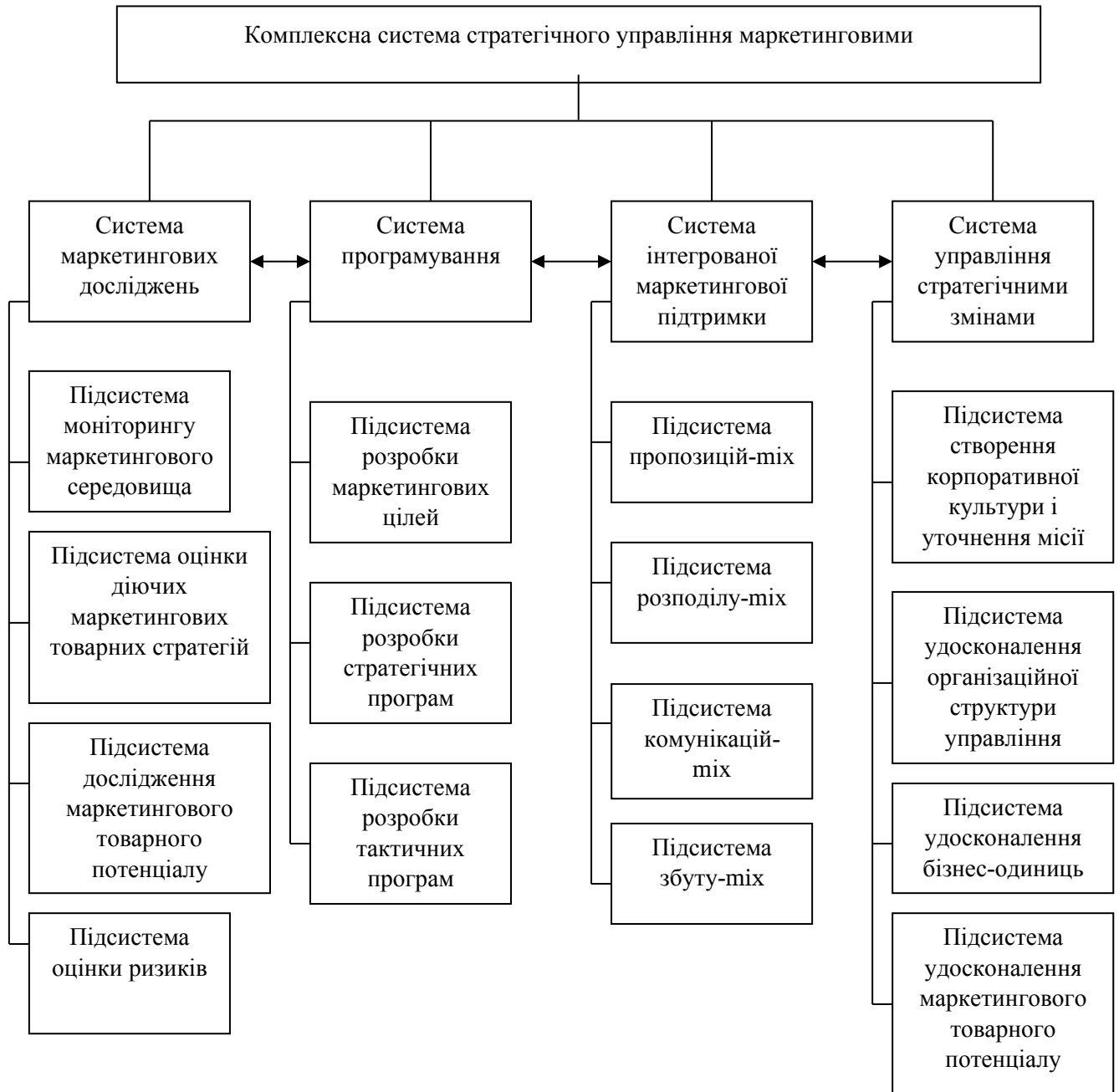


Рис. 1.4. Комплексна система стратегічного управління маркетинговими можливостями підприємства

Конкурентоспроможність туристичного продукту полягає в його здатності займати вигідні позиції на ринку та забезпечувати стабільні продажі навіть у жорстких умовах суперництва. Вона виявляється через унікальні властивості турпродукту, які найбільшою мірою задовольняють запити клієнтів і роблять витрати на їхній відпочинок виправданими. При оцінці

конкурентоспроможності слід насамперед порівнювати споживчі характеристики та вартість — адже саме поєднання цих двох факторів визначає, наскільки привабливим є ваш продукт у порівнянні з аналогічними.

- Якість туристичного продукту — це сукупність усіх характеристик і властивостей туру, що формують його цінність для мандрівника. До цих властивостей належать:

- Функціональність: програма подорожі відповідає очікуванням (тривалість, кількість екскурсій, рівень комфорту);
- Надійність: гарантії виконання усіх обіцянок (трансфер, проживання, харчування);
- Довговічність вражень: емоційна та культурна насиченість туру, які запам'ятовуються надовго;
- Естетичний аспект: привабливий дизайн маркетингових матеріалів, зручна упаковка інформаційних пакетів;
- Безпека: відповідність стандартам охорони здоров'я та безпеки, адекватний страховий захист.

Чим точніше характеристики вашого туристичного продукту збігаються з очікуваннями цільової аудиторії — тим вищою є його споживча цінність. А це, у свою чергу, підвищує готовність клієнтів оплатити повну вартість послуг і рекомендувати компанію іншим мандрівникам, що є найкращим підтвердженням конкурентоспроможності. Особливе значення в процесі стратегічного управління маркетингом має розробка маркетингових товарних стратегій (рис. 1.5.).

Нажаль багато туристичних підприємств, які сьогодні діють на ринку, не розуміють важливості саме стратегічного управління та довгострокового планування. Велика кількість банкрутств та проколів відбувається саме через те, що керівники приймають рішення на основі інтуїції або досвіду. Хоча ці фактори теж важливі, але існують ситуації коли необхідно зробити ряд відповідних розрахунків та прогнозів. Саме тут приходить на допомогу стратегічне управління.

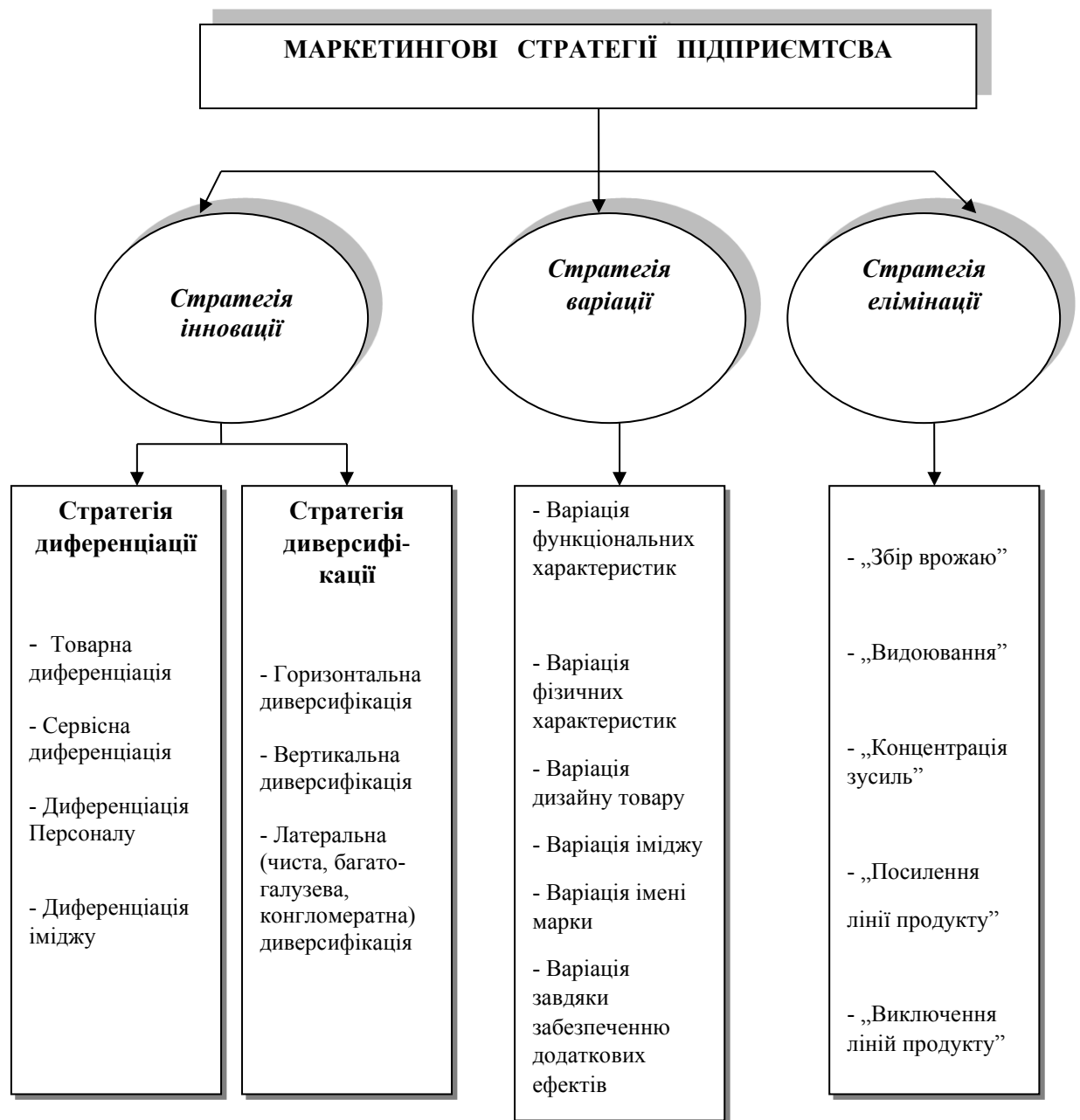


Рис. 1.5. Маркетингові стратегії підприємства.

Також неактивне впровадження стратегічного управління та його елементів в маркетингову діяльність пов'язано з відсутністю спеціалістів та кваліфікованих працівників.

Велика кількість працівників сфери туризму не вміють прогнозувати перспективу, не мають інформацію про стан попиту і кон'юнктуру на окремі товари, не бачать можливостей для розвитку, або навпаки, небезпеки

зниження попиту. В результаті всього цього приймаються помилкові управлінські рішення про вихід на ринок та на його сегменти.

Деякі туристичні підприємства мають досвід вивчення попиту та використання відповідної інформації у маркетинговій діяльності, але між тим на практиці переважає інтуїтивний підхід, який в умовах зростання динамічності попиту приводить до помилок при оцінці потреб ринку, а значить до зростання ризику підприємства. Тому основною задачею управління маркетинговою діяльністю є зменшення імовірності комерційного, а виходить, і фінансового ризику.

Задачі маркетингу, функції практично не виконуються, і тому не спостерігається збільшення обсягу збуту продукції в туристичних підприємствах, і існує ряд проблем щодо управління маркетингом в умовах ситуації, що склалася на ринку: проблеми внутрішнього порядку і проблеми зовнішнього порядку.

При управлінні маркетингом необхідно враховувати більшість факторів і приймати на їхній основі управлінські рішення. В цілому можна відзначити, що незалежно від того, як оцінюються успіхи підприємства, вони залежать від правильності прийнятих управлінських рішень, розуміння проблем і шляхів їх рішення.

У багатьох українських підприємствах спостерігається хронічний дефіцит не просто окремих маркетингових інструментів, а цілком функціональної служби маркетингу у структурі управління. Часто буває так, що питанням дослідження ринку, формування комунікаційної стратегії чи стимулювання збуту опікується фахівець із продажу чи адміністратор, які не мають глибоких знань у сфері маркетингу. Як наслідок, маркетингові активності реалізуються фрагментарно, без урахування єдиної концепції й узгодженого плану дій.

Насамперед це позначається на відсутності в компанії кваліфікованих маркетологів, здатних системно підходити до аналізу попиту, вивчати поведінку споживачів, сегментувати ринок і розробляти комплексні рекламні

кампанії. Без окремого підрозділу, що спеціалізується на маркетингових дослідженнях, прийняття рішень щодо асортименту, ціноутворення та каналів збуту спирається на інтуїцію замість об'єктивних даних.

Крім того, у відсутності профільних менеджерів із напрямків «реклама», «прямі продажі», «digital-маркетинг» чи «робота з дистриб'юторами» підприємства втрачають можливість ефективного налаштування каналів комунікації й оптимізації витрат на просування. Замість чітко виписаних KPI та контрольних точок тут переважає хаотичне виконання одноразових акцій, що не утримує увагу клієнтів і не формує лояльності.

Ситуацію ускладнює те, що навіть коли вакантна посада маркетолога з'являється в штатному розписі, претенденти часто не відповідають вимогам сучасного ринку: відсутній досвід роботи з аналітичними платформами, незнані методи цифрового просування, не сформоване розуміння стратегічної ролі маркетингу у розвитку бізнесу. Щоб ліквідувати ці прогалини, українським компаніям варто інвестувати у створення маркетингових підрозділів, запровадити внутрішні навчальні програми та залучати експертів, здатних налагодити злагоджений процес від збору даних до оцінки результатів.

У підсумку, лише побудова повноцінної служби маркетингу — із чітким розподілом ролей і зон відповідальності — дозволить підприємствам перейти від ситуативних рекламних кроків до стратегічної взаємодії з ринком, що стане запорукою стійкого зростання та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Маркетинг слід розглядати як двоякий феномен. У ширшому значенні це сукупність економічних взаємовідносин, що виникають від створення до реалізації товару чи послуги з орієнтацією на потреби кінцевого споживача. У більш вузькому — це комплекс дій та інструментів (дослідження ринку, ціноутворення, реклама, канали збуту), які реалізують усі учасники ланцюга:

від виробництва до торгівлі. Кожен із цих підрозділів формує власну «приватну» маркетингову систему, інтегровану в загальну мережу сангармонізованих процесів.

