

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій

***Випускна бакалаврська робота***

На тему:

**«Маркетингові стратегії у діяльності туристичного підприємства»**

Виконала: студентка групи: БЗМТБ-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Анастасія КИРИЛЬЧУК

Керівник: д.е.н., професор

Олена ВАРТАНОВА

**Київ-2023**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

**Факультет управління та бізнес-дизайну**

**Кафедра управління та смарт-інновацій**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри УСІ**

проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Кирильчук Анастасії Сергіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингові стратегії у діяльності туристичного підприємства
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

---

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства. 1.1. Маркетингова стратегія туристичного підприємства. 1.2. Типологія маркетингових стратегій туристичного підприємства.  
Розділ 2. Дослідження маркетингової діяльності туристичного підприємства BCD TRAVEL. 2.1. Аналіз результатів діяльності BCD Travel. 2.2. Дослідження системи управління діяльністю компанії.  
Розділ 3. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. 3.1. Процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства. 3.2. Інструменти реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор		
Розділ 1	Вартанова О.В., професор		
Розділ 2	Вартанова О.В., професор		
Розділ 3	Вартанова О.В., професор		
Висновки	Вартанова О.В., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження маркетингової діяльності туристичного підприємства BCD TRAVEL	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Анастасія КИРИЛЬЧУК

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Олена ВАРТАНОВА

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Кирильчук А.С. Маркетингові стратегії у діяльності туристичного підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних положень та організаційних процедур розроблення та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства. Систематизовано типи маркетингових стратегій туристичного підприємства. Вивчено та досліджено особливості маркетингової діяльності туристичного підприємства. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства та основних характеристик системи управління. Обґрунтовано можливості застосування інструментів реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства.

*Ключові слова: маркетингова стратегія, туристичне підприємство, управління, дослідження, результати, інструменти.*

## ABSTRACT

**Kyrylchuk A.S. Marketing strategies in the activity of a tourist enterprise. - Manuscript.**

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical provisions and organizational procedures for the development and implementation of the marketing strategy of a tourist enterprise. The types of marketing strategies of the tourist enterprise are systematized. Peculiarities of the marketing activity of the tourist enterprise have been studied and researched. A comprehensive analysis of the enterprise's activities and the main characteristics of the management system was carried out. The possibility of using tools for implementing the marketing strategy of a tourist enterprise is substantiated.

*Keywords: marketing strategy, tourism enterprise, management, research, results, tools.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Маркетингова стратегія туристичного підприємства	7
1.2. Типологія маркетингових стратегій туристичного підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА VCD TRAVEL	23
2.1. Аналіз результатів діяльності VCD Travel	23
2.2. Дослідження системи управління діяльністю компанії	35
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства	44
3.2. Інструменти реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства	53
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Одним із найскладніших та найсуттєвіших етапів стратегічного планування є формування ефективних маркетингових стратегій, які дозволять туристичному підприємству досягти визначеної стратегічної мети. Висока динамічність чинників зовнішнього середовища, швидкі та несподівані зміни в соціально-економічних процесах, посилення конкуренції на туристичних ринках значно ускладнюють процес формування ефективної маркетингової стратегії.

Важливими завданнями стратегічного характеру в процесі формування ефективної маркетингової стратегії є визначення дестабілізаційних та стимуляційних чинників розвитку діяльності підприємства, виявлення основних конкурентів, оцінювання привабливості ринку, конкурентних переваг та ринкової позиції підприємства, стратегічних орієнтирів діяльності підприємства, визначення внутрішнього маркетингового потенціалу тощо.

Роль маркетингу у стратегічному плануванні розвитку підприємства полягатиме в створенні основи, визначенні загальних принципів розвитку, орієнтації стратегії на потреби цільового ринку, забезпеченні інформаційної бази для стратегічного планування та визначенні найоптимальніших способів досягнення цілей. Підґрунтям для розробки маркетингової стратегії є аналіз стану і тенденцій розвитку підприємства, яке виступає важливою вихідною базою для прийняття управлінських рішень органами управління.

Особливість маркетингової програми полягає у формулюванні і досягненні цілей у сфері маркетингу переважно маркетинговими засобами. Слід відмітити, що реалізація окремого маркетингового заходу може і не підвищити конкурентоспроможність підприємства, а впровадження саме комплексу заходів здатне змінити ситуацію в якій знаходиться досліджуване підприємство.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища, прогнозування його подальшого розвитку є відправною точкою для формування та розробки

маркетингової стратегії з метою забезпечення конкурентних переваг та ефективності підприємства.

Проблема розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності в умовах впливу викликів та загроз є актуальною.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження теоретичних основ, опрацювання практичних проблем діяльності туристичного підприємства з позицій маркетингового підходу, а також формування маркетингової стратегії туристичного підприємства.

**Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:**

- дослідити процеси розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства;

- узагальнити існуючі типи маркетингових стратегій туристичного підприємства;

- дослідити маркетингову діяльність реального туристичного підприємства;

- розкрити особливості функціонування системи управління підприємства;

- систематизувати підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства туристичної галузі;

- систематизувати інструменти реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства.

**Предметом** є процес розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства. **Об'єктом** дослідження було обрано компанію BCD Travel.

**Методи дослідження** – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез, метод історичного підходу, графічний метод.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Маркетингова стратегія туристичного підприємства

Туристичний бізнес спричинив соціальний, культурний, економічний і фізичний розвиток багатьох міст і сіл по всьому світу. З часом туристичний бізнес, який включає багато видів туристичних корпорацій і видів діяльності, створює значну частку валового національного продукту країн, які його розглядають.

Розвиток індустрії туризму потребує стратегічного планування та політики, як стверджують науковці [6,7]. Крім того, розвиток туристичного бізнесу вимагає прийняття правильних маркетингових стратегій, які мають бути значною частиною максимізації доходів, створення бренду та управління репутацією туристичного підприємства. Загострення конкуренції, з точки зору окремого підприємства, вимагає використання всього потенціалу управлінських інструментів, одним з яких є маркетингова стратегія.

Сутність стратегії полягає у визначенні певного конкурентного вибору, що дає змогу підприємству не лише використовувати поточні можливості, а й концентрувати ресурсний потенціал для вирішення пріоритетних завдань щодо забезпечення переваг у перспективно вигідних напрямках розвитку. Саме тому розробка ефективної стратегії та її впровадження є дуже вагомими питаннями в діяльності любого підприємства, у тому числі туристичного

Провідне місце в діяльності туристичного підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка, по суті, формує ринкові стратегічні орієнтири.

Маркетингова стратегія – це система дій, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей на цільових ринках [12].

*Маркетингова стратегія туристичного підприємства* є філософією управління підприємством на принципах маркетингу, метою якого є



вироблення основних ідей, управлінських рішень та інструментарію аналізу навколишнього ринкового, соціального середовища і ресурсів туристичного підприємства [11].

Маркетингова стратегія, по суті, є всеохоплюючим планом досягнення своїх маркетингових цілей і завдань, це план, який гарантує, що маркетингова тактика постійно сприяє досягненню поставлених бізнес-цілей. Тактика, з іншого боку, складається з дуже практичних маркетингових заходів, які потрібно виконувати щодня. Наприклад, публікувати повідомлення в соціальних мережах, писати дописи в блозі, надсилати електронні листи, реклами тощо. Ця особливість є досить важливою в нинішніх умовах коронавірусної кризи.

Будь-яка маркетингова стратегія – це система дій, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей на цільових ринках. Кожна з маркетингових стратегій має відповідати таким вимогам:

- 1) маркетингова стратегія має бути чітко сформульованою, тобто її мета та завдання визначаються чітко та однозначно;
- 2) маркетингові стратегії мають бути конкретними, тобто спрямованими на вирішення певного завдання та досягнення визначеної маркетингової мети;
- 3) маркетингова стратегія повинна бути взаємоузгодженою та не суперечити корпоративним цілям підприємства;
- 4) маркетингові стратегії повинні бути обґрунтованими, тобто мати наукове підґрунтя щодо їх формування та реалізації;
- 5) маркетингові стратегії мають бути раціональними, тобто витрати, що пов'язані з реалізацією стратегії, повинні бути виправданими за рахунок очікуваного результату;
- 6) маркетингові стратегії повинні орієнтуватись на стійкий результат за рахунок створення особливої цінності для споживачів та побудови довгострокових взаємовідносин з ними;

7) маркетингові стратегії повинні бути гнучкими та адаптивними, тобто мають забезпечувати своєчасне пристосування діяльності підприємства до динамічного зовнішнього середовища [8, с. 134].

Отже, маркетингова стратегія туризму – це головний маркетинговий план, який включає індивідуальні тактики, розроблені з врахуванням [21]:

- Персони туристів;
- Цілей поїздки;
- Забезпечення власної мети діяльності;
- Оптимізації веб-сайту;
- Рекомендацій щодо платного маркетингу;
- Календаря створення контенту.

Маркетингові стратегії повинні бути [17]:

- 1) чітко сформульованими, тобто мета та завдання маркетингової стратегії мають бути чітко та однозначно визначені;
- 2) конкретними, тобто направлені на вирішення певного завдання та досягнення поставленої маркетингової мети;
- 3) несуперечливими, тобто взаємоузгодженні з корпоративними цілями;
- 4) обґрунтованими, тобто мати наукове підґрунтя щодо їх формування та реалізації;
- 5) раціональними, тобто витрати, що пов'язані з реалізацією стратегії повинні бути виправданими за рахунок очікуваного результату;
- 6) робасними, тобто орієнтовані на стійкий результат за рахунок створення особливої цінності для споживачів та побудови довгострокових взаємовідносин з ними;
- 7) гнучкими та адаптивними, тобто забезпечувати своєчасне пристосування діяльності підприємства до динамічного зовнішнього середовища. Успіх туристичного підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси та можливості своєчасно пристосовуватися до змін навколишнього середовища.

Основними завданнями маркетингової стратегії підприємств туристичної галузі є:

- 1) розроблення перспективної маркетингової політики підприємства;
- 2) планування маркетингу підприємства з урахуванням наявних ресурсів;
- 3) організація процесу маркетингу, управління маркетинговими програмами, засобами праці і відносинами у сфері маркетингу;
- 4) координація діяльності підрозділів підприємства і контроль над їхньою діяльністю.

Процес розробки маркетингової стратегії повинен враховувати перш за все аналіз зовнішнього середовища та потенційних можливостей туристичного підприємства. Треба зазначити, що туристичний маркетинг практично не має відмінностей від маркетингу, загальні положення якого застосовують підприємства всіх сфер господарчої діяльності. Однак, з урахуванням специфіки туристичного продукту, маркетингова стратегія туристичного підприємства має певні особливості, які полягають у наступному:

- 1) маркетингова стратегія повинна бути націлена на врівноваження попиту та пропозиції, що пов'язано із специфічними особливостями туристичного продукту;
- 2) маркетингова стратегія повинна враховувати не тільки матеріальні, фінансові, технологічні та трудові аспекти, а й психологічний, духовно-емоційний стан та особливості споживачів туристичного продукту;
- 3) маркетингова стратегія повинна враховувати фактор сезонності в туристичній діяльності та бути спрямована на зменшення залежності від нього;
- 4) маркетингова стратегія повинна бути націлена на надання відчутності туристичного продукту;
- 5) маркетингова стратегія повинна забезпечувати безперервність процесу виробництва та споживання туристичного продукту.

Формування маркетингових стратегій – один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу, особливо в умовах постійної зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ маркетингу. Формування

ефективних маркетингових стратегій підприємств повинно базуватися на таких основних принципах:

- 1) оцінка зовнішнього оточення та внутрішніх ресурсів підприємства з метою визначення його потенційних можливостей;
- 2) альтернативність маркетингових стратегій, кожна з яких має враховувати можливі зміни у зовнішньому середовищі;
- 3) застосування системного та комплексного підходу до розробки маркетингової стратегії, що дозволить врахувати весь спектр завдань маркетингової стратегії;
- 4) застосування сучасних економіко-математичних методах, які місять у собі міцний комплекс методів прогнозування, що дозволять розробляти певні сценарії розвитку чинників зовнішнього середовища та орієнтувати діяльність підприємства на довгостроковий період.

Ефективність маркетингової стратегії туристичного підприємства прямо пропорційно залежить від чинників зовнішнього середовища, зокрема їх сили прояву, та відповідності її до процесів, які протікають у зовнішньому середовищі. Тому при розробці маркетингової стратегії необхідно виходити з того, що вона повинна бути одночасно й менш чутливою до змін зовнішнього середовища, й більш гнучкою щодо адаптації. Детальні етапи формування маркетингової стратегії туристичного підприємства наведено у роботі [11].

Розглянемо більш детально кожний етап та їх цільове призначення.

*Призначення першого етапу* – отримання інформації щодо стану маркетингового середовища туристичного підприємства. Для забезпечення цієї мети даний блок містить у собі такі основні моделі, як: формування інформаційного простору чинників МСТП; моделі оцінки найвагоміших чинників МСТП; моделі узагальнюючої оцінки стану МСТП; моделі виявлення та класифікації загроз та можливостей з боку МСТП. Модель формування інформаційного простору чинників МСТП базується на всебічному аналізі літературних джерел, статистичної інформації та експертних оцінках. Таким чином, сформований первинний перелік показників є вихідними даними для

побудови наступної моделі, яка дозволяє отримувати із всієї сукупності ті з чинників, які найістотніше впливають на формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. В даному випадку доцільно застосовувати методи економетрії та багатовимірного статистичного аналізу, зокрема кореляційно-регресійного, факторного аналізу, вибору репрезентантів, експертних оцінок. На основі отриманої інформації будується модель, яка дозволяє визначити вплив кожного чинника МСТП на основі кореляційно-регресійного аналізу. За допомогою кластерного аналізу [13] будується модель класифікації погроз та можливостей з боку МСТП. Остання модель даного блоку дозволяє отримати узагальнюючий показник, за допомогою якого визначається загальний стан маркетингового середовища. Для побудови цієї моделі доцільно застосовувати методи таксономії [14]. Отже, інформація, що отримана в першому блоці підлягає подальшій обробці і є вихідною для другого блоку.

*Метою другого етапу* є розробка маркетингової стратегії туристичного підприємства. Даний етап передбачає формування маркетингових цілей, які узгоджуються з попереднім аналізом маркетингового середовища та базуються на застосуванні експертних оцінок, зокрема методу аналізу ієрархії [1]. На основі отриманих результатів визначення маркетингових цілей будується модель формування множини стратегій, яка являє собою сукупність альтернативних стратегій, що розробляються відповідно до сценаріїв розвитку МСТП, моделі яких наведені у п'ятому блоці.

