

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

На правах рукопису

МЕЛЬНИК НАТАЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА

УДК 658.8.012.2:338.487 (477)

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник

Юринець Зорина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2014

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів туристичної галузі.....	14
1.1. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної сфери.....	14
1.2. Структуризація процесу формування та реалізації маркетингової стратегії суб'єктів туристичної діяльності.....	31
1.3. Методологія оцінювання результативності стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг.....	52
Висновки до розділу 1.....	62
Розділ 2. Дослідження основних тенденцій стратегічного маркетингового планування на підприємствах туристичної галузі України.....	65
2.1. Маркетингове оцінювання конкурентного середовища туристичного ринку України.....	65
2.2. Дослідження використання стратегічно-маркетингового інструментарію суб'єктами туристичної діяльності в сучасних умовах розвитку ринкової економіки України.....	88
2.3. Аналіз державної політики у сфері розвитку стратегічного маркетингу на всіх рівнях господарювання туристичної галузі України.....	103
Висновки до розділу 2.....	119
Розділ 3. Основні напрями удосконалення системи стратегічного планування маркетингової діяльності в туристичній галузі України.....	121
3.1. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичної сфери України	121
3.2. Формування ефективного стратегічно-маркетингового плану для суб'єктів господарювання туристичної галузі України.....	137

3.3. Організаційний механізм інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України.....	177
Висновки до розділу 3.....	205
Висновки.....	209
Список використаних джерел.....	215
Додатки.....	239

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення рівня конкурентоспроможності туристичної галузі, визначене як одна із цілей стратегічного розвитку України (Закон України “Про туризм”, Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів” від 06.08.2008 р., “Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку в Україні спортивної та туристичної інфраструктури у 2011-2022 роках” від 29.06.2011 р., “Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року” від 01.08.2013р., “Про список пріоритетних галузей економіки” в рамках Закону України “Про затвердження внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання залучення інвестицій” від 15.05.2013 р. та інші нормативно-правові акти) вимагає запровадження сучасних інструментів стратегічно-маркетингового планування, а також прийняття ряду новаторських неординарних рішень. Успішність досягнення та реалізації даних заходів залежить від ступеня взаємоузгодженої інтеграції зусиль усіх суб’єктів туристичної сфери та владних структур у процес формування ефективної системи стратегічно-маркетингового планування на кожному рівні господарювання, яка виступає ключовим фактором підвищення конкурентоздатності як кожного окремого суб’єкта, так і туристичної галузі загалом. Однак сучасні ринкові умови, які характеризуються зростанням конкурентної боротьби на вітчизняному та міжнародних туристичних ринках, підвищенням рівня впливу глобалізаційних процесів, загостренням ринкової невизначеності, підвищенням вимог споживачів до підприємств туристичної сфери, наявністю значних змін у засобах та технологіях просування туристичних продуктів та послуг, методології впливу на туристів-споживачів, унеможливають використання туристичними підприємствами застарілих, напрацьованих роками типових механізмів стратегічного планування маркетингової діяльності, а вимагають їх удосконалення, а також сприяють формуванню та впровадженню новітніх стратегічних підходів до здійснення їх діяльності та розробці адаптованої до змін навколишнього середовища парадигми маркетингу. Вітчизняні суб’єкти

господарювання туристичної галузі активно здійснюють пошук ефективних методів стратегічно-маркетингового планування, намагаються знайти вирішення таких проблемних аспектів, як встановлення успішних бізнес- та маркетингових цілей, проведення результативного стратегічного аналізу, розробка маркетингових стратегій та їх реалізація. Проте, на жаль, у більшості туристичних підприємств вирішення даних проблем ґрунтується лише на науково необґрунтованій та інтуїтивній основі. Низький рівень кваліфікації управлінського апарату, відсутність спеціалізованих відділів, які б займалися стратегічним плануванням, ігнорування важливості маркетингу, відсутність або неефективність системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічних рішень, відсутність чітко визначеної методології стратегічного планування маркетингової діяльності, обмеженість у ресурсах – все це перешкоджає створенню та впровадженню ефективної системи маркетингового стратегічного планування на підприємствах туристичного бізнесу України. Саме тому розробка науково обґрунтованих, методологічних та практичних засад стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі сьогодні є дуже актуальною.