Основними завданнями управління маркетингом є: визначити чіткі цілі маркетингу та розробити план їхнього досягнення; забезпечити оперативне коригування стратегії відповідно до змін ринкової ситуації; впровадити систему контролю виконання маркетингових заходів та стимулювати персонал до досягнення максимального результату; основними функціями - орієнтація на споживача – спрямування всіх активностей на задоволення суспільних і індивідуальних потреб; комплексність – об'єднання розробки продукту, його просування й сервісного супроводу в єдиний цикл; Перспективність – безперервне вдосконалення асортименту товарів і послуг у відповідь на зміни уподобань клієнтів.

Процесу управління маркетингом доцільно здійснювати за етапами: аналіз ринкових можливостей та оцінка конкурентного середовища; виявлення сильних і слабких сторін підприємства; розробка маркетингової стратегії та комплексу інструментів; реалізація запланованих заходів; моніторинг результатів і своєчасна корекція дій.

Управління маркетингом ґрунтується на комплексному підході: систематичному зборі й аналізі даних про попит та ринок, узгодженні виробничих потужностей із очікуваннями клієнтів, а також цілеспрямованому впливі на покупців через рекламу, цінову політику та стимулювання збуту. До завдань стратегічного маркетингового управління належать аналіз конкурентних позицій, вибір унікального ринкового позиціонування тощо.

Ефективна система стратегічного маркетингу включає чотири взаємопов'язані підсистеми: дослідження ринку, програмування (бюджетування та планування), інтегровану підтримку заходів просування та механізми управління змінами. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики ринку, а й активно формувати попит, закладаючи основу для стійкого зростання й конкурентних переваг на довгі роки вперед.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Скай-Тревел» на основі SWOT-аналізу

Об'єктом аналізу в межах нашого дослідження виступає суб'єкт господарювання у сфері туризму — ТОВ «Скай-Тревел», що надає комплексні туристичні послуги.

Компанія розпочала свою діяльність у 2012 році в місті Донецьк. Через об'єктивні соціально-політичні обставини у 2014 році підприємство було переміщено до Києва, де продовжило свою роботу в галузі туризму. У 2016 році фірма отримала офіційний статус туроператора, що дозволило їй самостійно формувати, рекламувати та реалізовувати туристичні продукти на ринку.

Юридично компанія зареєстрована за адресою: м. Київ, вул. Січових Стрільців, 79, оф. 1, 04050. Посаду директора обіймає Корф Валентина Олександрівна. Для комунікації з клієнтами й партнерами використовується електронна пошта: skytravel.kiev@gmail.com.

За організаційно-правовою формою компанія функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю — модель, що надає гнучкі можливості для партнерства з обмеженим ризиком кожного з учасників у межах їхніх капіталовкладень. Така структура є типовою для суб'єктів туристичного бізнесу в Україні.

ТОВ «Скай-Тревел» було створено з метою надання повного спектра туристичних і супутніх послуг. Основна діяльність включає розробку та продаж туристичних маршрутів по Україні та за кордон, індивідуальне й групове планування подорожей, консультування, а також просування нових напрямків серед потенційних клієнтів.

Компанія активно реагує на зміни ринкової ситуації, сезонні коливання попиту та індивідуальні потреби клієнтів, що дозволяє їй утримувати конкурентні позиції у динамічному середовищі туристичних послуг.

Організаційна структура «Скай Тревел» представлена на рис. 2.1:

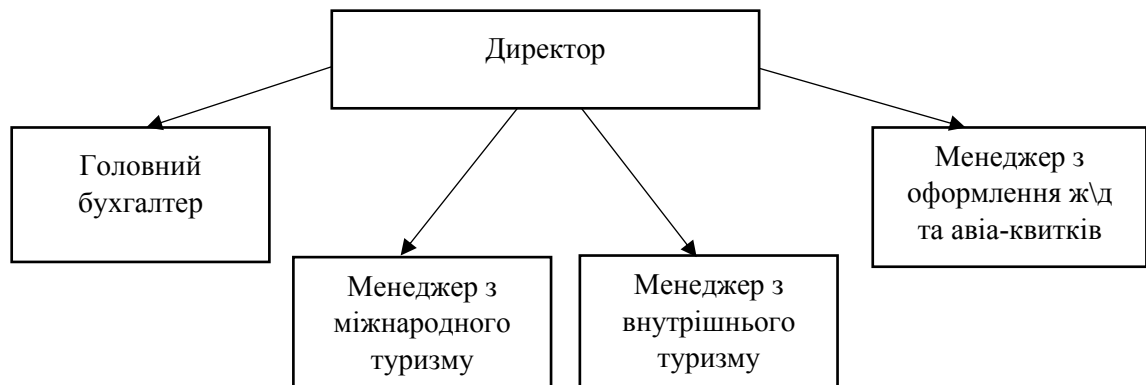


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Скай Тревел»

Вищою ланкою управління у підприємстві є директор, виконавцями – фахівці з продажу на різних туристичних ринках. Перевагами даної функціональної організаційної структури є простота управління та узгодженість дій.

Будь яке підприємство функціонує не відокремлено, а в певному середовищі. Підприємство, яке орієнтовано на маркетинг функціонує у певному маркетинговому середовищі.

Дослідження макросередовища дозволяє нам виявити ступінь впливу на підприємство PEST-факторів, а також маркетингові можливості щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг і запобігання небезпек, що виникають на ринку.

Зробивши цей аналіз, ми виявили фактори макросередовища, які дуже негативно впливають на діяльність дослідженого підприємства, тобто мають інтегральний показник -9:

1. З політико-правових факторів:
 - гальмування владою економічних реформ
 - нестабільність законодавства України
2. З економічних факторів :
 - інфляційні процеси
 - жорстока податкова політика
 - низька купівельна спроможність населення
3. З соціально-демографічних факторів:
 - зниження чисельності населення
 - міграція населення
4. З техніко-технологічних факторів:
 - забруднення навколишнього середовища

Таблиця 2.1

Оцінка факторів макросередовища ТОВ „Скай-Тревел”

Фактори макросередовища	Важливість для галузі	Оцінка ступеню впливу	Напрямок впливу (+,-)	Інтегральний показник впливу
1	2	3	4	5
1. Політико-правові:				
1.1 Війна в країні	3	2	-1	-6
1.2 Нестабільність законодавства України	2	1	-1	-2
1.3 Гальмування економічних реформ	3	3	-1	-9
1.4 Недолік урядових дій у сфері модернізації туризму.	3	3	-1	-9

Продовження таблиці 2.1.

1.5 Сертифікація турпродуктів и послуг	2	2	+1	+4
1.6 Податкова політика	3	2	-1	-6
1.7 Антимонопольна політика	2	2	1	+ 4
Всього:				-24
2. Економічні:				
2.1 Спад виробництва	3	2	-1	- 3
2.2 Високий рівень безробіття	3	2	-1	- 6
2.3 Інфляційні процеси	3	3	-1	- 9
2.4 Жорстока податкова політика	3	3	-1	- 9
2.5 Низька купівельна спроможність населення	3	3	-1	- 9
2.6 Високі таможні мита	2	2	-1	- 4
Всього:				- 40
3. Соціально-демографічні:				
3.1 Зниження чисельності населення	3	3	-1	-9
3.2 Зростання проценту літніх людей	2	1	-1	-2
3.3 Зниження культурного рівня	2	2	-1	-4
3.4 Міграція населення	3	3	-1	- 9
3.5 Зниження рівню освіти	3	2	-1	-6
3.6 Переорієнтування життєвих цінностей	3	2	-1	-6
Всього:				- 36
4. Техніко-технологічні:				
4.1 Високий научно-технічний потенціал	3	2	+1	+6

Продовження таблиці 2.1.

4.2 Впровадження нових технологій	3	3	+1	+9
4.3 Зниження фінансування наукоємних областей	2	2	-1	-4
4.4 Забруднення навколишнього середовища	3	3	-1	-9
Всього				+ 2
РАЗОМ: PEST-фактори				- 98

Найбільш сприятливим для існування підприємства на ринку є такий фактор як впровадження нових технологій (+9). Середнім по ступеню впливу являється високий научно-технічний потенціал країни (+6). Менший, але позитивний вплив мають: антимонопольна політика (+4), сертифікація турпродуктів и послуг (+4). Взагалі, найбільш негативними факторами впливу на діяльність торгового підприємства є економічні фактори (-40), бо нестабільність економіки і відсутність її розвитку ставлять перепони у підприємницькій діяльності, далі соціально-демографічні (-36), а потім політико-правові фактори (-24). Позитивний вплив на діяльність підприємства мають техніко-технологічні фактори (+2) тому що, це дозволяє отримати технологічні можливості щодо одержання турпродуктів відповідної якості, можливості доведення їх до споживача, перспективи технологічних поліпшень.

Проведемо дослідження факторів безпосереднього оточення підприємства: споживачів, постачальників, контактних аудиторій і маркетингових посередників.

Основний принцип взаємодії маркетингово-орієнтованої фірми і покупця це принцип суверенітету споживача. Тому до основних завдань будь-якого туристичного підприємства належить ретельне і постійне вивчення

споживачів своїх турпродуктів і послуг, забезпечення того, щоб реалізований продукт максимально гармоніював з потребами і попитом споживачів.

Використовуючи власні спостереження та метод анкетуваннями виявимо: хто є покупцем, споживачем турпродуктів підприємства ТОВ „Скай-Тревел”, основні характеристики споживачів, мотиви, що спонукають їх приймати рішення щодо купівлі турпродуктів. Отримані дані зведемо до таблиці 2.2

Оскільки, досліджуване підприємство діє на ринку не один, рік, то ми можемо окреслити його наявний цільовий ринок.

З даних таблиці ми зробимо слідує висновки:

1. Більшість споживачів (понад 50%) нашого туристичного підприємства це жінки віком від 18 до 25 років, чоловіки 25-40 років.

2. Чоловіки з середнє-спеціальною і жінки з базовою вищою освітою, які знаходяться у шлюбі;

3. З рівнем доходу вище середнього, що мешкають або працюють у віддалених районах від підприємства.

Дані споживачі мають раціональні мотиви покупок і орієнтуються при виборі товару на якість і ціну;

5. Потреби чоловіків змінюються не значно, а жінок значно змінюються, взагалі чутливість цих споживачів до заходів стимулювання збуту не значна.

Таблиця 2.2

„Ідентифікаційний профіль споживачів” туристичного підприємства ТОВ „Скай-Тревел”.

№ з/п	Характеристика споживачів і критерії їхньої оцінки	Типи покупців					
		Чоловіки			Жінки		
		до 5% опитаних	10-50 % опитан их	більше 50 % опитан.	до 5% опитан их	10-50 % опитан их	більше 50 % опитан
1	Вік: до 18 років 18-25 років 25-40 років більш 40 років	+			+		+
			+	+	+	+	
			+		+		

Продовження таблиці 2.2.

2	<i>Освіта:</i> повна вища базова вища середня спеціальна середня	+	+	+	+	+	+
	<i>Родинний стан:</i> знаходяться у шлюбі не знаходяться у шлюбі		+	+	+	+	+
4	<i>Фінансове становище:</i> нижче середнього рівня середній рівень вище за середнє	+	+	+	+	+	+
5	<i>Місце проживання або роботи покупців:</i> мешкають або працюють біля підприємства мешкають у віддалених від підприємства районах з інших міст	+	+	+	+	+	+
6	<i>Мотиви покупки:</i> раціональний емоційний	+		+		+	+
7	<i>Домінуючий фактор:</i> мода якість марка ціна	+	+	+	+	+	+
8	<i>Ступінь зміни потреб:</i> постійні змінюються не значно значно змінюються	+	+	+	+	+	+
9	<i>Чутливість споживачів до заходів стимулювання збуту:</i> дуже чутливі незначно чутливі не чутливі	+	+	+	+	+	+

Всі ці вище перелічені ознаки споживачів, являються ознаками сегменту А (більше 50%) для діяльності нашого підприємства.

До потенційного сегменту В (від 10 до 50%) належать споживачі з такими ознаками: жінки і чоловіки від 25-40 років, які знаходяться у шлюбі, вони мають повну і базову вищу освіту з середнім і вище середнього рівнем доходу, жінки мають емоційні мотиви при виборі покупки. Для досліджених споживачів сегменту В домінуючими факторами при виборі товару підприємства є якість послуг і ціна. Ці споживачі дуже чутливі до заходів стимулювання збуту.

Далі, зробимо оцінювання ринкових сегментів з метою визначення їх потенціальної привабливості для підприємства ТОВ „Скай-Тревел” , які розташуємо у таблицях 2.3. та 2.4.

Оцінка привабливості сегменту А складає 20 балів і ми вважаємо, що він є потенційним. Тому підприємство може розглядати його в якості цільового.

Це сегмент стійкий, має помірну привабливість для конкурентів, потреби покупців змінюються незначно під впливом різних факторів, покупці незначно чутливі до зміни рівня цін на послуги, до стимулювання збуту.

Свою маркетингову діяльність підприємство повинно спрямовувати саме на цей сегмент.

Здійснимо оцінку привабливості для підприємства ринкового сегменту Б (табл. 2.4.). Як бачимо, найбільш доцільним для підприємства є цільовий сегмент Б, так як привабливість складає 22 бали проти 20 балів за А-сегментом.

До факторів мікросередовища, які безпосередньо впливають на діяльність туристичного підприємства, відносяться також постачальники.

Тому важливо при виборі постачальників турпродуктів всебічно досліджувати їх діяльність, вивчити їх потенціал для того, щоб установити ділові стосунки, які забезпечать підприємству стабільну роботу.