*Третій етап* направлений на отримання оптимальної маркетингової стратегії туристичного підприємства. Даний етап представлений комплексом моделей: оцінки оптимальності та вибору маркетингової стратегії. Модель оцінки оптимальності стратегії базується на застосуванні існуючих у науковій літературі методик та відповідних критеріях оптимальності. Підґрунтям щодо здійснення вибору оптимальної маркетингової стратегії є використання методів теорії ігор [6]. Вибір оптимальної стратегії здійснюється відповідно до розробленого найкращого сценарію МСТП.

Призначення *четвертого етапу* – здійснення експериментальної перевірки реалізації обраної маркетингової стратегії з урахування сценаріїв розвитку МСТП. Таким чином, на даному етапі розробляються вірогідні сценарії розвитку стану МСТП та будується імітаційна модель реалізації маркетингової стратегії. Передбачається застосування методів сценарного моделювання та прогнозування, другої — імітаційного моделювання [7].

Сутність *п'ятого етапу* полягає у здійсненні перевірки за ходом реалізації маркетингової стратегії. Основними моделями даного етапу є моделі аналізу відхилень фактичних показників від цільових та оцінки ефективності маркетингової стратегії ТП. Побудова цих моделей ґрунтується на існуючих у науковій літературі методиках оцінки ефективності маркетингової стратегії.

*Шостий етап* передбачає корегування маркетингової стратегії вразі виникнення непередбачених ситуацій у динамічному маркетинговому середовищі туристичного підприємства. Таким чином забезпечується зворотній зв'язок з іншими моделями схеми, що надає можливості швидко адаптувати маркетингову стратегію до змінених умов. Моделі параметричної адаптації дозволяють з урахуванням змін зовнішнього середовища корегувати параметри маркетингової стратегії, а структурної — дозволяють змінювати структуру маркетингової стратегії [15].

Таким чином, представлені етапи та їх реалізація дозволяють системно підходити до проблеми формування науково-обґрунтованої маркетингової стратегії туристичного підприємства. Саме формування такої маркетингової стратегії потребує розробки економіко-математичних методів та моделей, які, враховуючи весь спектр чинників маркетингового середовища, дозволяють оптимізувати траєкторію досягнення стратегічних цілей підприємства. Розроблений комплекс заходів дозволяє здійснювати формування ефективної маркетингової стратегії та адаптувати її до динамічних змін маркетингового середовища.

## 1.2. Типологія маркетингових стратегій туристичного підприємства

Маркетингова стратегія туристичного підприємства відноситься до функціональної стратегії та є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії.

Маркетингові стратегії поділяються на види залежно від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища туристичного підприємства та його конкурентів, конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку, виду диференціації, ступеня сегментування ринку, елементів маркетингового комплексу, стану ринкового попиту тощо.

Найчастіше маркетингові стратегії поділяються на:

базові стратегії, тобто такі, що ґрунтуються на певних конкурентних перевагах підприємства;

глобальні маркетингові стратегії, які визначають принципові рішення стосовно вибору напрямку розвитку фірми;

стратегії зростання, що визначають напрям розширення масштабу фірми.

Маркетингові стратегії також класифікують і за іншими ознаками відповідно до потреб управління. Так, залежно від методу обрання цільового ринку визначаються стратегії, що дають змогу визначити, які товари і для яких сегментів ринку буде виробляти підприємство. Залежно від ступеня сегментування ринку обираються стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів [5, с. 92]. Формуючи певну маркетингову стратегію для певного підприємства, необхідно підібрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару чи послуги, тобто стратегію, яка б відповідала вимогам досягнення маркетингових цілей конкретного підприємства.

Розробка маркетингових стратегій повинна відбуватись на основі:

по-перше, використання типових стратегій, які довели свою ефективність;  
по-друге, врахування особливостей діяльності безпосередньо туристичних підприємств;

по-третє, комплексного моніторингу умов розробки та реалізації стратегії туристичного підприємства.

Може бути кілька альтернативних стратегій, з яких маркетинговий менеджер повинен вибрати при складанні маркетингового плану. Наприклад, туроператор, щоб досягти збільшення рентабельності інвестованого капіталу, може вирішити підвищити ціни, знайти способи скоротити витрати, прагнути підвищити продуктивність за рахунок існуючих ресурсів, підштовхнути збільшення продажів на поточні ринки, що обслуговуються, або вивести товар на нові ринки. Будь-який із них залежатиме від аналізу поточної ринкової ситуації, на якій працює компанія. Крім того, розуміння поточного та майбутнього бізнес-середовища є важливою передумовою для планування.

Рис. 1.1 ілюструє різні впливи на туристичне підприємство.

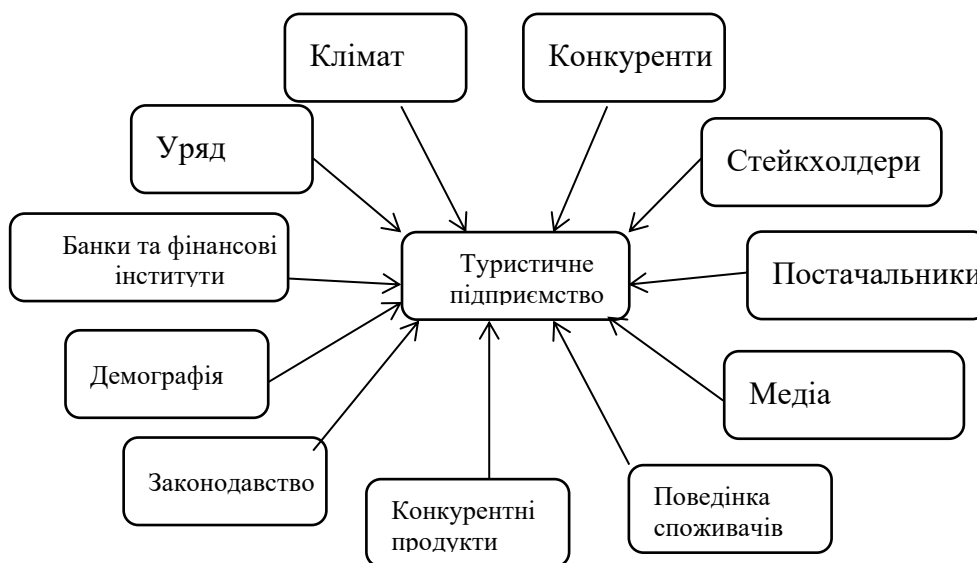


Рис.1.1. Бізнес-середовище туристичного підприємства

В процесі оцінювання поточної ситуації слід зробити огляд трьох основних сфер: продукт, поточні ринки та тенденції, які можуть вплинути на бізнес.

Більшість туристичних продуктів складається з кількох компонентів, які можуть бути досить складними. Продаж досвіду та переваг, а не функцій, що є ключем до успіху. Крім того, у майбутньому необхідно провести дослідження споживачів, щоб з'ясувати, які модифікації будуть потрібні, щоб продукт



відповідав потребам та бажанням споживачів. Розробка нового продукту або послуги, пов'язаної з туризмом, вимагає посиленних зусиль на початкових етапах, щоб отримати певну частку ринку, а потім зберегти цю позицію в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Потрібні нові напрямки, щоб задовольнити вимоги туристів і відстежувати зміни споживчих мотивацій і задоволеності продуктом, щоб підтримувати його в актуальному стані. Відповідно потреба в рекламних і маркетингових заходах стає вкрай необхідною.

В процес розробки маркетингової стратегії слід враховувати вплив ключових чинників, однак не слід забувати в процесі їх визначення галузеву приналежність.

Котлер (1994) визначає комплекс маркетингу як: «Набір маркетингових інструментів, які фірма використовує для досягнення своїх маркетингових цілей на цільових ринках».

Поняття маркетинг-мікс є одним з найважливіших у маркетингу. Він надає менеджеру з маркетингу методи оптимізації своїх бюджетних витрат. Крім того, він визначає, як розподіляється маркетинговий бюджет, і формує основу стратегії маркетингового плану. Інструменти маркетингу можна згрупувати в чотири категорії: продукт, ціна, місце та просування. Є кілька способів, якими менеджер з маркетингу може вирішити розподілити бюджет між цими інструментами.

Витрати на інструменти залежать від одного. Що стосується просування та ціни, витрати можна змінити в дуже короткий термін, тоді як розробка нового продукту та канали розповсюдження, ймовірно, займуть набагато більше часу, щоб змінити. Будь-який план, який впроваджує компанія, повинен підлягати контролю. Щоб уникнути надмірних бюджетних витрат на контроль, виконання кожного елемента плану слід постійно контролювати, щоб переконатися, що план відповідає меті.

Основа визначення стратегії розвитку є базові стратегії: 1) стратегія цінового лідерства; 2) стратегія диференціації; 3) стратегія концентрації. Кожна

із перелічених стратегій базується на конкурентних перевагах туристичного підприємства. Рішення про те, яка конкурентна перевага буде покладена в основу розробки стратегії, залежить від сильних і слабких сторін туристичного підприємства і його найнебезпечнішого конкурента.

Існує ряд стратегічних рамок, прийнятих організаціями в туризмі, які підсумовані в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Види маркетингових стратегій туристичного підприємства

Стратегія	Мета	Фокус
Лідер ринку	Пропозиція нових продуктів, диверсифікувати послуги, новаторство, канали збуту, ринок, гнучкість.	Акцент на розширенні ринку та частки ринку
Послідовник	Добре забезпечені ресурсами, конкурентні ціни, сервіс якість, гнучкість і інноваційність.	Збільшення частки ринку і сильний бренд.
Претендент на ринку	Стратегія низького ризику, ціна послідовник, неадекватний ресурсна база для виклику, додаткові пропозиції.	Зберігати частку ринку, певний ступінь диференціація, навчання від лідерів ринку.
Нішевий маркетинг	Дрібний масштаб, спеціаліст ринкові пропозиції.	Сегментований ринок спеціалізована пропозиція, нішевий маркетинг

Розглянемо особливості формування вказаних стратегій для туристичних підприємств.

*1. Стратегія маркетингового лідера.* Щоб розробити цю стратегію, потрібні великі навички та рішучість. Домінувати за обсягом і вартістю продажів або бронювань – непроста робота. Така влада дозволяє компанії встановлювати орієнтири або стандарти на ринку, щоб ускладнити конкурентам утримання на ринку. Типовий маркетинговий аудит розглядає продукцію компанії в порівнянні з обсягами конкурентів, привабливістю для секторів ринку та їхнім внеском у доходи та витрати організації.

Отже, це може допомогти в прийнятті рішень, щоб дозволити організації побудувати бізнес-план протягом наступного періоду. Традиційною відправною точкою для маркетингового плану є діагностика поточної

діяльності організації на ринку. Крім того, інші чинники можуть вважатися суттєвими, наприклад зміни у відповідному законодавстві або нові умови в економіці. Діагностика забезпечує детальну платформу для прогнозування майбутніх тенденцій для кожного з ринкових секторів, що представляє інтерес для організації.

Щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках:

- шукати шляхи розширення місткості ринку;
- намагатися збільшити свою ринкову частку;
- захищати свої ринкові позиції.

Ці три напрями становлять основу стратегічної діяльності ринкового лідера, з якої випливають три основні види маркетингових стратегій ринкового лідера: стратегія розширення місткості ринку; стратегія збільшення ринкової частки за існуючої місткості ринку; стратегія захисту позицій.

Стосовно цієї стратегії компанія може розробити політику лідерства або диференціації продукту. Таким чином компанія може уникнути небезпеки намагатися бути лідером у всьому, але не досягти успіху в жодному. Оскільки оператори все більше й більше переходять на масовий ринок, стратегії низьких цін, менші оператори звертаються до спеціалізації, чи то за географічним регіоном, типом діяльності чи ринком, що обслуговується.

Багато клієнтів будуть задоволені сплатою трохи вищих цін за зручність місцевого вильоту та пропонованих додаткових переваг. Коли клієнтам здається, що місцева компанія підтримує економіку регіону, бере активну участь у заходах місцевої громади, місцеві жителі в першу чергу згадують саме про цю компанію, плануючи свою відпустку.

У цій стратегії диверсифікація особливо важлива, коли організація розподіляє свій ризик на низку ринків і бачить можливість придбати бренд або компанію.

2. *Стратегія послідовника.* Якщо компанія не досягла успіху в короткому терміні, не змогла стати лідером ринку, компанія може використати цю структуру, щоб дозволити їй зберегти сильну позицію на ринку поблизу лідера.

Таким чином, компанія буде займати велику частку ринку і, звичайно, прийме подібний стратегічний напрямок, як і лідер ринку. Стратегія залежить від інтенсивного аналізу конкурентів, гнучкості та швидкого виконання тактичних кампаній. Кінцевою метою буде стати конкурентом лідера ринку, коли це дозволять ринкові умови. Цей тип стратегії може бути прийнятий для спеціалізації на певних видах продукції, які не надаються її конкурентами. Він також може зосередитися на якості, виправдовуючи вищу ціну, ніж у великих конкурентів, пропонуючи кращу вартість.

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

- ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами;
- зосередження уваги на показниках прибутковості, а не на підвищенні ринкової частки;
- орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії;
- мінімізацією витрат на інновації.

Доцільність стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно продукту і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком, а послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що уможливорює підвищення прибутковості його діяльності.

Прямування за лідером може бути повним (тобто «крок у крок»), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибіркоким (з метою вдосконалення деяких елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від характеру цього прямування виокремлюють три різновиди стратегії послідовника: стратегія копіляції; стратегія імітації; стратегія адаптації.

Як приклад цієї стратегії великі готельні мережі визначили постійне зростання кількості ділових жінок, яких вони обслуговують, вони відповіли, надавши умови для задоволення їхніх потреб, включаючи більш жіночний декор, косметичні дзеркала, фени тощо.

*3. Стратегія претендента.* Цей тип стратегії використовується, коли компанія не в змозі слідувати стратегії лідерів ринку або стратегії послідовників через обмеження ресурсів. Використання цієї стратегії полягає в утриманні позиції компанії на ринку шляхом копіювання стратегії лідера ринку у спрощеному форматі.

Челенджери (претенденти) – це підприємства, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно розвиваються а своє основне стратегічне завдання вбачають у досягненій ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки.

Компанія буде повільніше реагувати на зміни ринку і не буде інноваційною. Проте компанія може залишатися у зовнішній зоні конкуренції. Акцент стратегії полягає в копіюванні успішної формули лідерів ринку, щоб залишатися на ринку. Наприклад, Virgin Airlines намагається копіювати стратегію інших відомих авіакомпаній.

В якості аналітичного інструменту доцільно туристичним компаніям створювати карти позиціонування продукту, щоб дослідити та продемонструвати клієнтам імідж існуючих компаній, що конкурують у певних сферах. Це може бути дуже корисним як для компанії, яка вже працює на ринку, так і для компанії, яка планує запуснути новий продукт.