Проблемам методологічного забезпечення та організації стратегічного планування, маркетингового консультування та стратегічного маркетингу присвячено велику кількість публікацій. Серед найвідоміших зарубіжних науковців, котрі присвятили свої праці даному напрямку дослідження, можна виділити І. Ансоффа, Р. Акоффа, П. Дойля, Ж.- Ж. Ламбена, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Коха, Дж. Куінна, Д. Аакера, Г. Мінцберга, А. Стрікланда, Дж. О'Шонессі, А. Томпсона, Дж. Еткінсона, М. Мак-Дональда, Ф. Хедоурі, Дж. Р. Еванс та інших. Істотний внесок у розробку методологічних засад в рамках проектування, формування та впровадження систем стратегічного планування на російських підприємствах здійснили О.М. Матанцева, Г.Л. Азоев, Н.К. Мойсеева, В.А. Гончарук, І.С. Березіна, В.Є. Хруцький, І.М. Герчикова, А.П. Панкрухін, О.К. Ойнер, Г.Л. Багієва та інші. Проте варто зауважити, що більшість наукових розробок даних вчених недостатньо адаптовані до сучасних умов туристичного ринку України. У вітчизняній літературі також досліджується проблема стратегічного планування та управління. Можна

виділити праці таких науковців, як З.Є. Шершньова, А.П. Наливайко, Н.В. Куденко, А.В. Войчак, Є.Г. Панченко, Л. Е. Довгань, В.В. Божкова, Ю.М.Мельник, Л.Ю.Сагер, Н.В. Кулешова, І.А. Маркіна, В.Г. Герасименко, Є.Майовець, І.Михасюк, Ж.Поплавська, В.Приймак, В.Плиса, З.Шершньова, З.Юринець та інші.

Проте, безперечно визнаючи фундаментальний внесок зазначених науковців у розвиток проблем наукового дослідження, можна констатувати, що стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі є недостатньо вивчене, позбавлене ґрунтовного та системного характеру. Саме тому, комплексне представлення методології формування та чіткого механізму впровадження системи стратегічного планування на підставі сучасних принципів маркетингу у діяльність туристичних підприємств, розроблення теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування успішних стратегічно-маркетингових планів для підприємств туристичної сфери, що ґрунтуються на ефективних маркетингових стратегіях, є досить актуальним. У сукупності це обумовило вибір теми й мети дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідницької роботи, що проводиться на економічному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка, а саме в рамках держбюджетної науково-дослідної теми “Управління структурно-інноваційними процесами у регіоні”, номер держреєстрації 0112U005141.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування процесу стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі та розроблення на цій основі наукових рекомендацій щодо його практичної реалізації.

З метою досягнення зазначеної мети були поставлені такі завдання:

– дослідити понятійно-категорійний апарат стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі;

- систематизувати та узагальнити основні підходи до трактування змісту таких понять як “стратегія”, “маркетинг”, “маркетингова стратегія”, “стратегічне планування”, “суб’єкти господарювання туристичної галузі”;
- структурувати етапи процесу формування та реалізації маркетингової стратегії суб’єктів туристичної діяльності;
- обґрунтувати методологію оцінювання результативності стратегічного планування маркетингової діяльності суб’єктів ринку туристичних послуг;
- дослідити основні тенденції стратегічного маркетингового планування на підприємствах туристичної галузі України;
- провести маркетингове оцінювання конкурентного середовища туристичного ринку України;
- здійснити маркетингово-соціологічне дослідження рівня використання стратегічно-маркетингового інструментарію суб’єктами туристичної діяльності в сучасних умовах розвитку ринкової економіки України;
- проаналізувати й оцінити стан державної політики у сфері розвитку стратегічного маркетингу на всіх рівнях господарювання туристичної галузі України та визначити основні напрямки удосконалення системи нормативно-правового регулювання;
- на підставі виявлених у процесі аналізу проблем розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного планування маркетингової діяльності в туристичній галузі України, обґрунтувати пропозиції щодо необхідності проведення змін;
- запропонувати концептуальне забезпечення процесу інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України як ефективного заходу удосконалення механізму взаємоузгодженості стратегічного планування маркетингової діяльності на різних рівнях господарювання у галузі туризму;
- сформулювати практичні рекомендації щодо розроблення ефективного стратегічно-маркетингового плану для суб’єктів господарювання туристичної галузі України та

інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності загалом.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі.

Предметом дослідження відповідно до поставленої мети та завдань є теоретико-методичні та організаційно-практичні проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії стратегічного планування та теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингової стратегії, туристичного маркетингу, стратегічного планування, стратегічного маркетингу, організації туристичної діяльності та державного, нормативно-правового регулювання туристичної діяльності, а також нормативно-законодавчі та інформаційно-статистичні матеріали.

Для реалізації визначених у дисертаційному дослідженні мети та завдань було використано комплекс прийомів та методів наукового пізнання. А саме, порівняльний, морфологічний, системний аналіз стали підґрунтям при формуванні класифікації різновидів маркетингової стратегії туристичного підприємства, інструментів стратегічного аналізу, при виділенні відмінних та спільних рис, переваг та недоліків основних моделей стратегічного маркетингового планування, різновидів маркетингових досліджень, а також при системно-функціональній характеристиці та структуризації стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичної сфери. Історичний метод був використаний у процесі дослідження еволюції наукових поглядів на базові поняття стратегічного планування маркетингової діяльності. В рамках оцінки результативності та ефективності стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, цільових сегментів, стратегічних цілей та завдань, стратегічно-маркетингових інструментів були використані економіко-математичні методи. За

