

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина

Грицевич Валерія Євгенівна

**Маркетингові стратегії підприємств туристичного
бізнесу**

спеціальність: 015 16 – Професійна освіта
освітньо-професійна програма - Організація туристичного обслуговування

Кваліфікаційна робота

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємства.....	7
1.2. Процес стратегічного планування маркетинговою діяльністю підприємства.....	16
1.3. Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо формування маркетингових стратегій	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз господарської та маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.....	30
2.2. Стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства.....	36
2.3. Оцінка рівня використання стратегій розвитку підприємства.....	42
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
3.1. Формування ефективної маркетингової стратегії розвитку досліджуваного підприємства.....	49
3.2. Реалізація стратегії глибокого проникнення на міжнародний ринок туристичних послуг.....	54
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Темпи ринкових змін у світовій і національній економіці постійно зростають. За таких умов успішна економічна діяльність неможлива без ефективного управління і стратегічного планування. Вирішальним фактором такого успіху є розробка і реалізація загально– корпоративних і маркетингових стратегій ринкової орієнтації, спроможних адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Вибір стратегії залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції, а також фактори, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його ринкову позицію та потенціал. Будь яка стратегія повинна відповідати цілям підприємства і базуватися на тих ресурсах, якими володіє або в змозі залучити підприємство. Про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [2].

Сучасна теорія розглядає надзвичайно велику кількість різновидів маркетингових стратегій. Питання вибору та формування різних стратегій присвячені вітчизняні та зарубіжні вчені: Ф. Котлер [43], Н. Куденко [46], Т. Амблер [1], Л. Балабанова [4], Н. Бутенко [9], С. Гаркавенко [12], Є. Дихтиль [24], Г. Макміллан [43], Л. Квятковська [30], В. Нємцов [51], Ю. Петруня [58], Т. Співаковська [69] та інші. В їхніх працях розглянуто питання формування принципів стратегічного маркетингового планування, класифікації типів маркетингових стратегій, розроблено окремі методичні підходи до маркетингового планування.

Водночас, результати чисельних праць названих, а також інших вчених і маркетингових фахівців не дають відповідей на те, як забезпечити

довгостроковий і стійкий розвиток підприємств в сучасних умовах, як вибрати напрямок його ефективної діяльності. Все вище сказане й обумовлює актуальність теми обраного дослідження.

Мета дослідження – проаналізувати теоретичні і практичні аспекти формування і реалізації маркетингових стратегій підприємств туристичного бізнесу.

Для того, щоб досягти поставленої мети, потрібно виконати наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи формування маркетингових стратегій підприємства;

- дослідити процес стратегічного маркетингового планування підприємства;

- здійснити порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо формування маркетингових стратегій підприємства;

- проаналізувати ефективність маркетингових стратегій розвитку АГП «Аріведерчі»;

- здійснити моніторинг господарської та маркетингової діяльності досліджуваного підприємства;

- провести SWOT-аналіз АГП «Аріведерчі» та з'ясувати основні напрями стратегічного розвитку даного підприємства;

- надати рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства;

- запропонувати проект з реалізації стратегії глибокого проникнення на міжнародний ринок туристичних послуг як пріоритету для підприємства АГП «Аріведерчі».

Об'єкт дослідження – маркетингові стратегії підприємств туристичного бізнесу.

Предмет дослідження – особливості формування маркетингових стратегій підприємств сфери послуг.

Методи дослідження. Теоретичною основою положень кваліфікаційної роботи є методологія та загальнонаукові принципи проведення комплексних

досліджень. При виконанні роботи використані результати досліджень, що містяться в наукових працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених. Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження: діалектичний та системний аналіз, економіко-статистичні методи, метод системного, статистичного й графічного аналізу, метод експертних оцінок.

Теоретичну й методологічну основу дослідження складають наукові положення сучасної економічної теорії, концепції економічного розвитку, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі; нормативно-правові документи; матеріали наукових і науково-практичних конференцій що стосуються дослідженню проблеми формування маркетингової стратегії підприємства.

Інформаційну базу наукового дослідження сформували дані офіційної статистики, планові, звітні, облікові, аналітичні дані досліджуваного підприємства (балансова та фінансова звітність, асортимент послуг, статут підприємства тощо).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та використанні рекомендацій і методичного інструментарію, що дозволяє забезпечити ефективне формування та реалізацію маркетингових стратегій вітчизняних туристичних підприємств.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані нами рекомендації стосовно вдосконалення системи формування та реалізації маркетингової стратегії АГП «Аріведерчі» сприятимуть підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку туристичних послуг, що особливо актуально в контексті підписання угоди про Асоціацію України з ЄС.

Апробація наукових досліджень відбулась на: IX Міжнародній науково – практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (22 травня 2020р., Тернопіль) та XVII Міжнародній

науково-практичній конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (14-15 травня 2020р., Тернопіль).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини (теоретичного, аналітичного та рекомендаційного розділів), висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємства

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачили як мистецтво або наука ведення воєнних дій. З тих часів, поняття стратегія поступово почало охоплювати значно ширші сфери людської діяльності. І сьогодні, як зазначає О. В. Кравченко, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства (установи, організації, органу державного управління тощо) щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності [39, 3].

Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Таким чином, стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб досягнення інтересів підприємства.

Розглядаючи зміст поняття «розвиток підприємства», Л. Г. Мельник визначив його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації притаманних їй внутрішніх механізмів самоорганізації [51, 23].

При цьому, деякі вчені розмежовують поняття «стратегія» і «стратегія розвитку». Зокрема такого підходу дотримується М. І. Головінов, на думку якого,

стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності підприємства, а тільки за наявності певних факторів. При цьому, саме поняття «стратегія розвитку» вчений трактує як довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо вибору напрямку діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності [17, 225].

Ми не погоджуємося з такою позицією і підтримуємо тих вчених, які ототожнюють поняття «стратегія» і «стратегія розвитку». При цьому, в своєму висновку ми виходимо з наступних міркувань:

- будь-яка стратегія за своєю суттю є розвитком, оскільки вона передбачає довгостроковий план дій щодо досягнення поставлених цілей. Ніхто не планує зазнати невдачі;

- прихильники розділення цих понять розглядають «стратегію розвитку», як специфічну властивість стратегії, яку можна реалізувати лише за певних факторів. Але будь-яка стратегія підприємства формується з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Виходить, що яку б стратегію підприємство не обрало, її можна здійснити виключно за наявності певних факторів;

- на нашу думку, прихильники розділення цих категорій хибно трактують поняття «розвиток». Складається враження, що вони вважають, що розвитком підприємства може бути тільки розширення виробництва, вихід на нові ринки збуту тощо. Тобто, розвиток в їхньому розумінні – це лише стратегії зростання. На нашу думку, «розвиток» потрібно розглядати як «еволюцію». В цьому контексті стає очевидним що, для того, щоб розвиватися, підприємство може використовувати не тільки стратегії росту. Стабілізація, зниження витрат, диверсифікація тощо – всі ці стратегії є стратегіями розвитку, оскільки є різновидом «еволюції» підприємства, яка може виражатися як в зміні кількісних

(обсяги виробництва, частка ринку тощо), так і в зміні якісних (продуктивність праці, собівартість виробництва, матеріаловіддача тощо) показників діяльності.

Як зазначає В. Василенко, невід'ємною часткою загальної стратегії підприємства є його маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці та стратегію усієї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації. Маркетингова стратегія займає своє особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (див. рис. 1.1).

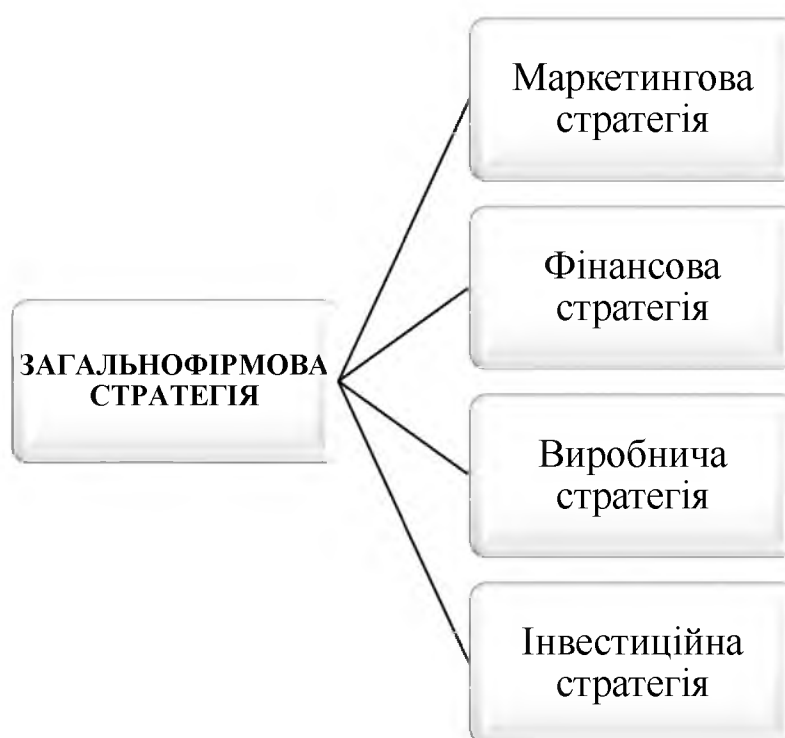


Рис. 1.1. Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [10, 51].

Виходячи з наведених вище міркувань, а також наукових праць таких видатних вчених як І. А. Ігнат'єва, В. А. Василенко В. Г. Герасимчук, Г. І. Кіндрацька та ін., в подальшому ми будемо ототожнювати категорії «маркетингова стратегія» і «маркетингова стратегія розвитку».

Отже, розглянемо основні теоретичні підходи до трактування цієї категорії.

Так, за визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – «раціональна логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити

свої маркетингові завдання. Вона містить конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу й рівня витрат» [38, 144].

Е. Ромат під маркетинговою стратегією вважає «широкомасштабну програму дій підприємства, що включає розробку цільових ринків (сегментів), комплексу маркетингу, бюджету маркетингу і основних часових аспектів програми» [66, 151]. С. Гаркавенко під поняттям «стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей» [15, 201], В. Гончаров – «сценарій дій із реалізації маркетингових цілей» [18, 77], а Н. Куденко – «вектор (напрямок) дій підприємства щодо створення її цільових ринкових позицій» [41, 23].

О. Кузьмін вважає, що стратегія маркетингу – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування). Вони є глобальними напрямками діяльності, які потребують конкретизації через планування заходів маркетингу [42, 74].

Г. Багієв, В. Тарасевич визначають стратегію маркетингу як «генеральну програму маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрямки маркетингової діяльності підприємства та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей» [3, 142].

Е. Уткін зазначає: «Стратегія маркетингу – це складова частина всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників підприємства, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в піднесенні ефективності діяльності» [76, 164].

А. Тимонін, Є. Бровко говорять що, маркетингова стратегія – «це ряд скоординованих дій, спрямованих на завоювання стійких конкурентних переваг.» [75, 99]

На даний час розглядаються різні підходи до формування маркетингових стратегій, які можна віднести до двох груп. Перша з них відображає більш традиційний підхід, висвітлений переважно в працях закордонних авторів, і передовсім М. Фатіха [Фатіха]. Відповідно до цього підходу основою маркетингової стратегії є вибір цільових сегментів, позиціонування товару та комплекс маркетингу – товар, ціна, збут, просування. Інший підхід, описаний у сучасніших працях, зокрема роботах Н. Куденко, виходить за межі комплексу маркетингу в формулюванні маркетингових стратегій, що трактуються значно ширше і за суттю, і за рівнями прийняття. Стверджується, що маркетингові стратегії приймаються на всіх рівнях управління, зокрема на найвищих [46, 144].

По-різному визначили маркетингову стратегію і провідні українські практики маркетингу під час експертного опитування, проведеного журналом «Маркетинг і реклама», що узагальнено в додатку А.

На думку авторів, в сучасних ринкових умовах маркетингова стратегія є основою дій підприємства, що визначає способи застосування маркетингу для досягнення ефективних результатів фінансово-господарської діяльності [9, 144].

Аналізуючи літературні джерела з досліджуваної проблематики, можна дійти до висновку, що визначаючи суть маркетингової стратегії розвитку, різні автори дотримуються чотирьох відмінних підходів її формулювання: комплекс маркетингу; життєвий цикл товару; частка ринку і конкуренція; позиціонування.

При цьому, окремо виділяються міжнародні стратегії та стратегії для промислових товарів.

З огляду на все вище сказане, маркетингову стратегію підприємства можна визначити як динамічну систему маркетингових цілей, сформованих на засадах стратегічних цілей підприємства та з урахуванням особливостей ринкового середовища, а також маркетингових засобів їх досягнення. Тобто, варто наголосити на необхідності неперервності та системності у формуванні маркетингових стратегій. Саме тому ми розглядаємо маркетингову стратегію як основну категорію чи результат стратегічного маркетингового планування, який є елементом стратегічного маркетингу.

Маркетингова стратегія передбачає низку маркетингових заходів підприємства з просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг. Маркетингова стратегія включає стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг. Щодо сучасних умов, найбільш доцільною є наступне трактування цього поняття: маркетингова стратегія розвитку – це формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства [9, 155].

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Таким чином, маркетингова стратегія розвитку – це головний напрямок маркетингової діяльності, дотримуючись якого підприємство прагне досягти своїх маркетингових цілей та бути конкурентоспроможним з урахуванням наявних внутрішніх можливостей та умов зовнішнього середовища.

Окремої уваги заслуговує класифікація маркетингових стратегій росту. Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, воно зазвичай обирає з трьох можливих маркетингових стратегій (див. табл. 1.1).

Класифікацію маркетингових стратегій росту за Н. В. Бутенко наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових стратегій росту

Основний стратегічний напрямок росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару

Продовження таблиці 1.1

Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація Горизонтальна диверсифікація Конгломеративна диверсифікація

Джерело: побудовано автором на основі [9, 134].

Ці різновиди стратегії відтворені також в матриці І. Ансоффа «товар – ринок». Матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів – товару й ринку (табл. 1.2).

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками:

Таблиця 1.2

Матриця І. Ансоффа «товар – ринок»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Джерело: побудовано автором на основі [2, 134].

1. Підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:

- запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару (наприклад, дві подушечки жувальної гумки замість однієї);
- запевнити споживача збільшити частоту використання (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного вживання їжі «навіть якщо ви просто випили каву»);

2. Залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- розвиток збутової мережі [9, 143].

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару.

Класичний приклад такої стратегії – позиціонування масла для дітей «Джонсон і Джонсон» ще й як ефективного зволожуючого засобу для жіночої шкіри;

- шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару підприємства або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії можлива через:

- підвищення якості товару;
- розробку нових моделей товару;
- розробку нових товарів.

Стратегія розвитку товару, як і попередня, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів [9, 143].

3. Стратегії диверсифікації. Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і підприємство вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [9, 143].

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентричну), горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію [9, 143].

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами підприємства. Яскравий приклад – корпорація «Дженерал моторз», яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;
- обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
- необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може

отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – підприємство, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування.

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у підприємства споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам [9, 915].

1.2. Процес стратегічного планування маркетинговою діяльністю підприємства

Стратегічне маркетингове планування – процес створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства.

Стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації [3, 311].

Інакше кажучи, стратегічне планування спрямовано на адаптацію діяльності підприємства (чи організації) до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей. Крім того, стратегічне планування має ефективно поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності фірми;
- координація різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу продукції фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми.