Час і гроші можна заощадити, уважно стежачи за діяльністю лідерів ринку, навчаючись на їхніх успіхах і невдачах. Знайти переваги маркетингового лідера означає вчитися та конкурувати ефективніше.

По можливості туроператорам потрібно ознайомитися з брошурами маркетингового лідера та знати, які продукти пропонуються. Буде дуже корисно, якщо можна докладати свідомих зусиль для проведення досить формального аналізу кожні кілька місяців, записуючи висновки, щоб вирішити,

як можна використовувати інформацію, аналізуючи ціни, прийом відвідувачів, об'єкти та рекламні заходи.

Челенджер може атакувати три види підприємств: ринкового лідера, аналогічну фірму-челенджера, меншу за розміром фірму. Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Для наступу челенджери обирають одну з трьох маркетингових стратегій: стратегію фронтального наступу; стратегію флангового наступу; стратегію обхідного наступу.

*4. Маркетингова стратегія нішера.* Ця стратегія приймається, коли компанія чи організація розуміє, що те, що вона може запропонувати, обслуговує обмежену кількість сегментів ринку, або навпаки, що існує обмежений ринок, який можна легко обслуговувати. Припущення полягає в тому, що буде обмежена конкуренція.

Нішери – це підприємства, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишились поза увагою великих підприємств. Стратегія ринкового нішера є однією з провідних маркетингових стратегій. Ця стратегія розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій.

Стратегія ринкового нішера ефективна для невеликих підприємств, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньо відомих підприємств свідчить, що розпочинали вони ринкову діяльність саме зі стратегії ринкової ніші. Стратегія ринкової ніші також дуже часто є базовою стратегією атаки челенджерів стосовно ринкового лідера.

Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів зростання безпосередньо ніші виокремлюють такі різновиди маркетингових стратегій нішера: стратегію утримання позицій; стратегію інтеграції; стратегію виходу за межі ніші; стратегію лідерства в ніші.

Концентрація на конкретному ринку, розуміння його потреб і, отже, розробка продуктів і просування, які повністю відповідають цим рынкам,

можуть бути ефективною стратегією, особливо для невеликих компаній без великих ресурсів, але з чудовим розумінням своїх цільових ринків.

Ці компанії можуть працювати в межах ринкових ніш, які занадто малі, щоб залучити лідерів ринку. Цілеспрямований підхід особливо підходить для тих, хто бажає розвинути більш тісні та прямі стосунки зі своїми клієнтами. Наприклад, Preserve Commercial Confidentiality Hotel у Шотландії є тризірковим готелем із широким спектром можливостей для відпочинку та має відмінну репутацію.

Він відкритий лише частину року, з квітня до кінця жовтня. Незважаючи на те, що готель є прибутковим, він бажає максимізувати рівень заповнюваності протягом відносно короткого сезону. Зростає конкуренція з боку інших готелів у цьому районі, включно з деякими з нових бюджетних операцій. SWOT-аналіз показав, що в готелі вже була унікальна пропозиція продажу, яка не була повністю розрекламована. Готель зробив три важливі кроки для своєї ринкової ніші, розробив ряд коротких відпочинків для дітей і дорослих, передрукував нові брошури, які були орієнтовані на дітей, зосереджуючись на широкому спектрі дитячих закладів, і розробив програму заходів зі зв'язків з громадськістю, щоб профіль готелю. Готель досяг успіху в просуванні себе в широкому діапазоні спеціальних видань. Крім того, інші заходи включали використання ваучерів для стимулювання передачі рекомендацій із вуст в уста та заохочення гостей повертатися в непіковий період. Пряма поштова розсилка виявилася особливо ефективною, особливо з появою окремої брошури для дітей.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА BCD TRAVEL

### 2.1. Аналіз результатів діяльності BCD Travel

BCD Travel була заснована 3 січня 2006 року, коли BCD Group оголосила про своє рішення придбати TQ3 Travel Solutions Management Holding GmbH і контрольний пакет акцій The Travel Company. Ці дві компанії були об'єднані з WorldTravel ВТІ під однією власністю для створення BCD Travel. Компанія офіційно розпочала торгівлю під своїм новим брендом 31 березня 2006 року. BCD Travel має глобальну штаб-квартиру в Утрехті та регіональні штаб-квартири в Атланті, Лондоні та Сінгапурі.

BCD Travel допомагає компаніям отримати максимум від того, що вони витрачають на подорожі. Ми надаємо мандрівникам інноваційні інструменти, які забезпечать їх безпеку та продуктивність і допоможуть їм зробити правильний вибір у дорозі. Ми співпрацюємо з лідерами відділу подорожей і закупівель, щоб спростити складність ділових поїздок, заощадити й отримати задоволення, а також рухати цілі компанії до своїх цілей. Одним словом, ми допомагаємо нашим клієнтам подорожувати розумно та досягати більшого. Ми робимо це в 106 країнах із глобальним рівнем утримання клієнтів 97%, найвищим у галузі.

BCD Group є лідером ринку туристичної індустрії. Приватна компанія була заснована в 1975 році Джоном Фентенером ван Вліссінгеном і складається з BCD Travel (глобальне управління корпоративними подорожами та її дочірня компанія BCD Meetings & Events, глобальне агентство зустрічей і заходів) і Park 'N Fly (парковка поза аеропортом).

BCD Travel – глобальний постачальник інноваційних, всебічних рішень для управління дорожньо-транспортними витратами для національних та міжнародних клієнтів. Основні напрями діяльності:



1. Транспорт • авіаквитки (міжнародні / внутрішні рейси) • залізничні квитки • прокат автомобілів • трансфери ;
2. Проживання • бронювання готелів і • бронювання готелів за кордоном
3. Візова асистенція
4. Страхування
5. VIP-сервіс в аеропорту
6. MICE.
7. Відрядження.

Більше п'ятнадцяти років компанія традиційно концентрується на клієнтах, які віддають перевагу найвищому рівню корпоративного обслуговування. Так серед корпоративних клієнтів є Siemens, SAP, Reemtsma, Lukoil, Scania, Ukrsotsbank, KP Publications та інші великі національні та багатонаціональні компанії.

Наше бачення — це майбутнє, якого ми хочемо досягти. Наша місія полягає в тому, що ми робимо щодня, щоб втілити це бачення в життя.

Цінності компанії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

#### Цінності компанії BCD Travel

Цінності компанії	Комплекс дій компанії
Вирішуємо разом	Нас об'єднує співпраця. Немає такої складної проблеми, щоб ми не змогли її вирішити разом. Працюючи як команда, ми використовуємо мудрість (та енергію!) натовпу.
Діємо цілеспрямовано	Ми приймаємо зміни та підтримуємо інновації. Наша креативність і прагнення заразливі – і вони дають результати
Робіть те, що правильно	Ми працюємо відкрито та підтримуємо прозорість. Члени нашої команди, клієнти та спільноти завжди знають, де ми знаходимося.
Дайте все можливе	Пристрасть дає нам силу. Ми віримо, що єдиний спосіб робити чудову роботу – любити те, що ти робиш. Нас надихають люди та місця навколо нас.
Забезпечуємо майбутнє	Коли ми даємо іншим інструменти, навички та можливості для досягнення успіху, вони процвітають. Коли ми даємо собі те саме, нас не зупинити.

Туристична компанія BCD Travel існує, щоб об'єднувати людей. Коли люди збираються разом, вони створюють можливості для спільного досвіду, діалогу та зростання.

Компанія традиційно трималася осторонь публічних дебатів щодо соціальних питань; оскільки зосереджена на роботі із забезпечення безпечного, шанобливого та інклюзивного робочого середовища для всіх наших співробітників.

Зобов'язання BCD Travel щодо різноманітності та інклюзивності є давніми. Ця відданість ґрунтується на основних цінностях:

долати складні виклики командою (Вирішуйте все разом);

стимулювати зміни (Дійте з цілеспрямованістю);

відстоювати справедливість (Робіть те, що правильно);

робити все можливим (Викладайте все можливе);

розширювати можливості для себе та інших (Відготуйте майбутнє).

Компанія вірить, що соціальна несправедливість і пандемія COVID пов'язані тим, що вони представляють: обидва виявляють інфекцію, яку ще належить подолати.

Бізнес BCD Travel Denmark A/S включає консультаційні послуги та продаж послуг, пов'язаних із проведенням зустрічей і подорожей, національним і міжнародним компаніям і організаціям. Бізнес управляється двома окремими бізнес-напрямами: подорожі та зустрічі та заходи. BCD Travel Denmark A/S є частиною BCD Travel Group, представлена в 109 країнах світу.

BCD Travel проводить продажі через Інтернет-інструменти самостійного бронювання та через туристичних консультантів.

Розвиток діяльності та фінансів

Пандемія Covid-19, яка почалася в 2020 році та тривала в 2021 році, мала серйозний негативний вплив на ділові поїздки та зустрічі загалом і призвела до різкого падіння продажів BCD Travel Denmark A/S.

Щоб задовольнити скорочений попит, у 2021 році також були впроваджені заходи щодо скорочення витрат, насамперед у формі скорочення персоналу та програм короткострокових відпусток.

Всередині бізнесу інвестиції в основному зосереджені на консолідації систем середнього та бек-офісів, розробці власних систем бронювання для

наших консультантів з питань подорожей та розвитку систем самостійного бронювання для наших ділових мандрівників.

Основні показники компанії BCD Travel, які дозволяють відстежити тенденції розвитку впродовж останніх років наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Показники діяльності BCD Travel (ДКК'000)

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Валовий дохід	51881	51875	47048	44099	42381	26608
Операційний прибуток/збиток	2033	2836	2644	1731	323	-149
Активи	43281	39225	38069	38741	43 559	46612
Інвестиції в обладнання та власність	340	306	2274	270	0	0
Власний капітал	17818	19720	21600	22720	22932	22940
Коефіцієнти:						
Рентабельність капіталу	3,7	10,13	9,1	5,05	0,93	-
Коефіцієнт власного капіталу	41,17	50,27	56,74	58,65	52,64	-
ROI	4,68	7,23	6,78	4,47	0,75	-

В процесі аналізу спеціально було використано показники за попередні 2016-2018 роки, які демонструють наочно вплив пандемії на розвиток туристичної індустрії.

Представлені дані свідчать про те, що пандемія суттєво вплинула на діяльність компанії:

доходи компанії суттєво знизились, вони в 2021 році склали всього 51% від величини доходів 2016 року;

прибутковість діяльності змінилась збитками, які компанія отримала в 2021 році;

інвестиції також були припинені;

всі відносні показники, які характеризують фінансовий стан суттєво погіршились.

Графічно динаміку доходів та величину прибутку наведено на рис. 2.1.

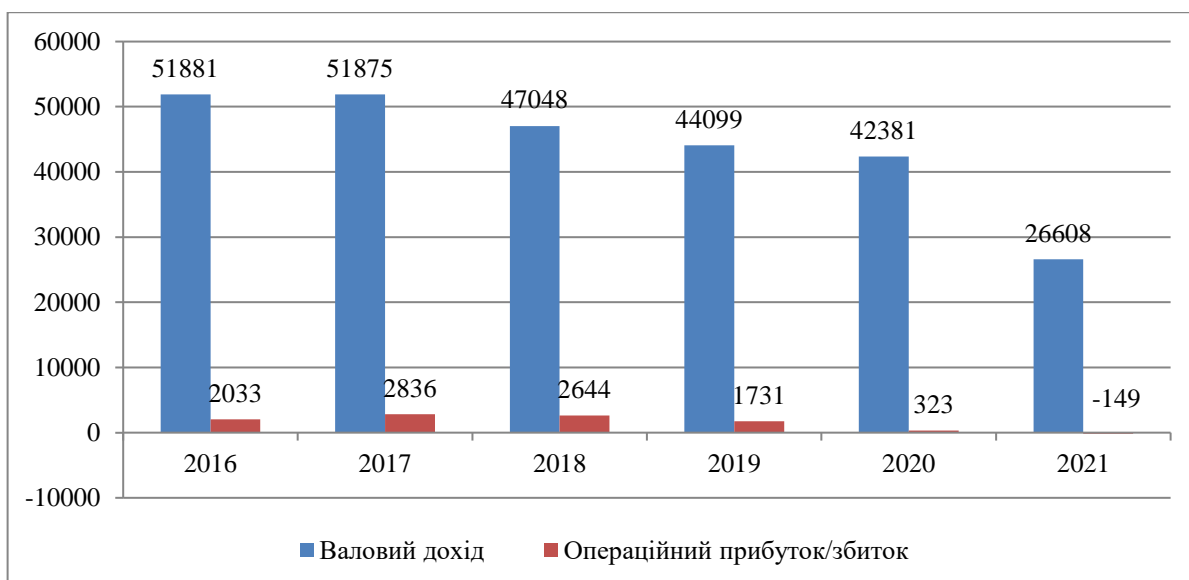


Рис. 2.1. Динаміка доходів та прибутку компанії BCD Travel

Графічно динаміку фінансових коефіцієнтів наведено на рис. 2.2.

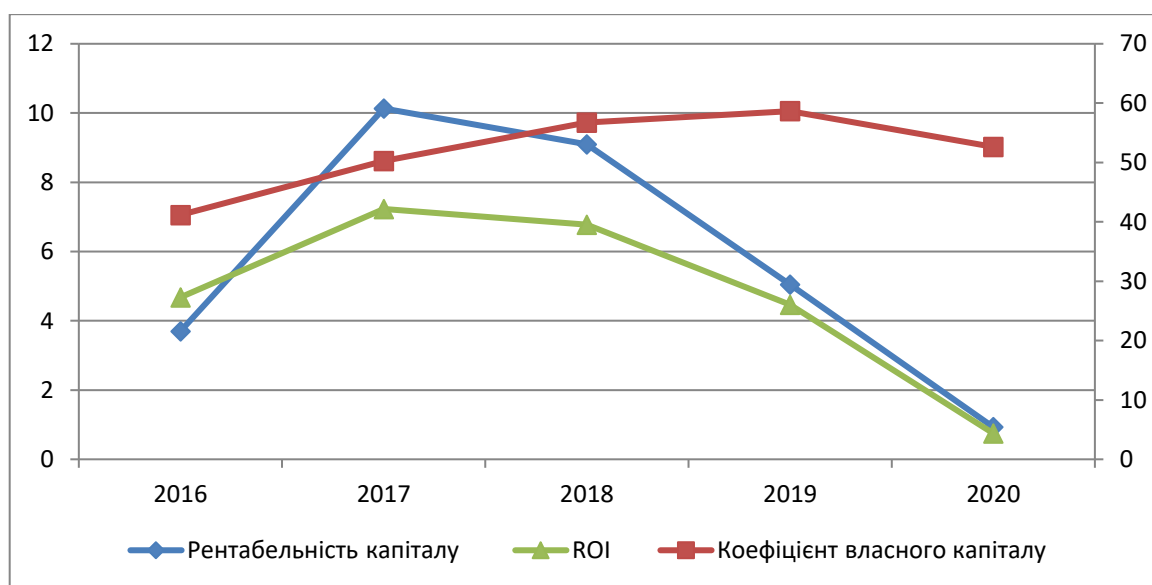


Рис. 2.2. Динаміка фінансових коефіцієнтів BCD Travel

Негативні наслідки пандемії разом із початком війни в Україні призвели до значної невизначеності щодо майбутнього розвитку економіки. Очікується, що протягом наступного 2023 року продажі зростуть до 70% від обсягу продажів у 2019 році. Обсяг продажів поступово збільшуватиметься залежно від успішності заходів із протидії поширенню COVID-19 та наслідків війни в Україні. Оцінка означає, що компанія, як очікується, звітуватиме про позитивний прибуток до оподаткування.