допомогою соціологічно-економічного (експертне опитування шляхом проведення глибинного інтерв'ю та анкетування), маркетингово-економічного методологічного інструментарію, графічного, логічного та економіко-статистичного аналізу було здійснено аналіз основних тенденцій стратегічного маркетингового планування на підприємствах туристичної галузі України, проведена стратегічно-маркетингова оцінка конкурентного середовища туристичного ринку України, здійснено дослідження рівня використання стратегічно-маркетингового інструментарію суб'єктами туристичної діяльності. Використання методів аналізу, синтезу, прогнозування, порівняння, системного проектування, групування, економіко-математичного моделювання надали можливість визначити основні шляхи удосконалення стратегічно-маркетингового планування у сфері туризму.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні нових методико-теоретичних, методологічних, практичних положень та підходів, що у комплексі формують концептуальні основи створення та впровадження стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичного галузі України в практичну їх діяльність в умовах браку досвіду, економічної нестабільності та жорсткої конкурентної боротьби.

Найбільш суттєві наукові результати, що володіють науковою новизною та цінністю, такі:

вперше:

– розроблено концепцію інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України, що ґрунтується на авторській трьохрівневій моделі функціонування стратегічних державно-приватних туристичних альянсів та розробленій на основі стратегічного проектування системі інтеграції зусиль. В рамках даної концепції було розроблено та запропоновано ряд потенційних проектів для туральянсів та представлено механізм консолідації зусиль партнерів стратегічних альянсів в процесі формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туристичної сфери в Україні. Впровадження даної концепції, за допомогою ефективної взаємодії партнерів туральянсів, надасть

можливість отримати економічну вигоду, удосконалити механізм взаємоузгодженості стратегічно-маркетингового планування на різних рівнях господарювання у галузі туризму та сприятиме виходу нашої держави на міжнародні туристичні ринки;

удосконалено:

– методично-практичний інструментарій побудови системи стратегічно-маркетингового планування для суб'єктів туристичної сфери, що представляє собою цілісний комплекс сучасних і спеціально сформованих методик і моделей стратегічного планування у процесі визначення цілей і завдань турпідприємств, стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ, формування та реалізації маркетингових стратегій та інших етапів стратегічно-маркетингового планування. Використання цієї форми дасть змогу суб'єктам господарювання туристичної галузі підвищити ефективність стратегічно-маркетингового планування на їхніх підприємствах;

– понятійно-категорійний апарат, що використовується у дослідженні проблематики стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі, зокрема поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі”, яке у дисертації трактується як управлінський процес формування ефективної ринкової стратегії суб'єкта господарювання туристичної галузі на довгостроковій програмно-цільовій основі комплексного маркетингового підходу з метою адаптації діяльності підприємства до умов змінного зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і здобуття значного стабільного прибутку;

– систематизацію етапів процесу стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України, в контексті чого було запропоновано модифіковану модель стратегічно-маркетингового планування, що ґрунтується на шести взаємопов'язаних блоках: загально-бізнесовий, формування конкурентних переваг, маркетингово-функціональний, інформаційний, розроблення стратегії, управління і контролю за впровадженням стратегії та в якій на основі математичного програмування та закону синергії представлено чіткий

механізм раціонального розподілу індивідуальних зусиль учасників стратегічно-маркетингового планування;

– теоретико-методичний підхід до оцінювання результативності стратегічного планування маркетингової діяльності, що ґрунтується на системі показників визначення ефективності окремих її складових (ефективність маркетингової стратегії, дохідність маркетингової діяльності, стійкість асортименту турпродукту та послуг, собівартість ухвалення маркетингового рішення, ефективність витрат на рекламу, задоволеність покупців, кількість охоплених сегментів та інші). Такий підхід надасть можливість суб'єктам туристичної галузі підвищити рівень результативності стратегічного планування маркетингової діяльності.

– механізм побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування на туристичному підприємстві, запропонована графічна модель визначення необхідної інформаційно-аналітичної підтримки, що підвищує рівень обґрунтованості процесу планування;

набули подальшого розвитку:

– практичні рекомендації для суб'єктів господарювання туристичної галузі щодо формування стратегічно-маркетингового плану;

– пропозиції щодо підвищення ефективності нормативно-правового, державного регулювання в сфері стратегічно-маркетингового планування та перелік показників щодо оцінки результативності стратегічно-маркетингового планування;

– система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності;

– пропозиції щодо впровадження інноваційної концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів та запропоновані потенційні проекти розвитку туристичної інфраструктури стратегічних державно-приватних туристичних альянсів.

Теоретичне та практичне значення роботи. Теоретичне значення основних результатів дисертаційного дослідження полягає у визначенні змісту поняття стратегічного планування маркетингової діяльності у сфері туризму та поглибленні наукових знань у даній сфері, структуризації процесу планування та формуванні

оцінки результативності стратегічно-маркетингового планування. Теоретичні здобутки, що були отримані в результаті проведених наукових досліджень, впровадженні у навчальний процес Прикарпатського інституту МАУП імені М. Грушевського.