Як і будь-який процес, стратегічне планування має відбуватися з дотриманням певних принципів, що забезпечать його ефективність.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загальнофірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – МСП слід здійснювати як безперервний процес, а не розглядати як діяльність від часу до часу;
- гнучкість – можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає врахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування стратегії;
- повнота і комплексність – для прийняття рішення мають бути використані всі факти, події та ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до їх значущості;
- чіткість;
- економічність – витрати на планування та здійснення стратегії мають відповідати отриманому прибутку [3, 313].

Крім того, стратегічне планування характеризується такими ознаками:

- забезпечення ефективної діяльності фірми на тривалий період у 15-20 років;
- носії ідей ~ вищі рівні управління фірмою;

- глобальний підхід до розв'язання маркетингових проблем, відсутність деталізації.

Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, одну чи декілька сфер діяльності охоплює компанія, один чи декілька товарів виготовляє. Рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування застосовують участь у розробленні місії фірми, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.

На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів фірми [4, 105].

Загальну структуру процесу стратегічного маркетингового планування можна подати таким чином (рис. 1.2).

Розглянемо зображені на рис. 1.2 етапи стратегічного маркетингового планування підприємства більш детально.

Процес стратегічного маркетингового планування починається з визначення місії фірми (корпоративної місії, місії бізнесу) – основної узагальненої довгострокової мети фірми, в якій задекларовано її призначення.

Можна виділити два підходи до формулювання місії фірми: місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми і місія в контексті «відчуття» місії (sense of mission).

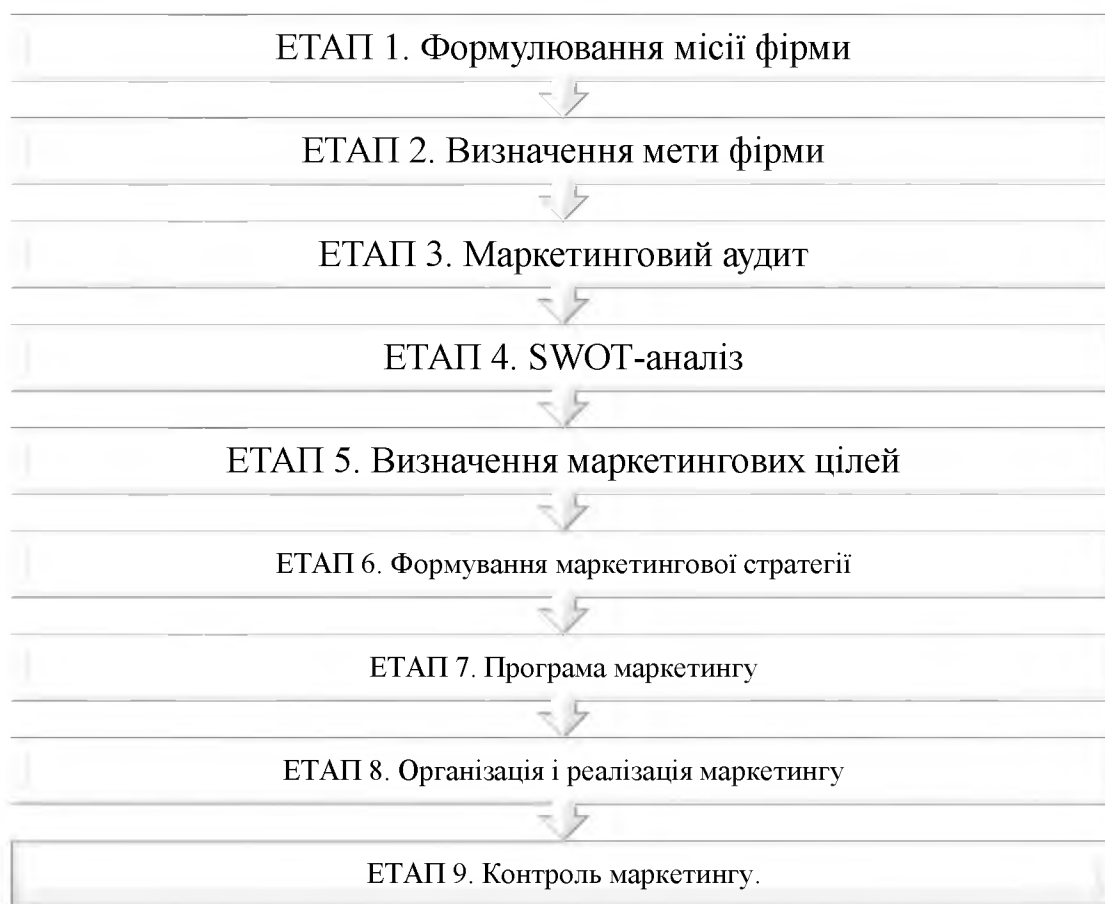


Рис. 1.2. Процес стратегічного маркетингового планування підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Місія визначає філософію фірми і має бути трансформована у конкретні стратегічні цілі фірми (корпоративну мету).

Далі стратегічні цілі конкретизуються на кожному рівні управління. Маркетингові цілі підпорядковані загальнофірмовим цілям, а маркетингова стратегія є складником стратегії фірми, яка формується на основі стратегічного аналізу маркетингового середовища (стратегічного аудиту).

Маркетинговий аудит передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем. При цьому проводиться аналіз маркетингового макросередовища – неконтрольованих фірмою факторів (економічних, політичних, правових, соціально-демографічних, екологічних, технологічних), і маркетингового мікросередовища – слабкоконтрольованих

фірмою факторів (споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактних груп). Кожна з цих груп факторів визначає напрями зовнішнього маркетингового аудиту.

Внутрішній аудит (аудит внутрішнього середовища фірми) спрямований на аналіз контрольованих фірмою факторів: аналіз результатів діяльності фірми, обсягу продажу, частки ринку, прибутковості кожного товару, каналів збуту; стратегічних питань – сегментування ринку, позиціонування товарів, аналіз бізнес-портфеля; ефективності маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування) і маркетингових систем – маркетингової інформаційної системи, системи управління маркетингом тощо [48, 213].

Зазначимо, що маркетинговий аудит проводиться паралельно з аудитом інших сфер діяльності – виробництва, фінансів, управління персоналом. Періодичність аудиту визначається керівництвом залежно від конкретної ситуації на ринку і позиції фірми. Може бути прийняте рішення про щорічний аудит як складника щорічного планування або про проведення аудиту раз на два-три роки.

Результати стратегічного аудиту є інформаційною базою для проведення SWOT-аналізу – методу стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні (Strength) і слабкі (Weaknesses) сторони фірми, а також її можливості (Opportunities) та загрози (Threats) [81, 85].

Причому можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими та слабо-контрольованими) факторами, а сильні і слабкі сторони – внутрішніми (контрольованими фірмою) факторами (фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво).

На цьому етапі стратегічного маркетингового планування результати аудиту зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ систематизуються з метою визначення маркетингових можливостей і маркетингових загроз відповідно до сприятливих і несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на ринкові позиції фірми, а також сильних і слабких сторін, які зумовлюють, відповідно, конкурентні переваги і конкурентну вразливість фірми [81, 87].

Попередні етапи маркетингового планування – маркетинговий аудит і SWOT -аналіз – дають змогу отримати відповідь на запитання: Яка позиція фірми? Як ми до цього прийшли? Куди ми йдемо? Наступні етапи передбачають відповіді на два запитання:

1. Чого ми хочемо досягти?
2. Як нам досягти цих цілей?

Відповідь на перше запитання пов'язана з визначенням маркетингових цілей, на друге – з розробкою маркетингової стратегії і базується на припущеннях щодо можливих змін у маркетинговому середовищі. Маркетингові стратегії дають змогу визначити, як саме фірма має пристосовуватися до цих змін, використавши свої сильні сторони.

Визначеність щодо маркетингових цілей дає можливість перейти до відповідей на запитання, як досягти поставлених цілей, і пов'язана з розробкою маркетингової стратегії.

Етап розробки програми маркетингу пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожного з «4Р» маркетингу – товару (розміру упаковки, вдосконалення характеристик товару, зміни дизайну), цін, просування, розподілу. Ці рішення мають вказати шлях реалізації стратегії, а зрештою і досягнення маркетингових цілей [73, 201].

Реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням ніж планування, оскільки план це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів. Неабияку роль у цьому відіграє відповідність організаційної структури визначеним цілям і підходам до їх вирішення.

Завершальний етап процесу маркетингового планування – контроль маркетингу – має дати відповідь на запитання, чи правильно обрано шлях досягнення цілей.

1.3. Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо формування маркетингових стратегій підприємства

Ні для кого не є секретом той факт, що у вітчизняних підприємств надзвичайно маленький досвід у застосуванні маркетингу в його сучасному розумінні, в тому числі й в сфері формування маркетингових стратегій розвитку. Це пояснюється тим, що ринкова система господарювання в Україні почала формуватися порівняно не давно, після того, як економіка зійшла з «командо-адміністративних рейок» в 1991 році. Водночас, для того щоб ефективно конкурувати з іноземними компаніями, українські фірми повинні використовувати всі наявні можливості. Саме тому, вивчення міжнародного досвіду в цій сфері, на наш погляд, є надзвичайно актуальним завданням, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень України.

Аналіз актуальних наукових досліджень та публікацій, дозволив виокремити наступні переваги зарубіжного досвіду стратегічного маркетингу в порівнянні з вітчизняним (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Переваги зарубіжного досвіду стратегічного маркетингу в порівнянні з вітчизняним

Джерело: побудовано автором на самостійні основі.

Розглянемо запропоновані вище переваги зарубіжного досвіду стратегічного маркетингу в порівнянні з вітчизняним більш детально:

1. Більш висока якість маркетингових досліджень. Формування ефективної стратегії розвитку, на думку Б. Ашлана, повинно починатися з досліджень. Так, за оцінками західних експертів, бюджети маркетингових досліджень підприємств сфери готельно-ресторанних послуг в останні роки виросли в середньому в 2-3 рази. Це об'єктивна вимога, оскільки без точної, повної інформації неможливо перетворювати наявні в підприємства знання в економічні цінності. Водночас, більшість вітчизняних готельних підприємств взагалі нехтують маркетинговими дослідженнями.

Таким чином, вітчизняним готельним підприємствам потрібно терміново підвищувати власні витрати на маркетинг, в тому числі і на маркетингові дослідження. Наведемо приклад поступового збільшення бюджету на маркетингові дослідження до рекомендованого рівня, враховуючи, що за підрахунками Б. Ашлана, мінімальний бюджет маркетингових досліджень для середніх готельних підприємств повинен бути в межах 10-15 тис. дол. США (рис. 1.4).

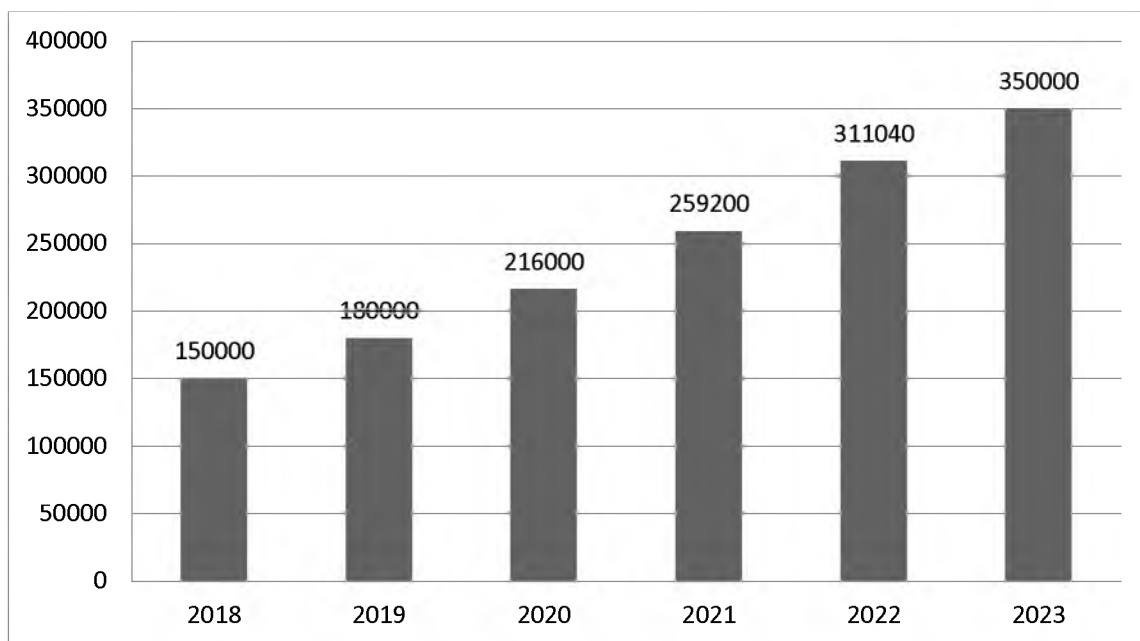


Рис. 1.4. Рекомендований план поступового збільшення витрат на маркетингові дослідження для вітчизняних підприємств, грн.

Джерело: розроблено автором на основі [81].

З огляду на це, як видно з даних рис. 1.4, ми пропонуємо впродовж найближчих років поступово збільшувати (на 20% рік до року) витрати вітчизняних середніх готельних підприємств на маркетингові дослідження, щоб досягти рекомендованого рівня. Це, безумовно, сприятиме покращенню якості маркетингових досліджень та допоможе підприємствам більш ефективно формувати свою маркетингову стратегію розвитку [81].

2. Вдосконалення стратегічного планування. Невід’ємною рисою формування маркетингової стратегії розвитку на сучасному ринку туристичних послуг є постійні зміни в навколишньому середовищі. Їх причиною є насичення ринку, зміни туристичної привабливості регіону, поява нових туристичних послуг, успіх численних нових конкурентів і т. д. Маючи перед собою такі труднощі, готель повинен вирішити дві надзвичайно критичні проблеми:

- вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці;
- направити зусилля усього колективу в потрібному напрямі.

Саме відповідь на ці ключові питання і має розкривати сутність розробки та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства. В такі моменти маркетингова стратегія становиться життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого підприємство може протистояти зміні умов навколишнього середовища.

Аналіз практики розвитку зарубіжної сфери гостинності (зокрема, таких відомих готелів як InterContinental Hotel Group», «Marriott International», «Hilton Hotels», «Global Hyatt» та ін.) показав, що система управління стратегічним плануванням діяльності на ринку туристичних послуг сьогодні перетворилася на всеосяжний процес, пов’язаний з оцінкою багатонаціонального зовнішнього середовища, визначенням майбутніх світових можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегії підприємства у світлі оцінки зовнішніх умов і внутрішнього обстеження сильних і слабких сторін підприємства. При цьому, планування діяльності підприємства сфери послуг повинно містити формулювання довгострокових і короткострокових завдань,

розподіл ресурсів (людей, капіталів, технологій, інформації) для досягнення глобальних цілей підприємства.

3. Формування ефективної цінової стратегії. Цінова політика і ціни – найважливіший засіб реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства послуг. Від цін значною мірою залежать комерційні результати, а ефективна цінова політика робить довгостроковий, а інколи й вирішальний вплив на всю систему готельно-туристичної діяльності. Ціни свідчать про конкурентоспроможність туристичних послуг і зайняті фірмою позиції на ринку.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин можна визначити, що ціна на готельні послуги – це сума тих коштів, які споживач віддає за право володіння певними товарами чи послугами, вважається найважливішим засобом реалізації маркетингової, фінансової та загально економічної стратегії розвитку діяльності підприємств як на національному, так і на міжнародному готельному ринку.