BCD Travel Denmark A/S отримала підтвердження від материнської компанії Групи, BCD Travel B.V., про надання необхідних фінансових ресурсів, щоб переконатися, що BCD Travel Denmark A/S виконуватиме свої фінансові зобов'язання в осяжному майбутньому протягом періоду не менше 12 місяців з дати підписання фінансової звітності.

Компанія очікує продовження сильної консолідації у всій туристичній індустрії зі значно меншою кількістю традиційних гравців на ринку та додавання нових закладів від гравців з цифровими послугами. Очікується, що консультаційні послуги з нашим досвідом, якістю та нашими цифровими продуктами матимуть більший вплив на зусилля компаній щодо формування нового майбутнього бізнес-подорожей. У цій роботі BCD Travel має намір бути найважливішим радником компаній і таким чином зміцнювати позиції на ринку.

Таблиця 2.3

## Фінансові показники діяльності BCD Travel (ДКК'000)

Показники	2019	2020	2021	Абс. відх., +/-		Відн.відх., %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Валовий дохід	44099	42381	26608	-1718	-15773	96,10	62,78
Витрати на персонал	41502	41385	26215	-117	-15170	99,72	63,34
Знос, амортизація та збитки від знецінення	866	673	542	-193	-131	77,71	80,53
Операційний прибуток/збиток	1731	323	-149	-1408	-472	18,66	-46,13
Інші фінансові доходи	39	19	258	-20	239	48,72	1357,89
Інші фінансові витрати	314	236	117	-78	-119	75,16	49,58
Прибуток/збиток до оподаткування	1456	106	8	-1350	-98	7,28	7,55
Податок на прибуток/збиток за рік	336	106	16	-230	-90	31,55	15,09
Прибуток/збиток за рік	1120	212	8	-908	-204	18,93	3,77
Пропонований розподіл прибутків і збитків							
Нерозподілений прибуток	1120	212	8	-908	-204	18,93	3,77
Пропонований розподіл прибутку та збитку	1120	212	8	-908	-204	18,93	3,77

Кількісні наслідки пандемії операційної діяльності підприємство перекривало за рахунок фінансових доходів від продажу певних активів. Загалом доходи підприємства в 2020 році впали на 4% , а в 2021 році ще більше – на 37%. Таке суттєве скорочення доходів підприємства супроводжувалось оптимізацією витрат і, перш за все, за рахунок скорочення чисельності персоналу, що дозволило зменшити витрати на персонал. Так в 2020 році витрати на персонал зменшились всього на 1%, однак в 2021 році на 36% (рис. 2.3).

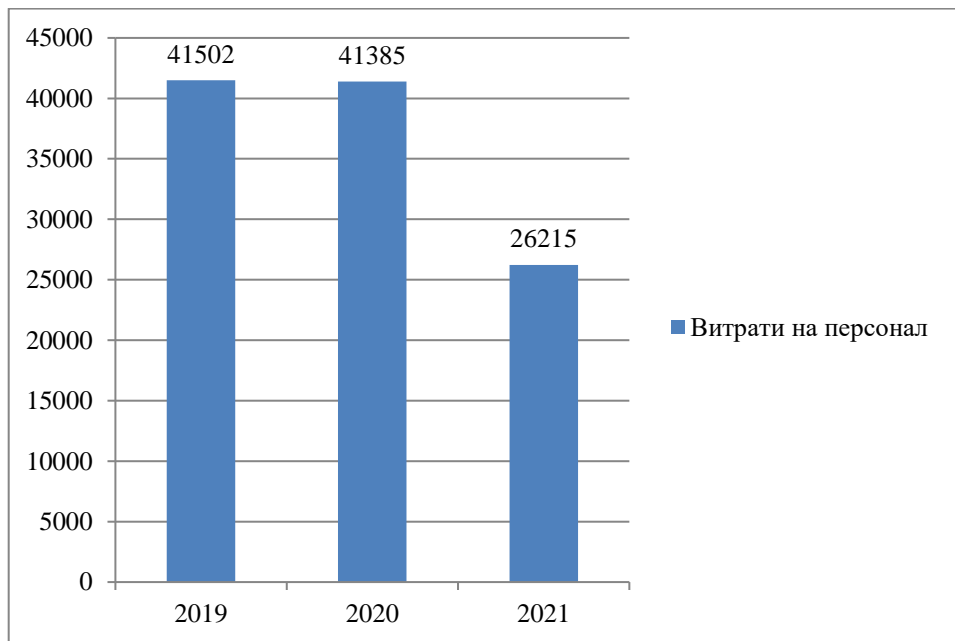


Рис. 2.3. Витрати на персонал BCD Travel

Наступний важливий етап аналізу – це аналізу балансу підприємства (табл. 2.4).

У складі активів підприємства найбільш значимими є оборотні активи, їх частка складає 96-98%. Фінансове забезпечення туристичної діяльності має ряд особливостей, пов'язаних перш за все з специфікою фінансів і фінансових відносин туристичних підприємств. Частка основних засобів компанії складає 1,29%. У складі оборотних активів найбільшою є частка готівки, яка необхідна для оплати операційної діяльності (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз Балансу BCD Travel (ДКК'000)

Показники	2019	2020	2021	Абс. відх., +/-		Відн.відх., %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Інші пристосування, інструменти та обладнання	1185	685	324	-500	-361	57,81	47,30
Поліпшення орендованого майна	667	494	281	-173	-213	74,06	56,88
Основні засоби	1852	1179	605	-673	-574	63,66	51,31
Відстрочений податок	29	146	11	117	-135	503,45	7,53
Фінансові активи	124	146	11	22	-135	117,74	7,53
Основні засоби	1977	1,325	616	-652	-709	67,02	46,49
Торгова дебіторська заборгованість	3900	584	4639	-3316	4055	14,97	794,35
Дебіторська заборгованість	3714	4574	5951	860	1377	123,16	130,10
Інша дебіторська заборгованість	1707	2409	2832	702	423	141,12	117,56
Передплата	1158	971	358	-187	-613	83,85	36,87
Дебіторська заборгованість	10479	8 538	13780	-1941	5242	81,48	161,40
Готівка	26285	33 696	32 216	7411	-1480	128,19	95,61
Оборотні активи	36764	42 234	45996	5470	3762	114,88	108,91
<b>Активи</b>	<b>38741</b>	<b>43559</b>	<b>46612</b>	4818	3053	112,44	107,01
Вкладений капітал	2500	2500	2500	0	0	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток	20220	20432	20440	212	8	101,05	100,04
Власний капітал	22720	22 932	22 940	212	8	100,93	100,03
Інша кредиторська заборгованість	1336	4307	4333	2971	26	322,38	100,60
Довгострокові зобов'язання, крім забезпечень	1336	4 307	4333	2971	26	322,38	100,60
Отримані передоплати від клієнтів	407	1346	321	939	-1025	330,71	23,85
Торгова кредиторська заборгованість	2495	3408	4293	913	885	136,59	125,97
Кредиторська заборгованість підприємствам групи	2840	860	3987	-1980	3127	30,28	463,60
Спільний податковий внесок до сплати	351	175	0	-176	-175	49,86	0,00
Інша кредиторська заборгованість	8592	10 531	10 738	1939	207	122,57	101,97
Поточні зобов'язання, крім забезпечень	14685	16 320	19 339	1635	3019	111,13	118,50
Зобов'язання, крім забезпечень	16021	20 627	23 672	4606	3045	128,75	114,76
<b>Власний капітал і зобов'язання</b>	<b>38741</b>	<b>43559</b>	<b>46612</b>	4818	3053	112,44	107,01

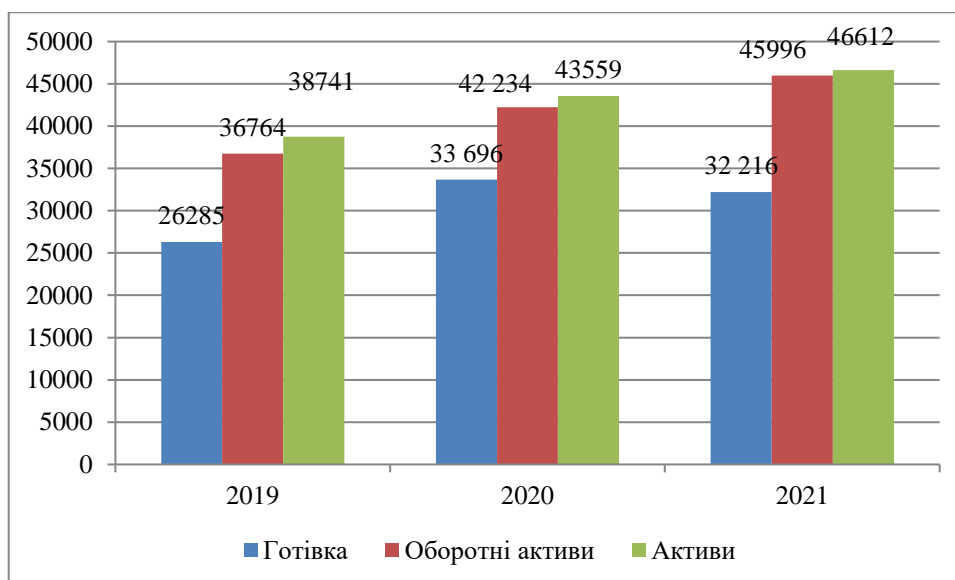


Рис. 2.4. Динаміка готівки у порівнянні з активами BCD Travel

Структура пасивів є досить простою: власний капітал займає приблизно 50%, що свідчить про те, що підприємство фінансує свою діяльність в основному за рахунок власних джерел фінансування. І хоча величина зобов'язань в останні роки зростає, все ж потенціал фінансування діяльності за рахунок зовнішніх джерел у повній мірі не використано.

Графічно динаміку власного капіталу у порівнянні з величиною пасивів наведено на рис. 2.5.

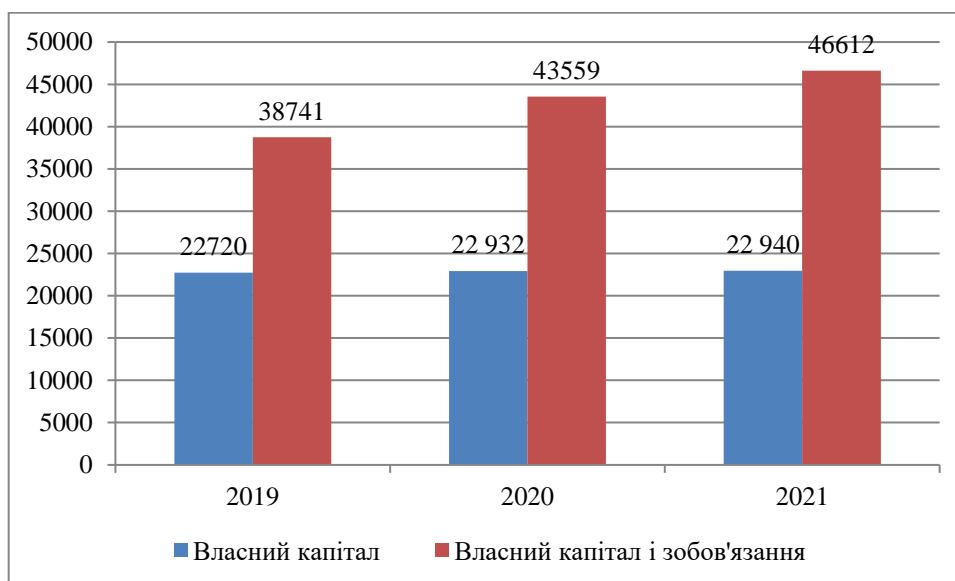


Рис. 2.5. Динаміка власного капіталу та пасивів загалом BCD Travel



Загалом аналіз фінансових результатів, а також складу активів туристичного підприємства дозволяє виокремити такі основні особливості фінансового стану. Розглянемо їх детальніше.

1. Необхідність ретельного планування фінансового забезпечення туристичних підприємств у зв'язку з відокремленістю попиту та пропозиції турпослуг.

2. Висока швидкість обороту капіталу в туризмі, зумовлена особливою схемою їх кругообігу (процеси виробництва, реалізації та організації споживання туристичного продукту пов'язані в єдиний виробничо-обслуговуючий процес). Дослідження показують, що в середньому оборотність капіталу в туризмі в чотири рази вища, ніж в інших галузях.

3. Існує залежність ефективності використання фінансових ресурсів туристичних підприємств від привабливості об'єктів туристичного показу. Туристи виходячи зі своїх інтересів платять гроші за туристські враження - цікаві об'єкти туристського показу (пам'ятники історії і культури, архітектурні пам'ятники і т.д.), зміна або зникнення яких призводить до зменшення грошових надходжень і уповільнення оборотності грошових коштів.

4. Особливий склад і структура фінансових ресурсів підприємств туристичної сфери. У складі фінансових ресурсів туристичних підприємств переважає власний капітал.

5. Особливості складу та джерел фінансового забезпечення туристичних підприємств обумовлені розривом у часі між моментом продажу туристичного продукту і актом його споживання. Тури формуються і продаються зазвичай за декілька місяців до початку сезону відпочинку, туристичні підприємства отримують гроші раніше, ніж надають туристам послуги, тому вони можуть безкоштовно використовувати залучені кошти споживачів на довгостроковій основі.

Фінансування туристичної діяльності повинне за рекомендаціями здійснюватись в основному за рахунок залучених коштів (понад 2/3) і короткострокових кредитів, частково за рахунок власних коштів. Серед

залучених коштів основна частка (в середньому 48%) припадає на поточну кредиторську заборгованість.

6. Туристичні підприємства не користуються кредитуванням під оборотні кошти, потреба в позикових коштах у них виникає при кредитуванні капітальних інвестицій (будівництво готелів, придбання туристичних автобусів і т.д.). Що стосується невеликих туристичних агентств, то переважна частина їх майна, включаючи офісні приміщення, беруть в оренду або одержують за договором лізингу, вони не мають у своєму розпорядженні значних активів загального призначення (будівель і споруд, обладнання тощо), що ускладнює залучення позикового капіталу кредитних установ при необхідності.