Практичну цінність рекомендацій та пропозицій автора підтверджено їх використанням відділом аналізу обласних програм та бюджету Львівської обласної ради (довідка про впровадження № 219-4935/4-10 від 26.05.2014 р.), зокрема, основні принципи системи інформаційно-аналітичного забезпечення в процесі формування стратегії розвитку туризму в рамках Програми розвитку туристичної галузі міста Львова. Пропозиції автора, які стосуються розробленої Концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму використані у роботі Волинської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 3594/58/2-14 від 10.07.2014 р.). Окремі науково-методичні положення дисертації використовуються у навчальному процесі Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського ПАТ “ВНЗ “МАУП” (довідка про впровадження № 14/161 від 20.10.2014 р.). Також Львівською асоціацією розвитку туризму було впроваджено запропоновану автором систему показників щодо оцінки результативності стратегічно-маркетингового планування (довідка про впровадження № 19 від 22.10.2014 р.). Практичні рекомендації автора щодо формування стратегічно-маркетингового плану та розроблена система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування були використані Спільним українсько-канадським туристичним підприємством “МІСТ-ТУР” (довідка про впровадження № 09-07 від 09.07.2014 р.).

Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України. Наукові результати, висновки та рекомендації, які винесено на захист, одержані автором самостійно й опубліковані у фахових наукових виданнях.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні результати та положення роботи доповідались та отримали схвальні відгуки на щорічних науково-практичних конференціях студентів, аспірантів, молодих вчених та викладачів Львівського національного університету імені Івана Франка та всеукраїнських, міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародна наукова студенсько-аспірантська конференція “Світова економічна криза: причини, наслідки та перспективи подолання” (Львів, 2010), Економічна наукова інтернет-конференція “Теорія і практика сучасної економічної науки: проблеми та шляхи вирішення” (Тернопіль, 2011), Міжнародна наукова студенсько-аспірантська конференція “Актуальні проблеми розвитку національної економіки України” (Львів, 2011), Економічна наукова інтернет-конференція “Актуальні питання економічної науки на сучасному етапі” (Тернопіль, 2012), Всеукраїнська наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених “Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки України” (Луцьк, 2013), Міжнародна науково-практична конференція “Проблеми фінансової нестабільності економіки країни” (Дніпропетровськ, 2013), Економічна наукова інтернет-конференція “Економіка України: сучасний стан та перспективи розвитку” (Тернопіль, 2013), XXIII Міжнародна науково-практична конференція “Роль фінансово-кредитного механізму у розвитку економіки країни” (Львів, 2013), Міжнародна науково-практична конференція “Проблеми сучасної економіки” (Донецьк, 2013), Міжнародна науково-практична конференція “Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика” (Київ, 2013).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 20 наукових праць, із них 9 у фахових наукових виданнях, 1 у міжнародному виданні. Загальний обсяг публікації становить 5,91 д.а., з них 4,21 д.а. у фахових виданнях.

Обсяг і структура дисертаційної роботи. Дисертація містить вступ, три розділи основної частини, висновки, додатки та список використаної літератури. Основний матеріал роботи викладено на 214 сторінках комп’ютерного набору. Зміст дисертаційної роботи проілюстровано 17 таблицями, 57 рисунками та 22 додатками. Список використаних літературних джерел містить 251 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної сфери

У розвинених країнах світу проблемні аспекти стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств повсякчас вивчаються видатними теоретиками і практиками планування та менеджменту. Значна зацікавленість до даної сфери дослідження обумовлена стремлінням керівників організувати на підприємстві ефективний управлінський апарат, який би сприяв стабільному розвитку фірми, а також забезпечив функціонування чіткого механізму адекватного та швидкого реагування на змінність навколишнього середовища. Попри існуючу жорстку конкуренцію, у діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі спостерігається низький рівень стратегічної орієнтації; зазвичай планування роботи базується лише на наявних ресурсах та внутрішніх можливостях турпідприємства. Проте, в умовах ринкової економіки недостатньо використовувати лише інструменти стратегічного менеджменту, туристичний ринок вимагає маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства.

Аналіз наукової літератури показує, що вітчизняні та зарубіжні вчені ведуть пошук нових шляхів і методів формування системи маркетингового стратегічного планування на підприємствах туристичного ринку. Проте в більшості випадків вирішення цього питання залишається інтуїтивним і науково необґрунтованим, а результати досліджень закордонних науковців недостатньо адаптовані до умов українського туристичного ринку.

Проблематика розробки понятійного апарату стратегічного планування маркетингової діяльності знайшла своє відображення у працях багатьох вчених.