Ми погоджуємося з С. М. Подзігун, який вважає, що на першому етапі формування потрібно сформувати цілі ціноутворення, які визначаються загальною стратегією підприємства індустрії гостинності [73]. При цьому, при формуванні цінової політики зарубіжні готельні підприємства зазвичай переслідують одну або декілька з наступних цілей:

- забезпечення економічного виживання підприємства у конкурентному ринковому середовищі;
- збільшення частки ринку;
- завоювання лідерства на ринку за показником якості послуг;
- максимальне збільшення поточного прибутку завдяки стимулюванню рівня завантаженості;
- забезпечення виживання підприємства в кризових умовах.

В той час як більшість вітчизняних готельних підприємств керуються витратним принципом при встановленні ціни і прагнуть за будь-яку ціну максимізувати прибутки.

Цілі, що ставить перед собою підприємство і втілює в життя за допомогою цінової політики, певним чином співвідносяться між собою, висуваючи на

перший план більш загальну домінуючу мету, що поглинає всі інші. При цьому, основними факторами, які готель повинен враховувати при формуванні цін на свої послуги є:

- собівартість;
- цінова еластичність попиту;
- рівень цін та характер поведінки конкурентів;
- співвідношення попиту та пропозиції на ринку;
- інвестиційні надходження;
- планова норма прибутку;
- сприйняття послуг потенційною цільовою аудиторією.

Водночас, в умовах жорсткої конкуренції за кожного клієнта, готельне підприємство має освоювати сучасні ринкові прийоми встановлення ціни на нові послуги, широко апробовані в практиці західних готелів. Згідно головної складової ціни готельного продукту – вартості обслуговування, у розробці стратегії і тактики ціноутворення вітчизняних готельних підприємств та у міжнародному досвіді виділяються певні особливості. Загальна економічна нестабільність та невизначеність факторів, що впливають на процес прийняття рішень, зумовлює необхідність для керівників вітчизняних готелів звертати значну увагу встановленню цін на послуги. Як правило, до планів включаються тимчасові преїскуранти цін, затверджується система цінових знижок, в якій головним чином визначається різниця в цінах між сезоном і несезоном.

4. Формування маркетингових стратегій розвитку на основі методів портфельного аналізу. На відміну від вітчизняних маркетологів, зарубіжні колеги більше уваги приділяють портфельному аналізу. Значення портфельного аналізу, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі різко зросло в останні десятиліття. Всі підприємства в умовах жорсткої конкуренції, мінливої ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Саме тому, однією з основ формування маркетингової стратегії розвитку вітчизняних

підприємств сфери гостинності має стати портфельний аналіз, який дозволить розділити по пріоритетах напрямки діяльності, що надасть картину майбутньої структури досліджуваного підприємства, напрямки її зміни, переваги при фінансуванні тих чи інших проектів.

При цьому, найбільш розповсюдженою схемою проведення портфельного аналізу в практиці маркетингової діяльності зарубіжних готелів є: (рис. 1.5).

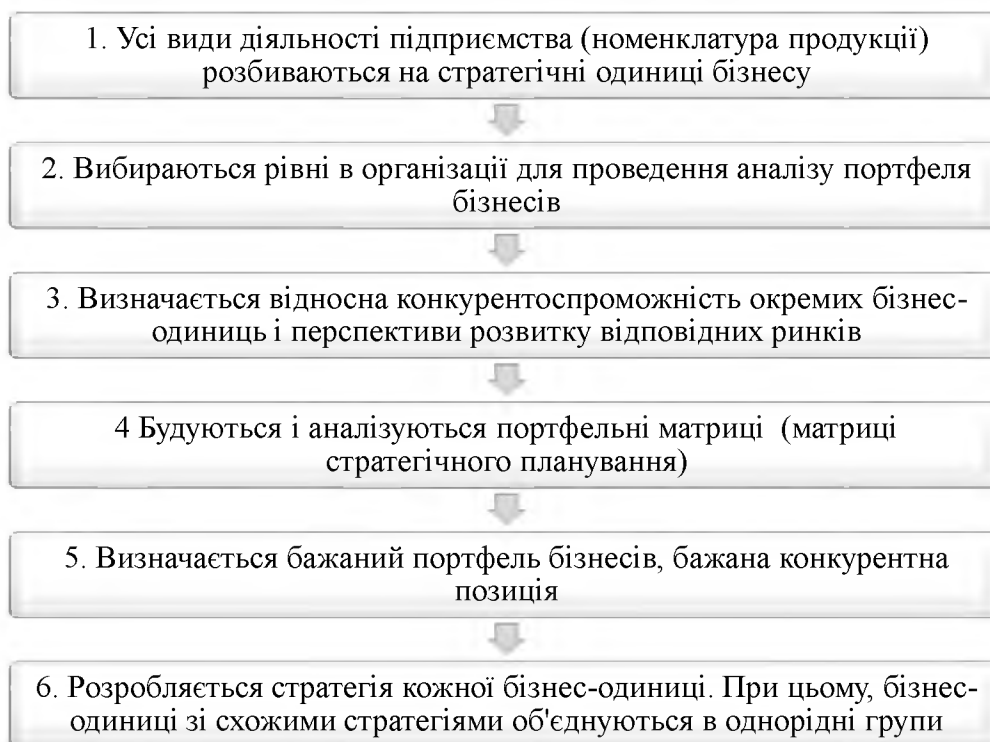


Рис. 1.5. Рекомендована схема здійснення портфельного аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [78].

Водночас, слід зауважити, що на другому етапі при визначенні конкурентоспроможності окремих бізнес-одиниць збір та аналіз даних має проводитися за наступними напрямками: привабливість галузі, конкурентна позиція, можливості та загрози підприємству, ресурси і кваліфікація кадрів.

Керівництво компанії повинно оцінювати стратегії всіх бізнес-одиниць з точки зору їх відповідності загальній корпоративній стратегії, співставляючи прибуток і ресурси, потрібні кожному підрозділу, за допомогою матриць портфельного аналізу. Найбільш поширеним методами портфельного аналізу є матричні методи.

При цьому, туристичне підприємство може скористатися одним із наступних методів портфельного аналізу:

- портфельна матриця Boston Consulting Group (матриця БКГ);
- «General Electric – Mackenzie», або «екран бізнесу»;
- матриця Томпсона і Стрікленд;
- матриця Space;
- Матриця Хоффера-Шендель [37].

Перевагами використання цих матриць є те, що вони дозволяють збалансувати напрямки діяльності, прибуткові в короткостроковій і довгостроковій перспективі; звертають увагу як на привабливість ринку, так і на конкурентний потенціал підприємства; допомагають визначити пріоритети в розподілі ресурсів організації; пропонують різні стратегії для кожного виду діяльності, відштовхуючись від конкретних даних; є наочним інструментом цілепокладання, мотивації й контролю для всіх представників організації.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду формування маркетингових стратегій є надзвичайно актуальним завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. Водночас, потрібно усвідомлювати, що його застосування в українських реаліях потребує певної адаптації.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи все вище зазначене, можна зробити наступні висновки:

Маркетингова стратегія – це головний напрямок маркетингової діяльності, дотримуючись якого підприємство прагне досягти своїх маркетингових цілей та бути конкурентоспроможним з урахуванням наявних внутрішніх можливостей та умов зовнішнього середовища.

Основними завданнями маркетингової стратегії є: уточнення місії підприємства; визначення цілей та завдань; формування цільових ринків; вибір

номенклатури та асортименту продукції; ведення цінової політики; організація системи збуту; проведення рекламної кампанії; вибір постачальників.

Стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації. Основними етапами стратегічного маркетингового планування підприємства є: визначення цілей і напрямів діяльності фірми; визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності фірми; координація різних напрямів діяльності; оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку; створення умов для ефективного розподілу продукції фірми; визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій; оцінювання маркетингової діяльності фірми.

Слід зазначити, що вивчення та застосування міжнародного досвіду формування маркетингових стратегій є надзвичайно актуальним завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз господарської та маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Компанія АГП «Аріведерчі» була заснована 18 жовтня 2011 року. Основна мета діяльності компанії – зробити якісний відпочинок доступним для всіх категорій громадян, а також підвищувати ефективність діяльності компанії і її конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг.

Повне найменування: Фізична особа підприємець Осипенко О.В.; маркетингове найменування АГП «Аріведерчі». Місцезнаходження компанії: 46000, м. Тернопіль, вул. Руська, буд. 9, оф. 2. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД: 79.11 – «Діяльність туристичних агентств».

Відмінні риси АГП «Аріведерчі»:

- консультування з будь-яких питань і проблем;
- рішення нестандартних завдань по запитах клієнтів;
- організація індивідуальних турів;
- система повного супроводу клієнта від його першого звернення до компанії до моменту повернення з подорожі;
- спеціальні пропозиції при обмеженому бюджеті;
- вибудовування довірчих відносин з клієнтами.

Асортимент туристичних путівок представлений наступними напрямками: В'єтнам, Домініканська Республіка, Хорватія, Індонезія, Іспанія, Кіпр, Куба, Єгипет, Таїланд, Туреччина, Чехія, Чорногорія, Шрі-Ланка, ОАЕ, Індія, Маврикій, Греція, Італія та інші. Турагентство надає велику кількість різних туристичних послуг.

Постачальники – великі туроператори різних регіонів. У туристичному бізнесі постачальники – це туроператори, юридичні та фізичні особи, які

займаються формуванням, просуванням і реалізацією турпродукту, розраховуючи відповідно до чинних нормативів і устанавлюючи в установленому порядку ціни на тури по маршрутах, займаючись продажем турпродукту турагентам або приватним особам. У разі оптової реалізації підписує посередницький договір з турагентством: договір доручення, комісії або агентські угоди. Ці відносини регулюються нормативно - правовим актами.

Перевага роботи з одним постачальником по конкретному напрямку полягає в тому, що чим більша кількість проданих путівок від одного оператора, тим вищий відсоток комісії, а отже прибуток турагента. Якість наданих турагентством послуг обумовлюється співпрацею переважно з великими постачальниками турпродукту, що знаходяться на ринку туристичних послуг тривалий час, що встигли зарекомендувати себе на ринку як надійні постачальники та завоювати довіру серед туристів.

Постачальниками послуг перельоту є такі авіакомпанії як: «МАУ», «AzurAir», «WindRose», «YanAir», «WizzAir», «Ryanair» ітд. Авіаційні компанії працюють за допомогою міжнародних мереж бронювання, виплачують турфірмам комісійні, тим самим мотивуючи їх до спільної роботи. АГП «Аріведерчі» реалізує квитки через глобальні комп'ютерні системи, співробітники турфірми можуть самостійно забронювати вільні місця на рейс за запитом клієнта.

Фірма АГП «Аріведерчі» співпрацює з великою кількістю туроператорів на підставі агентських договорів. Основними постачальниками пакета послуг є: «CoralTravel», «Anex-tour», «PegasTouristik», «Tez-Tour», «АккордТур», «TUI», «Mouzenidistravel», «Alf», «GTO», «Инкомартур», «NatalieTours».

Для своїх клієнтів туристична агенція АГП «Аріведерчі» надає наступні послуги:

- екскурсійні тури;
- лікування за кордоном;
- автобусні тури;
- тури в кредит;
- оформлення віз;

- тури за спеціальною ціною;
- продаж авіаквитків.

Звертаючись в туристичне агентство, клієнт отримує всю необхідну інформацію про послуги, що надаються: особливості в'їзду в країну, візовий режим, митні правила, специфіка поведінки в кожній країні, інформація про магазини, розваги, екскурсії, валюті, визначні пам'ятки і т.д.

АГП «Аріведерчі» має лінійно-функціональну структуру управління підприємством. Схема організаційної структури представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура АГП «Аріведерчі»

Джерело: сформовано автором

Вище керівництво фірми визначає цілі фірми, її загальні стратегічні установки і поточну політику. В обов'язки директора входять розробка іміджу фірми, управління маркетингом, взаємодія з партнерами, отримання необхідних ліцензій, набір і навчання персоналу, а також приймає участь в операційній діяльності, а саме продажах продукту.

Бухгалтерія відповідає за питання наявності та використання фінансових коштів, веде облік і контроль за використанням коштів.

Менеджери з продажу займаються безпосередньою роботою з клієнтами та оформленням документації. Загальна чисельність персоналу становить чотири людини.

Діяльність агентства відбувається в деякій залежності від сезону, оскільки в літньо-осінній період більше замовлень на туристичні послуги. Основними клієнтами агентства є громадяни України та інших держав.

Основними ризиками в діяльності є нестабільність в країні, зменшення кількості туристів. Агентство здійснює маркетингові заходи для зменшення ризиків, однак їх ефективність на сьогоднішній день є низькою.

Туристична сфера – це та частина народного господарства, яка в багатьох країнах світу сьогодні перетворилась в високо розвинуту індустрію. Туристичний сервіс містить у собі комплекс послуг для туристів, які відносяться до соціально-культурних послуг і повинні надаватися на засадах беззаперечного дотримання принципів гостинності та якості.

В умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби підприємствам туристичного сектора необхідно збільшувати свої конкурентні переваги, тобто розробляти такі стратегічні орієнтири, які будуть сприяти їхньому зростанню. Сьогодні є актуальним розгляд можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній.

Серед партнерів агенства є однозначні лідери з продажів та найбільш надійні за рахунок свого досвіду та великої частки ринку, Більш детально про частку ринку на рисунку 2.2.

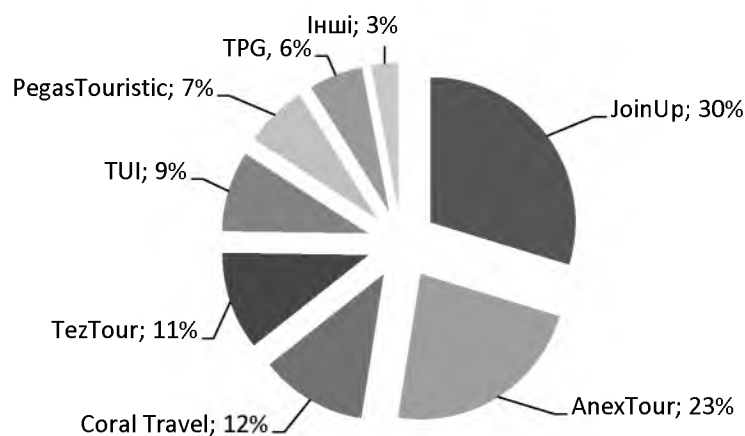


Рис. 2.2. Частка ринку найбільших туристичних операторів по масових напрямках (Єгипет, Туреччина) [33]

Основний потік туристів АГП «Аріведерчі» обирає саме масові напрямки туризму такі як Єгипет, Туреччина, Болгарія у зв'язку із наявністю розвиненої туристичною інфраструктурою в даних країнах, привабливістю та різноманітністю цін на дані послуги. Проте у порівнянні із конкурентами великий відсоток заробітку агенції надходить саме від продажу турів вартістю 2000\$ та більше, тобто від luxury сегменту ринку (рис. 2.3).