Таблиця 2.3

Оцінка привабливості для підприємства ринкового сегменту А

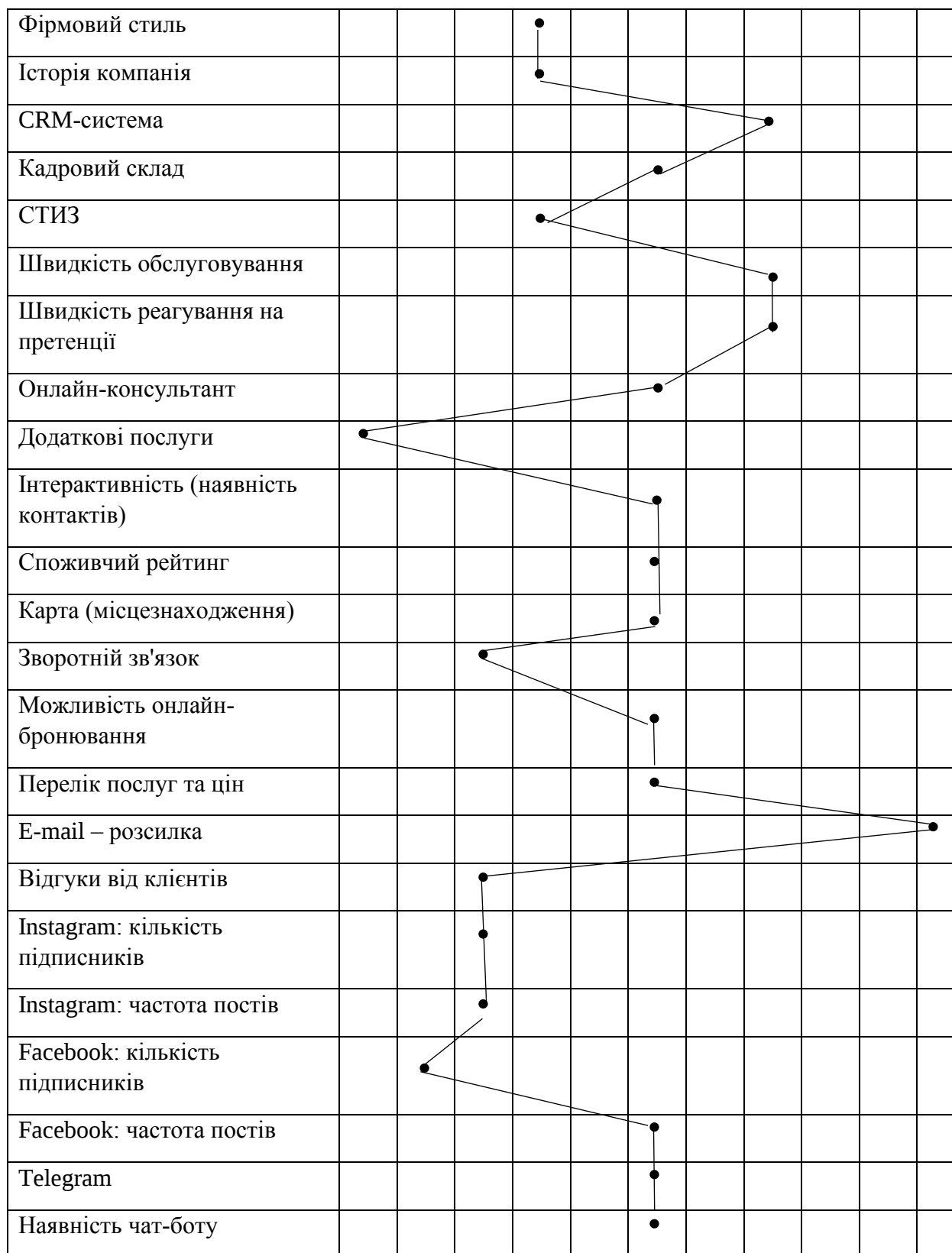
Критерії	Значи- мість кри- терію	Бали			Під- сумкова оцінка
		1	2	3	
Тенденції розвитку сегмента	1	сегмент зменшується	сегмент стійкий	сегмент збільшується	2
Конкурентна стійкість сегмента	1	значна привабливість сегмента для конкурента	помірна привабливість сегмента для конкурента	слабка привабливість сегмента для конкурента	2
Стійкість потреб покупців	3	потреби покупців значно змінюються під впливом різних факторів	потреби покупців змінюються невеликою мірою під впливом різних факторів	потреби покупців відносно постійні	6
Ступінь мінливості вподобань і смаків покупців відносно до турпродуктів, що входять до асортименту підприємства	2	вподобання і смаки покупців дуже змінюються під впливом різних факторів	вподобання і смаки покупців змінюються невеликою мірою під впливом різних факторів	вподобання і смаки покупців відносно постійні	4
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	1	покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	покупці чутливі невеликою мірою до зміни рівня цін на товари	покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари	2
Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	2	покупці не чутливі до стимулювання збуту	покупці чутливі незначно до стимулювання збуту	покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	4
	10				20

Таблиця 2.4

Оцінка привабливості для підприємства ринкового сегменту Б

Критерії	Значи- мість кри- терію	Бали			Під- сумкова оцінка
		1	2	3	
Тенденції розвитку сегмента	1	сегмент зменшується	сегмент стійкий	сегмент збільшується	3
Конкурентна стійкість сегмента	1	значна привабливість сегмента для конкурента	помірна привабливість сегмента для конкурента	слабка привабливість сегмента для конкурента	2
Стійкість потреб покупців	3	потреби покупців значно змінюються під впливом різних факторів	потреби покупців змінюються невеликою мірою під впливом різних факторів	потреби покупців відносно постійні	6
Ступінь мінливості вподобань і смаків покупців відносно до турпродуктів, що входять до асортименту підприємства	2	вподобання і смаки покупців дуже змінюються під впливом різних факторів	вподобання і смаки покупців змінюються невеликою мірою під впливом різних факторів	вподобання і смаки покупців відносно постійні	4
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	1	покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	покупці чутливі невеликою мірою до зміни рівня цін на товари	покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари	1
Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	2	покупці не чутливі до стимулювання збуту	покупці чутливі незначно до стимулювання збуту	покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	6
	10				22

Продовження таблиці 2.5.



Джерело: побудовано автором

Переваги у діяльності ТОВ „Скай-Тревел” становлять: якісна CRM-система, швидкість обслуговування, якісна претензійна робота, email-розсилка. Підприємству, як показав аналіз, необхідно приділяти особливу увагу слабким сторонам діяльності, таким як: реклама, СТИЗ, додаткові послуги, ведення соцмереж й розробити відповідні стратегії щодо їх удосконалення.

Після проведеного аналізу, враховуючи отримані в таблиці 2.1 дані, ми прийшли до висновку, що взагалі фактори макросередовища і фактори безпосереднього оточення негативно впливають на діяльність підприємства, проте фактори внутрішнього середовища – це потенціал розвитку діяльності підприємства і мають позитивний вплив. Далі, показники сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства та можливості і погрози із зовнішнього середовища впишемо до матриці SWOT. Найбільшу оцінку отримав квадрат СІП, тобто сила і погрози.

Туристичному підприємству треба впроваджувати такі маркетингові стратегії, які б дозволили згладжувати погрози зі сторони зовнішнього середовища, використовуючи сильні сторони внутрішнього середовища підприємства. Наприклад, низьку купівельну спроможність населення можна підвищити за допомогою гнучкої цінової політики і широкого асортименту туристичних послуг.

Також, підприємству треба приділити достатню увагу стратегію, яка передбачила маркетингове управління персоналом, створення служби маркетингу і систематичне проведення маркетингових досліджень, використання сучасних засобів СТИЗ та реклами.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз туристичного підприємства «Скай Тревел»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висококваліфіковані кадри; Наявність постійних клієнтів; Надійні постачальники; Висока якість обслуговування; Багаторічний досвід тур фірми; Вигідне розташування офісу; Наявність сайту, сторінок в Facebook та Instagram.	Відсутність ефективної реклами та відділу маркетингу; Сезонність бізнесу; Слабкі канали збуту; Нестабільне функціонування сайту; Обмежений бюджет маркетингу; Розміщення неактуальних даних на сторінках у соц. мережах.
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення послуг та напрямків туристичної діяльності; Зростання попиту на внутрішній туризм; Оптимізація технології продажів, підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів; Використання нових рекламних технологій і зростання ролі паблік рилейшнз в просуванні послуг компанії-туроператора; Розробка стратегії маркетингу; Політика держави, спрямована на розширення і розвиток туристичного бізнесу.	Погіршення політичної ситуації через війну; Спад в економіці, криза; Зниження сезонного попиту; Зміни в смаках клієнтів; платоспроможних громадян; Можливість кризового становища; Зниження кількості Зростання іноземної валюти; Можливість появи нових конкурентів; Застаріла робоча техніка; Недолік урядових дій у сфері модернізації туризму.

2.2. Діагностика процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства

На сучасному етапі основний фактор, який визначає виживання туристичних підприємств та їх розвиток, - це ефективність системи управління маркетинговою діяльністю. У зв'язку з цим все більшу значущість набувають питання ефективного використання маркетингового потенціалу підприємства.

Діагностику процесу управління маркетинговою діяльністю було здійснено за етапами:

1. Оцінка ступеня виконання функцій з управління маркетингом;
2. Аналіз засобів і елементів маркетингу, що використовуються у підприємстві.
3. Аналіз кадрового забезпечення маркетингової діяльності.
4. БКГ-аналіз товарного портфелю.
5. Визначення маркетингової компетенції персоналу.
6. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю.

На першому етапі дослідження було проаналізовано ступінь використання функцій управління маркетингом у підприємстві.

У таблиці 2.7 представлена узагальнена оцінка ступеня виконання функцій щодо управління маркетингом в досліджуваному підприємстві. У ТОВ «Скай-Тревел» виконання функцій щодо маркетингу нище середнього (2,9 балів), на низькому рівні використовуються такі важливі функції, як аналіз відповідності реалізованої продукції потребам споживачів у планованому періоді, розробка пропозицій по стимулюванню збуту.

Функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах обумовлює необхідність посилення їх ринкової орієнтації, що припускає не тільки удосконалювання окремих елементів сформованої системи діяльності

Таблиця 2.7

Узагальнена оцінка ступеня виконання функцій з управління маркетингом у
ТОВ «Скай-Тревел»

Функції	Оцінка в балах				
	ТОВ «Скай-Тревел»				
	1	2	3	4	5
1. Вивчення попиту і кон'юнктури ринку, укладання договорів на постачання туристичних послуг.					
2. Дослідження споживчих властивостей реалізованої продукції і збір інформації про задоволеність покупців.					
3. Аналіз відповідності реалізованої продукції потребам споживачів у планованому періоді					
4. Складання плану товарообігу і товарного забезпечення.					
5. Контроль асортименту туристичних послуг.					
6. Розробка пропозицій з поліпшенню якості, зміні асортименту.					
7. Контроль виконання договірних зобов'язань по термінах і якості.					
8. Проведення розрахунків					
9. Складання прогнозів збуту як у цілому по підприємству, так і в асортиментному розрізі.					
10. Дослідження структури, складу й організації роботи менеджерів у розрізі туристичних ринків.					
11. Розробка пропозицій по стимулюванню збуту продукції					
Середній бал	2,9				

щодо формування асортименту туристичних послуг на основі принципів маркетингу, але і комплексне системне використання концепції маркетингу в діяльності підприємства.

Аналіз форм і методів збуту показав, що основними інструментами продажу у підприємстві є:

- Навчання на постійній основі персоналу.

- Постійне збільшення професійного рівня фахівців.
- Організація та проведення трейд-маркетингових заходів в туристичних точках, спрямованих на збільшення обсягів продажів туристичних продуктів і лояльності кінцевого споживача до підприємства.

Наступний етап аналізу - оцінка кадрового забезпечення.

Кадрова політика – це розрахована на тривалу перспективу лінія удосконалення кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, який визначається сукупністю найбільш важливих принципових положень і установок, відображених в місії і цілях підприємства.

У підприємстві елементи маркетингу здійснюють менеджери з продажу, які забезпечують оперативність і якість роботи відповідно до встановлених вимог, здійснюють впровадження прогресивних форм збуту, розширюють сферу додаткових послуг та інше. Функції фахівців наведені в таблиці 2.8:

Таблиця 2.8

Елементи маркетингу, що інтегровані в функціональні обов'язки персоналу

ФУНКЦІЇ	Планування	Організація	Регулювання	Облік	Контроль	Аналіз	Мотивація
Елементи маркетингової діяльності	Поточне планування, плани розвитку і реклами	Організація торгівлі і впровадження нормативів	Діяльності з організації рекламних заходів	Пропозицій з розвитку діяльності, скарг покупців	Досягнення запланованих показників зі збуту	Скарг покупців	Стимулювання споживачів

Як видно з таблиці, в підприємстві, в основу, виконується функція збуту і просування туристичних послуг. Не на належному рівні здійснення аналітичної функції маркетингу.

Проведемо дослідження товарного портфеля підприємства на основі модифікованої матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) з метою

виявлення найбільш привабливих товарних груп на основі вивчення сили їх позицій по відношенню до інших товарних груп асортименту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Таблиця БКГ-аналіз товарного портфелю ТОВ «Скай-Тревел»

ТОВ «Скай-Тревел»			
Найменування товарних груп	Частка у загальному обсягу продажу, %		Тенденції попиту
	2023	2024	
1	2	3	4
Категорія „Зірки”			
Категорія „Дійні корови”			
Індивідуальні тури до Туреччини та Єгипту з VIP-сервісом	18,50	16,37	зменшення
Класичні пакетні тури до Болгарії, Греції, Чорногорії	37,30	36,82	зменшення
Категорія „Важкі діти”			
Авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм)	10,65	12,52	збільшення
Круїзи	2,52	2,75	збільшення
Екзотичні тури (Домінікана., Індонезія, Таїланд)	0,06	0,11	збільшення
Категорія „Собаки”			
Автобусні тури до Росії, Білорусі (до 2014 року — популярні, зараз неактуальні)	0,08	0,03	зменшення
Шопінг-тури до Європи	12,27	11,30	зменшення

В якості параметрів використаємо темп приросту (зниження) обсягу збуту товарних груп і частку кожної товарної групи в обсязі збуту підприємства. На основі даних цієї таблиці побудуємо матриці БКГ для досліджуваних підприємств (рис. 2.2).