Вагомий внесок у дослідженні стратегічного планування зробили іноземні науковці І.Ансофф, Дж.Куін, М.Портер, Г.Мінцберг, А.Стрікланд, А.Томпсон, П. Уденберг, Р. Кох, Д.Траут. Серед вітчизняних вчених, праці яких присвячені дослідженню цієї тематики, необхідно назвати А.П.Наливайка, В. Голікова, З.Є.Шершньову, Є.Г.Панченка, О. Поважного, П. Забеліну, І.А. Маркіну, В.Г. Герасименка та інших. До вивчення проблем стратегічного маркетингу долучились такі вчені, як Д.Аакер, Дж.Еткінсон, Д.Дей, М.Мак-Дональд, Ж.Ламбен, Й.Уілсон, Н.В.Куденко, Р.А.Фатхутдінов, В.В.Божкова, Ю.М.Мельник, Л.Ю.Сагер. Проте теоретико-методологічні аспекти стратегічного планування саме маркетингової діяльності в галузі туризму залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі. Вченими вирішені тільки окремі складові цієї проблеми, без ув'язування їх в єдиний комплекс. Проаналізувавши основні праці вітчизняних і зарубіжних економістів, зміст поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності” можна подати у вигляді рис.1.1.

Попри численні наукові дослідження, дискусійним залишається питання, щодо визначення поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі”. На нашу думку, це поняття доцільно розглядати як управлінський процес формування ефективної ринкової стратегії суб'єкта господарювання туристичної галузі на довгостроковій програмно-цільовій основі комплексного маркетингового підходу з метою адаптації діяльності підприємства до умов змінного зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і здобуття значного стабільного прибутку. Формування системи стратегічного маркетингового планування повинне здійснюватись з комплексним врахуванням усіх причинно-наслідкових зв'язків, що виникають між змінами навколишнього середовища і внутрішніми можливостями суб'єкта туристичного ринку, що надасть можливість сформувати базові параметричні складові його стратегії. Також варто відмітити, що стратегічне планування маркетингової діяльності повинне бути спрямоване на прогнозування майбутніх параметрів розвитку і функціонування турпідприємства як складної системи, а основною його

метою має бути підвищення конкурентоспроможності як суб'єкта туристичного ринку, так і галузі в цілому.



Рис. 1.1. Структурно-логічна суть поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності” [узагальнено на основі 24, 25,31, 38, 113, 119, 227]

Ми вважаємо, щоб краще вивчити і дослідити поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі” необхідно зрозуміти і дати визначення таким дефініціям науки, як стратегія, стратегічне планування, маркетингове планування, маркетингова діяльність, туристична галузь, а також окреслити коло основних суб'єктів господарювання.

Аналіз сучасної наукової літератури в галузі стратегічного менеджменту та маркетингу свідчить про збільшення питомої ваги використання класичного поняття “стратегія” [31, с. 87]. Проте динамічна зміна зовнішнього середовища вимагає нових концептуальних підходів щодо ґрунтовного дослідження даного терміну та його адаптації до постійної зміни певних соціально-економічних систем.

У високо конкурентних середовищах традиційний підхід до визначення та розробки “стратегії” часто не дає бажаних результатів для підприємців. У зв’язку з цим, був проведений змістовний контент-аналіз 10 понять “стратегія”, які були запропоновані 14 вітчизняними та зарубіжними авторами в період з 1977 року по теперішній час. Результати хронологічної систематизації аналізу, в якому визначена еволюція поглядів на дане поняття, представлені в Додатку А.

Варто відмітити, що в науковій літературі змістове розуміння стратегії в основному базується на трьох постулатах: цільовий, довгостроковий характер, а також невизначеність умов середовища, в якому формується та реалізується стратегія [15, с.117]. Однак, на думку автора, ці постулати повинні бути доповнені плановою компонентою формування стратегії. Без усвідомлення перспективи діяльності суб’єкт як туристичного ринку, так і інших ринків, в результаті суперечливих оперативних дій перестане існувати. У зв’язку з цим, поняття стратегія варто розглядати як результат функції планування, який необхідно постійно деталізувати та здійснювати коригувальні заходи.

На нашу думку, найоптимальнішим визначенням даного поняття можна вважати таке: стратегія – це детальний, систематичний, комплексний план можливої поведінки господарської одиниці в умовах недостатнього рівня проінформованості про розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища в майбутньому, що передбачає здійснення формулювання місії, загальної мети, цілей та завдань довгострокового характеру, а також створення чіткого механізму ухвалення управлінських рішень, з метою ефективного використання стратегічних можливостей, сильних сторін підприємства, ліквідація слабких сторін та уникнення потенційних загроз, задля оптимальної адаптації до мінливих соціально-економічних систем та досягнення максимально можливої прибутковості [23, с.98].

З урахуванням того, що стратегічне планування є однією із важливих складових стратегічного планування маркетингової діяльності, ми вважаємо доречним здійснити комплексну характеристику сутності даного поняття. Ряд зарубіжних і вітчизняних вчених у процесі своїх досліджень подали різноманітні варіації визначень даної категорії (Додаток Б). Найбільш поширенні тлумачення

цього поняття на основі структурно-логічної сутності можна згрупувати у блоки (рис. 1.2).