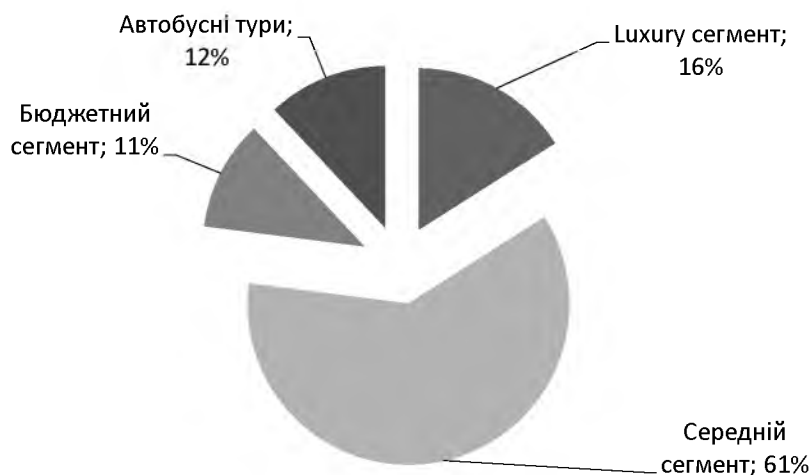


Рис. 2.3. Відсоток доходу від кожного сегменту туристів

Джерело: сформовано автором

З рисунку 2.3 можна стверджувати, що агенція орієнтується на споживача середнього та високого рівнів, що пояснює великий середній чек та невелику конверсію продажів серед нових (лідів) туристів, що прийшли в наслідок Інтернет реклами та залучених шляхом реклами у соціальній мережі Facebook та через месенджер Telegram.

Також детального розгляду потребують вже наявні та активно використовувані інструменти інтернет-маркетингу освічені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інструменти інтернет-маркетингу АГП «Арівідерчі»

Інструмент	Так/Ні	Характеристика
1	2	3
Корпоративний сайт	Так	Сайт існує ще з 2012 року, проте фактично не виконує своєї ролі, не наповнюється контентом та являється «мертвим».

Продовження таблиці 2.1

Landing page	Так	Лендінг виконує роль сайту із основними відомостями про агенцію, її контактами та списком послуг.
Інтернет-магазин	Ні	Відсутній
Інформаційний корпоративний портал	Ні	Немає потреби
Інтернет-маркетинг, в т.ч.		
Оптимізація сайтів під пошукові системи (SEO)	Ні	При пошуку «туристичні агенції Тернопіль» агенція не з'являється навіть на перших трьох сторінках пошуку, тому даний інструмент потребує значних доопрацювань.
Web-маркетинг	Так	Інформація про туристичну агенцію АГП «Аріведерчі» міститься на основному сайті мережі гарячих путівок.
Просування в соціальних мережах	Так	Сторінка у соціальній мережі Facebook наповнена якісними відео та постами працівників агенції із закордонних подорожей, також активно використовується рекламні інструменти даної мережі. Мінусом являється недостатня частота ведення сторінки.
Інтернет-реклама	Ні	Не використовувалась
Мультимедійні інструменти	Так	На постійній основі створюються відеоматеріали про роботу офісу, конкретні країни та свій досвід їх відвідування.
Електронне розсилання	Так	Використовується у цілях підтримання контакту з клієнтами та переважно для масової розсилки використовується Telegram-канал.
Подієвий маркетинг в Інтернеті	Ні	Не використовується

Джерело: складено автором

Здійснивши аналіз інструментів інтернет-маркетингу АГП «Аріведерчі», можна зробити висновок, що основними проблемами в сфері інтернет-маркетингу компанії є неробочий сайт, що також створює додатково щорічні витрати на оплату домена та абсолютно не дає прибутку. Ще однією не менш важливою проблемою є абсолютна відсутність оптимізації пошукових систем та як наслідок неможливість для нових туристів знайти агенцію у пошуку.

Для оцінки конкурентоспроможності АГП «Аріведерчі» було проведено анкетування клієнтів трьох туристичних фірм, що являються найбільш сильними з основних конкурентів підприємства. Опитування представлений в додатку Б даної роботи. На основі результатів була складена таблиця критеріїв оцінки конкурентоспроможності туристичних фірм (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Критерії оцінки конкурентоспроможності туристичних компаній

Критерії конкурентоспроможності	АГП «Аріведерчі»	«Прем'єр Тур»	АГП «Партнер»
Асортимент	9	8	7
Ціна	5	7	8
Рекламна активність	6	7	9
Унікальність пропозиції	7	6	5
Якість послуг	8	8	9
Якість персоналу	8	4	6

Джерело: складено автором

Таким чином, підприємство АГП «Аріведерчі» займає приблизно таку ж позицію як і її найближчий конкурент «Прем'єр Тур». Із даних таблиці 2.3 видно, що основним завданням компанії є створення конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентоспроможності, створення стабільної клієнтури, пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне відновлення власної політики з урахуванням ринку туристичних послуг, що динамічно розвивається. Проблема підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу вимагає постійного моніторингу рівня конкурентоспроможності, оцінка якого визначається на основі розрахованих у будь-який спосіб комплексних показників конкурентоспроможності організації (товару, послуги) і організації-конкурента. Важливу роль в цьому процесі, безумовно, має зіграти ефективний механізм формування і реалізації маркетингових стратегій розвитку.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства

Будь-який процес формування маркетингової стратегії повинен починатися зі стратегічного аналізу. В цьому дослідженні ми проведемо стратегічний аналіз діяльності АГП «Аріведерчі», використовуючи такі методи як: матриця БКГ та SWOT-аналіз.

Матриця БКГ – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. В його основу закладено дві концепції: життєвого циклу товару (вертикальна вісь) і ефекту масштабу виробництва або кривої навчання (горизонтальна вісь). Побудуємо матрицю БКГ для основних категорій послуг, які надає АГП «Аріведерчі». Такими послугами в порядку спадання їх частки в сукупному виторгу компанії є: тури за спеціальною ціною; екскурсійні тури; оформлення віз; автобусні тури; продаж авіаквитків; тури в кредит.



Рис. 2.4 Основні види послуг АГП «Аріведерчі»

Основні вихідні дані для побудови матриці БКГ було представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Послуга	Обсяг продажу, тис. грн.	Обсяг продажу найсильнішого конкурента, тис. грн.	Відносна частка ринку, %	Об'єм ринку 2014, тис. грн.	Об'єм ринку 2015, тис. грн.	Темп приросту ринку, %
тури за спеціальною ціною	8074	6100	13	63150	62107	-1

Продовження таблиці 2.3

екскурсійні тури	1153,7	12781,2	0,84	106510	137711	29,29
оформлення віз	721,1	1415,2	2,40	28734,1	30045,8	4,57
автобусні тури	576,3	211,3	16,50	2999,3	3492,7	16,45
продаж авіаквитків	520,1	1644	3,10	15432,9	18777,4	12,71
тури в кредит	489,8	241,3	37,00	1542,1	1323,8	-14,16

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства та [68].

За даними таблиці 2.3 побуду будемо матрицю БКГ за показниками відносної частки ринку та темпів приросту ринку для основних послуг АГП «Аріведерчі» (див. рис. 2.5).

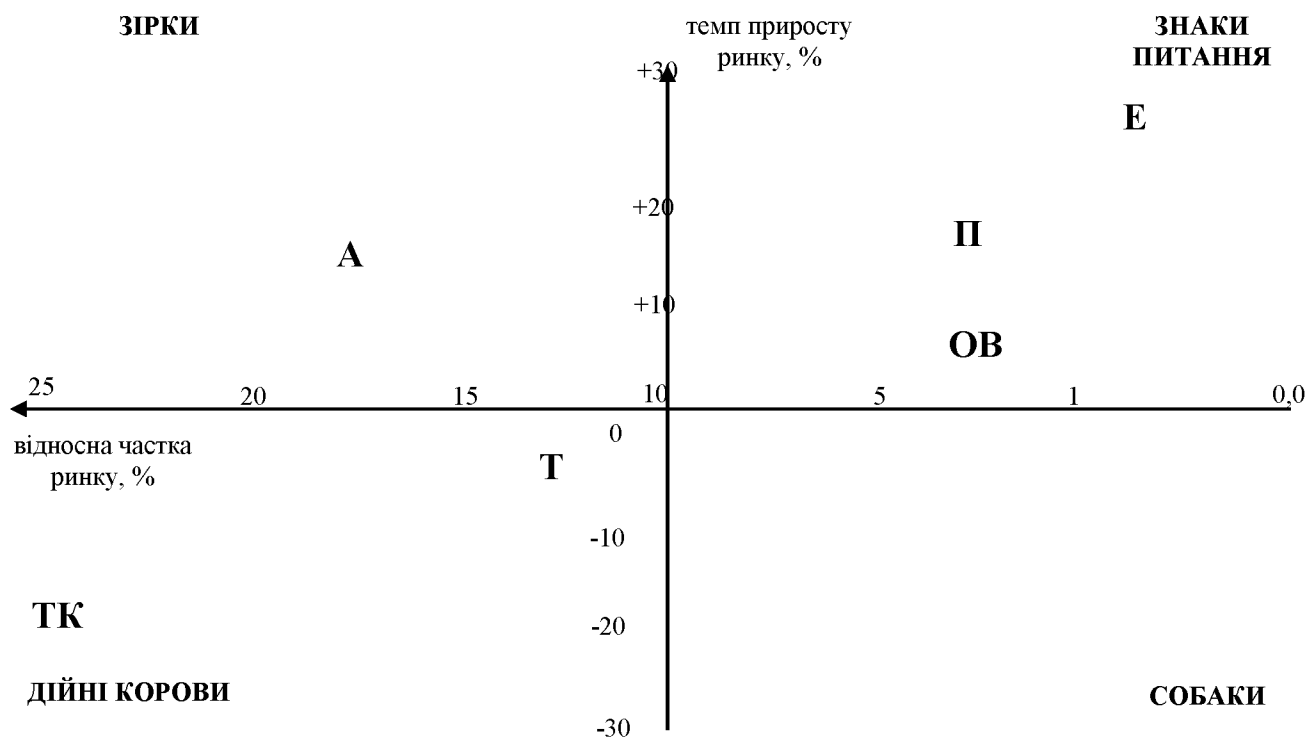


Рис. 2.5. Матриця БКГ для основних послуг АГП «Аріведерчі»

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.2.

Примітка: А – автобусні тури ; Т – тури за спеціальною ціною; Е – екскурсійні тури; П – продаж авіаквитків; ОВ – оформлення віз; ТК - тури в кредит

Дані рис. 2.5 свідчать, що до категорії «Зірки» потрапила така послуга АГП «Аріведерчі» як автобусні тури. Водночас, потрібно усвідомлювати, що якби не

значна девальвація національної валюти в досліджуваному періоді, зазначеного в таблиці 2.3 зростання ринку послуг «автобусні тури» не відбулося. Інакшими словами, в даному ринок зріс, насамперед, за рахунок зростання цін, що було вимушеним кроком в наслідок суттєвого подорожчання пального. Якби не зростання ціна, то ця послуга знаходилася б в категорії «дійні корови», де зараз перебувають такі послуги як «тури за спеціальною ціною» та «тури в кредит». «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від їх продажів можна спрямовувати на розвиток «знаків питання».

До «знаків питання» попали відразу три види послуг: екскурсійні тури; продаж авіаквитків; оформлення віз. На нашу думку, саме ці напрями діяльності є найбільш перспективними, оскільки вони не настільки залежать від туристів, як основний вид діяльності. В загалом, в Тернополі, як і в Україні в цілому, зростає популярність надання послуг з оформлення віз та надання консультацій щодо правильного оформлення документів. Саме тому, ми вважаємо, що досліджуване підприємство повинно розширювати зазначені напрямки бізнесу.

Водночас, для вироблення стратегій підвищення конкурентоспроможності АГП «Аріведерчі» також потрібно провести аналіз його сильних та слабких сторін з урахуванням зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз).

SWOT-аналіз є необхідним елементом дослідження маркетингового середовища фірми, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних та маркетингових планів. Дані, отримані в результаті ситуаційного аналізу, слугуватимуть базисними елементами при розробці стратегічних цілей і завдань компанії.

На АГП «Аріведерчі» впливає сукупність як внутрішніх (фактори мікросередовища) так і зовнішніх факторів (фактори макросередовища).

В конкретному випадку ми проведемо SWOT-аналіз в 2 етапи. На першому етапі ми виділимо основні сильні та слабкі сторони підприємства а також назовемо ключові можливості та загрози. На другому етапі SWOT-аналізу будуть

побудовані і проаналізовані матриці основних можливостей та загроз підприємства з урахуванням сильних і слабких сторін.

Етап 1. На підставі внутрішнього маркетингового аудиту, проведеного опитування клієнтів та експертів були проаналізовані сильні і слабкі сторони АГП «Аріведерчі» (фактори мікросередовища).

Основними сильними сторонами досліджуваного підприємства є: висока якість послуг; хороший імідж підприємства; широкий асортимент додаткових послуг; велика кількість турів.

Основними слабкими сторонами досліджуваного підприємства є: слабка система мотивації співробітників; неефективна рекламна кампанія; недосконала система бронювання турів; недостатня кількість персоналу.

Аналіз зовнішнього середовища дозволив виявити наступні можливості та загрози для розвитку компанії.

Можливості: підвищення туристичної привабливості м. Тернопіль; послаблення позицій конкурентів; використання передового досвіду (бенчмаркінг); підвищення рівня професійності кадрів.

Загрози: подальше зменшення туристичної привабливості м. Тернопіль; застосування бенчмаркінгу конкурентами; зменшення доходів населення; зміна смаків і потреб клієнтів.

Етап 2. Наступним етапом можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, розіб'ємо на три групи по пріоритетності, необхідності концентрації зусиль і коштів та старанності моніторингу.

На підставі зробленого SWOT-аналізу були складені матриці загроз і можливостей для компанії АГП «Аріведерчі», наведені в додатках В, Д.

Таким чином, у поля негайного реагування потрапляють загрози застосування бенчмаркінгу конкурентами та подальше зменшення доходів населення. Сукупна дія цих загроз може завдати суттєвої шкоди досліджуваному підприємству.

Негативні наслідки, спричинені агресивними діями конкурентів на ринку, в тому числі із застосуванням бенчмаркінгу, компанія може зменшити шляхом

збільшення своєї частки ринку і розвитку бренду, що вимагає більшої уваги до розвитку маркетингу та достатнього його фінансування. В додатку В проаналізовано можливості, що надаються ринком туристичних послуг АГП «Аріведерчі».

Матриця можливостей показала, що на поля найбільш сприятливих можливостей потрапляє можливість використання АГП «Аріведерчі» передового досвіду (бенчмаркінгу) та підвищення туристичної привабливості регіону.

З урахуванням виявлених можливостей і загроз виділяються основні взаємозалежні групи «Можливості – сильні / слабкі сторони» «Загрози – сильні / слабкі сторони» складається відповідна матриця SWOT (додаток В).

Ця фаза дозволяє зробити стратегічні висновки з зробленого аналізу, точно структурувати проблеми і завдання, що стоять перед компанією і знайти шляхи їх вирішення з урахуванням наявних і передбачуваних ресурсів. Саме ця фаза SWOT-аналізу визначає стратегічні цілі розвитку АГП «Аріведерчі».

При формуванні SWOT-аналізу, можливий вплив сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз було оцінено в балах від 1 до 5. Комірки СІМ (сильні сторони і можливості), СІЗ (сильні сторони і загрози), СЛМ (слабкі сторони і можливості) і СЛЗ (слабкі сторони і загрози) – є результатом взаємодії сил зовнішнього і внутрішнього середовищ і знаходяться як сума відповідних чинників, сила яких виражена в балах.

При розробці рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії АГП «Аріведерчі» ми будемо спиратися на результати проведення SWOT-аналізу (додаток Д). При цьому, ключовими полями матриці SWOT слід вважати комірки СІМ і СЛЗ.

Так комірка СІМ відображає найхарактерніші конкурентні переваги досліджуваного підприємства, ті види діяльності, на яких потрібно зосередитися, так як вони можуть принести фірмі дивіденди в найближчому майбутньому. Комірка СЛЗ – в свою чергу відображає так звані поля «миттєвого реагування» – тобто ті слабкі сторони діяльності підприємства і зовнішні загрози, що

потребують негайного втручання ТОР-менеджменту з метою мінімізації, пов'язаних з ними негативних наслідків.