Як показали результати дослідження у ТОВ «Скай-Тревел» товарний портфель не збалансований, так як у нього переважають товарні групи категорії

		Висока > 19,2%	Частка ринку	Низька <=19,2%
Темп зміни, %	Високий <= 204,4%	Зірки, 0%	Важкі діти, 22,22% 1. Авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм) 1. 2. Екзотичні тури (Домінікана., Індонезія , Таїланд» 3. Круїзи	
	Низький <= 204,4%	Дійні корови, 55,56% 1. Індивідуальні тури до Туреччини та Єгипту з VIP-сервісом 2. Класичні пакетні тури до Болгарії, Греції, Чорногорії	Собаки, 22,22% 1. Автобусні тури до росії, Білорусі (до 2014 року — популярні, зараз неактуальні) 2. Шопінг-тури до Європи	

Рис.2.2. Матриця БКГ для ТОВ «Скай-Тревел»

«Собаки» і відсутні товарні групи категорії «зірки». Наступним етапом аналізу формування асортименту турпродуктів є аналіз життєвого циклу турпродуктів. Результати аналізу представлено в таблиці 2.11 в залежності від результатів матриці БКГ.

Етап перший - впровадження. На цьому етапі у ТОВ «Скай-Тревел» знаходяться такі товарні групи, як: авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм); екзотичні тури (Домінікана., Індонезія , Таїланд»; круїзи.

Етап другий — зростання. Обсяги продажу починають зростати. До активних покупців, які повторно купують нові туристичні послуги, приєднується велика кількість інших покупців, інерція яких змінилась на увагу до даного товару. Одержання високого прибутку є невід’ємною ознакою етапу зростання. Фірмі вигідно продовжити цей етап, тобто всі зусилля слід спрямувати на збільшення часу зростання обсягу реалізації. Слід відзначити, що у ТОВ «Скай-Тревел» відсутні товарні групи на цієї стадії життєвого циклу.

Таблиця 2.10

Розподіл товарних груп за стадіями життєвого циклу

Стадія ЖЦТ	ТОВ «Скай-Тревел»	
	Товарні групи	частка, %
	"Важкі діти"	
Стадія впровадження	1. Авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм) 1. 2. Екзотичні тури (Домінікана., Індонезія, Таїланд) 3. Круїзи	22,22
Стадія росту	«Зірки»	-
	"Дійні корови"	
Стадія зрілості	1. Індивідуальні тури до Туреччини та Єгипту з VIP-сервісом 2. Класичні пакетні тури до Болгарії, Греції, Чорногорії	55,5
	"Собаки"	
Стадія спаду	1. Автобусні тури до Росії, Білорусі (до 2014 року — популярні, зараз неактуальні) 2. Шопінг-тури до Європи	22,22

Етап третій - зрілість. У ТОВ «Скай-Тревел» знаходяться на етапі зрілості (55,5% товарного портфелю), що свідчить про їх високу прибутковість.

22,22 % турпродуктів у ТОВ «Скай-Тревел» знаходиться на стадії спад. Характеристиками даного етапу є: обсяги продажу товару починають зменшуватися; товар вступає у завершальну стадію існування, яку характеризує «вихід» товару з ринку. Чому сприяють успішна діяльність конкурентів, зміни уподобань споживачів. У підсумку прибуток різко скорочується, послуги можуть продаватися навіть зі збитком.

2.3 Оцінка результативності процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства

Результативність управління закупівельною діяльністю неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного рівня і кожної функції. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки результативності даного напрямку управління. Тому нами був розроблений алгоритм оцінки (підрозділ 3.1), який складається з взаємопов'язаних етапів:

1. Аналіз результативних показників.
2. Оцінка якості процесу управління маркетингом у підприємстві.
3. Аналіз факторів, що впливають на результативність управління маркетинговою діяльністю у підприємстві.
4. Оцінка ефективності маркетингових стратегій:
 - оцінка зовнішньої і внутрішньої ефективності стратегій щодо закупок;
 - оцінка взаємозв'язку між зусиллями і результатом.
5. Аналіз забезпеченості управління маркетинговою діяльністю: організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного, інформаційно-аналітичного.

Перший етап – оцінка результативних показників.

Розглядаючи показники діяльності туристичної компанії «Скай Тревел» у динаміці за останні роки, зокрема у 2024 році (табл. 2.12), можна констатувати стабілізацію після кризового періоду, спричиненого негативними зовнішніми факторами. У порівнянні з 2023 роком спостерігається зростання обсягів реалізованих туристичних послуг, що свідчить про поступове відновлення попиту та зростання мобільності споживачів.

Незважаючи на складні умови попередніх років, зокрема у 2023–2024

пр., підприємство змогло адаптуватися до нових викликів: оптимізовано витрати, диверсифіковано туристичні напрями, підвищено ефективність обслуговування клієнтів. Кількість обслугованих туристів у 2024 році суттєво зросла, середня вартість турпродукту також підвищилась, що свідчить про поступове повернення до докризових обсягів споживання туристичних послуг.

Таблиця 2.11.

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

Найменування показника	Аналітичний період		
	2022	2023	2024
Обсяг реалізованих послуг, продукції (у грошових, натуральних од.)	137	222	295
Кількість туристів або споживачів туристичного продукту, люд.	373	617	891
Загальна кількість днів туру, дн.	2828	5516	7512
Середня вартість спожитого туристичного продукту, тис. грн.	10 774,3	14 857,8	36 969,7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	517,0	701,1	1 240,6
Операційні витрати, тис. грн.	382,5	453,0	757,0
Операційні витрати на 1 грн. реалізованого продукту, послуги, грн.	0,73	0,64	0,61
Середня кількість працівників, люд.	2	5	5
Середня кількість туристів на одного працівника, люд.	309	75	178
Валовий прибуток, тис. грн.	138,9	251,1	537,2
Чистий прибуток, тис. грн.	138,9	251,1	537,2

Ключовим чинником позитивної динаміки стало поступове зняття

обмежень на міжнародні подорожі, зростання довіри клієнтів до внутрішнього туризму, а також активне впровадження цифрових сервісів компанією. Варто зазначити, що зростає й середній показник продуктивності праці — кількість туристів на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

У 2024 році ситуація значно покращилась. Показник обсягу реалізованих послуг цього року перевищив рівень 2024 року на 33%, і становив 294 од. Спостерігається зростання чистого прибутку: у 2022 році показник становив 138,9 тис. грн, у 2023 – 251,1 тис. грн., у 2024 – 537,2 тис. грн. Темп зростання прибутку порівняно з 2023 роком складає +113,9%.

Операційні витрати підприємства на 1 грн. реалізованого продукту за період 2023-2024 рр. скоротилися: у 2022 році показник становив 0,73 грн, у 2024 році – 0,61 грн. В абсолютному вираженні витрати зменшилися на 0,12 грн, а відносне відхилення складає -16,43%. Витрати зменшилися завдяки тому, що темпи збільшення чистого доходу від реалізації продукції перевищили темпи збільшення собівартості: відповідно 139,5 та 98,2%.

Протягом 2023-2024 років ТОВ «Скай Тревел» надало туристичні послуги 1882 клієнтам (табл.2.2). Найбільша кількість туристів припадає на 2024 рік – 870 чел. У цьому році спостерігається зростання кількості туристів на 44% порівняно з 2022 роком, і на 138% порівняно з 2023..

Для внутрішніх потоків характерно зменшення кількості днів туру: у 2022 році показник становив 257 днів, у 2023 – 180, у 2024 – 120.

Аналіз структури туристичних потоків показує, що у 2024 році спостерігається максимальне значення частки виїзних туристів у туристичному потоці (97,8%), і мінімальне значення частки внутрішніх туристів (2,2%).

Для оцінки якості процесу управління перш за все здійснимо аналіз контролю якості турпродуктів, що здійснюється на підприємстві.

Таблиця 2.12.

Аналіз туристичних потоків за видами туризму

Напрямы туризму	Аналітичний період		
	2022	2023	2024
Кількість туристів			
Внутрішній	29	21	20
Виїзний	353	589	870
Разом туристів, люд.	618	374	890
Кількість днів туру			
Внутрішній	257	180	120
Виїзний	5258	2649	7393
Разом туроднів, дн.	5515	2829	7513

Підприємству доцільно постійно здійснювати моніторинг споживчої якості продукції конкурентів у порівнянні з продукцією підприємства на основі розробки профілю конкурентоспроможності турпродуктів, використовуючи методи експертних оцінок та опитування.

У таблиці 2.14 наведено профіль конкурентоспроможності окремої туристичної послуги (Гастрономічні тури в Іспанію). Аналіз показав, що 60% туристичних послуг мають рівень конкурентоспроможності вище за середній.

Для оцінки якості процесу управління маркетингової діяльності у підприємстві найбільш доцільним є поєднання методу експертних оцінок і індексного методу. Оцінка якості процесу управління маркетинговою діяльністю у ТОВ «Скай-Тревел» наведена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.13

Профіль конкурентоспроможності туристичної послуги «Гастрономічні тури в Іспанію» ТОВ «Скай-Тревел».

Показники оцінки	Вага показників (Wi)	Оцінка в балах, (Bi)	Bi * Wi
1	2	3	4
Рівень потреби в товарі	0,15	2	0,3
Тенденції динаміки продажу товару	0,15	3	0,45
Перспективний потенціал ринку	0,15	2	0,3
Забезпеченість підприємства коштами на формування туристичних продуктів	0,09	5	0,45
Патентний захист товару	0,08	5	0,4
Рівень якості товару	0,15	4	0,6
Споживчі якості товару:			
- імідж фірми	0,02	5	0,1
- новизна	0,02	3	0,06
- невідчутні характеристики	0,02	5	0,1
- екологічна чистота	0,02	4	0,08
- гармонійність додаткових послуг	0,02	4	0,08
Ціна туристичного продукту	0,09	4	0,36
Якість обслуговування	0,04	4	0,16
Загальна оцінка	1,0	-	3,44

Отже, згідно даних таблиці 2.15, необхідно провести розрахунок стратегічного розриву між реальною та гіпотетичною оцінкою якості процесу управління маркетинговою діяльністю за формулою:

$\Delta KCA = KCA_p - KCA_z$, де ΔKCA - стратегічний розрив між реальною і гіпотетичною оцінкою j -того підприємства; KCA_z , KCA_p - відповідно гіпотетична, реальна оцінка якості управління маркетинговою діяльністю j -того підприємства.

Згідно даної формули, для ТОВ «Скай-Тревел», $\Delta KCA = 2,26 - 3,27 = -1,01$

Таблиця 2.14.

Оцінка якості процесу управління маркетинговою діяльністю у ТОВ
«Скай-Тревел»

№	Показники	Вага	ТОВ «Скай-Тревел»				
		q	A1	B1	C1	x	qx
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники потенційної конкурентоспроможності асортименту							
1.	Якість стратегічних цілей підприємства	0,12	4	3	4	3,67	0,44
2.	Узгодженість з вимогами зовнішнього середовища	0,1	3	4	3	3,33	0,33
3.	Відповідність стратегічному потенціалу	0,1	4	4	4	4,00	0,4
4.	Послідовність стратегічних дій	0,03	3	4	3	3,33	0,1
5.	Гнучкість стратегічних рішень	0,1	3	3	3	3,00	0,3
6.	Глибина асортименту	0,05	4	3	3	3,33	0,17
7.	Надійність стратегічних партнерів	0,03	3	3	3	3,00	0,09
8.	Привабливість для підприємства	0,03	3	3	3	3,00	0,09
9.	Співвідношення «Якість-ціна»	0,05	4	3	4	3,67	0,18
10	Маркетингова компетенція	0,05	3	3	3	3,00	0,15
11.	Спроможність досягати необхідного рівня економічних показників	0,1	3	3	2	2,67	0,27
12.	Спроможність досягти певного соціального ефекту	0,07	3	3	3	3,00	0,21
13.	Націленість на вирішення стратегічних проблем	0,12	3	3	3	3,00	0,36
Разом:		1	-				3,27
Показники реальної конкурентоспроможності асортименту							
1.	Ринкова частка	0,13	2	2	2	2,00	0,260
2.	Рентабельність продажів	0,12	2	2	2	2,00	0,240
3.	Темпи зростання основних показників фінансово-господарської діяльності	0,05	2	2	2	2,00	0,100

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Платоспроможність і фінансова стійкість	0,1	2	3	3	2,67	0,267
5.	Ефективність управління товарними ресурсами	0,07	3	2	2	2,33	0,163
6.	Ступінь досягнення стратегічних цілей	0,15	2	2	2	2,00	0,300
7.	Ступінь задоволення потреб ринку	0,1	2	2	2	2,00	0,20
8.	Сила конкурентних переваг підприємства	0,1	3	2	2	2,33	0,23
9.	Інноваційна активність підприємства	0,05	2	2	2	2,00	0,10
10.	Маркетингова активність підприємства	0,05	3	3	2	2,67	0,13
11.	Імідж підприємства	0,08	3	3	2	2,67	0,21
Разом:		1,0	-				2,21
Показники дієвості управління якістю турпродуктів							
1.	Рівень якості	0,12	2	2	2	2,00	0,24
2.	Рентабельність продажів	0,1	2	2	2	2,00	0,20
3.	Ступінь задоволення потреб ринку	0,1	2	2	2	2,00	0,20
4.	Сила конкурентних переваг підприємства	0,1	3	2	2	2,33	0,23
13.	Своєчасність адаптації до потреб споживачів	0,06	2	3	3	2,67	0,16
14.	Впровадження систем управління якістю	0,05	2	2	3	2,33	0,11
15.	Отриманий соціальний ефект від збуту турпродуктів	0,03	3	3	3	3,00	0,09
Разом:		1,0	-				2,26

$\Delta KCA < 0$, означає, що реальна якість процесу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Скай-Тревел» відстає від його гіпотетичної оцінки, і це свідчить або про неефективну організацію маркетингу і сигналізує про наявність проблем у системі стратегічного управління, або про суттєву непередбачену зміну умов реалізації його стратегій.

Таким чином, у цілому можна зробити висновок про середню результативність процесу управління маркетингом у підприємстві.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи представлено результати: діагностики маркетингового середовища підприємства; аналізу процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства; оцінки результативності управління діяльністю підприємства основі маркетингу.

Туроператор «Скай Тревел» було створено з метою організації та надання громадянам та юридичним особам, в тому числі іноземним, комплексних туристично-екскурсійних та інших послуг, формування нових економічних основ туризму як високорентабельної галузі економіки, залучення іноземних інвестицій та сучасних технологій для удосконалення та розвитку матеріальної бази туризму.