7. Туристичні підприємства не вкладають свій капітал у створення об'єктів туристичного показу. Реставрація культурно-історичних пам'яток фінансується за рахунок міського, державного бюджетів, міжнародних фондів і т.д. Туристичні підприємства приймають лише непряму участь в організації даних заходів, що виражається у вигляді сплати відрахувань (податків) до бюджетів різних рівнів, з яких, власне кажучи, і виділяються кошти на підтримку об'єктів культурно-історичного потенціалу в належному вигляді.

8. Розвиток туризму потребує фінансування у суміжні сфери діяльності (готельне та ресторанне господарство, транспортну інфраструктуру, заклади розваг, народні промисли та ін.), послугами яких користуються не лише туристи, але й місцеве населення, що має соціальний ефект.

9. Залежність ефективності використання фінансового потенціалу туристичних підприємств від особливостей ціноутворення на послуги цієї галузі. Ціна туристичного продукту є досить динамічною і залежить від багатьох факторів: вартості послуг складових турпакету, числа туроднів, виду туру (груповий, індивідуальний), кількості туристів у групі, їх вікового складу, сезонності та ін. Розрахунок ціни на туристичний продукт здійснюється на основі нормативної калькуляції, що зводиться до визначення продажної ціни туру без урахування його собівартості і викликає суттєві коливання рівня

рентабельності туристичної діяльності та показників фінансового стану туристичних підприємств.

10. Висока залежність ефективності використання фінансового потенціалу від факторів зовнішнього середовища. На туристичний бізнес впливають навіть незначні зміни в політичній та економічній сфері, ситуація на валютному ринку і т.д.

11. Застосування специфічних моделей організації фінансового забезпечення різними за розміром туристичними підприємствами. Модель організації фінансового забезпечення для крупних туроператорів передбачає наявність в оргструктурі окремого підрозділу, що займається організацією фінансового менеджменту (наприклад, фінансовий відділ). Для середніх за масштабністю туристичних підприємств модель передбачає наявність в організаційній структурі окремої штатної одиниці - фінансового менеджера, що є генератором необхідної інформації для комплексного аналізу фінансової діяльності підприємства. На невеликих туристичних агентствах організацію фінансового забезпечення здійснює бухгалтерія, права та обов'язки фінансового менеджера покладаються на головного бухгалтера.

## **2.2. Дослідження системи управління діяльністю компанії**

Зміна загальних умов розвитку туристичної галузі вимагало розвитку корпоративного управління. Протягом останніх кількох років спостерігається збільшення уваги у клієнтів щодо того, що означає бути стійкою організацією, що ще більше посилилося через вплив COVID-19 та інших світових подій.

Наявність належного управління, яке забезпечує стабільність усіх функцій організації, зараз має важливе значення для успішної роботи з постійно зростаючим колом зацікавлених сторін – від потенційних і поточних співробітників і клієнтів до постачальників, малих і середніх підприємств, ділових партнерів і широкої спільноти та суспільства.

Керівництво BCD Travel впевнене, що підтримання високого рівня корпоративного управління допомагає зміцнити репутацію компанії як надійного партнера для цих зацікавлених сторін. Компанія прагне до відповідальної ділової практики, встановлює високі етичні стандарти та використовуємо найкращі практики корпоративного управління.

Стійкість і її вплив на те, як організації ведуть бізнес, продовжує зростати. Структура управління BCD Travel та бізнес- процеси означають, що компанія достатньо гнучка, щоб підтримувати це зростання.

Частиною цієї еволюції є забезпечення того, щоб передбачати та узгоджувати глобальну систему управління та управління сталим розвитком з останніми законами щодо управління, етики та відповідності. Зриви, спричинені пандемією, змусили компанію подвоїти це зобов'язання, гарантуючи, що BCD Travel залишається послом ділової етики в усіх галузях у цей неспокійний час.

BCD Travel продовжує стежити за законодавчими нормами, щоб забезпечити відповідність Директиві ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD).

Директива має на меті розширити обсяг вимог до звітності, забезпечити послідовність звітності в усіх організаціях і, зрештою, створити якісну структуру звітності, яка забезпечує набагато більшу прозорість. Це нове законодавство повністю узгоджується з еволюцією програми сталого розвитку BCD.

BCD Travel входить до п'ятірки найкращих світових туристичних компаній і провідного постачальника глобальних корпоративних туристичних послуг. BCD зі штаб-квартирою в Утрехті, Нідерланди, працює в 108 країнах, а загальна кількість співробітників у всьому світі становить 13000 осіб.

BCD має велику, розподілену робочу силу, яка орієнтована на клієнтів, у сфері продажів і керування бізнес-процесами. Оскільки соціальні медіа стали все більш невід'ємною частиною взаємодії з клієнтами, BCD шукала шляхи активізації своїх глобальних команд у соціальних мережах. Оскільки цикли

продажів можуть охоплювати 12-24 місяці, потрібно було, щоб відділ продажів використовував такі канали, як LinkedIn і Twitter, щоб залишатися в центрі уваги своїх покупців і демонструвати досвід BCD у сфері корпоративних подорожей.

Для активізації маркетингової діяльності BCD вперше об'єдналися з PostBeyond, що дозволило BCD переробляти свій веб-сайт і стратегію контент-маркетингу. Компанія прагнула залучити своїх співробітників до розширення вмісту та залучення трафіку на свій веб-сайт. При цьому компанія зіткнулась з такими труднощами:

1) Складні робочі процеси: Було поміщено весь наш контент у Word Doc або електронну таблицю Excel. Співробітникам довелося б скопіювати та вставити його, щоб поділитися, і, чесно кажучи, вони цього не зробили. Крім того, з командами в регіоні EMEA та Латинській Америці ми не контролювали глобальну контент-стратегію.

2) Залучення співробітників до соціальних мереж. Команда BCD почула два типові відгуки: «Я не знаю, що сказати» та «Я не маю часу». BCD має різні показники серед команди продажів, і вони намагалися навчити своїх співробітників використовувати соціальні мережі для бізнесу.

3) Відстеження взаємодії. Що стосується співробітників, які вже ділилися контентом, BCD мало контролював, наскільки далеко досягають їхні повідомлення та чи залишаються вони на бренді. Вони хотіли переконатися, що їхні команди діляться найновішими матеріалами та виступають за BCD у схвалений брендом спосіб.

Останні два роки (2021 та 2022 ) показали туристичній галузі, що повернення до подорожей потребує гнучкості, винахідливості та великої кількості технологій. Світ повертається до справ, і мандрівники все частіше сигналізують про свою готовність продовжити подорож. Але оскільки протягом тривалого часу увага була зосереджена на захисті, а не на зв'язку, мандрівникам потрібні поради, щоб адаптуватися до нової ситуації.

Першим важливим напрямом маркетингової діяльності BCD є допомога співробітникам щодо того, що вони повинні робити і коли, а також як приймати найкращі рішення для себе та бізнесу.

Стратегія повинна включати інформованість і освіту, інструкції та процедури безпеки, узгодження з переважними партнерами та покращене спілкування для досягнення максимальної ефективності програми.

Компанія розробила путівник «Назад до подорожі» містить відповіді та вказівки, необхідні для перегляду програми подорожі та безпечного, ефективного та розумного повернення компанії до бізнесу.

Серед основних порад:

Залишайтеся на зв'язку з мандрівниками,

Моніторинг ризику

Навігація за цифровими медичними картками.

Відстеження вуглецевих слідів.

Надання в будь-який час доступу до контенту та інформації для туристичних менеджерів і агентів.

Весь комплекс інформації надається на цифровій основі, що стало основою *цифрової стратегії компанії*. Щоб отримати доступ до них, туристичним програмам потрібно лише звернутися до партнера з управління подорожами, який спеціалізується на зв'язках. BCD Travel вклав значні кошти у відкриту платформу, яка дозволяє розблокувати необхідні клієнтам рішення.

Протягом останніх кількох років BCD інвестував у інфраструктуру відкритої цифрової платформи для підтримки унікальних потреб клієнтів і масштабування відповідно до мінливих потреб галузі. Це стало відповіддю, коли COVID-19 поставив перед бізнесом новий і особливий набір вимог, це стало чудовим випробуванням здатності адаптувати цифрову стратегію, щоб задовольнити потреби клієнтів і куди компанія сподівається повернутися.

Оскільки подорожі в усьому світі зупинилися, BCD зосередилася на чотирьох сферах, які, за її прогнозами, зростуть важливішим у міру відновлення ділових поїздок:

моделі доставки, що розвиваються;  
фрагментований розподіл;  
інновації, що керуються даними,  
і спрощений цифровий досвід, який очікують мандрівники.

Готовність до нових ідей є відмінною рисою BCD Travel.

Торговий майданчик SolutionSource є лише одним із прикладів оновленого фокусу BCD. Запущений у 2018 році SolutionSource запровадив новий підхід до допомоги клієнтам отримати вигоду від найперспективніших нових технологій, які може запропонувати галузь.

Для клієнтів це дає доступ до останніх інновацій з більшою швидкістю та меншим ризиком, що надзвичайно важливо для клієнтів, коли вони повільно повертаються до більш регулярного маршруту подорожей. Сторонні технологічні партнери проходять перевірку та авторизацію BCD перед тим, як їх прийняти на ринок, прокладаючи шлях до більш миттєвих результатів для наших клієнтів.

Іншим прикладом є відзначений нагородою BCD TripSource платформа, яка надає повідомлення, що допомагають бізнес-мандрівникам зрозуміти їхні варіанти, визначити, що робити, і орієнтуватися в мінливому ландшафті мандрів. Останні вдосконалення платформи допомагають діловим мандрівникам бути в курсі подій завдяки посиланням на Інформаційний центр про COVID-19, де можна отримати інформацію в реальному часі про конкретні авіакомпанії, аеропорти та міжнародні напрямки.

Цифрові послуги дозволяють мандрівникам самообслуговуватися у світі, де раніше вони могли лише зателефонувати чи надіслати електронного листа агенту. Завдяки технологіям компанія надає клієнтам кілька способів взаємодії з компанією, надаючи гнучкість до, під час і після поїздки.

Компанії, які повертаються до подорожей, також повинні по-новому поглянути на DecisionSource®, який надає керівникам туристичних програм і програмам ключові дані програм подорожей, можливість проактивних

сповіщень і практичну інформацію про обов'язки обережності, поведінку мандрівників, дотримання програм і переговори з постачальниками.

Розробка цифрових послуг від BCD Travel торкнеться оптимізації готельного контенту, платформ нового покоління, які спрощують агентам бронювання контенту NDC; управління подорожами гостей, ідентифікація мандрівника та керування доступом; і більш надійні функції обміну повідомленнями в TripAdvisor.

Наступний важливий напрям діяльності компанії це **комунікаційна стратегія компанії**.

Спілкування завжди було важливою частиною роботи менеджера з подорожей. Але тепер туристичні менеджери повинні підвищити рівень своїх комунікацій до безпрецедентного рівня професіоналізму. Вони повинні не лише інформувати мандрівників, а й впливати на їх прийняття розумних рішень серед цілого світу вибору.

Тенденція трансформує суть менеджменту подорожей. Деякі з найбільших компаній починають набирати співробітників туристичних команд із досвідом маркетингу чи комунікацій. Це підтвердження того, що комунікаційне ноу-хау перетворилося з навички, яку приємно мати, до систематичної вимоги, яка є критично важливою для повсякденного успіху менеджера з подорожей.

Управління подорожами стало маркетинговою роллю. Це вже не просто випадкова публікація інформаційного бюлетеня, щоб нагадати мандрівникам, якими авіакомпаніями ви летите. Комунікація тепер базується на правильних стратегіях кампанії.

Туристичні менеджери повинні професіоналізувати свій підхід до комунікацій, якщо вони сподіваються залучити мандрівників, яких бомбардують споживчі туристичні повідомлення. Ділові мандрівники стикаються з дуже персоналізованим споживчим маркетингом через безліч інструментів для планування та здійснення покупок. Тепер менеджери з подорожей повинні використовувати подібні методи, щоб залучити



мандрівників до цілей програми подорожей. Підйом на цей новий рівень може здатися складним для менеджерів з подорожей. Подорожі – це настільки емоційна тема, що навички хороших людей і природне чуття до вербального спілкування є важливими активами. Однак розмова з мандрівниками та іншими зацікавленими сторонами — це одне; мати досвід підготовки та проведення структурованої маркетингової кампанії – це зовсім інше.

І хоча більші туристичні команди свідомо шукають комунікаційні здібності у своїх нових співробітників, є допомога для досвідчених команд управління подорожами, які повинні навчитися новим навичкам.

BСD Travel сформулювала чотири-етапний процес, щоб допомогти менеджерам з подорожей розробити стратегію стратегічної комунікації.

Етап 1. Встановіть комунікаційні цілі та ключові повідомлення програми подорожі.

Етап 2. Огляньте свої комунікаційні ресурси. Досліджуйте нові інструменти та процеси.

Етап 3. Зіставте вибрані комунікаційні активи з цілями та повідомленнями.

Етап 4. Розробіть план виконання та обслуговування.

Ще один важливий напрям підвищення іміджу компанії – це реалізація ***Стратегії сталого розвитку***, що формує позитивний імідж у клієнтів.

Невизначеність, з якою зіткнувся світ у 2020 році, поширилася на 2021 рік, оскільки COVID-19 продовжував впливати на країни, компанії та окремих людей. У 2021 році для того, щоб бути акціонером ділових подорожей, вимагалось чіткого реалізму, оскільки ми спостерігали, як обмеження на подорожі послаблювалися, посилювалися і знову послаблювалися у країнах світу. Але компанія покладалась на вроджену стійкість, сприймаючи виклики, з якими стикалися працівники, компанія та клієнти, як надзвичайну можливість для еволюції та безпрецедентний шанс запровадити стійкі зміни.

У 2021 році компанія зосередилася на тому, щоб перевищити очікування щодо стійкості, які швидко змінюються, у нещодавно вразливих глобальних

ланцюжках поставок. Оскільки ділові поїздки почали повертатися, ми також продовжували впроваджувати інновації у партнерстві з клієнтами, створюючи нові параметри для програм екологічних подорожей. Ми також дивилися всередину, створюючи можливості для підвищення досвіду наших співробітників у BCD – з особливим акцентом на подальшому підвищенні обізнаності про D&I та впровадженні D&I в наші системи та політику.

Зриви, викликані COVID-19, зміною клімату та іншими світовими подіями у 2021 році, спонукали компанії критично подумати про те, щоб вибудувати курс на стійкі ділові подорожі в майбутньому.

У результаті те, що наші клієнти очікують від BCD, і сталої цінності, яку ми приносимо як частину їхнього ланцюжка поставок, продовжували змінюватися. Глобальні саміти, такі як COP26, також встановлюють більш чіткий шлях до зменшення впливу зміни клімату та уточнюють роль, яку

BCD та інші представники нашої галузі беруть участь у цьому.