Однак, при розробці маркетингової стратегії, важливо також спиратися на дані комірок СЛМ та СІЗ. Перша комірка (СЛМ) репрезентує сховані всередині фірми невикористані можливості, а друга (СІЗ) – вказує на потенційне погіршення ситуації, якщо при виникненні певних зовнішніх обставин не буде вжито відповідних заходів.

З додатку Д видно, що в поле миттєвого реагування (комірка СЛЗ) АГП «Аріведерчі» попав синергетичний ефект перетину слабкої системи мотивації співробітників, можливого застосування бенчмаркінгу конкурентами та подальшого зменшення доходів населення. Зокрема, подальше зменшення доходів населення призведе до зменшення попиту на туристичні послуги, особливо високої якості. Негативний ефект від зменшення попиту може суттєво підсилитися застосуванням бенчмаркінгу конкурентами, які завдяки застосуванню передового досвіду «переманять» до себе значну частку клієнтів. У зв'язку з цим особливо гостро постає проблема мотивації співробітників, оскільки саме від їх професійності в умовах жорсткої конкуренції в значній мірі залежить конкурентоспроможність компанії.

2.3. Оцінка рівня використання стратегій розвитку підприємства

Аналіз маркетингової діяльності АГП «Аріведерчі» дає підстави стверджувати, що підприємство застосовує таку стратегію розвитку як «стратегія розвитку товару». В попередньому розділі цієї роботи ми вже зазначали, що стратегія розвитку товару означає модифікацію товару підприємства або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Зокрема, свідченням обрання саме цієї стратегії АГП «Аріведерчі» можна вважати наступні кроки підприємства:

1. Підвищення якості туристичних послуг. АГП «Аріведерчі» постійно підвищує якість надання туристичних послуг.

2. Розробка нових видів послуг. Так, останнім часом, АГП «Аріведерчі» намагається розширити свій асортимент послуг.

Водночас, потрібно усвідомлювати, що в сучасному надзвичайно складному та швидкозмінному середовищі, жодна з фірм не може дозволити собі бути недостатньо гнучкою і дотримуватися лише однієї стратегії. Але саме стратегія розвитку товару, на наш погляд, є основною серед маркетингових стратегій розвитку досліджуваного підприємства. Водночас, лідируючі позиції, які займає АГП «Аріведерчі» на ринку послуг розміщення м. Тернопіль обумовлює застосування однієї з стратегій лідера за Котлером, а саме – стратегія захисту своєї частки. При цьому ми можемо виокремити наступні елементи маркетингової діяльності досліджуваного підприємства в сфері реалізації стратегії захисту своєї ринкової частки:

- флангова оборона (захист і вдосконалення найслабкіших місць у послугах підприємства). Прикладом застосування агенції флангової оборони є стратегія компанії, пов'язана з підвищенням якості надання туристичних послуг, основним елементом якої є усунення такого недоліку як низький рівень мотивації обслуговуючого персоналу;

- випереджаюча оборона (постійне підтримання високої конкурентоспроможності товарів);

- збільшення частки ринку.

При цьому, слід зазначити, що досліджуване підприємство не застосовує такі елементи (заходи) підприємства-лідера як: позиційна оборона (пасивний захист своїх послуг); контратака (цінові війни); мобільний захист (розширення і диверсифікації ринків); демаркетинг (скорочення ринку).

Таким чином, можна констатувати, що в своїй маркетинговій діяльності АГП «Аріведерчі» застосовує такі дві основні стратегії як: «стратегія розвитку товару» та «стратегія захисту своєї частки».

Проведемо аналіз зазначених показників ефективності маркетингової стратегії АГП «Аріведерчі» (табл. 2.4). Розрахунки здійснювалися на основі даних підприємства

(додаток Е, Ж), даних Статистичного Щорічника за 2019 рік [77] (щодо ринку туристичних послуг), а також аналізу ринку туристичних послуг України, проведеного Туристичною асоціацією України [56].

При цьому, в таблиці 2.4 використовувалися наступні формули, що містять скорочення:

(2.1)

$$\text{ЧД} = \text{СД} - \text{ПДВ}, \text{ де}$$

ЧД – чистий дохід; СД – сукупний дохід; ПДВ – податок на додану вартість (20%).

(2.2)

$$K_{\text{рп}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Собів}}, \text{ де}$$

$K_{\text{рп}}$ – коефіцієнт рентабельності послуг; Собів – собівартість.

(2.3)

$$K_{\text{ц}} = \frac{\text{Ц}_{\text{max}} + \text{Ц}_{\text{min}}}{2 \times \text{Ц}_{\text{ф}}}, \text{ де}$$

$K_{\text{ц}}$ – конкурентоспроможність послуг підприємства за ціною. В силу того, що асортимент послуг АГП «Аріведерчі» є досить широким, ми оцінювали цінову конкурентоспроможність основного виду діяльності – подорожжі. При цьому, згідно офіційної звітності, середня реалізаційна вартість одного туру скла 470, 560 і 650 в 2017, 2018 і 2019 рр. відповідно;

Ц_{max} – максимальна ціна на ринку; Ц_{min} – мінімальна ціна на ринку; $\text{Ц}_{\text{ф}}$ – ціна, встановлена підприємством.

(2.4)

$$\text{ЧР} = \frac{\text{ОП}}{\text{ЗОП}}, \text{ де}$$

ЧР – частка ринку підприємства. ОП – обсяг продажів підприємства; ЗОП – загальний обсяг продажів.

Всі розрахунки здійснювалися на основі даних додатків Б-В з використанням можливостей Microsoft Excel 2019.

Таблиця 2.4

Динаміка показників, що характеризують ефективність маркетингової стратегії
АГП «Аріведерчі» в 2017-2019 рр.

Показник	Джерело/ формула	Значення показника			Відхилення	
		2017	2018	2019	Абсолют- не (2019 – 2017)	Відносне, %
Сукупний дохід, млн. грн.	Звітність	11746	10402	13842	2095,2	17,8
Чистий дохід, тис. грн.	ЧД = СД – ПДВ	9789	8669	11535	1746	17,8
Собівартість, тис. грн.	Звітність	6899	6858	7640	741	10,7
Сукупний прибуток, тис. грн.	ВП = ЧД – собівартість	2890	1831	3895	1005	34,8
Чистий прибуток, тис. грн.	ЧП = ВП – податок	2369,8	1501,4	3193,9	824,1	34,8
Коефіцієнт рентабельності продукції	$K_{rp} = \frac{ЧД}{Собів}$	1,42	1,26	1,51	0,09	6,41
Цінова конкурентоспроможність	$K_{ц} = \frac{Ц_{max} + Ц_{min}}{2 \times Ц_{ф}}$	0,76	0,70	0,73	-0,03	4
Частка ринку, %	$ЧР = \frac{ОП}{ЗОП} \times 100$	15	11	13	-2	-13%

Джерело : побудовано автором на основі даних підприємства.

$$K_{ц-2017} = \frac{Ц_{max} + Ц_{min}}{2 \times Ц_{ф}} = \frac{570 + 150}{2 \times 470} = \frac{730}{940} = 0,76$$

$$K_{ц-2018} = \frac{580 + 200}{2 \times 560} = \frac{780}{1120} = 0,70$$

$$K_{ц-2019} = \frac{710 + 250}{2 \times 650} = \frac{960}{1300} = 0,73$$

$$ЧР_{2017} = \frac{ОП}{ЗОП} \times 100 = \frac{11746}{78306} \times 100 = 15$$

$$ЧР_{2018} = \frac{10402}{106781} \times 100 = 11$$

$$ЧР_{2019} = \frac{13642}{104938} \times 100 = 13$$

Дані таблиці 2.4 засвідчили, що, виходячи з основних параметрів прибутковості та конкурентоспроможності, вибрана маркетингова стратегія розвитку АГП «Аріведерчі», в цілому може вважатися ефективною, оскільки:

1. Протягом 2017-2019 рр. сукупний дохід підприємства зріс на 17,8%, або на 2095,2 тис. грн., що, безумовно, є позитивною тенденцією.

2. При цьому, чистий прибуток зріс на 34,8%, або на 824,1 тис. грн. Зростання чистого прибутку більшими темпами, ніж зростання сукупного доходу можна пояснити тим, що протягом 2017-2019 рр. собівартість зростала нижчими темпами, ніж зростання доходів (тобто приріст собівартості був меншим за приріст доходу: 10,7% проти 17,8%).

3. Зниження співвідношення собівартості до 1 гривні генерованих доходів протягом досліджуваного періоду призвело до пропорційного підвищення рентабельності реалізації послуг АГП «Аріведерчі». Так, станом на 2019 рік, коефіцієнт рентабельності послуг підприємства був на рівні 1,51, або 51%, що, в цілому, є досить характерним явищем для готельних підприємств.

Водночас, потрібно усвідомлювати, що в наслідок значної девальвації національної валюти, яка в досліджуваному періоді знецінилася майже втричі, реального зростання доходів і, відповідно прибутків, не відбулося. Так, наприклад, чистий прибуток 2369,8 тис. грн. конвертувався в 2017 році в 296,2 тис. дол. США, в той час як 3193,9 тис. грн. прибутку в 2019 році – це було вже лише 138 тис. дол. США. Тобто, реальні сукупні прибутки підприємства в досліджуваному періоді не те що зросли, а навіть зменшилися.

Серед негативних моментів реалізації маркетингової стратегії розвитку АГП «Аріведерчі» також потрібно відмітити те, що:

1. Частка ринку досліджуваного підприємства на ринку туристичних послуг зменшилася з 15% в 2017 р. до 13% в 2019 р. Основна причина – переорієнтація споживачів на більш дешеві види послуг розміщення.

2. Цінова конкурентоспроможність послуг АГП «Аріведерчі» зменшилася на 0,03, або на 4%. Це, звичайно, не багато, але в умовах загострення конкуренції і падіння реальних доходів населення така ситуація може призвести до подальшого зниження частки ринку.

Таким чином, аналіз фінансово-господарських і ринкових показників діяльності АГП «Аріведерчі» показав, що в цілому, маркетингова стратегія розвитку досліджуваного підприємства є досить ефективною, хоча і потребує певних удосконалень.

Висновки до розділу 2

В процесі написання другого розділу ми з'ясували, що:

В Україні, від функціонування туристичного ринку залежить життєдіяльність приблизно 40 галузей економіки країни, а також 10-15% її населення. Проте за підрахунками фахівців, частка туризму у ВВП України менше 2%, а в розвинених країнах світу цей показник досягає 5-8%,

Низький рівень обслуговування туристів, складності митного контролю та несприятливий візовий режим для іноземних туристів, проблеми тіньової економіки, економічна і політична дестабілізація, застаріла інфраструктурна база, недосконала правова забезпеченість галузі все ще залишаються головними зовнішніми факторами, що затримують розвиток туризму в Україні.

АГП «Аріведерчі» співпрацює з великою кількістю туроператорів на підставі агентських договорів. Також компанія реалізує авіаквитки через глобальні комп'ютерні системи, співробітники туристичної фірми можуть самостійно забронювати вільні місця на рейс за запитом клієнта.

Проведений SWOT-аналіз показав, що в поле миттєвого реагування (комірка СЛЗ) АГП «Аріведерчі» попав синергетичний ефект перетину слабкої системи мотивації співробітників, можливого застосування бенчмаркінгу конкурентами та подальшого зменшення доходів населення. Зокрема, подальше зменшення доходів населення призведе до зменшення попиту на туристичні послуги, особливо високої якості. Негативний ефект від зменшення попиту може суттєво підсилитися застосуванням бенчмаркінгу конкурентами, які завдяки застосуванню передового досвіду «переманяють» до себе значну частку клієнтів. У зв'язку з цим особливо гостро постає проблема мотивації співробітників, оскільки саме від їх професійності в умовах жорсткої конкуренції в значній мірі залежить конкурентоспроможність агенції.

Аналіз маркетингової діяльності АГП «Аріведерчі» дає підстави стверджувати, що підприємство застосовує таку стратегію розвитку як «стратегія розвитку товару».

Зокрема, свідченням обрання саме цієї стратегії агенції можна вважати наступні кроки підприємства:

1. Підвищення якості туристичних послуг.
2. Розробка нових видів послуг.

Аналіз фінансово-господарських і ринкових показників діяльності АГП «Аріведерчі» показав, що в цілому, маркетингова стратегія розвитку досліджуваного підприємства є досить ефективною, хоча і потребує певних удосконалень.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Формування ефективної маркетингової стратегії розвитку досліджуваного підприємства

В теоретичному підрозділі цієї роботи ми з'ясували, що аналіз зарубіжного досвіду формування маркетингових стратегій розвитку є надзвичайно актуальним завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

З метою розробки ефективної маркетингової стратегії розвитку досліджуваного підприємств розглянемо приклади застосування стратегій розвитку деяких великих транснаціональних корпорацій.

Безумовно, ефективно-зростаючою компанією є «Макдональдс». Основою стратегії розвитку мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс» впродовж років була і залишається стратегія інтенсивного росту, а саме:

1. Ринкова експансія: постійне відкриття нових торгових точок. Так, компанія створює 700 – 900 додаткових ресторанів щорічно: частина власних і частина на умовах франчайзингу, причому дві третини ресторанів повинні відкриватися за межами США.

2. Товарна експансія. «Макдональдс» постійно розширює номенклатуру товару і асортименту продукції, що випускається. Також компанія регулярно працює над розширенням споживчих характеристик товару (додаткові функції товару) забезпечує більш високі продажі за рахунок додаткового спеціального меню до сніданку і обіду, низьких цін і використання принципу додаткової вигоди (даний принцип передбачає отримання більшого обсягу послуг за меншу ціну, наприклад, чізбургер коштує 6 дол., а подвійний чізбургер – 9 дол.) [83]

Ще однією успішною компанією, яка ефективно застосовує маркетингові стратегії розвитку є Pfizer. Pfizer Inc. (Пфайзер, NYSE: PFE) — американська

фармацевтична компанія. Була заснована в 1849 році і відтоді є одним зі світових лідерів ринку. Нинішню назву компанія отримала в червні 2000 року в результаті злиття компаній Pfizer і Warner-Lambert Company.

Компанія випускає препарати для широкого кола споживачів під відомими марками Benadryl, Sudafed, Listerine, Desitin, Visine, Ben Gay, Lubriderm, Zantac75 і Cortizone. Pfizer є винахідником і виробником всесвітньо відомого препарату Віагра.

Основною стратегією розвитку цієї компанії є інтеграція, а саме – злиття і поглинання. Це зумовлено тим, що на ринку фармацевтичної продукції компанії прагнуть отримати доступ до високоякісних лікарських препаратів з низькими виробничими витратами, купуючи підприємства і їх виробничі потужності в країнах, що розвиваються з урахуванням зростаючого попиту на ринку.

Зокрема, компанія Pfizer в 2015 р. витратила 1,8 млрд. дол. на купівлю підприємств, що володіють патентами і дослідними центрами в галузі фармацевтики. Крім того, на початку 2016 року компанія Pfizer об'єдналася з Allergan Plc. Вартість угоди склала захмарні \$160 млрд.

Ще одним прикладом ефективного застосування стратегії поглинання є приклад корпорації Qualcomm – найбільшого виробника чіпів для мобільних пристроїв [74, 131].

Так, згідно останніх новин ринку M&A, рада директорів Qualcomm приймає рішення купити контрольний пакет акцій найбільшого виробника чіпів для автомобільної індустрії NXP Semiconductors за 47 млрд доларів.