На основі даних була проаналізована структура туристичних потоків: значно переважають виїзні (97,8%). Найбільшою популярністю користуються такі країни для подорожування: Туреччина, Єгипет, Об'єднані Арабські Емірати, Греція і Домініканська Республіка. Найчастіше туристи обирають подорожі з метою відпочинку та дозвілля.

ТОВ «Скай Тревел» активно співпрацює з виробниками туристичних послуг: туроператорами, готельно-ресторанними комплексами, підприємствами, які займаються організацією екскурсійних послуг. Дана співпраця дозволяє отримати підприємству ряд додаткових переваг, колективні знижки.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що показники роботи ТОВ «Скай Тревел» мають динаміку до зростання і загалом, діяльність туристичного підприємства в 2020-2021 рр. була ефективною.

Товариство досить динамічно розвивається і має великі перспективи в майбутньому: було неодноразово нагороджено за вагомий внесок у розвиток регіону, здобуття права першості в галузі та відмінну динаміку розвитку підприємства («Компанія року 2018», «Лідер року 2018», «Best Booker 2021»).

Діагностика маркетингового середовища показала, що фактори макросередовища мають позитивний вплив на стратегічні рішення щодо управління закупівельною діяльністю ТОВ «Скай-Тревел» економічних факторів (48 балів) і негативного впливу політико-правових факторів (-36 балів).

Фактори безпосереднього оточення мають позитивний вплив для підприємства (29 балів) за рахунок позитивного впливу ринкової кон'юнктури (18 балів), споживачів (5 балів), постачальників (12 балів) і негативного впливу конкурентів (-6 балів).

Вплив факторів внутрішнього середовища на стратегічні рішення підприємства ТОВ «Скай-Тревел» (44 бали) позитивний за рахунок позитивного впливу місії і цілей діяльності (4 бали), витрат (11 балів) та елементів комплексу маркетингу (29 балів).

Досліджуване підприємство має середній рівень прогресивності встановлених стратегічних маркетингових цілей.

БКГ-аналіз товарного портфелю ТОВ «Скай-Тревел» показав, що товарний портфель підприємства не збалансований, так як у нього відсутні товарні групи категорії «зірки». На етапі впровадження у ТОВ «Скай-Тревел» знаходяться такі товарні групи, як: авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм); екзотичні тури (Домінікана., Індонезія, Таїланд); круїзи.

До дійних корів відносяться такі товарні групи, як індивідуальні тури до Туреччини та Єгипту з VIP-сервісом, класичні пакетні тури до Болгарії, Греції, Чорногорії.

За результатами оцінки можна зробити висновок, що товарний портфель підприємств має достатньо високий рівень конкурентоспроможності (16,4 бали із 20, або 82% конкурентоспроможності). Сильними сторонами стратегії щодо формування асортименту турпродуктів ТОВ «Скай-Тревел» є відповідність стратегічним цілям, націленість на вирішення стратегічних проблем, достатнє фінансове забезпечення, спроможність досягти певного

рівня економічних показників і соціального ефекту, потенційна прибутковість.

Оцінка результативності процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, що здійснювалась за напрямками: оцінка якості процесу управління, аналіз факторів, що впливають на результативність управління маркетинговою діяльністю у підприємстві, оцінка ефективності маркетингових стратегій дозволила зробити наступні висновки:

Показник обсягу реалізованих послуг цього року перевищив рівень 2024 року на 33%, і становив 294 од. Спостерігається зростання чистого прибутку: у 2022 році показник становив 138,9 тис. грн, у 2023 – 251,1 тис. грн., у 2024 – 537,2 тис. грн. Темп зростання прибутку порівняно з 2023 роком складає +113,9%.

Протягом 2023-2024 років ТОВ «Скай Тревел» надало туристичні послуги 1882 клієнтам (табл.2.2). Найбільша кількість туристів припадає на 2024 рік – 870 чол. У цьому році спостерігається зростання кількості туристів на 44% порівняно з 2022 роком, і на 138% порівняно з 2023..

Для внутрішніх потоків характерно зменшення кількості днів туру: у 2022 році показник становив 257 днів, у 2023 – 180, у 2024 – 120.

Аналіз структури туристичних потоків показує, що у 2024 році спостерігається максимальне значення частки виїзних туристів у туристичному потоці (97,8%), і мінімальне значення частки внутрішніх туристів (2,2%).

Аналіз стратегічного розриву між реальною та гіпотетичною оцінкою якості процесу управління маркетинговою діяльністю за запропонованою методикою показує, що для ТОВ «Скай-Тревел» цей показник становить -1,01, що свідчить про середній рівень якості.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

3.1. Напрямки удосконалення процесу 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. Покупна модель витискує ринкову модель. Основою нового маркетингу стає покупна цінність. Змінюється філософія бізнесу: “Не клієнти підбираються під товар, а товари під клієнтів”.

Основними напрямками удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю є наступні (рис.3.1.):

1. Забезпечення комплексного підходу до управління маркетинговими функціями.
2. Формування маркетингових відносин із постачальниками у форматі стратегічного партнерства.
3. Інформаційна підтримка процесів маркетингової діяльності.
4. Розробка маркетингового стратегічного набору.
5. Забезпечення ефективності маркетингової діяльності у підприємствах.

Підвищити ефективність управління маркетингом можливо, якщо в ТОВ “Скай-Тревел” організувати ефективний маркетинг.

При становленні маркетингу на підприємстві першим кроком буде введення посади маркетолога.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Проте спочатку треба ставити в обов'язок фахівців відповідні маркетингові функції. Задача цього етапу зводиться к тому, щоби розподілити виконання елементів маркетингової діяльності, ще не знайшли застосування між існуючими робітниками та розпочати їх практичну реалізацію. Розподіл елементів комплексу маркетингу, які не знайшли використання на підприємстві, між структурними підрозділами показаний у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

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

	Елементи маркетингової діяльності
Директор	Вивчення ринку праці маркетологів, оцінка потреб у фахівцях по маркетингу, підбір та найом. Розробка рекомендацій по СТИЗ працівників.
Менеджери з продажу	Планування кошторису витрат на маркетингові дослідження. Підготовка фінансового кошторису збуту, контроль за її виконанням. Планування витрат на рекламу
Бухгалтер	Підготовка прогнозів збуту, вибір каналів реалізації. Облік елементів СТИЗ у ціні. Дослідження конкурентоспроможності турпродуктів різноманітних виробників. Типологія споживачів та сегментація ринку. Формування і закупівля турпродуктів з урахуванням потреб споживачів. Інтеграція торгівельного та виробничого асортименту. Відгуки в пресі. Знижки з ціни.

Наступним кроком на шляху до побудови ефективного маркетингового апарату є формування власної служби маркетингу. На старті доцільно обрати функціональну організаційну структуру, оскільки вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків, простоту управління та можливість спеціалізації.

У межах такої моделі всі маркетингові завдання розбиваються на окремі блоки, кожному з яких відповідає свій підрозділ:

- Дослідницьке крило аналізує тренди ринку, вивчає поведінку туристів, оцінює конкурентів та виявляє невикористані можливості.
- Відділ асортименту та якості відповідає за розробку нових продуктів, коригування лінійки турів та підтримку стандартів обслуговування.
- Підрозділ каналів та збуту керує дистрибуцією, розбудовує партнерства з турагентствами, онлайн-платформами та іншими каналами продажу.

- Відділ реклами та промоції розробляє й втілює рекламні кампанії, займається PR-активностями, SMM та e-mail-маркетингом.
- Група стимулювання збуту (СТИЗ) впроваджує програми знижок, акцій, бонусних програм та інших інструментів, що заохочують клієнтів до повторних покупок.

Кожен із цих підрозділів очолює фахівець, який звітує перед керівником служби маркетингу. Така ієрархія дозволяє координувати роботу в єдиному темпі, захищає від дублювання функцій і забезпечує оперативне прийняття рішень.

Таким чином, створення функціональної служби маркетингу на першому етапі дає можливість поступово нарощувати компетенції, відпрацьовувати внутрішні процедури та чітко делегувати відповідальність. Надалі, у міру зростання компанії та розширення її діяльності, цю структуру можна трансформувати в більш складні матричні або дивізіональні моделі, зберігаючи ґрунтовну базу, закладену саме функціональним підходом. Організаційна структура служби маркетингу в ТОВ “Скай-Тревел” буде мати такий вигляд (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 Організаційна структура служби маркетингу

У відповідності з обраною оргструктурою виникає необхідність у залученні необхідних фахівців. Але, у зв'язку з тим, що підприємство знаходиться у скрутному фінансовому становищі, воно не має можливості наймати усіх необхідних фахівців. Тут найкращім варіантом буде

реорганізація відділу організації торгівлі в службу маркетингу з залученням фахівців з комерційного відділу, котрі виконують схожі або аналогічні функції за ради запобігання їх дублювання. Їм потрібно буде пройти необхідне навчання без відриву від виробництва. Але, в таких питаннях, як маркетингові дослідження та реклама і стимулювання збуту потрібні висококваліфіковані фахівці маючи достатній досвід, тому необхідно буде їх залучити на посаду маркетологів по маркетинговим дослідженням та управлінням рекламою та СТИЗ.

Юридична реєстрація відділу маркетингу відбувається через розробку Положення про службу маркетингу, яке розробляється керівником служби маркетингу чи по замовленню у спеціалізованій фірмі, або спільно.

Положення повинно бути узгоджено з керівниками інших підрозділів та візуватись керівником підприємства. При створенні Положення необхідно керуватись: законодавством України, нормативними актами міністерства та відомств, науковими та методичними рекомендаціями по організації маркетингу, кваліфікаційними характеристиками фахівців по маркетингу, типовими та посадовими інструкціями, довідками та спеціальною літературою, типовими схемами побудови положень, наказами та розпорядженням керівника, результатами дослідження створення служби маркетингу на інших підприємствах. Нами було розроблене примірне Положення про службу маркетингу .

У сучасних ринкових умовах, коли залежність підприємств від зовнішніх факторів зростає, а середовище їх діяльності стає дедалі мінливішим, просте вдосконалення окремих ланок управлінської системи втрачає ефективність. Натомість необхідний цілісний підхід, що передбачає переорієнтацію всієї організації на маркетингові принципи.

Для впровадження такого підходу доцільно структурувати вдосконалення через ключові функції маркетингу, об'єднані у Комплексну систему управління маркетинговою діяльністю (КСУМ). КСУМ — це взаємопов'язаний набір процесів, спрямованих на дослідження ринку,

просування та реалізацію туристичних продуктів із чітким фокусом на потребах клієнтів і максимізації доходу.

На ілюстрації (рис. 3.2) КСУМ розбито на три основні функціональні підсистеми:

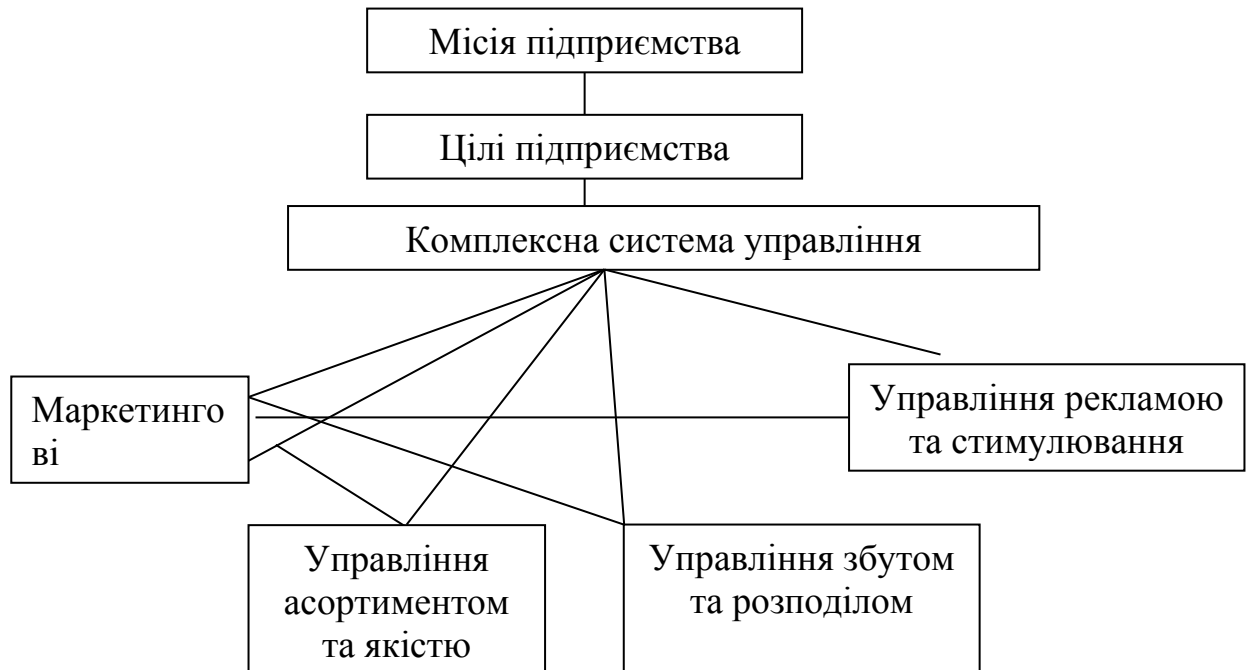


Рис. 3.3. Комплексна система управління маркетингом (КСУМ)

1. Організація. Формування структури маркетингового підрозділу, розподіл ролей і відповідальності за напрямками: дослідження ринку, розробка продукту, комунікації, ціноутворення, збут.

2. Планування та прогнозування. Визначення маркетингових цілей, вибір стратегічних орієнтирів, оцінка потенційних ринкових сегментів. Прогнозні моделі попиту та аналіз ризиків забезпечують обґрунтованість управлінських рішень.

3. Контроль і координація. Моніторинг виконання маркетингових планів, порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, своєчасне коригування стратегії та тактик. Координація дій між усіма підрозділами для забезпечення єдиного вектора розвитку.

Запровадження КСУМ у ТОВ «Скай-Тревел» дозволить визначити чіткі критерії відбору перспективних напрямків розвитку та оцінки їх ефективності

і забезпечити своєчасність і обґрунтованість маркетингових рішень завдяки надійній інформаційній базі. Крім того такий підхід буде сприяти підвищенню прозорості і контролю за реалізацією маркетингових заходів; забезпеченню і безперервному вдосконаленню продуктової лінійки відповідно до змін у споживчому попиті.