У всіх галузях наші клієнти закликали своїх партнерів-постачальників до активнішого внеску в їхню відданість різноманітності, справедливості та включеності, впливу на навколишнє середовище, скорочення викидів вуглецю та ділової етики. Міцні основи, які BCD заклав у наших шести напрямках сталого розвитку, означали, що ми були більш ніж готовий до цих великих очікувань.

Зростаючи, ми маємо зобов'язання перед собою, нашими клієнтами та нашими спільнотами робити це стабільно. Ми постійно демонструємо свою прихильність, дотримуючись Глобального договору ООН і Цілей сталого розвитку, Глобальної ініціативи звітності та ISO 26000. У 2020 році ми стали першою глобальною компанією з управління подорожами, яка приєдналася до науково обґрунтованих цілей.

Ініціатива (SBTi).

Для багатьох клієнтів екологічні проблеми залишаються на першому місці. Ми допомагаємо їм оптимізувати витрати, скоротити викиди вуглекислого газу, від отримання сертифікату ISO для власної методології

викидів вуглецю Advito, яка була спочатку пілотована в 2020 році, до запуску нової практики, розробленої, щоб допомогти клієнтам скористатися перевагами високошвидкісної залізниці.

Підвищити продуктивність і задоволення мандрівників. У той же час ми зосереджені на тому, щоб заохотити компанії мислити ширше та допомогти їм розширити обговорення сталого розвитку програм подорожей, включивши соціальні та управлінські аспекти. Ми як і раніше прагнемо бути в авангарді того, як виглядає програма екологічних подорожей для наших клієнтів.

Підвищення досвіду співробітників.

Оскільки пандемія похитнула основи життя людей як в особистому, так і в професійному плані, компанії в усіх галузях побачили, що їхні працівники переосмислюють пріоритети в роботі та навколо неї. Що стосується досвіду наших співробітників і того, що означає бути частиною нашої організації, ми прагнемо знайти можливості продовжувати підтримувати наших співробітників, які долають наслідки COVID-19.

Ми знали, що ніколи не буде «повернення до нормального»; потреби нашої глобальної робочої сили кардинально змінилися. Від пілотування нових функцій нашої платформи залучення до ініціатив добробуту та форумів з навчання лідерства – ми впровадили заходи, які підтримують цю еволюцію та покращують досвід співробітників у BCD. Наша незмінна увага до досвіду співробітників допомагає нам утримувати найкращих талановитих кадрів, щоб постійно впроваджувати інновації для наших клієнтів.

Ми також звернули увагу на те, щоб наблизити ширші ініціативи сталого розвитку до наших працівників, даючи їм впевненість у тому, що BCD завжди робитиме правильний вибір для сталого майбутнього. У 2021 році в партнерстві з Delta Air Lines ми підписали перший в історії екологічний угода про використання авіаційного палива (SAF) для компанії з організації подорожей. Основна угода допомагає зменшити викиди від поїздок наших співробітників і зміцнює майбутнє сталого розвитку в туристичній індустрії.

Сталий розвиток у BCD Travel – це шість основних напрямків. Ми зобов'язані перед собою, нашими клієнтами та нашими спільнотами розвиватися стабільно. Ми етично керуємо нашими екологічними, соціальними та фінансовими обов'язками, щоб забезпечити постійний успіх нашого бізнесу – без обмеження можливостей для майбутніх поколінь. І оскільки ми зміцнюємо свою прихильність до сталого розвитку, ми співпрацюємо з клієнтами, щоб допомогти їм розробити власні ініціативи екологічних програм подорожей.

Наша глобальна система управління сталим розвитком включає шість основних сфер, включаючи управління, етику та відповідність; практики на робочому місці; навколишнє середовище; стійкі закупівлі; продуктивність послуг, благодійність і громадська підтримка. Для кожного з цих напрямків ми встановили довгострокові зобов'язання, а також річні цілі – вони встановлюють основу для нашої постійне вдосконалення.

Наше прагнення до різноманітності та інклюзії стосується кожної з цих сфер діяльності, дозволяючи нам відзначати та розвивати різні голоси, походження та перспективи в нашій робочій силі.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства

Процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства розглядається на рівні менеджменту як послідовність етапів, що зводяться до:

- 1) розробки і формулювання місії фірми;
- 2) здійснення маркетингового стратегічного аналізу;
- 3) розробки можливих варіантів маркетингових стратегій;
- 4) оцінювання стратегічних альтернатив;
- 5) вибору оптимального варіанта маркетингової стратегії.

Наведений перелік не є вичерпним та значною мірою залежить від практик, сформованих на підприємстві.

Маркетингова стратегія підпорядковується корпоративній, тому процес формування маркетингової стратегії апріорі узгоджується з визначеною місією.

Процес формування маркетингової стратегії здійснюється залежно від встановлених маркетингових цілей, тому другим недоліком є відсутність даного етапу. Також слід зважати на те, що процес формування маркетингової стратегії є циклічним процесом, що виражається у забезпеченні зворотнього зв'язку.

Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства принципово залежить від певної ситуації, в якій воно знаходиться.

Узагальнивши різні підходи можна розглядати процес формування маркетингової стратегії у вигляді такої послідовності дій (рис. 3.1).

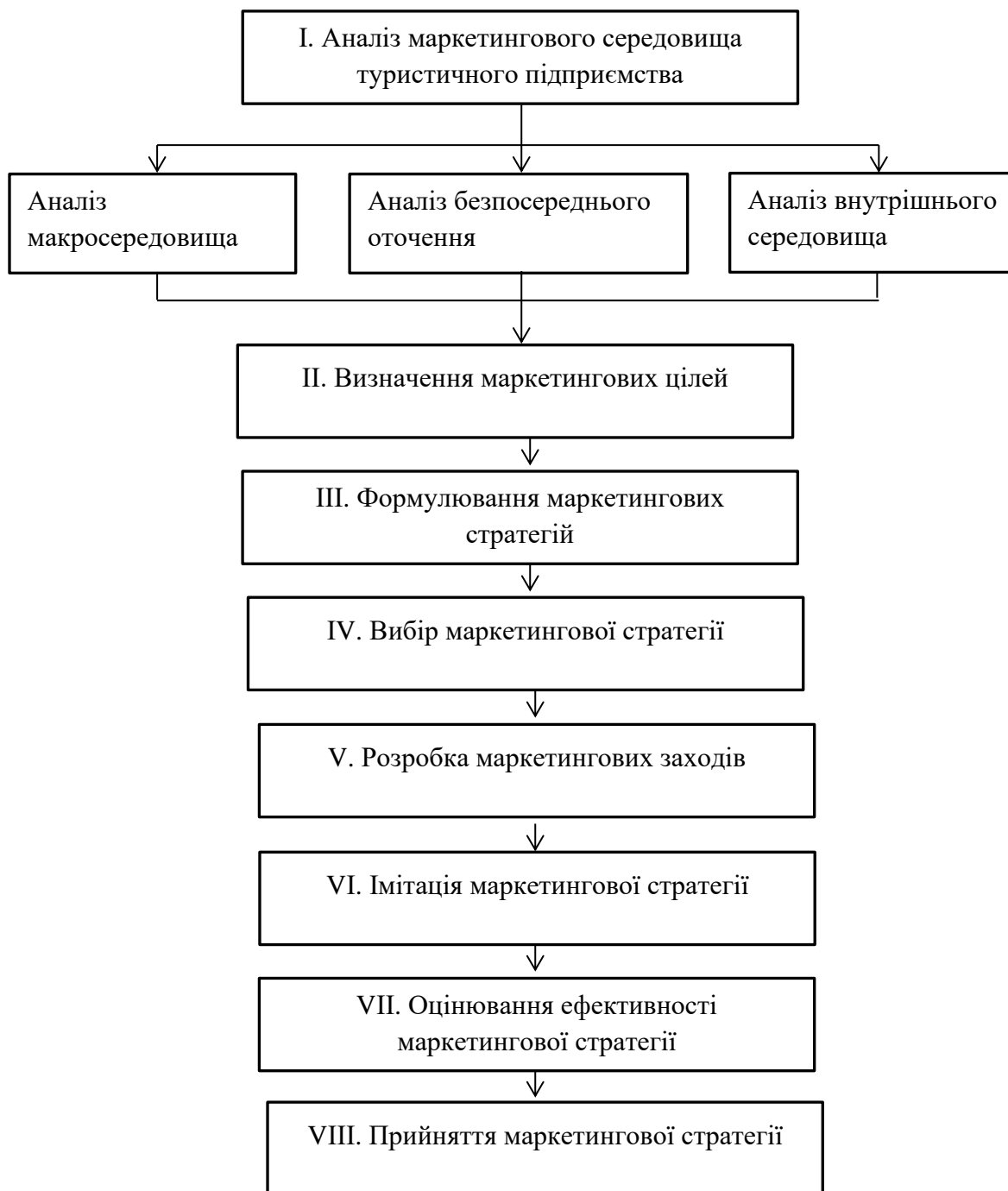


Рис. 3.1. Алгоритм формування маркетингової стратегії туристичного підприємства

На першому етапі процесу формування маркетингової стратегії здійснюється всебічний аналіз стану маркетингового середовища туристичного підприємства. Цей етап доцільно поділяти на три напрями: аналіз макросередовища, безпосереднього оточення підприємства та внутрішнього середовища.

На цьому етапі доцільно проаналізували чинники маркетингового середовища та їх суттєві особливості, намагаючись забезпечити взаємодію підприємства з урахуванням визначених його можливостей з зовнішнім середовищем з метою забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі. Відповідно на цьому етапі оцінити чинники маркетингового середовища, які мають вплив на кінцеві результати.

Сутність аналізу маркетингового середовища туристичного (МТП) підприємства полягає у вивченні реальних і потенційних, позитивних та негативних екзогенних чинників впливу. Аналіз маркетингового середовища здійснюється з метою одержання інформації, яка необхідна для прийняття ефективних маркетингових рішень, що спрямовані на адаптацію туристичного підприємства до швидкозмінних зовнішніх умов і використання потенціалу середовища з метою розробки й корегування маркетингової стратегії.

Чинники макросередовища туристичного підприємства доцільно класифікувати на: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні чинники утворюють так звані PEST-чинники. На основі аналізу статистичних джерел здійснюється формування матриці вихідних даних, що кількісно характеризують розглянуті вищі показники. На цьому етапі здійснюється вибір методів, які дозволяють визначати найвагоміші чинники макросередовища. Існує достатньо широкий спектр методів скорочення інформаційного простору ознак.

Аналіз мікросередовища туристичного підприємства, а саме чинників безпосереднього оточення та внутрішнього середовища. До безпосереднього оточення туристичного підприємства (ТП) відносять такі чинники, як конкуренти, споживачі, суміжники та контактні аудиторії. Слід зауважити, що безпосереднє оточення ТП відрізняється від традиційного, зокрема тим, що посередники та постачальники об'єднані в групу суміжників.

Діагностика внутрішнього середовища представлена аналізом його головних елементів, а саме результатів його діяльності. У цьому блоці головним завданням є визначення тих чинників, що найбільш впливають на

формування його основних результатів діяльності, зокрема обсягів наданих туристичних послуг та визначення ступеня цього впливу. На цьому етапі доцільно застосовувати методи кластерного аналізу, нечітких множин, нейронних мереж, панельних даних. Дослідження мікросередовища, як і макросередовища ТП, має циклічний характер, що виражається у постійному відстеженні чинників мікросередовища та їх оцінювання.

На другому етапі алгоритмічної моделі встановлюються маркетингові цілі туристичного підприємства. Основне завдання встановлення маркетингових цілей полягає у визначенні подальшого розвитку та функціонування туристичного підприємства.

Основними закономірностями визначення цілей є:

- 1) утворення та здійснення формулювання цілей, що виражається у задоволенні потреби, яка виникає у підприємства;
- 2) нецільовий контекст та формулювання, що відображає зв'язок процесів визначення маркетингових цілей з їх досягненням;
- 3) єдність цілей у процесах встановлення цілей та їх досягнення.

Залежно від результатів аналізу макро- та мікросередовища, визначених цілей на третьому етапі здійснюється формулювання маркетингових стратегій.

Далі, на четвертому етапі проводиться безпосередньо вибір однієї з альтернативних стратегій відповідно до певних критерій, зокрема відповідності ринковій ситуації, фінансових можливостей підприємства, ефективної реалізації тощо.

На п'ятому етапі в рамках обраної стратегії здійснюється розробка маркетингових заходів. На цьому етапі приймаються рішення щодо того, якими засобами туристичне підприємство має досягти поставлених цілей.

Далі, на шостому етапі проводиться імітація реалізації маркетингових стратегій та визначаються найліпші з них.

На сьомому етапі алгоритмічної моделі здійснюється оцінювання ефективності розроблених маркетингових стратегій за критеріями та вибір оптимальної.



Маркетингові стратегії повинні відповідати наступним критеріям:

- 1) стану та вимогам зовнішнього середовища;
- 2) потенційним можливостям підприємства;
- 3) ступеня ризику;
- 4) ступеню досягнення визначених маркетингових цілей.

Восьмий етап характеризується прийняттям маркетингової стратегії у разі її ефективності. Зворотний зв'язок в алгоритмічній моделі забезпечує коригування маркетингової стратегії у разі неефективності її реалізації.

Так, якщо маркетингові цілі не досягаються при певних маркетингових заходах, то слід розробити інші для обраної маркетингової стратегії. У тому випадку, коли всі маркетингові заходи розглянуті, необхідно обрати іншу маркетингову стратегію та здійснити етапи V, VI, VII. Якщо ж розглянуті всі маркетингові стратегії й при цьому вони є неефективними, то необхідно скорегувати маркетингові цілі та реалізувати етапи III, IV, V, VI, VII.

Стійке функціонування туристичного підприємства на ринку послуг визначають не стільки його розміри, ціна, якість чи широта переліку послуг, скільки перевага комплексу цих показників порівняно з іншими підприємствами, що надають подібні послуги. На наш погляд, саме конкурентоспроможність підприємства виступає індикатором вибору маркетингової стратегії його розвитку на ринку туристичних послуг. Крім того, правильно обрана туристичним підприємством маркетингова стратегія розвитку обумовлює його позиціонування в конкурентному середовищі на ринку послуг.

Отже, основою вибору маркетингової стратегії розвитку туристичного підприємства повинен виступати рівень його конкурентоспроможності. Для реалізації нашого твердження був розроблений і апробований алгоритм вибору маркетингової стратегії розвитку туристичного підприємства на ринку послуг на основі рівня його конкуренто-спроможності (рис. 3.2).

Для оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства за якістю наданих послуг було обрано наступні показники: показники, що

характеризують номенклатуру послуг; показники надійності; показники безпеки; просторові показники; показники професійного рівня персоналу; інформаційні показники.