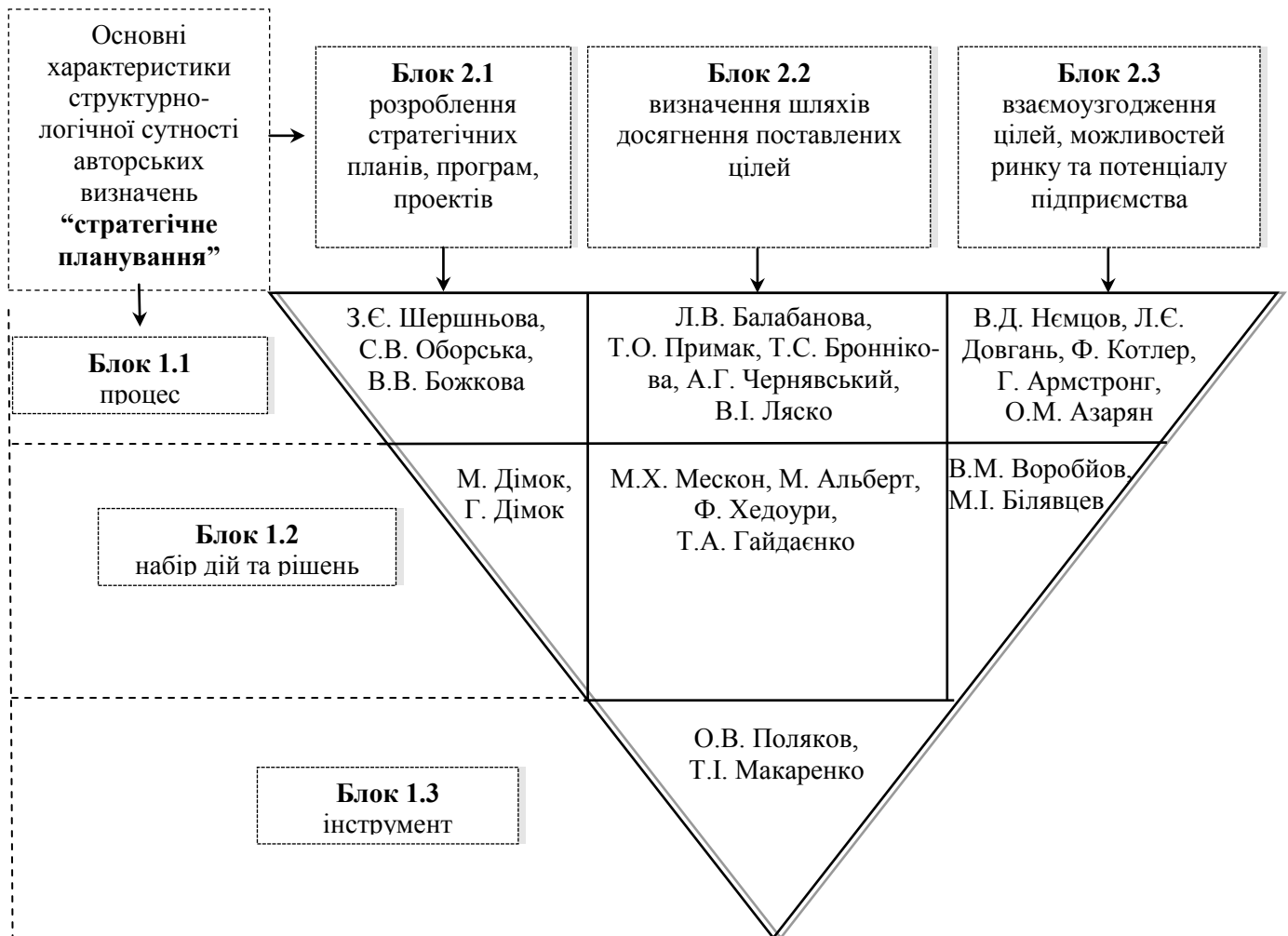


Рис.1.2. Структурно-логічна суть поняття "стратегічне планування"

[узагальнено на основі 16, 20, 27, 30, 37, 81, 136, 138, 143, 147, 152, 158, 184, 190]

Варто зауважити, що у процесі контент-аналізу даного поняття було виявлено, що стратегічне планування має адаптивний характер, оскільки забезпечує відповідність цільової орієнтації підприємства внутрішнім можливостям і майбутнім змінам зовнішнього середовища. Стратегічна адаптація – це процес глибинної трансформації внутрішнього середовища підприємства та пристосування майбутніх параметрів зовнішнього середовища у вигідному для себе форматі для забезпечення гармонійного цільового розвитку у стратегічній перспективі [59, с. 217]. Змістовною базою адаптивного стратегічного планування слугують принципи

індивідуалізації, гармонізації, перманентності, пріоритетності, системності, послідовності, варіативності й відповідності, системне врахування яких забезпечує передумови формування стратегії підприємства [113, с. 73]. Отже, можна запропонувати наступне визначення адаптивного стратегічного планування “це інтегрована, комплексна система вибору адаптивних моделей стратегічного планування, які являються теоретико-методологічною основою реалізації визначених підприємством стратегічних завдань та цілей, та забезпечують впровадження в практичну діяльність запланованих шляхів стратегічного розвитку в процесі досягнення підприємством бажаного стану”.