Ключовим етапом початку роботи КСУМ є система маркетингових досліджень. Вона постачає необхідні дані для діагностики існуючої системи управління, виявлення “вузьких місць” та оцінки ефективності вже прийнятих управлінських рішень. На основі цих досліджень розробляються пріоритетні напрями розвитку та оптимізуються всі подальші кроки маркетингової стратегії.

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 3.3.

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

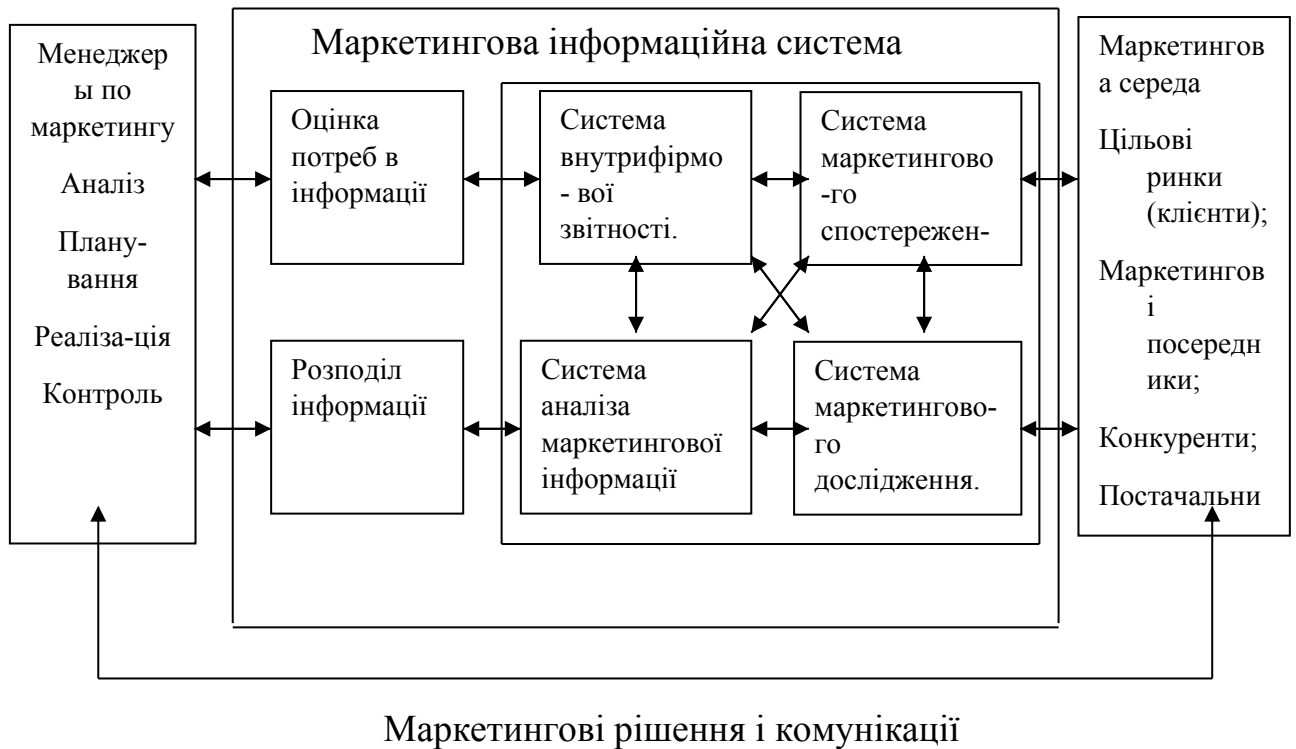


Рис. 3.4. Маркетингова інформаційна система

Важливим напрямом удосконалення процесу управління маркетингом у досліджуваних підприємствах виступає формування стратегічного партнерства із бізнес-партнерами.

Розвиток відносин із постачальниками досліджуваним підприємствам доцільно здійснювати на основі запропонованої матриці формування оптимального портфеля маркетингових відносин із бізнес-партнерами.

Таблиця 3.2.

Рекомендований інформаційний банк для прийняття стратегічних рішень щодо
маркетинговою діяльністю

Стратегії	Необхідна зовнішня інформація		Необхідна внутрішня інформація	
	Первинна	Вторинна	Первинна	Вторинна
1.Продукто-ринкові стратегії	Результати опитування споживачів щодо асортиментного набору підприємства. Результати опитування споживачів щодо прихильності до турпродуктів підприємства. Результати опитування споживачів щодо цінової політики на товари підприємства. Результати опитування споживачів щодо сервісного обслуговування клієнтів. Результати дослідження наявних і потенційних ринків збуту. Результати дослідження асортиментної політики на кожному ринку збуту. Результати дослідження турпродуктів на кожному ринку збуту. Результати дослідження споживчого потоку.	Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств: Господарчий Кодекс України, Закон України „Про ціни та ціноутворення в Україні”, Закон України „про захист прав споживачів”, „Про рекламу”.	Результати спостереження за умовами реалізації турпродуктів на підприємстві. Результати спостереження наявності мерчендайзингу. Результати спостереження наявності сервісного обслуговування. Результати опитування працівників щодо прихильності споживачів до тієї чи іншої марки турпродуктів. Результати опитування працівників щодо залежності реалізації турпродуктів від сезону. Результати спостереження за наявністю упаковки турпродуктів.	Звіт про продаж та товарні запаси у торговельній мережі
2.Портфельні стратегії	Результати опитування споживачів щодо турпродуктів підприємства. Результати аналізу ринків збуту. Результати опитування споживачів щодо якості та конкурентоспроможності турпродуктів підприємства. Результати дослідження споживчого попиту.	Закон України „Про захист прав споживачів”.	Результати спостереження за реалізацією турпродуктів окремими секціями. Результати спостереження за частотою оптимізації асортименту. Результати спостереження за логотипами, фірмовими блоками, корпоративними символами. Результати опитування продавців щодо значення упаковки. Результати опитування менеджерів щодо аналізу життєвого циклу турпродуктів.. Результати опитування менеджерів щодо створення нових та продаж оновлених турпродуктів. Проведення ринкового тестування споживчих турпродуктів на ринку. Результати опитування менеджерів щодо алгоритму оцінки конкурентоспроможності турпродуктів підприємства. Результати опитування менеджерів щодо виходу турпродуктів на новий сегмент. Результати опитування менеджерів щодо виходу нових турпродуктів на існуючий сегмент.	Звіт про продаж та товарні запаси у торговельній мережі.

3.2. Удосконалення портфеля маркетингових стратегій підприємства

У період формування ринкової економіки в Україні перед підприємствами постали якісно нові виклики: невизначеність, зростання конкуренції, швидкі коливання попиту та появи несподіваних бізнес-можливостей. Багато компаній виявилися невідповідними до таких умов, адже традиційні моделі управління виявилися надто жорсткими й повільними. Це підкреслює необхідність впровадження стратегічного управління, яке здатне забезпечити гнучку адаптацію до зовнішніх змін і своєчасне використання відкритих можливостей.

Для туристичного підприємства підтримка конкурентоспроможності означає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури та вміння швидко реагувати на її тривожні сигнали. Головне завдання менеджера полягає в налагодженні ефективного зворотного зв'язку між компанією та її ринковим оточенням: своєчасно виявляти нові загрози й тренди, прогнозувати їхній вплив та оптимізувати внутрішні процеси під ці виклики.

У сукупності всі ці процеси становлять основу стратегічного управління — системи, яка формує і реалізує портфель взаємопов'язаних стратегій підприємства. Вона спрямована не лише на подолання негараздів сьогодення, а й на створення довгострокових конкурентних переваг, що дозволяють туристичній компанії бути крок попереду в мінливому ринковому середовищі.

Основною ціллю стратегічного управління є розробка маркетингових стратегій для досягнення встановлених маркетингових цілей та цілей підприємства взагалі, з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства. Корпоративні стратегії розвитку підприємства використовують для досягнення цілей та місії підприємства.

Для розробки стратегічних альтернатив доцільно застосувати матрицю Томасона-Стрікланда, координатами якої є темп зміни ринку та конкурентна позиція ТОВ «Скай-Тревел».

Таблиця 3.3

Аналіз темпів зміни ринку та конкурентної позиції

ТОВ «Скай-Тревел»

Критерії	Вага	Оцінка	
		в балах	зважен а
1	2	3	4
1. Критерії інтенсивності зміни ринку.			
1.1. Тенденції розвитку сегменту	1	2	2
1.2. Конкурентна стійкість сегменту	1	3	3
1.3. Сталість потреб покупців	3	3	9
1.4. Ступінь мінливості потреб і запитів покупців у відношенні туристичних послуг номенклатури підприємства.	2	2	4
1.5. Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари.	1	1	1
1.6. Ступінь чутливості покупців до СТИЗ	2	2	4
Разом:	10	-	23
Ступінь інтенсивності ринку, %			76,67
2. Критерії спроможності підприємства до конкуренції			
2.1. Рівень інформованості покупців про товари, ціни, режим роботи	1	2	2
2.2. Ступінь залежності продавця від покупця.	1	2	2
2.3. Прихильність покупців до туристичних послуг підприємства	1	2	2
2.4. Відповідність асортименту туристичних послуг вимогам покупців	3	2	6
2.5. Прийнятність ціни туристичних послуг.	2	3	6
2.6. Відповідність якості туристичних послуг, що реалізуються до вимог покупців	2	3	6
Разом	10	-	24
Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Скай-Тревел», %			80,00

З таблиці 3.4 можна зробити висновок про міцну конкурентну позицію рівень конкурентоспроможності становить 80,00% (24 бали з 30 можливих) на ринку, який має високий ступінь інтенсивності (76,67%).

Для візуального відображення та вибору альтернативних корпоративних стратегій для ТОВ «Скай-Тревел» необхідно розробити матрицю Томпсона-Стрікланда (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Матриця Томпсона-Стрікланда для досліджуваних підприємств

Згідно цієї матриці, і ТОВ «Скай-Тревел» потрапляє у квадрант 1 з такими стратегічними альтернативами, як концентрація, вертикальна інтеграція, централізована диверсифікація.

З метою вибору найбільш раціональних корпоративних стратегій для досліджуваних підприємств необхідно здійснити оцінку альтернативних стратегій за факторами стратегічного вибору (табл.3.4).

Отже, згідно даних таблиці 3.4, найбільш привабливою стратегічною альтернативою, згідно матриці Томпсона-Стрікланда, для ТОВ «Скай-Тревел»

Таблиця 3.4

Оцінка стратегічних альтернатив підприємства за факторами
стратегічного вибору ТОВ «Скай-Тревел»

Фактори стратегічного вибору	Вага фактору	Стратегія обмеженого зростання		Вертикаль на інтеграція		Централізована диверсифікація	
		Оцінка в балах	Зважена оцінка	Оцінка в балах	Зважена оцінка	Оцінка в балах	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Відповідність альтернативи факторам зовнішнього середовища	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
2. Відповідність альтернативи внутрішньому потенціалу підприємства	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
3. Рівень ризику стратегічної альтернативи	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,2
4. Економічний вплив на майбутнє підприємства	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
5. Відповідність місії підприємства і спроможність досягати стратегічні цілі	0,15	5	0,75	2	0,3	2	0,3
6. Спроможність забезпечувати стійку конкурентну перевагу на ринку	0,15	5	0,75	2	0,3	1	0,15
7. Прийнятність альтернативи для стейкхолдерів	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
8. Досвід реалізації минулих стратегій	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
9. Фактор часу	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Разом	1,0	-	3,8	-	2,55	-	2,35

є використання стратегії концентрації. Ця стратегія передбачає, що задоволення потреб обраних груп споживачів повинне відбуватися за

допомогою обмеженої кількості туристичних послуг та комплексу маркетингу для кожного з обраних сегментів ринку, які характеризуються граничною стандартизацією.

Підтримання сильних сторін підприємства та подолання слабких сторін можна за рахунок створення сприятливого ставлення споживачів до підприємства.

Стратегічний набір для досліджуваного підприємства представлений на рис. 3.6.

Далі визначимо позиції підприємства на бізнес-рівні, для чого скористаємося матрицею Портера (рис 3.7).

Підхід компанії ґрунтується не на максимальному скороченні операційних витрат, а на системному розширенні асортименту й впровадженні нових супутніх сервісів. Така стратегія свідчить про чітку орієнтацію на диференціацію — створення унікальної пропозиції, що відрізняє підприємство від конкурентів.

У межах цієї стратегії кожен напрямок туристичних продуктів розвивається глибоко та деталізовано. Компанія не обмежується базовими пакетними турами, а постійно поповнює лінійку: від тематичних екскурсій і гастрономічних маршрутів до індивідуальних VIP-сервісів та інтерактивних екскурсій із місцевими експертами. До того ж, розвиток додаткових послуг — трансферу, страхування, супровідних онлайн-додатків — дозволяє підвищити цінність пропозиції та заохотити клієнтів обирати саме цей бренд.

Щоб ефективно управляти таким різноманітним портфелем, необхідно аналізувати кожен товарну групу окремо. При дослідженні структури асортименту та визначенні стадій життєвого циклу товару (ЖЦТ) для кожного модуля пропозиції формується власна маркетингова тактика. Наприклад:

Для нових тематичних турів застосовується агресивне просування: раннє бронювання, колаборації з тревел-блогерами, промо-акції в соцмережах.