При визначенні значимості показників оцінки туристичних послуг за якістю враховувалися погляди керівників і робітників туристичних підприємств, які виступили в якості експертів.



Рис. 3.2. Алгоритм вибору маркетингової стратегії туристичного підприємства на основі її конкурентної позиції на ринку

Маркетингова стратегія туристичного підприємства має чіткий фокус-туристичний продукт, розвиток якого відбувається через стратегічне управління. В роботі Сливенко В.А. [ ] окреслено ключові акценти процесу удосконалення маркетингової стратегії розвитку туристичного продукту.

Інтегрована в маркетингову стратегію туристичного агенства, стратегія продукту встановлює ряд цілей, специфічних для даної області: відмінну оцінку туристичного потенціалу, залучення більшої кількості місцевих та іноземних туристів, запобігання сезонним ефектам, консолідована позиція на деяких внутрішніх і зовнішніх ринках, запуск нових туристичних продуктів, отримання підвищеної конкурентоспроможності туристичного продукту за рахунок оптимального балансу між якістю та ціною.

Стратегія оновлення туристичного продукту може складатися з:

- збільшення популярності поїздок для нинішніх споживачів без внесення серйозних змін до туру (наприклад, надання додаткових послуг, встановлення басейнів або фітнес-центрів у приміщенні житла);

- внесення деяких важливих модифікацій у структуру продукту. Відзначається той факт, що в туризмі структура продукту може бути значно простішою, ніж в інших областях. Модульний характер туристського продукту дозволяє вносити зміни до транспортних, житлових, побутових послуг, пропонувані споживачеві окремо або включених до конфігурації туристичного туру.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток нових або зміну існуючих туристичних продуктів (наприклад, туроператор, що спеціалізується на певному виді туризму, може змінювати складові частини туристичних продуктів, пропонувати також туристичні тури з культурним характером або лікування в курортних центрах). Цей тип стратегії дозволяє реалізувати середньо- та довгострокову гнучкість наявної туристичної пропозиції.

Стратегії туристичного продукту з низьким сезоном є специфічними для готельної галузі. Тому маркетологам доведеться компенсувати зниження активності туристичних напрямків у низький сезон шляхом диверсифікації послуг та продуктів на ринку. У цьому відношенні можна помітити створення деяких туристичних заходів (типу "подорож + подорож" або "подорож + тур"), в якому існують комбіновані елементи з різним ступенем сезонності. Це характерно для приморських, гірських, бальнеологічних курортів тощо.

Ступінь доступності туристичного продукту в низький сезон може бути збільшена, шляхом включення в запропоновану програму туру мінімального набору послуг (наприклад, турист може обрати для себе розміщення з напівпансіоном або тільки проживання) та встановлення мінімального періоду поїздки (туристам, які мають можливість подовжити їх відповідно до їх доходів та ступеня їх задоволення для даного туристичного напрямку має надаватися така послуга) з можливістю розширення за додаткову плату.

Привабливість туристичного продукту в низький сезон може бути збільшена, за допомогою пропонування туристам різноманітних варіантів проведення вільного часу в місці призначення (наприклад, програми полювання та риболовлі, катання на незвичних видах транспорту, різні поїздки, етнічні програми, пішохідні походи тощо).

Відповідно до рівня цін та доступності, можна побачити такі стратегії цін: стратегія високих цін (практикується в разі ексклюзивності пропозиції або у випадку обмеження кількості пропозиції), договірної цінової стратегії (договірна, всеосяжна, "все включено" ), стратегія диференційованих ставок (характерна для індустрії туризму), дисконтна та бонусна стратегія (прийнята туристичними компаніями, які коригують базові ціни на продукти, з метою стимулювання певного типу клієнтів, тобто: клієнтів, які вимагають великого обсягу послуг, клієнтів, які беруть відпустку в низький сезони).

Стратегії розподілу, прийняті туристичними операторами, враховують: продаж туристського сервісу шляхом переходу до більшої кількості агенцій у тому самому споживчому сегменті, продаж того самого продукту через різні канали розподілу різних сегментів громадських споживачів, продаж більшої кількості продуктів через різні канали розподілу одному або декільком сегментам споживачів на ринку.

Як легко помітити, в цій спробі класифікувати складові об'єкти стратегій, кількісний критерій дуже важливий, враховувалися три цільових елементи - туристичний сервіс, канали розподілу, споживчі сегменти - у різних кількісних

пропорціях. Щодо перспективних агентів (відповідно до їх розташуванням) ми можемо побачити три стратегічні варіанти розподілу туризму:

Ексклюзивний розподіл - це виділення невеликої кількості агентів (навіть лише одного), які здійснюють - на певній ринковій або географічній території – продаж ексклюзивних розподілених продуктів або туристичних послуг як певну і передбачувану пільгу за умов контракту, який регулює їх діяльність.

Вибіркове розповсюдження означає вибір та використання ряду обмежених агенцій, діяльність з розповсюдження яких оцінюється як більш ефективна, ніж конкурентів, що дає можливість забезпечити більший обсяг продажів для туристичних продуктів.

Прийняття цієї стратегії дозволяє туристичній одиниці здійснювати більш ефективний контроль над певними сегментами ринку, в умовах, коли вони мають менші витрати. Якщо дистриб'ютори мають не однакову ефективність продажів для різних товарів та послуг, туроператор, наприклад, може відмовитися від тих, хто є менш ефективним, щоб зосередити свою увагу на більш динамічних агенціях, яким він може пропонувати збільшені комісії відповідно до досягнутих цілей.

Інтенсивний розподіл передбачає використання великої кількості каналів та агенцій, через які послуги доходять до кінцевих споживачів. Якщо туроператор недостатньо відомий на туристичному ринку, він буде прагнути продати свій туристичний продукт за допомогою дуже великої кількості дистриб'юторів, щоб збільшити кількість проданих продуктів і зробити собі ім'я.

У випадку важливих сегментів ринку, які характеризуються великою кількістю можливих туристів, рекомендується використовувати розширені системи розподілу, з великою кількістю агенцій. Більше того, у випадку, якщо на певному ринку існують конфлікти між конкуруючими туристичними компаніями, які застосовують стратегію інтенсивного розподілу, маючи велику кількість розподільчих підрозділів, у туристських компаній менше

можливостей вступати в конкуренцію шляхом вибору обмеженої кількості агентів.

Серед стратегій, що орієнтовані на маркетингові заходи варто виділити стратегію оновлення туристичного продукту, стратегію високих цін, договірну цінову стратегію, стратегію диференційованих ставок, а також дисконтну та бонусну стратегію. Вибір того чи іншого стратегічного підходу в якості базового залежить від результатів, отриманих на стадії стратегічного аналізу і визначення мети. Формування ефективної системи стратегічного планування розвитку туристичного підприємства в рамках його комплексного розвитку є тривалим процесом, що пов'язаний з вдосконаленням всієї системи управління і підвищенням рівня його організаційної культури.

### **3.2. Інструменти реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства**

Якісний туристичний продукт обов'язково має бути розроблений на основі досліджень попиту споживачів, запропонований у потрібному місці, адресно скерований конкретним сегментам споживачів, за привабливими цінами, грамотно та професійно представлений і реалізований з якісним обслуговуванням. Цього можна досягти за наявності чіткої та послідовної стратегічної програми маркетингу.

Стратегічна програма маркетингу підприємства туристичної індустрії насамперед повинна відображати попит та конкурентну ситуацію на ринку й описувати негайні заходи на випадок їх зміни. Професійно розроблена стратегія маркетингу дає змогу туристичним компаніям протидіяти різним впливам зовнішнього середовища у довготерміновому періоді. Під час розроблення стратегії маркетингу підприємства туристичної галузі потрібно враховувати такі важливі аспекти:

- визначення цілей бізнесу;

- вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;

виявлення можливостей та наявних ресурсів для ведення бізнесу;  
 формування цілей маркетингу;  
 розроблення стратегії досягнення цих цілей;  
 створення інформаційних систем та баз даних.

Схематично процес реалізації стратегії маркетингу туристичної компанії представлено на рис. 3.2.

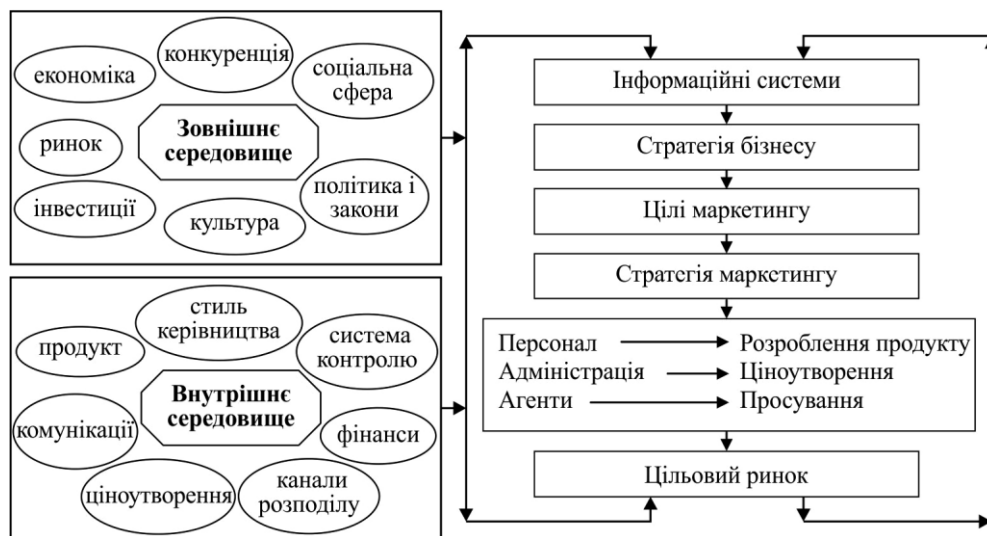


Рис. 2. Інструменти реалізації стратегії маркетингу [7]

Стратегія в індустрії туризму, на думку професора С. Калвера (Великобританія), пов'язана з двома істотними індикаторами в економіці – рівнем ділової активності та часткою доходів споживачів, що виділяється на відпочинок. Найбільше залежні від цих індикаторів великі компанії, які структурно складаються з менших підприємств. Тому в такому випадку необхідна як централізована стратегія, так і індивідуальний підхід, оскільки стандартизований туристичний продукт не обов'язково підійде навіть однаковим сегментам споживачів різних регіонів [11].

Учені Р. Сіркіс та С. Рейс виділяють 5 принципів, за допомогою яких підприємства туристичної індустрії можуть формувати свою стратегію маркетингу:

1) ідентифікація стратегічних центрів організації;

- 2) формування стратегії засновується на інформаційній базі даних;
- 3) вид діяльності не вибирається навмання, його успіх залежить від вимог ринку;
- 4) стратегічні альтернативи є обмеженими;
- 5) велике значення мають зовнішні чинники [10].

Процес формування стратегії у туристичному бізнесі починається з аналізу взаємовідносин між споживачами та продуктом з одного боку та конкурентним ринковим середовищем – з іншого. У разі серйозного підходу до справи використовуються методи математичного програмування та статистичний інструментарій.

Наступним етапом у процесі формування стратегії маркетингу є вивчення можливостей приросту прибутку. Цього можна досягнути шляхом розширення кількості споживачів та ринків, збільшення продуктивності праці, зниження витрат виробництва та продажу.

Важливим моментом під час формування стратегії можна також вважати позиціонування туристичного продукту на ринку. Позиціонування – це дії по розміщенню туристичного продукту (послуги) на визначеному ринку, який називають цільовим туристичним ринком, з метою забезпечення конкурентоспроможності туристичного продукту (послуги).

На думку західного вченого Р. Левіса [6], позиціонування має залежати від вимог та побажань клієнтів, іміджу компанії, обіцяних переваг. Успішне позиціонування можна здійснити за допомогою вміло організованої комунікаційної політики з використанням прийомів реклами та паблік рилейшнз. Ще однією істотною проблемою під час розроблення стратегії маркетингу, на погляд С. Калвера, є нагляд за якістю обслуговування.

У туристичному бізнесі взаємовідносини між персоналом та клієнтами є властивістю самого продукту. Тому вони стають частиною процесу планування [11]. У процесі реалізації стратегії варто, на нашу думку, приділити значну увагу контролю упровадженої стратегії.

Можна запропонувати такі методи контролю:



- оцінювання прибутків (збитків);
- аналіз коефіцієнтів фінансово-господарської діяльності;
- проведення аудиту;
- маркетингові дослідження окремих продуктів та ринків;
- моніторинг (опитування) споживачів.

Заключним етапом стратегічного планування маркетингу є розроблення плану маркетингу підприємства.

План маркетингу представляє собою документ, розроблений на тривалий період (декілька років, залежно від специфіки підприємства та компетентності розробників), який орієнтує діяльність в індустрії туризму та визначає механізм дій підприємства після виявлення змін, спричинених зовнішніми та внутрішніми чинниками [5].

Важливість вивчення середовища в туристичному бізнесі зумовлена його мінливістю та посиленою конкуренцією. План маркетингу, на відміну від стратегії, містить тактичні складові, що стосуються специфіки окремих видів маркетингової діяльності, а саме: просування, розподілу та продажу.

З цього приводу професор С. Калвер стверджує, що стратегічний план можна розглядати як основу для плану маркетингу [11]. Під час розроблення плану маркетингу підприємства індустрії туризму потрібно визначити:

- термін, на який проводиться планування;
- вид продукту, для якого розробляється план;
- сегмент ринку, на який спрямований план.

Різні підприємства туристичної галузі можуть і будуть мати відмінні за обсягом та структурою плани, проте в них завжди є спільні компоненти:

- місія туристичного підприємства, напрями його діяльності;
- цілі фірми щодо ринку (частка ринку, обсяги продажу), фінансові цілі (прибутки, витрати) та інші (імідж на ринку);
- аналіз зовнішнього середовища (характеристика індустрії; розмір ринку, економічні, політичні та соціальні чинники);

аналіз внутрішнього середовища (наявні ресурси, оцінка минулих маркетингових стратегій, аналіз продуктів та послуг, іміджу туристичного підприємства);

стратегія маркетингу (сегментація, позиціювання, проникнення на ринок);

тактична програма (розроблення продукту, ціноутворення, просування, розподіл, відповідальні за це особи);

виділення ресурсів (капіталу, людей, інформаційних систем) для виконання плану маркетингу;

оцінка та контроль діяльності персоналу [7].

Маркетингове планування завжди було важливим питанням у розвитку й успішному існуванні туристичного підприємства. І саме воно, – планування, стане одним із найважливіших інструментів під час управління, якщо компанія продовжить боротьбу за вихід на ринок туристичних послуг з новими товарами та пропозиціями.