Як зазначають експерти в такий спосіб Qualcomm намагається диверсифікувати ринки, скоротити витрати завдяки синергії від злиття, і скористатися зростанням ринку напівпровідників для інформаційно-розважальних систем автомобілів.

Цікавим прикладом застосування маркетингової стратегії розвитку є диверсифікація компанії Walmart – номер 1 за обсягом продажів в світі. Основна сфера діяльності компанії – це торгівля. До 2007 року, окрім торгових центрів, компанія вийшла в такі сфери, як туристичний бізнес, автосервіс, створення

окремих виділених інтернет-ліній, аптечний бізнес, персональні комп'ютери, продаж нафтопродуктів [80].

Сьогодні компанія працює щонайменше в 30 різних, непов'язаних між собою напрямках бізнесу по всьому світі.

Наприклад, розташувавши автозаправки при в'їзді в свої торгові центри і надаючи додаткові знижки (близько 2%) при оплаті спеціальної клубної картою, компанія стимулює споживача, який приїхав в магазин, заправитися на цих станціях.

Разом з тим проїжджаючи повз люди зупиняються на автозаправках і автоматично приймають рішення зайти в торговий центр. В такий спосіб компанія змогла збільшити кількість відвідувачів щонайменше на 10%, що дозволило за один рік збільшити виручку на 490 млн. доларів.

Надзвичайно популярної серед західних компаній є такий вид маркетингових стратегій розвитку як стратегія диференціації. Стратегія диференціації – одна із загальних стратегій росту фірми, яка полягає в орієнтуванні діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів.

Чим сильніше зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага компанії

Успішна диференціація дозволяє фірмі: встановити підвищену ціну на товар/послугу; збільшити обсяг продажів; завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки.

Приклади успішної реалізації стратегії диференціації зустрічаються на кожному кроці. Так, наприклад, найбільший конкурент корпорації «Coca-Cola» – компанія «PepsiCo» в рамках стратегії диференціації випустила новий продукт під торговою маркою «7up», рекламний слоган якого був зосереджений на позиціонуванні себе «як не Кола» [83].

Стратегія диференціювання (в нашому випадку – протиставлення нового напою «7up» «старій Колі») принесла успіх компанії «PepsiCo» і неймовірно

прискорила її продажі, а сам напій в кінці 90-х опинився в трійці найпопулярніших в світі (після «Кока-коли» і «Пепсі»).

На думку експертів, якби з незрозумілих причин компанія не змінила рекламний слоган на «Вибір Америки», можливо, напій продовжував би перебувати в трійці кращих [83].

На відміну від вітчизняних підприємств, більшість західних компаній усвідомлюють, що в сучасних умовах саме технології стають основою успішного розвитку будь-якого бізнесу. Саме тому все більшу популярність серед західних маркетологів здобуває стратегія інноваційного розвитку.

Інноваційна стратегія розвитку підприємства – це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів еволюції підприємства (фірми) зі старого (існуючого) положення в нове (цільове) положення на основі впровадження інновацій – технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних – і позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів і послуг.

Особливо важливу роль інновації відіграють в сільському господарстві. Так, населення нашої планети постійно зростає, а з ним і «апетити». Для того, щоб нагодувати понад 7 млрд. «голодних ротів» потрібно постійно підвищувати продуктивність праці, що не можливо без впровадження ефективних інновацій. Розглянемо декілька прикладів застосування інноваційної стратегії розвитку саме в цій сфері.

Яскравим прикладом використання інноваційної стратегії розвитку в сільському господарстві є швейцарський агрохолдинг Syngenta.

В своїй діяльності Syngenta використовує цілий ряд цікавих інноваційних рішень, які дозволяють їй успішно розвиватися. До таких рішень, насамперед, потрібно віднести [78, 45]:

- виведення високопродуктивних генно-модифікованих сортів зернових;
- розробка засобів захисту рослин (гербіцидів, пестицидів, регуляторів росту та ін.)
- впровадження інтелектуальних систем зрошування;

- впровадження концепції «точного землеробства».

FarmLogs – це ще одна велика американська агропромислова компанія, яка намагається впроваджувати концепцію «інноваційного землеробства», збираючи дані, які допомагають їй отримати максимальну віддачу від кожного гектару.

Особливості їх інноваційного рішення включають в себе використання: карти врожайності, поля опадів, карти ґрунту, автоматичну фіксацію діяльності, аналіз стадії зростання врожаю і багато іншого.

Окрім того, з метою підвищення продуктивності ведення бізнесу, компанія Farmlogs розробила спеціальний датчик, який відстежує рівень світла, вологість, температуру, насиченість ґрунту поживними речовинами, а потім надсилає цю інформацію до баз даних, де вона обробляється і формується в конкретне рекомендаційне рішення.

Також система дозволяє визначити оптимальний час посадки рослин, групувати їх за умовами вирощування. Результатом успішної реалізації інноваційна стратегія росту компанією Farmlogs стало збільшення її капіталізації на 120% впродовж останніх 5 років.

На наше тверде переконання, вітчизняні агропромислові підприємства повинні взяти на озброєння зарубіжний досвід формування маркетингових стратегій розвитку, зокрема в сфері інноваційного землеробства.

На суттєвих відмінностях в процесі формування маркетингових стратегій розвитку вітчизняних і зарубіжних компаній наголошує Н. М. Яковенко (див. табл. 3.1).

Таким чином, провівши дослідження закордонного досвіду формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку, можна відзначити, що маркетингова діяльність, стратегічне планування в рамках стратегії маркетингової діяльності підприємства, у країнах заходу в основному більше спрямовані на реального споживача, ніж на потенційного.

Таблиця 3.1

Основні відмінності в формуванні маркетингових стратегій розвитку вітчизняних
і зарубіжних підприємств

Компонент формування маркетингової стратегії розвитку	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Прибуток	Отримання прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживача (пріоритетність споживача над прибутком)	Максимізація прибутку у будь-який спосіб. Пріоритетність прибутку над споживачем
Інформаційна складова	Широке застосування сучасних інформаційних технологій	Нехтування інформацією, слабе використання системи feedback
Соціальна відповідальність	Високий рівень соціальної відповідальності бізнесу	Низький рівень соціальної відповідальності бізнесу
Товарна політика	Велика кількість новинок Незначна увага тестуванню нових ринків і продуктів	

Джерело: побудовано автором на основі [78, 49].

Для зарубіжних підприємств важливіше знати думку покупця, вже спробував товар. Це пояснюється загальною тенденцією іноземних фірм покривати комерційні ризики великим асортиментом новинок, що випускаються на ринок, коли в результаті реальних продажів оцінюється потенціал тієї чи іншої моделі. Замість того, щоб витрачати гроші на передпродажні дослідження, компанії насичують асортимент і вчаться на реальному ринковому досвіді. Тобто практика тестування ринку перед виходом товару, що застосовується вітчизняними підприємствами, розглядається іноземними компаніями, як марна трата часу.

3.2. Реалізація стратегії глибокого проникнення на міжнародний ринок туристичних послуг

У попередніх підрозділах цієї роботи ми надали загальні рекомендації щодо підвищення ефективності формування та реалізації маркетингових стратегій АГП «Арівідерчі». Зокрема, ми з'ясували, що маркетингова стратегія досліджуваного

підприємства повинна формуватися цілісно і містити комплекс середньо– та довгострокових рішень, які умовно можна згрупувати за такими напрямками: уточнення місії підприємства; визначення цілей та завдань; формування цільових ринків; вибір номенклатури та асортименту послуг; ведення цінової політики; організація системи збуту; проведення рекламної кампанії тощо.

При цьому, на основі з'ясування основних тенденцій на туристичному ринку України, дослідження фінансово-господарських показників діяльності АГП «Арівідерчі», а також проведення SWOT-аналізу ми дійшли до висновку, що пріоритетною маркетинговою стратегією досліджуваного підприємства має стати стратегія глибокого проникнення на ринок.

Вибір саме цієї стратегії, як пріоритетної обумовлений дією сукупності наступних чинників та факторів:

- АГП «Арівідерчі» функціонує на освоєному ринку і продає освоєні послуги (перший квадрант за матрицею Ансоффа, див. табл. 1.2);
- можливості товару (туристичних послуг) та ринку не до кінця використані;
- обмежені фінансові можливості підприємства, що унеможливають застосування стратегії розвитку ринку, яка передбачає вихід зі старим товаром на нові ринки збуту (в нашому випадку це можливо здійснити виключно шляхом надання туристичних послуг на інших ринках, що потребує значних фінансових затрат).

Серед очікуваних позитивних результатів застосування стратегії глибокого проникнення для підприємства сфери послуг можна розглядати: збільшення первинного попиту, збільшення частки ринку за рахунок «переманювання» клієнтів конкурентів тощо.

При цьому, як зазначає С. С. Гаркавенко, стратегія глибокого проникнення на ринок можна передбачає здійснення таких заходів як:

- агресивна рекламна кампанія;
- переконування споживачів частіше використовувати / послуги підприємства;
- залучення до споживання послуг підприємства нових споживачів;

- підвищення рівня обслуговування;
- зміна позиціонування торгової марки;
- купівля фірми-конкурента;
- створення спільного підприємства;
- вихід із неприбуткових сегментів;
- ініціювання встановлення правил конкурентної боротьби через відповідні органи влади [12, 3111].

Водночас, в межах цього дослідження в силу об'єктивних причин ми не в змозі здійснити повноцінну розробку маркетингової стратегії глибокого проникнення на ринок готельних послуг, оскільки цей процес охоплює надзвичайно багато етапів і пов'язаний з використанням конфіденційної інформації. Саме тому, зосередимося на одному з найважливіших елементів цієї стратегії, а саме – рекламуванні.

SWOT-аналіз показав, що однією з потенційних загроз АГП «Арівідерчі», є посилення конкуренції з боку інших туристичних підприємств. Як один із варіантів рішення цієї проблеми ми пропонуємо застосувати рекламну стратегію, що пов'язана з розробкою і застосування вірусної реклами. Саме агресивна рекламна кампанія, на наш погляд, і має стати основою формування стратегії глибокого проникнення для АГП «Арівідерчі».

В контексті інтернетизації сучасного медіа-середовища, постійного спрощення доступу до Всесвітньої Мережі, захоплення людей соціальними мережами, серед сучасних маркетологів зростає популярність вірусної реклами, як надзвичайно ефективного інструменту маркетингу.

Аналіз досвіду зарубіжних туристичних підприємств показав, що практика застосування вірусної реклами є надзвичайно поширеною в цьому бізнесі. Як зазначає С. Юрветсон, основними перевагами вірусної реклами над традиційною рекламою в інтернеті для туристичних підприємств є те, що:

- виробництво і поширення вірусної реклами обходиться набагато дешевше, ніж традиційної;

- вірусна реклама сприймається як частина людського спілкування, отже вона буде працювати доті, поки існуватиме природне бажання людей спілкуватися і поширювати плітки;

- вірусна реклама – це реклама, яка захоплює, яку дивляться за власним бажанням;

- це спосіб компанії спілкуватися зі своїми споживачами та партнерами тоді, коли споживач сам того бажає [85].

Схематично принцип розповсюдження вірусної реклами показано в додатку К.

Використання технологій вірусної реклами на досліджуваному підприємстві надасть можливість вирішити такі стратегічні завдання як підвищення іміджу агенції та залучення нових клієнтів.

На нашу думку, розробку вірусної рекламної кампанії АГП «Арівідерчі» доцільно було б реалізувати у спосіб, запропонований відомим російським агентством з вірусного маркетингу Affect (рисунок 3.1.) Оскільки найбільш популярним видом вірусної реклами є короткий відеоролик, саме його ми і плануємо покласти в основу майбутньої рекламної кампанії.

Водночас, розробка рекламної кампанії, як основи формування стратегії глибокого проникнення підприємства на ринок потребує аналітичного розрахунку та прогнозу її ефективності. Прогноз ефективності запропонованого проекту пропонуємо здійснити за традиційними показниками ефективності рекламної діяльності, що передбачає, в першу чергу, виокремлення витрат на рекламу від загальних постійних витрат та співвіднесення їх з додатковим прибутком від рекламної діяльності.



Рис. 3.1. План виконання вірусної рекламної кампанії АГП «Арівідерчі»

Джерело: побудовано автором за даними [55].

Доцільно також обраховувати показник рентабельності інвестицій в інтернет-рекламу за окремими її елементами. Також доповнити оцінку можна обрахуванням таких груп показників: показники ринкової ефективності, що досліджують зовнішні умови ринку та привабливість. Це традиційні матричні методи оцінки, що базуються на вивченні таких аспектів, як доля ринку, темп росту та його привабливість; показники конкурентної ефективності, що оцінюють конкурентоспроможність продукції підприємства: якість, ціна та ін.; – показники активності споживача, що характеризують ефективність співробітництва зі споживачами, тобто оцінка ступеню задоволення клієнта, їх думка про продукцію.

Для розрахунку економічної ефективності від застосування вірусної реклами, введемо наступні дані:

– прогнозований ефект буде ґрунтуватися на тому, що, згідно даних YouTube і сервісу Google Analytics, середньостатистичний вірусний ролик забезпечує 1 млн. переглядів цільової аудиторії. При цьому, прогнозована динаміка кількості переглядів вірусного відео компанії АГП «Арівідерчі» має наступний вигляд (рис. 3.2):

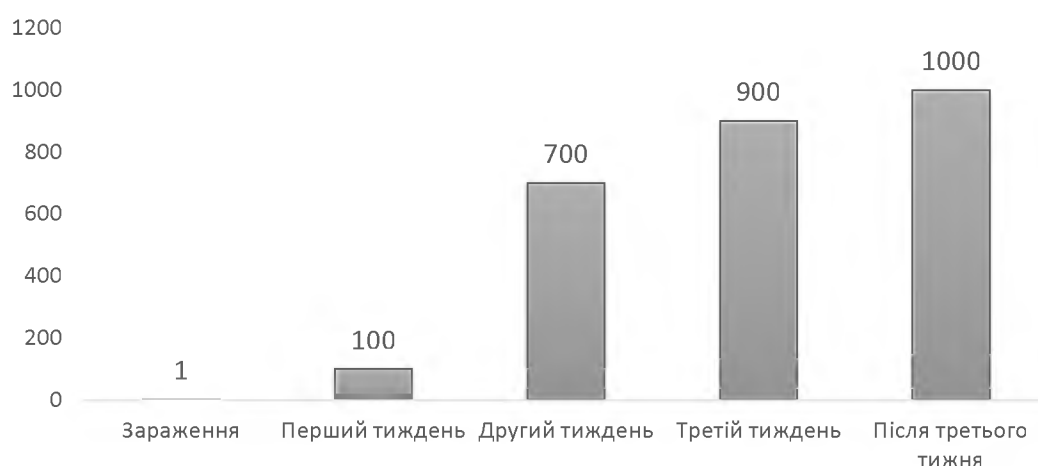


Рис. 3.2. Прогнозована динаміка кількості переглядів вірусного відео компанії АГП «Арівідерчі», тис. чол.

Джерело: побудовано автором на самостійно

- терміни створення вірусного відео – 2 тижні;
- потрібний час на зараження інтернету (посів вірусу) – 1 тиждень;
- пікова швидкість пікового розповсюдження вірусного відео – 2 тижні. При цьому, зараження відбувається й надалі, однак вже зі значно меншим темпами;
- за даними агенції з вірусного маркетингу Affect, процент підписників (%П) цільової аудиторії, яка переглянула вірусне відео складає близько 10-15% (див. рис. 3.3);
- час, потрібний на обробку підписної бази (так зване «дозрівання» підписників, період, за який підписники стають клієнтами компанії – 10 тижнів;
- при спілкуванні з представниками готельно-ресторанного бізнесу, що активно застосовують Email-розсилку і інші сучасні інтернет інструменти, нам

вдалося вияснити, що серед тих, хто підписався на розсилку клієнтами компанії в майбутньому стає кожний тисячний. Можна припустити найгірший сценарій розвитку подій, коли клієнтом фірми стане лише 1 людина з 1500 підписників;

– середня вартість професійної розробки і запуску вірусного відео – 27000 грн. За рік потрібно зробити щонайменше 3 цикли розробки запуску вірусної реклами.