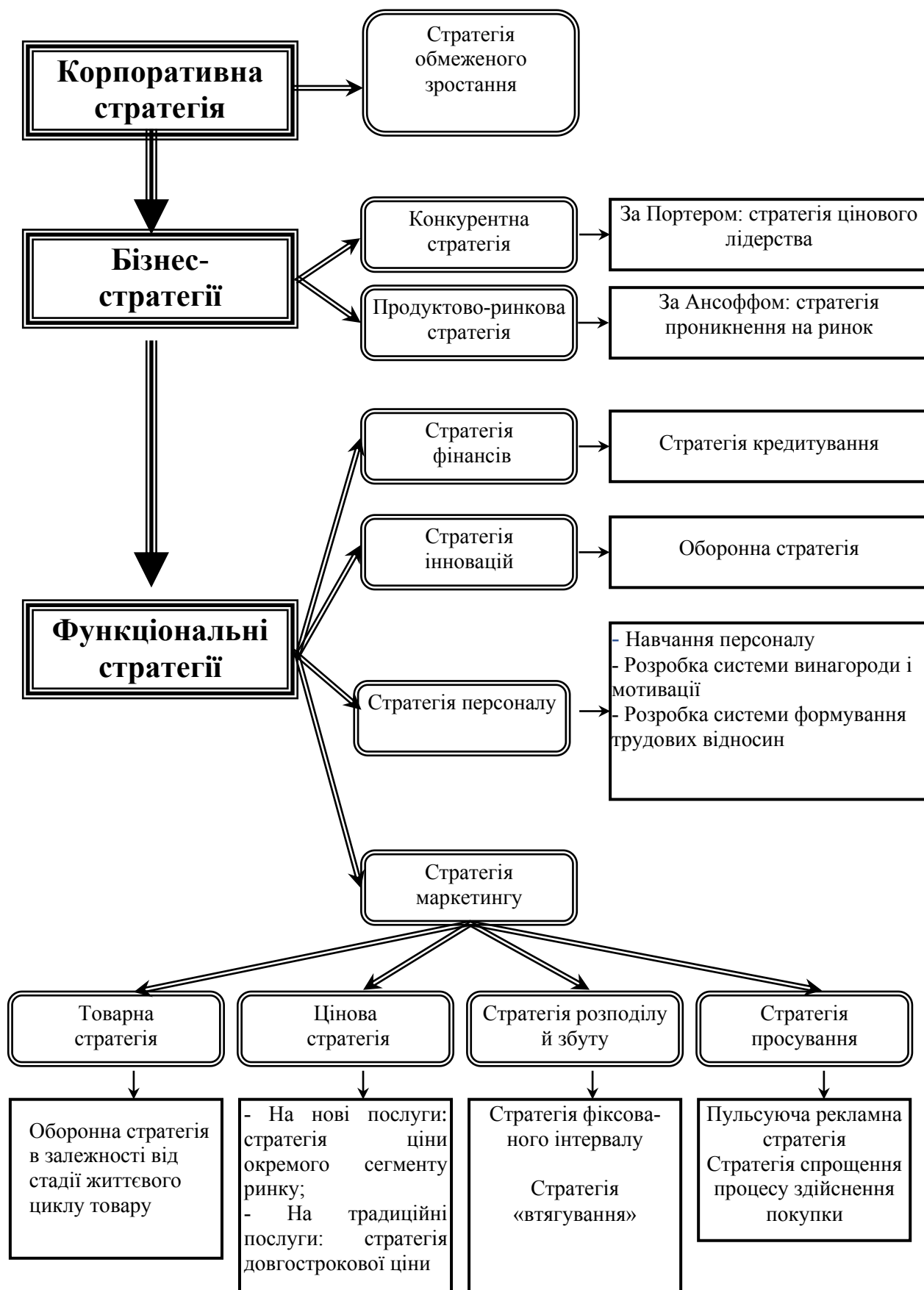


Рис. 3.6. Рекомендований стратегічний набір для ТОВ «Скай-Тревел»

У разі стандартних пакетів акцент робиться на оптимізації сервісу, поліпшенні співвідношення «ціна – якість» та розвитку програм лояльності.

Для VIP-продуктів вибудовується індивідуальний підхід: персональні менеджери, ексклюзивні бонуси, партнерські послуги на додаток до основного туру.

Такий поетапний і глибокий підхід дозволяє не лише підтримувати конкурентні переваги в кожній категорії, а й реагувати на зміни попиту на найвищому рівні точності. Завдяки деталізації маркетингових стратегій по кожній товарній групі підприємство здатне швидко модифікувати пропозицію, коригувати бюджет на просування та посилювати власну експертність у ключових нішах туристичного ринку.

В сучасних умовах ринкової економіки, які характеризуються безперервним розширенням і відновленням асортименту туристичних послуг, зростанням вимог покупців до асортименту і якості, питання вибору і розробки товарної стратегії вимагають особливої уваги. Товарна стратегія уявляє певний курс дій, завдяки якому забезпечується ефективно з комерційної точки зору формування асортименту туристичних послуг і гнучке його пристосування до ринкових умов.

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

Рис. 3.7 Матриця Портера

За таблицею 3.4 визначимо рівень конкуренції на обраному сегменті ринку та положення досліджуваних підприємств у конкурентній боротьбі за цільовий ринок. 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.

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

З метою формування ефективного товарного портфеля підприємству необхідно ставити чіткі цілі і завдання, проводити маркетингові дослідження споживачів (потреб, вимог, попиту), підвищувати рівень професіоналізму спеціалістів, урахувувати конкурентоспроможність туристичних послуг, впроваджувати стратегічний підхід до формування товарного портфеля.

Ми пропонуємо підприємству товарні стратегії в залежності від життєвого циклу туристичних послуг на основі матриці БКГ.

У таблиці 3.5 згрупуємо товари за категоріями матриці БКГ, стадіям життєвого циклу туристичних послуг і визначимо для кожної з категорій свої маркетингові стратегії.

Таблиця 3.5

Оцінка сили тиску факторів конкуренції на конкурентну позицію підприємств

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

Продовження таблиці 3.5.

4	Загроза туристичних послуг-субститутів:		
	- швидкість з'явлення	1,0	3
	- вхідний бар'єр на цільовий ринок	0,7	3
	- кількість існуючих туристичних послуг-субститутів	0,6	3
5	Інтенсивність конкуренції в галузі:		
	- кількість активних конкурентів	1,4	2
	- сила тиску конкурентів	0,6	3
	Разом	10,0	23,0

Таким чином, на кожній стадії життєвого циклу туристичних послуг треба рухатися вперед, використовуючи наведені вище стратегії.

Для ефективного управління товарним асортиментом 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 туристичних послуг 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", ціни на товари зняті з виробництва.

За матрицею БКГ для ТОВ «Скай-Тревел» можна зробити наступні рекомендації:

Таблиця 3.6

Маркетингові стратегії управління товарним асортиментом підприємства на основі матриці Бостон Консалтинг Груп для підприємства

Категорія	Стадія ЖЦТ	Туристичні послуги	Маркетингова стратегія
		ТОВ «Скай-Тревел»	
„Важкі діти”	Впровадження	Важкі діти, 22,22% Авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм) Екзотичні тури (Домінікана., Індонезія, Таїланд) Круїзи	Стимулююча стратегія Спрямована на активізацію попиту та підтримку конкурентних позицій туристичного підприємства. Застосовується у випадках, коли потрібно залучити нових клієнтів або активізувати повторні продажі.
„Зірки”	Зростання		Атакуюча стратегія з метою розширення частки в товарному портфелі Мета – збільшити частку на ринку туристичних послуг, розширити асортимент або зайняти нові ніші. Застосовується для динамічного зростання та виходу на нові сегменти ринку.
„Дойні корови”	Зрілість	Дійні корови, 55,56% 1. Індивідуальні тури до Туреччини та Єгипту з VIP-сервісом 2. Класичні пакетні тури до Болгарії, Греції, Чорногорії	Оборонна стратегія в підтримку існуючого попиту (проведення гнучкої цінової політики) Мета – зберегти існуючу клієнтську базу та стабільний рівень попиту. Підходить у ситуаціях загострення конкуренції або економічної нестабільності.
„Собаки”	Падіння	Собаки, 22,22% 1. Автобусні тури до Росії, Білорусі (до 2014 року — популярні, зараз неактуальні) 2. Шопінг-тури до Європи	Стратегія відступу з метою вилучення короткострокової максимальної вигоди від реалізації туристичних послуг тому, що попит на них постійно знижується (розпродаж за низькими цінами) Застосовується при системному зниженні попиту на окремі послуги або напрямки. Мета – максимізувати прибуток перед виведенням продукту з ринку.

Для туристичних послуг категорії «Важкі діти» доцільною є стимулююча стратегія, що спрямована на активізацію попиту та підтримку конкурентних позицій туристичного підприємства.

Інструменти для реалізації:

- запровадження гнучкої системи знижок для постійних клієнтів та групових турів;
- бонусні програми («приведи друга», «кожна третя подорож — зі знижкою»);
- інтенсивна рекламна кампанія в соціальних мережах і туристичних платформах;
- підвищення рівня сервісу: цілодобова підтримка туристів, допомога в оформленні документів, персоналізовані тури.

Для туристичних послуг категорії «Зірки» (не жаль у підприємства на сьогодні не визначено такі послуги) доцільною є атакуюча стратегія. Мета – збільшити частку на ринку туристичних послуг, розширити асортимент або зайняти нові ніші.

Реалізація цієї стратегії можлива через:

- запуск нових туристичних напрямків (наприклад, екотуризм, гастрономічні або медичні тури);
- створення авторських маршрутів або ексклюзивних турів, яких немає в конкурентів;
- агресивне ціноутворення — пропозиції, вигідніші за ринкові;
- розширення каналів продажу (партнерства з тревел-блогерами, ОТА, турагентами в інших регіонах).

Оборонна стратегія є доцільною для туристичних послуг категорії «Дійні колрови». Мета – зберегти існуючу клієнтську базу та стабільний рівень попиту.

Механізми реалізації цієї стратегії:

- гнучка цінова політика: сезонні пропозиції, оплата частинами, фіксація курсу валют;

- підтримка високого рівня лояльності клієнтів – особисті менеджери, подарунки до туру;
- збереження фірмового стилю обслуговування й акцент на позитивні відгуки.

Для категорії «Собаки» слід розглядати стратегію відступу, що застосовується при системному зниженні попиту на окремі послуги або напрямки. Мета – максимізувати прибуток перед виведенням продукту з ринку.

Приклади реалізації: ліквідаційний розпродаж турів на неактуальні напрямки; скорочення витрат на просування та персонал по цих напрямках; перенаправлення ресурсів на більш перспективні продукти або ринки.

Для прискорення збуту туристичних послуг треба впроваджувати гнучку цінову політику. При цьому треба враховувати кон'юнктуру ринку та зміни попиту на товар.

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

Таким чином впровадження запропонованих та апробованих рекомендацій щодо розробки стратегічного набору з управління асортиментом та якістю туристичних послуг дозволить досліджуваним торговельним підприємствам ефективно функціонувати на ринку в довгостроковій перспективі, нададуть значні конкурентні переваги, дозволить оптимізувати товарний асортимент, підвищити рівень прихильності цільової аудиторії та інше.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення управління маркетингової діяльності підприємства у кваліфікаційній роботі був розроблений ряд рекомендацій, зокрема:

Комплексна система стратегічного управління асортиментом та якістю туристичних послуг на основі маркетингу (КССУАЯТ) охоплює складові: систему стратегічного маркетингового планування діяльності щодо асортименту та якості туристичних послуг; систему реалізації асортиментних стратегій і стратегій якості; систему контролю і координації за стратегічним управлінням асортиментом та якістю туристичних послуг; систему забезпечення: організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного, інформаційно-аналітичного на продуктово-ринковому і портфельному рівнях.

Система стратегічного аналізу і стратегічного маркетингового планування діяльності складається з наступних підсистем: попереднього аналізу (маркетингове середовище); основного аналізу (оцінка і розробка стратегічного напрямку діяльності підприємства (місії і стратегічних цілей)), оцінка ефективності маркетингових стратегій (визначення існуючої маркетингової стратегії за допомогою матричного аналізу стратегічних зон маркетингової діяльності підприємства; оцінка зовнішньої і внутрішньої ефективності маркетингових стратегій; оцінка взаємозв'язку між зусиллями і результатом); заключного аналізу (виявлення резервів підвищення ефективності стратегій, їх корегування); розробки маркетингових стратегій.

Стратегічний набір з управління маркетинговою діяльністю охоплює два рівня стратегій: продуктово-ринкові (стратегії БКГ; стратегії „GE-Mc Kinsey”; стратегії „ринок-продукт”; стратегії бізнес-портфеля; стратегії зростання СЗГ; стратегії Shell/DPM; стратегії прихильності; модифіковані стратегії БКГ) і портфельні стратегії (стратегії позиціонування, стратегії товарного асортименту; цінові стратегії, стратегії просування)

Модифіковану матрицю Бостонської консалтингової групи, що містить наступні параметри: „темپ зростання/частка ринку” і „прогнозована доцільність розвитку”, за якої виділяють стратегії: підтримки конкурентних переваг, збору вражаю, вибіркового зростання, розвитку, елімінації.

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

3.. За матрицею БКГ для ТОВ «Скай-Тревел» можна зробити наступні рекомендації щодо управління портфелем послуг: Для туристичних послуг категорії «Важкі діти» (авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм , екзотичні тури (Домінікана., Індонезія , Таїланд)), круїзи) доцільною є стимулююча стратегія, що спрямована на активізацію попиту та підтримку конкурентних позицій туристичного підприємства. Інструменти для реалізації: запровадження гнучкої системи знижок для постійних клієнтів та групових турів; бонусні програми («приведи друга», «кожна третя подорож — зі знижкою»); інтенсивна рекламна кампанія в соціальних мережах і туристичних платформах; підвищення рівня сервісу: цілодобова підтримка туристів, допомога в оформленні документів, персоналізовані тури.

Для формування туристичних послуг категорії «Зірки» (не жаль на сьогодні у підприємства відсутні такі послуги) доцільною є атакуюча стратегія за рахунок запуску нових туристичних напрямків (наприклад, екотуризм, гастрономічні або медичні тури); створення ексклюзивних турів, яких немає в конкурентів; агресивне ціноутворення — пропозиції, вигідніші за ринкові; розширення каналів продажу (партнерства з тревел-блогерами, турагентами в інших регіонах).

Оборонна стратегія є доцільною для туристичних послуг категорії «Дійні корови» (Індивідуальні тури до Туреччини та Єгипту з VIP-сервісом, класичні пакетні тури до Болгарії, Греції, Чорногорії). Механізми реалізації цієї стратегії: гнучка цінова політика: сезонні пропозиції, оплата частинами, фіксація курсу валют; підтримка високого рівня лояльності клієнтів – особисті менеджери, подарунки до туру; збереження фірмового стилю обслуговування й акцент на позитивні відгуки.