Кінцеві цілі діяльності організацій індустрії туризму можуть бути різними: залучення в регіон більшої кількості туристів, завоювання частки ринку, збільшення прибутків тощо. Однак, досягнення цих цілей за умов ринкової конкуренції є неможливим без маркетингової діяльності, яка є способом ведення бізнесу, сфокусованим на клієнті. За умов глобалізації та креативізації економіки, гіперконкуренції й глибоких метаморфоз, які відбуваються у сутності та змісті бізнесу, стає очевидним, що важливим чинником успішного функціонування сучасної туристичної організації є її забезпечення адекватною системою стратегічного маркетингового планування.

Сучасний стан ринку туристичних послуг диктує нові правила для підприємств. Обмеження, питання безпеки, переорієнтація на внутрішній ринок – дані фактори підвищують значущість завдань щодо збереження існуючого положення підприємства на ринку та збереження аудиторії споживачів. Цей факт, що тенденції розвитку та інформаційний простір є відмінними критеріями

ринку туристичних послуг, ставить питання про ефективні маркетингові заходи для туристичного підприємства.

В сьогоденних умовах в загальному контексті реалізації стратегії маркетингу на туристичному підприємстві відбувається зміщення акцентів у напрямку диверсифікації туристичного продукту, оптимізації цін, забезпечення стійкості бренду, покращення змісту реклами туристичного підприємства тощо.

Контент, створений користувачами, є одним із найкращих способів залучити людей до взаємодії з вашим бізнесом.

Маркетинг впливу дуже допоможе зробити бізнес помітним серед інших. Указавши цільове місце розташування та аудиторію, можна зв'язатися з впливовими туристичними агентами та експертами. Завдяки впливовим людям бренд швидко досягає підписників.

Цифрові маркетингові агентства можуть допомогти забезпечити уточнення кампанії, щоб рекламувати свої нові послуги. Розглянемо головні маркетингові стратегії готельно-туристичного бізнесу для постачальників турів та заходів, які допоможуть досягти успіху в 2023 році і на наступні роки:

1. Зрозуміти своїх клієнтів Для цього потрібно знати їх демографічну інформацію; а також те, що спонукає їх бронювати та як вони вважають за краще бронювати. Під час цього мозкового штурму можна поставити собі запитання: що мотивує їх подорожувати? Де вони знаходять інформацію про подорож? Що їх дратує в процесі пошуку туру та бронювання? У цьому аспекті необхідно створити принаймні портрет 3 осіб клієнта – туриста на основі відповідей на ці запитання. Потім розробити свій бренд, вебсайт і маркетингову стратегію для кожного типу цих персон і передати це найбільш привабливим способом, щоб привабити цих клієнтів на майбутнє.

2. Оптимізувати свій веб-сайт Веб-сайт є основою для всіх зусиль інтернет-маркетингу. Тому слід часто оптимізувати його, щоб покращити взаємодію з користувачами та підвищити коефіцієнт конверсії. Якщо сайт погано працює на мобільних пристроях, забитий, занадто повільний або просто занадто старий, обов'язково потрібно його оптимізувати, перевірити

продуктивність і швидкість сайту за допомогою інструмента Test My Site від Google .

3. Зосередитися на мобільному За даними Think with Google, 48% користувачів смартфонів у США комфортно досліджують, планують і бронюють всю свою подорож на своїх мобільних пристроях. Подібна статистика в Європі: 45% мандрівників із Великобританії та 44% мандрівників із Франції зручно планують і бронюють всю свою подорож за допомогою мобільних пристроїв. Це нам говорить про те, що мобільний досвід має бути таким же хорошим, як і веб-сайт, якщо не кращим. Користувачі повинні мати можливість виконувати ті самі завдання так само комфортно на своїх мобільних пристроях, як і на комп'ютерній версії веб-сайту.

4. Бути соціальними Соціальні мережі є одним з найефективніших маркетингових каналів для готельно-туристичного бізнесу. Для цього потрібно вибрати правильну платформу (де знаходяться клієнти) і налаштувати стратегію для кожної платформи (Facebook, Instagram, Twitter).

5. Live Video Marketing Відеомаркетинг зараз є найбільш перспективним, особливо для брендів у готельнотуристичному секторі. Мандрівники часто шукають відео місць, куди вони хочуть подорожувати. Проблема в тому, що вони більше не хочуть лише попередньо записаних відео. Відео в прямому ефірі стає все більш популярним. Тому потенційні клієнти, ймовірно, люблять їх дивитися (дослідження показують, що 82 відсотки людей вважають за краще дивитися відео в прямому ефірі, а не публікації в соціальних мережах ); при цьому можна знизити витрати на виробництво відео та показати свою автентичність як бренду.

6. Маркетинг електронною поштою Список розсилки є єдиним (і найціннішим) маркетинговим активом. Він потужніший, ніж інші маркетингові стратегії: він краще конвертує як соціальні, так і пошукові. Отже, якщо немає активного списку розсилки, потрібно почати його створення. В ідеалі повинна бути форма підписки на своєму веб-сайті, щоб запрошувати відвідувачів веб-

сайту до внутрішньої онлайн-спільноти. Звідти можна знову зв'язатися з ними та перетворити їх на клієнтів-платників.

7. Приймати онлайн-бронювання Мандрівники мають під рукою багато онлайн-ресурсів та інструментів для дослідження, перегляду пропозицій та вибору найкращих туристичних пропозицій для них. Для того потрібно зустрітися з ними там, де вони бронюють туристичні пропозиції онлайн, тому потрібно полегшити онлайн-бронювання на своєму веб-сайті.

8. Враховувати «Силу відгуків» Такі сайти, як Yelp, TripAdvisor та Google Local, ідеально підходять для створення присутності та репутації в Інтернеті. Обов'язково потрібно відповідати на всі відгуки – як негативні, так і позитивні. Відгуки не лише підвищують довіру споживачів до бренду та продуктів, але й вміст, створений користувачами, загалом може допомогти підвищити рейтинг веб-сайту та коефіцієнт конверсії.

9. Ведення блогів Ведення блогів – це хороший спосіб розповісти історії, ділитися унікальними думками про місце призначення, ділитися порадами щодо подорожей тощо. Це також хороший спосіб залучити аудиторію та прорекламувати свій досвід. Якщо немає блогу, доцільно створити його і працювати за графіком.

10. Налаштувати або оптимізувати свій запис «Google Мій бізнес» Для тих, хто знайомий з Google Мій бізнес (GMB), це безкоштовний інструмент, який дає змогу контролювати, як компанія відображається в Пошуку Google і на Картах Google . Зокрема, це дозволяє додати назву компанії, контактну інформацію, місцезнаходження, години роботи, фотографії тощо. Також можна відстежувати відгуки клієнтів і відповідати на них. Коли люди шукають тури та заходи поблизу, вони зазвичай готові забронювати тур у той же день. Тому важливо створити й оптимізувати свою сторінку «Google Мій бізнес».

11. Зосередитися на досвіді Ми живемо в економіці досвіду, а отже, в епоху досвіду маркетингу. Експериментальний маркетинг – це в основному маркетинг, який дозволяє клієнтам відчувати бренд, Він також відомий як маркетинг взаємодії, і дає змогу людям взаємодіяти з брендами. Бренди

використовують фізичні фірмові матеріали, щоб показати клієнтам, що вони пропонують і чим вони займаються на більш особистому рівні.

12. Залучення мікро-впливників Маркетинг мікроінфлюенсерів продовжує розвиватися сьогодні. Все більша кількість брендів покладається на впливових осіб з меншою та більш цільовою аудиторією (у порівнянні з людьми з більшою та ширшою аудиторією), щоб продати свої продукти чи послуги.

13. Контролювати та оптимізувати поставлені цілі Коли ви починаєте виконувати деякі з цих маркетингових стратегій, ви можете помітити раптові зміни у вашому бізнесі. Ці зміни є результатом того, що ви краще пізнаєте свою аудиторію та знаєте, які маркетингові стратегії найкраще підходять для вас.

Отже, розробляючи маркетингову стратегію, доцільним і необхідним є спочатку провести попередню оцінку, щоб визначити фактори, які можуть вплинути на розробку тактичних планів:

- напрямки діяльності туристичної компанії;
- конкурентну стратегію;
- сегменти ринку, з якими потрібно мати справу, а також маркетингові можливості;
- «глобальний» та «галузевий» екологічний аналіз;
- рівень потреби та мотивації вийти на міжнародний рівень;
- організаційну та управлінську спроможність;
- фінансові та планові можливості.

Тому потрібно враховувати бізнес-середовище та обставини, а також сильні та слабкі сторони. Підсумовувати результати оцінки доцільно в SWOT-аналізі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні питання розробки та реалізації маркетингової стратегії у діяльності туристичного підприємства.

Однією з умов успішності підприємства індустрії туризму на ринку є розроблення досконалого стратегічного бізнес-плану, головною складовою частиною якого є планування маркетингу. У цьому напрямі важливо чітко визначити цілі туристичного підприємства та розробити програми їх досягнення на основі аналізу можливостей компанії та ринку туристичних послуг. Не менш важливим є поточне короткотермінове планування, що відображає докладні механізми дій і дає можливість менеджерам ефективно управляти за умов мінливого ринкового середовища. Потребує всебічного подальшого вивчення проблема комплексного представлення методології формування та чіткого механізму впровадження системи стратегічного планування на підставі сучасних принципів маркетингу у діяльність туристичних підприємств.

Процес реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства може мати різну структуру, систематизуючи маркетингову інформацію, він повинен розробляти систему заходів для досягнення поставлених маркетингових цілей, містити механізм для регулювання контролю і визначення ефективності тощо. Таким чином, усунення зазначених вище негативних особливостей дасть змогу покращити процес реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності.

Головними питаннями, на яких слід сфокусувати увагу під час розроблення маркетингової стратегії туристичного підприємства, є: пріоритети і напрями розвитку підприємства; потреба в капіталі та ресурсах; ринок та його сегменти; ефективність віддачі.

Акцентування уваги на вказаних питаннях дає туристичному підприємству низку переваг, зокрема: можливість прогнозувати перспективи розвитку підприємства, раціонально планувати ресурси, можливість уникати ризиків банкрутства, сучасне оновлення та вдосконалення туристичного продукту, поповнення переліку послуг та підвищення їхньої якості відповідно до кон'юнктури ринку, розширення ринків збуту, виявлення слабких сторін діяльності підприємства тощо.

Одержана в процесі маркетингового аналізу інформація слугуватиме підґрунтям для розроблення туристичного продукту. Найбільш ефективним інструментом стратегічного аналізу, на основі якого формується маркетингова стратегія діяльності підприємства, є SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін інноваційного туристичного продукту, встановлення можливостей і загроз). На основі результатів проведеного аналізу формулюються цілі та завдання, здійснюється вибір туристичного сегмента, опис туристичного продукту, формування структури бренду і вибір концепції позиціонування. Наступним етапом є розроблення плану досягнення поставлених цілей і формування бюджету. На завершальному етапі здійснюється координація та контроль діяльності підрозділів підприємства сфери туризму, провадиться оцінка реалізованої стратегії. Отже, ефективна маркетингова стратегія туристичного підприємства забезпечує успіх його комерційної діяльності, прибутковості і стає запорукою економічного розвитку

Ефективна маркетингова стратегія допомагає підприємствам туристичного бізнесу в повній мірі використати на свою користь можливості мінливого зовнішнього середовища та мінімізувати вплив його загроз. Крім цього, підприємства, які мають чітко визначену маркетингову стратегію, в певній мірі застраховані від ризику прийняття неефективних рішень у процесі своєї діяльності. Вважаємо, що 2022 рік стане роком переходу до відновлення внутрішніх та міжнародних подорожей, оскільки вакцини впроваджуються у всьому світі, а також на національному рівні.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О.М. Ринок туристичних послуг: моніторинг і розвиток комплексу маркетингу : монографія. Донецьк : Вид-во ДонМУ, 2015. 243 с.
2. Балабаниць А.В. Вимірювання результативності маркетингової взаємодії зі споживачами на основі концепції життєвого циклу маркетингових відносин. Наука й економіка. 2009. № 4(16). Т. 1. С. 191–198.
3. Божко В. М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. Економічний форум. 2012. №1. С. 210–217.
4. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 107 50. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/50-2020>. Електронне фахове видання.
5. Гарматюк О. Використання діджитал-маркетингу у комплексі просування. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/233/223>.
6. Гризовська Л. О., Стадник В. В. Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 54. С. 97—103.
7. Голда Н.М. Новітні підходи до визначення ефективності реклами в туристичній індустрії. Галицький економічний вісник. № 2 (53), 2017. С. 31-37.
8. Зайчук Т.О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/632/Zaichuk.pdf;jsessionid=220B06D826F90C02DEFFD2AC78EB9FCB?sequence=1> (дата звернення: 29.05.2022)
9. Ільченко Т.В. Прямий маркетинг як інтерактивна маркетингова система розподілу туристичних послуг. Економіка та суспільство. Серія:

Маркетинг. 2021. № 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/691/664>.

10. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 197 с.
11. Кожухівська Р.Б. Методологічні аспекти побудови маркетингової стратегії туристичних підприємств. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 18. С. 140-144.
12. Кожухівська Р.Б. Розвиток сучасних маркетингових інформаційних технологій в комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств: монографія. Умань: Візаві, 2011. 210 с.
13. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Методичні аспекти формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 7, частина 2 , С.41-44.
14. Кудла Н.С. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник. Київ : Вид-во «Знання», 2014. 351 с.
15. Кулешова Н.В. Адаптивна модель формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. 2009. С.398-409.
16. Кулешова Н. В.Полякова О.Ю. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.
17. Кулешова Н.В. Алгоритм формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. Вісник ДІТБ. 2008. № 12. С. 214–219.
18. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі [текст] підручник. / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 336 с.
19. Мальська М.П., Рутинський М.Й., Білоус С.В., Мандюк Н.Л. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 554 с.

20. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі Науковий вісник НЛТУ України, 2020, т. 30, № 1, С. 94-99.
21. Паславська В.В., Орлова О. М., Басараб О.В. Маркетингові стратегії готельно-туристичного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32.
22. Правик Ю. М. Маркетинг туризму : Підручник. К. : Знання, 2008. 303 с. 6.
23. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
24. Рябова Т. А. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6241>
25. Сливенко В.А. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2018. №11. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2018/102.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/102.pdf)
26. Фісун Ю.В. Теоретико-методологічні аспекти розуміння поняття «стратегія розвитку підприємств туристичної інфраструктури». Актуальні проблеми економіки. 2020. № 6. С. 101–106. 54.
27. Фісун Ю.В. Пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємств туристичної інфраструктури. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 4. С. 36–48. 55.
28. Черниш І.В. Роль туристичної галузі у розвитку національної економіки. Економічний аналіз, 2013. Т. 14 (1). С. 159–166.
29. Цвілій С.М. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 260 с.
30. Abuharris A., Ruddock L. Tourism marketing planning: strategies for development. Fraunhofer IRB. URL: <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB14651.pdf>