Формування цілісного та правильного розуміння терміну “стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання туристичної галузі” передбачає дослідження поняття “маркетингове планування”, яке можна визначити як систематичний процес, що включає оцінювання маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу й розробку плану впровадження й контролю заходів, які в сукупності забезпечують виробництво і реалізацію продукції, задоволення наявного попиту та майбутніх потреб цільового ринку [139, с. 147]. Логічну схему маркетингового планування можна подати у такому вигляді: планування ґрунтується на аналізі тенденцій, покупців, конкуренції й можливостей; у процесі планування виробляються стратегії, спрямовані на обслуговування найбільш вигідних для компанії покупців; стратегії, створені під час планування, повинні бути сконцентровані на реальних перевагах компанії; програма дій — маркетинг-мікс — забезпечує впровадження розроблених стратегій; на виконанні програм концентруються всі необхідні ресурси [107, с. 34].

Визначивши та проаналізувавши вище наведені поняття, ми побачили, що існує взаємозв’язок та певні відмінності між двома парами категорій: з однієї сторони “стратегічне планування маркетингової діяльності” і “стратегічне планування”, з іншої — “стратегічне планування маркетингової діяльності” і “маркетингове планування” [113, с. 26]. Процес стратегічного планування маркетингової діяльності виступає складовою як процесу стратегічного планування, так і процесу маркетингового планування. Як складова частина стратегічного

планування воно акцентує увагу на маркетингову направленість стратегічної діяльності туристичного підприємства, а як складова одиниця маркетингового планування – вказує на стратегічну скерованість маркетингової діяльності турпідприємства. У науково-економічних працях видатних світових академіків маркетингову діяльність розглядають як вид ринкової діяльності, яка орієнтована на вивчення потреб і вимог споживачів (клієнтів), побудована на інтегрованому маркетингу, націленому на забезпечення задоволення споживачів як основу для досягнення цілей підприємства [145, с. 307] (еволюція поглядів на дане поняття представлено у Додатку В). Професор Філіп Котлер дає таке визначення цього поняття: “вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну” [82, с. 97].

Щоб краще зрозуміти об’єкт нашого дослідження, необхідно розкрити суть поняття “туристична галузь”. Аналіз наукової літератури показує, що незважаючи на широке застосування даного поняття, досі немає чіткого визначення туристичної галузі. Більшість ототожнюють його з поняттям туризм, туристична індустрія та туристична сфера. У процесі намагання конкретизувати зміст поняття “туристична галузь” ми стикнулися з певними труднощами. Вони виникали через те, що галузь туризму тісно взаємопов’язана з іншими галузями економіки. Промисловість, сільське господарство, будівництво і торгівля беруть участь у задоволенні різноманітного і комплексного туристичного попиту. За даними Міністерства торгівлі США, у сферу обслуговування туристів залучено 24 галузі економіки країни [134, с. 211]. Ми вважаємо, що доцільно розглядати туристичну галузь як сукупність суб’єктів господарювання, продукція чи послуги яких беруть участь у задоволенні потреб туристів.

Згідно Закону України “Про туризм” суб’єкти господарювання туристичної галузі – це підприємства, установи, організації, незалежно від форми власності, фізичні особи-підприємці, що зареєстровані у встановленому чинним законодавством України порядку і мають ліцензію на здійснення діяльності, пов’язаної з наданням туристичних послуг [1]. До них належать юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги

(перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг [1].

Відповідно до міжнародних стандартів туризм, як галузь економіки, представлений суб'єктами господарювання, яких за функціональним призначенням було поділено на два блоки: виробничо-збутовий та координаційно-управлінський сектор. Згідно з даною класифікацією до суб'єктів господарювання туристичної галузі відносять і загальнодержавні управлінські структури [53, с. 284]. Проте, детально проаналізувавши законодавство України, ми бачимо, що державні органи не відносять до суб'єктів господарювання, їх розглядають як окремий контролюючий орган, що виконує регулятивні функції у галузях. Так, відповідно до ст.2 Господарського Кодексу України (ГКУ) державні управлінські структури є учасниками відносин у сфері господарювання, але не є суб'єктами господарювання [14]. Аналіз ГКУ уможливує припущення, що державні органи можуть виступати суб'єктами лише у тому випадку, коли вони наділені господарською компетенцією.

Ми погоджуємося із вітчизняним законодавчим визначенням суб'єктів господарювання туристичної галузі і віднесенням їх лише до учасників відносин у сфері туризму. Оскільки основним їх завданням є не здійснення господарської діяльності, а розробка та впровадження соціально-економічних заходів, які спрямовані на зміцнення економіки туризму і підвищення ефективності цієї галузі.