Для категорії «Собаки» (автобусні тури до Білорусі шопінг-тури до Європи) слід розглядати стратегію відступу – повне закриття послуг за цими

напрямами. Мета – максимізувати прибуток перед виведенням продукту з ринку.

Для визначення корпоративної стратегії підприємству підприємству варто скористатися таким матричним підходом, як матриця Мак-Кінзі, за якою найбільш доцільною стратегією на даний час є стратегія концентрації. Ця стратегія передбачає, що задоволення потреб обраних груп споживачів повинне відбуватися за допомогою обмеженої кількості туристичних послуг та комплексу маркетингу для кожного з обраних сегментів ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені в роботі дозволили зробити наступні висновки:

1. Визначення сутності і особливостей управління маркетингом в підприємствах України на сучасному етапі дозволило констатувати, що управління маркетингом забезпечує цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства; комплексність цієї діяльності, починаючи від задуму товару і закінчуючи його споживанням; створює направленість на перспективу в частині вдосконалення комплексу маркетингу 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.

2. Вивчення необхідності і можливості використання маркетингового управління туристичними підприємствами України засвідчило, що впровадження маркетингу в туристичних підприємствах України перешкоджає ряд проблем: запобігання психологічного бар'єру керівників і спеціалістів сфери туризму про необхідність використання маркетингу; робітники туристичних підприємств не мають достатньої підготовки і належного досвіду з теорії і практичного використання сучасного інструментарію маркетингу.

Стратегічне управління маркетингом можна забезпечити на основі комплексного системного характеру, що стає можливим за умов використання маркетингових можливостей за чотирма окремими системами: система маркетингових досліджень; система програмування; система інтегрованої маркетингової підтримки; система управління стратегічними змінами.

3. Аналіз діяльності туристичного підприємства Скай-Тревел на основі технології SWOT показав, що фактори макросередовища мають позитивний вплив на стратегічні рішення щодо управління діяльністю ТОВ «Скай-Тревел» економічних факторів (48 балів) і негативного впливу політико-правових

факторів (-36 балів). Фактори безпосереднього оточення мають позитивний вплив для підприємства (29 балів) за рахунок позитивного впливу ринкової кон'юнктури (18 балів), споживачів (5 балів), постачальників (12 балів) і негативного впливу конкурентів (-6 балів). Вплив факторів внутрішнього середовища на стратегічні рішення щодо закупівлі турпродуктів підприємства ТОВ «Скай-Тревел» (44 бали) позитивний за рахунок позитивного впливу місії і цілей діяльності (4 бали), витрат (11 балів) та елементів комплексу маркетингу (29 балів).

Досліджуване підприємство має середній рівень прогресивності встановлених стратегічних маркетингових цілей. ТОВ «Скай Тревел» активно співпрацює з виробниками туристичних послуг: туроператорами, готельно-ресторанними комплексами, підприємствами, які займаються організацією екскурсійних послуг. Дана співпраця дозволяє отримати підприємству ряд додаткових переваг, колективні знижки. Товариство досить динамічно розвивається і має великі перспективи в майбутньому: було неодноразово нагороджено за вагомий внесок у розвиток регіону, здобуття права першості в галузі та відмінну динаміку розвитку підприємства («Компанія року 2018», «Лідер року 2018», «Best Booker 2021»).

4. Діагностика процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі аналізу маркетингової компетентності персоналу, дослідження елементів комплексу маркетингу; оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на процес управління маркетингом; оцінка ефективності стратегічного управління маркетингом дозволила зробити ряд висновків:

4.1. Аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів ТОВ "Скай-Тревел" та ТОВ «Bona Vita» за 2024 рік на основі методу профіля-полярності показав, що перевагами у діяльності ТОВ „Скай-Тревел” є: якісна CRM-система, швидкість обслуговування, якісна претензійна робота, email-розсилка. Підприємству, як показав аналіз, необхідно приділяти особливу увагу слабким сторонам діяльності, таким як:

реклама, СТИЗ, додаткові послуги, ведення соцмереж й розробити відповідні стратегії щодо їх удосконалення.

4.2. У підприємстві елементи маркетингу здійснюють менеджери з продажу, які забезпечують оперативність і якість роботи відповідно до встановлених вимог, здійснюють впровадження прогресивних форм збуту, розширюють сферу додаткових послуг та інше. В підприємстві, в основу, виконується функція збуту і просування туристичних послуг. Не на належному рівні здійснення аналітичної функції маркетингу.

Узагальнена оцінка ступеня виконання функцій щодо управління маркетингом в досліджуваному підприємстві. У ТОВ «Скай-Тревел» виконання функцій щодо маркетингу нище середнього (2,9 балів), на низькому рівні використовуються такі важливі функції, як аналіз відповідності реалізованої продукції потребам споживачів у планованому періоді, розробка пропозицій по стимулюванню збуту.

4.3. БКГ-аналіз товарного портфелю ТОВ «Скай-Тревел» показав, що товарний портфель підприємства не збалансований, так як у нього відсутні товарні групи категорії «зірки». На етапі впровадження у ТОВ «Скай-Тревел» знаходяться такі товарні групи, як: авторські тури Україною (еко-, гастро-, військовий туризм); екзотичні тури (Домінікана., Індонезія , Таїланд»; круїзи. До дійних корів відносяться такі товарні групи, як індивідуальні тури до Туреччини та Єгипту з VIP-сервісом, класичні пакетні тури до Болгарії, Греції, Чорногорії.

4.4. Товарний портфель підприємств має достатньо високий рівень конкурентоспроможності (16,4 бали із 20, або 82% конкурентоспроможності). Сильними сторонами стратегії щодо формування асортименту турпродуктів ТОВ «Скай-Тревел» є відповідність стратегічним цілям, націленість на вирішення стратегічних проблем, достатнє фінансове забезпечення, спроможність досягти певного рівня економічних показників і соціального ефекту, потенційна прибутковість.

5. Оцінка результативності процесу управління маркетинговою

діяльністю підприємства, що здійснювалась за напрямками: оцінка якості процесу управління, аналіз факторів, що впливають на результативність управління маркетинговою діяльністю у підприємстві, оцінка ефективності маркетингових стратегій дозволила зробити наступні висновки:

5.1. Підприємство в досліджуваному періоді працювало результативно. Показник обсягу реалізованих послуг цього року перевищив рівень 2024 року на 33%, і становив 294 од. Спостерігається зростання чистого прибутку: у 2022 році показник становив 138,9 тис. грн, у 2023 – 251,1 тис. грн., у 2024 – 537,2 тис. грн. Темп зростання прибутку порівняно з 2023 роком складає +113,9%.

Операційні витрати підприємства на 1 грн. реалізованого продукту за період 2023-2024 рр. скоротилися: у 2022 році показник становив 0,73 грн, у 2024 році – 0,61 грн. В абсолютному вираженні витрати зменшилися на 0,12 грн, а відносне відхилення складає -16,43%. Витрати зменшилися завдяки тому, що темпи збільшення чистого доходу від реалізації продукції перевищили темпи збільшення собівартості: відповідно 139,5 та 98,2%.

5.2. Протягом 2023-2024 років ТОВ «Скай Тревел» надало туристичні послуги 1882 клієнтам. Найбільша кількість туристів припадає на 2024 рік – 870 чол. У цьому році спостерігається зростання кількості туристів на 44% порівняно з 2022 роком, і на 138% порівняно з 2023..

Аналіз структури туристичних потоків показує, що у 2024 році спостерігається максимальне значення частки виїзних туристів у туристичному потоці (97,8%), і мінімальне значення частки внутрішніх туристів (2,2%). Для внутрішніх потоків характерно зменшення кількості днів туру: у 2022 році показник становив 257 днів, у 2023 – 180, у 2024 – 120. Найчастіше туристи обирають подорожі з метою відпочинку та дозвілля.

5.3. Аналіз стратегічного розриву між реальною та гіпотетичною оцінкою якості процесу управління маркетинговою діяльністю за запропонованою методикою показав, що для ТОВ «Скай-Тревел» цей показник становить - 1,01, що свідчить про середній рівень якості.

6. Основними напрямками удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю є наступні: забезпечення комплексного підходу до управління маркетинговими функціями, формування маркетингових відносин із постачальниками у форматі стратегічного партнерства, інформаційна підтримка процесів маркетингової діяльності, розробка маркетингового стратегічного набору, забезпечення ефективності маркетингової діяльності у підприємствах.

7. В роботі розроблено рекомендації щодо удосконалення портфеля маркетингових стратегій підприємства. Стратегічний набір з управління маркетинговою діяльністю охоплює рівні стратегій: корпоративна (за матрицею Мак-Кінзи) - стратегія концентрації маркетингових зусиль на існуючих туристичних ринках, продуктово-ринкові (стратегії БКГ) і маркетингові інструментальні стратегії (стратегії позиціонування, стратегії товарного асортименту; цінові стратегії, стратегії просування).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєв В. В. Основи туropolерейтингу: навч. посіб. В. В. Баєв. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2016. 156 с.
2. Васильченко Л. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48–2. С. 27–30.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: К: Лібра, 2008. 276 с.
4. Григорчук Т. В. Маркетинг: навч. посіб. для дистанц. навч. К.: Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна", 2007 . Ч. 2. 2007. 379 с.
5. Гузенко, Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*, 2017. № 12, С. 227-234.
6. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 9. С. 13–16.
7. Єрмошенко М.М. *Маркетинговий менеджмент*: навч. посіб. К.: НАУ, 2021. 204 с.
8. *Економіка підприємств* : [навчальний посібник] / [І.М. Бойчук, П.С. Харків, М.І. Хопчан]. Львів : Сполом, 2020. 210 с.
9. *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.
10. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» №222-VIII, редакція від 25.10.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>. (дата звернення: 26.04.2025).
11. Закон України «Про туризм» №324/95-ВР, редакція від 16.10.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 16.04.2025).
12. Журба О. В., Колесник С. В. *Маркетингові дослідження ринку*: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 344 с.

13. Іванілов О.С. *Економіка підприємства*. К.: Центр учбової літератури, 2017. 728 с.
14. Іщенко, Н. М. *Маркетинг транспортних послуг*: навч. посібник для студ. спеціальності "Економіка підприємства" Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 272 с.
15. Карпенко Н. В. *Маркетингова діяльність підприємства: сучасний стан*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
16. Кифяк В.Ф. *Організація туристичної діяльності в Україні*. Навчальний посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2016. 300 с.
17. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, № 17. С. 332–336.
18. Кожеурова К. О. Дослідження методичних підходів до позиціонування на ринку туристичної послуги. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 1. Харків, 2024. С. 188-190.
19. Куденко Н.В. *Маркетингові стратегії фірми* : [монографія]. К. : КНЕУ, 2012. 245 с.
20. 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.
21. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» Київ, 2017, 16 с.
22. Краус К.М. *Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку* : [монографія] Полтава : Дивосвіт, 2013. 163 с.

23. Лук'янець Т.І. *Маркетингова політика комунікацій*: Навч.-метод. посібник для самостійн. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2022, 98 с.
24. Турченко М. О., Швець М. Д. *Маркетинг: Підручник*. К., 2011. 318 с.
25. Майдебура Е.В. *Маркетинг послуг*. К.: ВИРА-Р, 2019. 574 с.
26. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. *Основи маркетингу у туризмі*: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.
27. *Маркетинг підприємства*: [навч. посіб.] / [Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова]. К.: Центр навч. літ., 2012. 612 с.
28. Молнар О.С., Бровді М.І., Лозинець О.А. Аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. праць. 2023. № 9 (268). С. 112–117.
29. Офіційний сайт ТОВ «Скай Тревел». URL: <http://sky-travel.com.ua/> (дата звернення: 16.03.2023).
30. Павленко І. І., Дашевська Т. Ш. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 3. С. 92-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_3_23.
31. Полторак В. *Маркетингові дослідження* : навчальний посібник Київ : ЦУЛ, 2023. 387 с.
32. Райко Д. В. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2022. № 3 (53). С. 128-136.
33. Смирнов І.Г. *Логістика туризму*: навч. посібник. К.: Знання, 2015, 252 с.
34. Туристично-рекреаційний потенціал Приазов'я: стан, виклики, стратегічні орієнтири : монографія / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, В. М. Мацука та ін. ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. Київ: МДУ, 2024. 371 с.

35. Федоренко В. Г., Діденко О.М., Бондаренко Є.В. *Основи менеджменту*; за ред. В.Г. Федоренка. К.: Алерта, 2017. 420 с.
36. Фінансова звітність ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ» за 2022-2024 рр.
37. *Фінансовий аналіз*. Навчальний посібник [М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон]. Тернопіль., ТНЕУ, 2016. 304 с.
38. Чеботар С., Шевчик М., Рябчик І. *Маркетинг* : навчальний посібник. Київ : Наш час, 2014. 240 с.
39. Юрко І. В., Устьян О. Ю. Еволюція теорії маркетингу в контексті українських реалій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012, № 3 (54). С. 127–131.
40. Boiko Ruslan, Krupa Danuta - Management of Marketing Activities of The Enterprise URL <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/ee060e0f-39f1-4508-a618-04aa769d806a/download> (дата звернення: 6.04.2025).
41. Kotler, P., & Armstrong, G. *Principles of Marketing* (16th ed.). Pearson. 2016. 522 p.
42. Joel R. Evans & Barry Berman, *Marketing Today Marketing*, 11e: *Marketing in the 21st. Century*. Copyright Atomic Dog. Publishing 2010. 312 p.
43. Marketing defined. (n.d.). The Hartford. URL: [https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/marketing/marketing-defined#:~:text=The%20American%20Marketing%20Association%20\(AMA,satisfy%20individual%20and%20organizational%20objectives.%22](https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/marketing/marketing-defined#:~:text=The%20American%20Marketing%20Association%20(AMA,satisfy%20individual%20and%20organizational%20objectives.%22). (дата звернення: 16.04.2025).
44. Thelen M., Steurs F. Terminology in Everyday Life. Terminology and lexicography research and practice / M. Thelen, F. Steurs. – Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2010. 271 p.