– вартість розповсюдження вірусного відео – 0 грн.;

– націнка на послуги АГП «Арівідерчі» складає не менше 50%;

– середньорічна завантаженість турів в 2019 році склала 25%. Середня тривалість перебування одного клієнта – 7 дні в рік., середня вартість туру 1 дня – 1650 грн.;

– АГП «Арівідерчі» сплачує податки за загальною системою оподаткування.

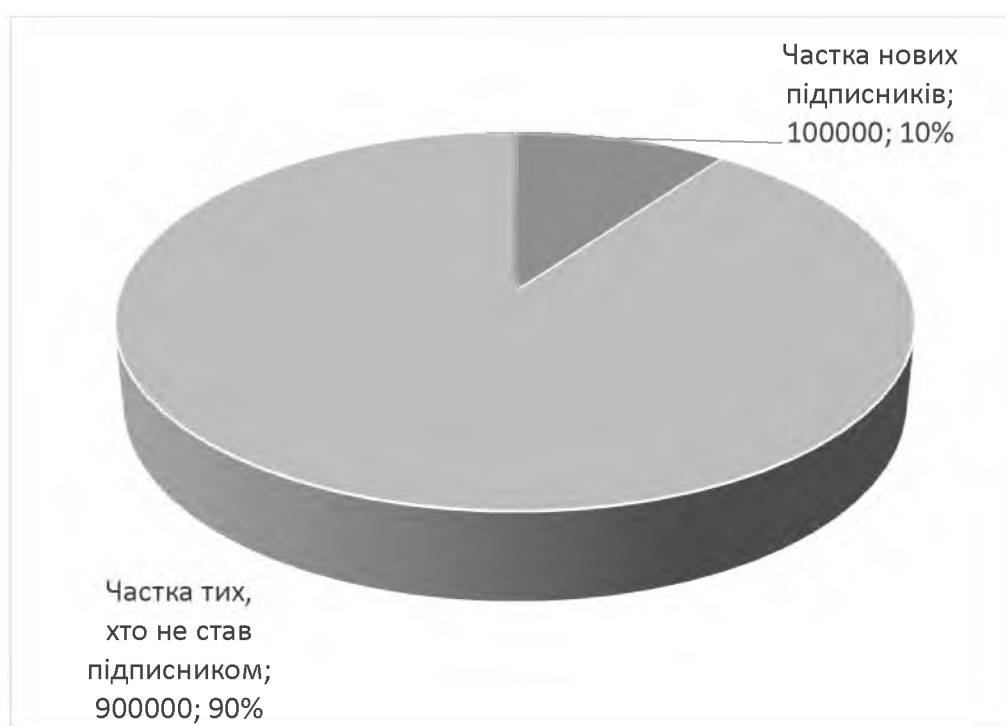


Рис. 3.3 Частка нових підписників на новини компанії з числа тих, хто переглянув вірусне відео

Джерело: побудовано автором на самостійній .

Спираючись на вище вказані прогнозовані дані можна приблизно підрахувати кількість нових постійних клієнтів АГП «Арівідерчі», які можуть бути задіяні технологією вірусної реклами а також час, потрібний на запуск вірусної кампанії. Крім того, знаючи середньорічний обсяг витрат 1 постійного клієнта на послуги АГП «Арівідерчі», можна спрогнозувати, як зміняться обсяги продажу досліджуваного підприємства протягом року після застосування вірусного рекламного звернення.

1. Спочатку розрахуємо кількість нових потенційних клієнтів компанії (НК) АГП «Арівідерчі» під впливом вірусної рекламної кампанії:

(3.1)

$$НК = СП \times \%П \times \%К, \text{ де}$$

НК – кількість нових клієнтів, чол; СП – сукупні перегляди вірусної реклами; %П – процент підписників на новини компанії в соціальних мережах; %К – частка нових клієнтів, з тих, хто підписався на новини компанії.

В нашому випадку для АГП «Арівідерчі» маємо:

$$НК = СП \times \%П \times \%К = \frac{1000000 \times 0,1}{1500} = 67 \text{ (клієнтів)}$$

2. Враховуючи, що за результатами 2019 року середньорічний рівень завантаженості турів АГП «Арівідерчі» складав 25%, а середній термін перебування одного клієнту – 7 дні в рік, знайдемо:

Загальну кількість клієнтів готелю (3.1)

(3.2)

$$\Delta Q = \frac{Н \times 3 \times 365}{t}, \text{ де}$$

Н – кількість номерів, шт.; 3 – середньорічна завантаженість номерів, %; t – середня тривалість перебування в турі одного клієнта, днів/рік.

Для 2019 року маємо:

$$Q_{2019} = \frac{Н \times 3 \times 365}{t} = \frac{130 \times 0,25 \times 365}{7} = 1694 \text{ клієнта}$$

Після запровадження вірусної реклами маємо 1694, тобто кількість клієнтів досліджуваного підприємства зросте на 2%, що для туристичного підприємства досить багато, враховуючи ситуацію, що склалася на ринку.

2. Тепер розрахуємо додатковий річний сукупний виторг компанії (3.3):

$$\Delta TR = \Delta Q \times t \times P, \text{ де}$$

P – середня вартість туру одного дня.

$$\Delta TR = 67 \times 7 \times 1650 = 773850 \text{ (грн.)}$$

3. В свою чергу, додатковий чистий дохід (ΔNR) від реалізації проекту складатиме:

$$\Delta NR = \Delta TR - \text{ПДВ}$$

$$\Delta NR = 773850 - 773850 \times 0,2 = 619080 \text{ (грн.)}$$

4. Знайдемо додатковий річний сукупний прибуток, враховуючи що націнка складає 50% (3.5):

$$\Delta П = \Delta NR \times \%R, \text{ де}$$

$\%R$ – націнка.

В нашому випадку для ПАТ «Тернопіль-готель» після застосування вірусної реклами маємо:

$$\Delta П = 619080 \times 0,5 = 309540 \text{ (грн.)}$$

5. Враховуючи, що ставка податку на прибуток в Україні станом на 1 січня 2015 року становить 18%, знайдемо зміну чистого прибутку в результаті використання вірусної реклами:

$$\Delta ЧП = \Delta П \times 0,82 = 309540 \times 0,82 = 253822,8 \text{ (грн.)}$$

6. Сукупний економічний ефект реалізації проекту з розробки і впровадження вірусної реклами АГП «Арівідерчі» може скласти (3.6):

$$E = \Delta П - ВП = \Delta TR - \Delta TC - ВП, \text{ де}$$

(3.6)

Е – сукупний економічний ефект, ВП – сукупні витрати на реалізацію проекту, грн.

$$E = \Delta TR - \Delta TC - ВП = 773850 - 27000 = 746850 \text{ (грн.)}$$

В свою чергу, прогнозована економічна ефективність запропонованої рекламної стратегії АГП «Арівідерчі» становитиме (3.7):

(3.7)

$$\%E = \frac{\Delta ЧП}{РБ} \times 100\%, \text{ де}$$

$\%E$ – прогнозована економічна ефективність, %.

$$\%E = \frac{253822,8}{27000} \times 100\% = 940\%$$

Таким чином, проведені розрахунки, дають нам підстави стверджувати, що кожна вкладена в запропонований нами рекламний проект гривня принесе 9,40 грн. додаткового чистого прибутку, що, безумовно, є позитивним показником. Отже в теорії ефективність застосування вірусної реклами АГП «Арівідерчі» дуже велика. На практиці, отримані результати можуть відрізнятися, однак важко уявити сценарій, за яким застосування технологій вірусної реклами не принесло б досліджуваному підприємству позитивного результату.

Водночас, керівництву досліджуваного підприємства, слід усвідомлювати, що значна ефективність використання технологій вірусної реклами в порівнянні з традиційними рекламними засобами, не має стати причиною повної відмови від традиційної реклами, оскільки тільки використовуючи якомога більше каналів розповсюдження інформації можна охопити максимально можливу аудиторію.

Таким чином, на основі з'ясування основних тенденцій на ринку гостинності України, дослідження фінансово-господарських показників діяльності АГП «Арівідерчі», а також проведення SWOT-аналізу ми дійшли до висновку, що пріоритетною маркетинговою стратегією розвитку досліджуваного підприємства має стати стратегія глибокого проникнення на ринок. При цьому, в основі формування цієї стратегії в нашому випадку має стати агресивна рекламна

компанія. Саме тому ми запропонували проект з розробки та застосування технологій вірусного маркетингу та здійснили його економічне обґрунтування.

Висновки до розділу 3

На основі з'ясування основних тенденцій на туристичному ринку України, дослідження фінансово-господарських показників діяльності АГП «Аріведерчі», а також проведення SWOT-аналізу ми дійшли до висновку, що пріоритетною маркетинговою стратегією розвитку досліджуваного підприємства має стати стратегія глибокого проникнення на ринок.

Вибір саме цієї стратегії, як пріоритетної обумовлений дією сукупності наступних чинників та факторів:

- АГП «Аріведерчі» функціонує на освоєному ринку і продає освоєні послуги;
- можливості товару (туристичних послуг) та ринку не до кінця використані;
- обмежені фінансові можливості підприємства, що унеможлиблюють застосування стратегії розвитку ринку, яка передбачає вихід зі старим товаром на нові ринки збуту (в нашому випадку це можливо здійснити виключно шляхом надання туристичних послуг на других ринках, що потребує значних фінансових затрат).

При цьому, в основі формування цієї стратегії в нашому випадку має стати агресивна рекламна компанія. Саме тому ми запропонували проект з розробки та застосування технологій вірусного маркетингу та здійснили його економічне обґрунтування.

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи нами були виконані основні сформульовані завдання досліджуваної проблеми. Так, в результаті вивчення теоретичних аспектів формування маркетингових стратегій підприємства, ми з'ясували, що маркетингова стратегія – це головний напрямок маркетингової діяльності, дотримуючись якого підприємство прагне досягти своїх маркетингових цілей та бути конкурентоспроможним з урахуванням наявних внутрішніх можливостей та умов зовнішнього середовища.

Також ми з'ясували, що стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Більшість сучасних вчених вважають, що головною метою стратегічного планування є визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації.

При цьому, основними етапами стратегічного маркетингового планування підприємства є: визначення цілей і напрямів діяльності фірми; визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності фірми; координація різних напрямів діяльності; оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку; створення умов для ефективного розподілу продукції фірми; визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій; оцінювання маркетингової діяльності фірми.

АГП «Аріведерчі» існує на ринку з 2011 року та за цей час досягнула хороших успіхів у продажі туристичних послуг (авіа забезпечення, візова підтримка, продаж пакетних турів та проживання і т. д.) туристам, що прийшли в слід за досвідченими туристичними агентами та великій кількості новоприбулих клієнтів.

Асортимент підприємства широкий та включає в себе роботу не лише з крупними туристичними операторами України, але і невеликими компаніями,

завдяки чому агентство може забезпечити своїх туристів найкращою ціною, місцем відпочинку та готове надавати послуги з приводу організації нестандартних індивідуальних турів.

Найбільш небезпечними конкурентами являються фірми «Прем'єр тур», оскільки дана агенція знаходиться поблизу АГП «Аріведерчі» та АГП «Партнер», так як дана агенція має один із найвищих показників продажів у Тернополі в першу чергу завдяки своїй ціновій політиці. Провівши опитування, було визначено слабкі сторони підприємства, найбільш вагомим з них є недостатня рекламна активність.

На основі складання матриці БГК, ми з'ясували, що до категорії «Зірки» потрапила така послуга АГП «Аріведерчі» як автобусні тури. Водночас, потрібно усвідомлювати, що якби не значна девальвація національної валюти в досліджуваному періоді, зростання ринку послуг «автобусні тури» не відбулося. Інакшими словами, в даному ринку зріс, насамперед, за рахунок зростання цін, що було вимушеним кроком в наслідок суттєвого подорожчання пального. Якби не зростання ціна, то ця послуга знаходилася б в категорії «дійні корови», де зараз перебувають такі послуги як «тури за спеціальною ціною» та «тури в кредит». «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від їх продажів можна спрямовувати на розвиток «знаків питання».

До «знаків питання» попали відразу три види послуг: екскурсійні тури; продаж авіаквитків; оформлення віз. На нашу думку, саме ці напрями діяльності є найбільш перспективними, оскільки вони не настільки залежать від туристів, як основний вид діяльності. В загалом, в Тернополі, як і в Україні в цілому, зростає популярність надання послуг з оформлення віз та надання консультацій щодо правильного оформлення документів. Саме тому, ми вважаємо, що досліджуване підприємство повинно розширювати зазначені напрямки бізнесу.

Аналіз сильних та слабких сторін з урахуванням зовнішніх можливостей і загроз (SWOT-аналіз) показав, що в поле миттєвого реагування (комірка СЛЗ)

готелю «Тернопіль» попов синергетичний ефект перетину слабкої системи мотивації співробітників, можливого застосування бенчмаркінгу конкурентами та подальшого зменшення доходів населення. Зокрема, подальше зменшення доходів населення призведе до зменшення попиту на туристичні послуги, особливо високої якості. Негативний ефект від зменшення попиту може суттєво підсилитися застосуванням бенчмаркінгу конкурентами, які завдяки застосуванню передового досвіду «переманять» до себе значну частку клієнтів. У зв'язку з цим особливо гостро постає проблема мотивації співробітників, оскільки саме від їх професійності в умовах жорсткої конкуренції в значній мірі залежить конкурентоспроможність компанії.

Дослідження специфіки господарської діяльності АГП «Аріведерчі» дає підстави стверджувати, що підприємство застосовує таку стратегію розвитку як «стратегія розвитку товару». Зокрема, свідченням обрання саме цієї стратегії АГП «Аріведерчі» можна вважати наступні кроки підприємства:

1. Підвищення якості готельних послуг
2. Розробка нових видів послуг. Так, останнім часом, АГП «Аріведерчі» намагається розширити свій асортимент послуг.

Водночас, потрібно усвідомлювати, що в сучасному надзвичайно складному та швидкозмінному середовищі, жодна з фірм не може дозволити собі бути недостатньо гнучкою і дотримуватися лише однієї стратегії. Але саме стратегія розвитку товару, на наш погляд, є основною серед маркетингових стратегій розвитку досліджуваного підприємства. Водночас, враховуючи позиції, які займає АГП «Аріведерчі» на ринку послуг м. Тернопіль обумовлює застосування однієї з стратегій лідера за Котлером, а саме – стратегія захисту своєї частки.

Виходячи з основних тенденцій на туристичному ринку України (зниження попиту), дослідження фінансово-господарських показників діяльності АГП «Аріведерчі», а також проведення SWOT-аналізу ми дійшли до висновку, що пріоритетною маркетинговою стратегією розвитку досліджуваного підприємства має стати стратегія глибокого проникнення на ринок.

Вибір саме цієї стратегії, як пріоритетної обумовлений дією сукупності наступних чинників та факторів:

- АГП «Аріведерчі» функціонує на освоєному ринку і продає освоєні послуги;
- можливості товару (туристичних послуг) та ринку не до кінця використані;
- обмежені фінансові можливості підприємства, що унеможлиблюють застосування стратегії розвитку ринку, яка передбачає вихід зі старим товаром на нові ринки збуту (в нашому випадку це можливо здійснити виключно шляхом надання туристичних послуг на других ринках, що потребує значних фінансових затрат).

При цьому, в основі формування цієї стратегії в нашому випадку має стати агресивна рекламна компанія. Саме тому ми запропонували проект з розробки та застосування технологій вірусного маркетингу та здійснили його економічне обґрунтування.

На нашу думку, запропонований комплекс заходів дозволить суттєво підвищити ефективність формування та реалізації маркетингових стратегій досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амблер Т. Практический маркетинг в 2-х томах: Том 1. / Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 1999. 400 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер с англ. М.: Прогресс, 1985. 519 с.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг: уч. Пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2007. 718 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К.: Професіонал, 2009. 345 с.
5. Белінський П. І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 280 с.
6. Божкова В. В Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2009. 200 с.
7. Божкова В. В. Оптимізація ефективності заходів рекламної кампанії. Вісник СумДУ, 2007 р. С. 150-155
8. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. изд. 2-е, перераб и доп. М.: Книжный мир, 2006. 860 с.
9. Бутенко Н. В. Основы маркетингу: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 459 с.
10. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. Посіб. К.: ЦУЛ, 2008. 406 с.
11. Вірусна реклама готелю «Pier Hotel». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WfK0oEGbTOw>
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. Закл. К.: Лібра, 2004. 712 с.
13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: навч. Посібник. К.: Вид-во Київ. нац. екон. ун-ту, 2000. 360 с.
14. Головінов М. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.19. С. 224-229.

15. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 136 с.

16. Грабар О. І. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання інтернет-технологій. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vzhdtu_econ/2013_1_2/19.pdf

17. Граніш С. А. Діагностика управління процесом рекламної діяльності на ринку товарів та послуг. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2013_12/201.pdf

18. Гримблат С. Організаційна культура та командна діяльність. Персонал. 2012. № 3. С. 67-74.

19. Грицевич В. Маркетингові стратегії підприємств. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. (22 травня 2020р., Тернопіль). Тернопіль:ТНЕУ, 2020. С.152-154.

20. Грцевич В. Просування бренду за допомогою засобів цифрового маркетингу. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: матеріали XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених. (14-15 травня 2020р., Тернопіль). Тернопіль:ТНЕУ, 2020. С. 60-61.

21. Гульчук А. О. Вірусний маркетинг: специфіка використання та складові елементи. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12945/1/95_Gulchuk_204-206_69.pdf

22. Дем'яненко В. В. Моделювання процесу фінансування рекламних проєктів з урахуванням ризику. Маркетинг в Україні. 2006. № 4. С. 45-52

23. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч. – метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова та ін. – К.: ІКЦ «Леста», 2006. 248 с.

24. Дихтиль Е. Практический маркетинг: учеб. пособ. М.: Высш. шк., 2005. 255 с.

25. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2002. 560 с.
26. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії. Вісник Дніпропетровського університету. 2009. №1. С. 34-42.
27. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_2_64_74.pdf
28. Карпенко А. В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Karpenko_Hatser.pdf
29. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>
30. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингової стратегії розвитку. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/23936/1/mmi2011_4_2_98_104.pdf
31. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. стер. Л.: КІНПАТРІ Лтд, 2005. 581 с.
32. Ковальчук С. В. Вірусний маркетинг – ліки від кризи . URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_3/072-075.pdf
33. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів: інвестування, конкуренція, менеджмент, маркетинг, підприємництво: Навч. посіб. К.: Молодь, 2006. 382 с.
34. Коноплицький В. А. Економічний словник: тлумачно-термінологічний К.: КНТ, 2007. 577 с.
35. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 752 с.
36. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. Вісник ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. №3. С. 2-10.
37. Красовська О. Ю. Портфельний аналіз як інструмент формування маркетингової стратегії підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Economics/6_141032.doc.htm

38. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
39. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Л.: Інтелект Захід, 2008. 299 с.
40. Левешко З. Н. Аналіз ефективності реклами. Київ: Вид-во ВІРА-Р, 1999. 118 с.
41. Логвіна Ю. М. Формування портфелю стратегій управління маркетинговою діяльністю. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/665/>
42. Мак-Дональд Малькольм. Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию / пер. с англ. А. П. Назайкина; под ред. С. М. Кировой. М. : Эксмо, 2009. 448 с.
43. Макміллан Г. Основи маркетингу / переклад з англ. В. Шевчук. К.: Знання, 2009. 610 с.
44. Маркетинг: бакалаврський курс: Навч. посіб. / За загальною редакцією проф. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 976 с.
45. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2006. 499 с.
46. Мартинюк А. М. Стратегії росту сучасних ТНК. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. №1. С. 51-55
47. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2009. № 3. С. 213–219.
48. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. 288 с.
49. Мороз Л. А. «Вірусний маркетинг» як специфічна технологія маркетингових комунікацій. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16215/1/50_Moroz_98_98_Modern_Problems.pdf
50. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. К.: Решіпа, 2005. 368 с.
51. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К.: УВПК «Екс-Об», 2011. 505 с.

52. Орлов О. О. Планування діяльності підприємства: підруч. К.: Скарби, 2012. 336 с.
53. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 640 с.
54. Офіційна сторінка державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
55. Офіційна сторінка рекламного агентства з вірусного маркетингу «Affect». URL: <http://www.affect.ru/>
56. Офіційна сторінка туристичної асоціації України. URL: <http://www.tau.org.ua/>
57. Офіційний сайт журналу «Маркетинг и реклама». Архів випусків. URL: <http://mr.com.ua/archive>
58. Петруня Ю. Є. Маркетинг: Навч. Посібник. К.: Знання, 2007. 325 с.
59. Пірс Д. Словник сучасної економіки Макміллана. / Пер. з англ.: Олексій Мороз, Тетяна Мороз. К.: АртЕк, 2000. 628 с.
60. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 301 с.
61. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 352с.
62. Портер М. Стратегія конкуренції. / пер. з англ. К.: Основи, 2007. 282 с.
63. Ромат Е. Реклама в системі маркетинга. Харків: НВФ «Студцентр», 1995. 229 с.
64. Ромат Є. В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах. К.: НАДУ, 2007. 235 с.
65. Савельєва К. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій. Вісник соціально – економічних досліджень. 2006. № 28. с. 137 – 140
66. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. ООО «Нове знання», 2007. 360 с.
67. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Вид-во Європейського університету, 2008. 232 с.

68. Семенов Г. А. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 528 с.
69. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
70. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: підручник. К.: Знання, 2009. 764 с.
71. Судник В. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия. Справочник экономиста.. 2004. №8. С. 34-41.
72. Тимонин А. М. Маркетинг: курс лекций. Харьк. гос. экон. ун-т. Х.: ИНЖЭК, 2003. 74 с.
73. Уткин Э. А. Маркетинг: учебник. М.: «Тандем», ЭКМОС, 2002. 320 с.
74. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент: навч. посіб. К.: МАУП, 2007. 437 с.
75. Хопчан М. І. Організація і планування виробництва: теорія і практика. Т.: ТАНГ, 2006. 401 с.
76. Шемшученко Ю. С. Великий енциклопедичний юридичний словник. К.: Юридична думка, 2007. 992 с.
77. Щорічник за 2019 рік. Державна служба статистики. URL: http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukrainy_2015.pdf
78. Яковенко Н. М. Сравнение зарубежного и отечественного опыта в стратегического маркетинге. Маркетинг и реклама. 2015. №3. С. 43-51.
79. Яценко Р. Н. Модели оценки, анализа и прогнозирования положения предприятия на рынке. Бизнес Информ. 2008. № 3. С. 25 – 30.
80. Agnihotri P. International Marketing Strategies For Global Competitiveness. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.198.6748>
81. Ashlan B. 4 Tips for Determining Your Market Research Budget. URL: <http://blog.marketresearch.com/4-tips-for-determining-your-market-research-budget>
82. Davis M. What Is Global Marketing? – Strategies, Definition & Issues. URL: <http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-global-marketing-strategies-definition-issues.html#lesson>

83. Fatih M. Global marketing strategies. URL: http://www.ekonomi.gov.tr/upload/bf09ae98-d8d3-8566-4520b0d124e5614d/fatih_akkaya.pdf

84. Green F. Criteria for Advertising Business Management: Powering the Digital Value Chain of Today and Tomorrow. URL: http://www.operative.com/assets/mktg/ABM_whitepaper.pdf

85. Jurvetson S. What exactly is viral marketing?. URL: <http://currypuffandtea.files.wordpress.com/2008/03/viral-marketing.pdf>

86. JoinUp. Рейтинг туроператорів і найпопулярніших напрямків літнього сезону 2017. URL: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv-sezon-lito-2017/>

87. Marriot international. URL: <http://www.marriott.com/default.mi>

88. Брич, В. Я. Управління ризиками у туристичному бізнесі / Василь Брич, Світлана Крамарчук // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Сер. Географія. – 2010. – № 2. – С. 105-110.

89. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Я. Д. Паранюк та ін. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. 300 с.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина

Грицевич Валерія Євгенівна

Маркетингові стратегії підприємств туристичного бізнесу

спеціальність: 015 16 – Професійна освіта
освітньо-професійна програма - Організація туристичного обслуговування

Кваліфікаційна робота

Частина 2

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

Додаток А

Таблиця А.1

Окремі підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Експерт	Визначення поняття «маркетингова стратегія»
О. Бардина, керівник відділу досліджень, «Вітмарк Україна»	Цілісний комплекс дій (дослідницьких, промо, рекламних та інших), кінцевою метою яких є досягнення ринкового успіху підприємства. Вона є невід'ємною часткою загальної стратегії підприємства
В. Ващенко, бренд-менеджер з інновацій, «САН Інтербрю Україна»	Набір інструментів маркетинг-мікс, вибраний для досягнення конкретної маркетингової цілі
А. Дорофєєва, директор з маркетингу, «McDonald's»	Частина загальної стратегії підприємства, напрями алокації ресурсів для досягнення бізнес цілей у рамках місії підприємства
М. Купчинська, керівник департаменту досліджень інформаційно-аналітичного агентства «Статінформконсалтинг»	План, що описує напрям дій, необхідних для досягнення підприємством конкретних довгострокових цілей у бізнесі, виходячи з його цілей і обмежень з урахуванням сприятливих і небезпечних чинників навколишнього середовища
О. Мартинова, директор з маркетингу групи підприємств «Український Медіа Холдинг»	Точне бачення заходів заробляння грошей на конкретному товарі за конкретний проміжок часу в конкретних ринкових умовах
А. Москалець, директор консалтингової підприємства «ДМГ»	Метод досягнення маркетингових цілей підприємства
Т. Попова, генеральний директор рекламної агенції «МЕХ»	Комплексна програма дій із просування товарів/послуг на ринку
Ю. Шимко, підприємство Synovate, менеджер	Цілеспрямований і адекватний план дій підприємства у сфері маркетингу, спрямований на досягнення довгострокових і середньострокових цілей
П. Макаренко, маркетинг директор групи підприємств «Верес»	Генералізований план дій стосовно об'єкта стратегії (товару, товарної марки) щодо подолання розриву між існуючим (чи потенційним) і бажаним (цільовим) станом
В. Пустотін, директор бренд-консалтингової підприємства «Слідопит»	Інструмент досягнення переваги над конкурентами, реалізації конкретних бізнес цілей

Джерело: побудовано автором на основі [11, с. 114-145].

Додаток Б

Анкета

Питання	Варіанти відповіді
1. На скільки по шкалі від 1 до 10 ви оцінюєте асортимент даної фірми?	1-10
2. На скільки по шкалі від 1 до 10 ви оцінюєте якість наданої вам послуги?	1-10
3. На скільки по шкалі від 1 до 10 ви оцінюєте якість персоналу фірми?	1-10
4. Звідки ви дізнались про фірму?	Від знайомих Реклама в ЗМІ/банер Реклама в інтернеті Реклама у соціальних мережах Інше
5. Яку кількість відмінних між собою варіантів відпочинку ви отримали від туристичного агента компанії?	1-10

Джерело: сформовано автором

Додаток В

Таблиця В.1

Матриця загроз з боку конкурентних сил ПАТ «Тернопіль-готель»

Вірогідність реалізації погроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР застосування бенчмаркінгу конкурентами	ВТ	ВЛ
Середня (С)	СР	СТ зменшення доходів населення	СЛ
Низька (мала ймовірність) (Н)	НР	НТ зменшення туристичної привабливості м. Тернопіль	НЛ зміна смаків і потреб клієнтів

Джерело: побудовано автором на самостійній

Таблиця В.2

Матриця можливостей, що надаються ринком ПАТ «Тернопіль-готель»

Імовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильне (С)	Помірне (П)	Мале (М)
Висока (В)	ВС використання передового досвіду (бенчмаркінг)	ВП	ВМ підвищення рівня професійності кадрів
Середня (С)	СС підвищення туристичної привабливості м. Тернопіль	СУ	СМ
Низька (мала ймовірність) (Н)	НС	НУ послаблення позицій конкурентів	НМ

Джерело: побудовано автором на самостійній

Додаток Д

Таблиця Д.1

Матриця SWOT АГП «Аріведерчі»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості		Бали	Загрози	Бали
	підвищення туристичної привабливості м. Тернопіль		5	подальше зменшення туристичної привабливості м. Тернопіль	4
	використання бенчмаркінгу		5	застосування бенчмаркінгу конкурентами	5
	послаблення позицій конкурентів		5	зменшення доходів населення	5
	підвищення рівня професійності кадрів		4	зміна смаків і потреб клієнтів	4
Сильні сторони	Ба ли	Сума факторів СІМ = 37		Сума факторів СІЗ = 38	
висока якість послуг	5	10		9	
хороший імідж підприємства	5	10		10	
широкий асортимент додаткових послуг	3	8		10	
велика кількість номерів	5	9		9	
Слабкі сторони	Ба ли	Сума факторів СЛІМ = 36		Сума факторів СЛЗ = 33	
слабка система мотивації співробітників	5	8		9	
неефективна рекламна кампанія	4	9		9	
недосконала система бронювання номерів	3	10		8	
недостатня кількість персоналу	3	9		7	

Джерело: побудовано автором на самостійній основі

Додаток Е

Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8889	9789
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6858)	(6899)
Чисті повновартісні збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1831	2890
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	2
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1142)	(1169)
Витрати на збут	2150	(138)	(148)
Інші операційні витрати	2180	(118)	(131)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	433	1444
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1927)	(1280)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(24)	(31)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	133
збиток	2295	(1518)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-131	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	133
збиток	2355	(1649)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1649	133

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	1193	973
Витрати на оплату праці	2505	1422	1611
Відрахування на соціальні заходи	2510	506	560
Амортизація	2515	1026	1015
Інші операційні витрати	2520	6060	5499
Разом	2550	10207	9658

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	5842908	5842908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5842908	5842908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.28	0.02
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.28	0.02
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11535	8689
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7640)	(6858)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий прибуток	2090	3895	1831
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1412)	(1142)
Витрати на збут	2150	(161)	(138)
Інші операційні витрати	2180	(114)	(118)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2209	433
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1635)	(1927)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(86)	(24)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	508	0
збиток	2295	(0)	(1518)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-131
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	508	0
збиток	2355	(0)	(1649)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Деоцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Деоцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	508	-1649

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	1242	1193
Витрати на оплату праці	2505	1386	1422
Відрахування на соціальні заходи	2510	480	506
Амортизація	2515	1035	1026
Інші операційні витрати	2520	6885	6060
Разом	2550	11028	10207

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	5842908	5842908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5842908	5842908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.08	-0.28
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.08	-0.28
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток К

Принцип дії вірусної реклами