Узагальнюючи результати проведеної ідентифікації суб'єктів господарювання туристичної галузі відповідно до вітчизняної та міжнародної класифікації, ми вважаємо за необхідне окреслити інтеграційні зв'язки, що пов'язують суб'єктів у процесі функціонування на ринку туристичних послуг, формування і реалізації турпродуктів. Ефективне формування даних зв'язків нададуть суб'єктам господарювання можливість підвищити рівень конкурентоспроможності та якості пропонованих турпослуг, оптимізувати їх діяльність, збільшити кількість обслугованих туристів, доходи, розширити ринкову долю. Таким чином, можна запропонувати схему налагодження інтеграційних зв'язків у туристичній сфері з визначенням основних класифікаційних ознак суб'єктів господарювання (рис. 1.3).

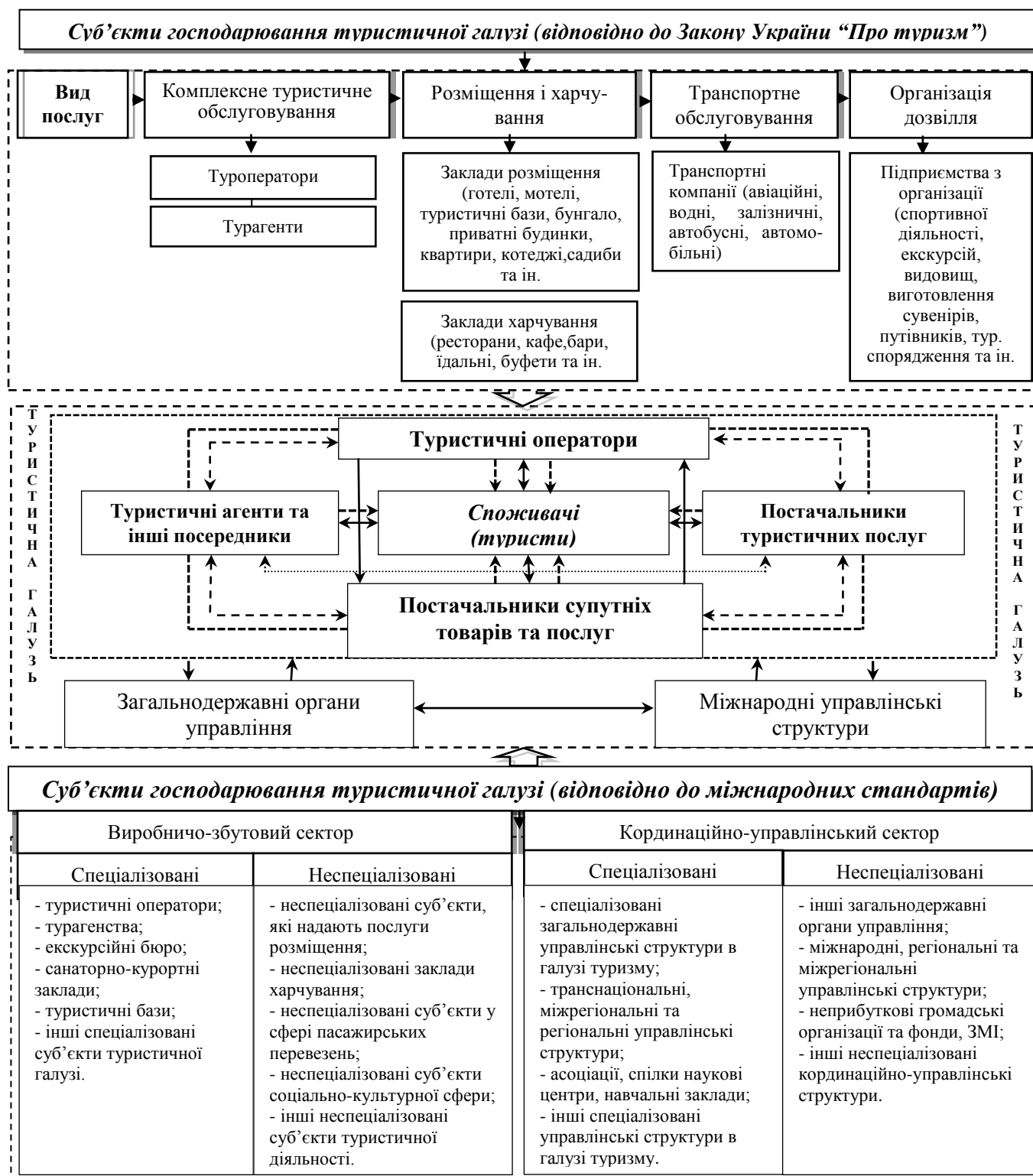


Рис.1.3. Структурно-логічна модель формування інтеграційних зв'язків у туристичній сфері з визначенням основних класифікаційних ознак суб'єктів господарювання [узагальнено автором на основі 1, 14]

Проаналізувавши зміст вище розглянутих понять ми маємо можливість сформулювати основне завдання стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств туристичної сфери, яке полягає у забезпеченні максимально гнучкого та ефективного використання усіх ресурсів і можливостей, маркетингових інструментів, підприємницької ініціативи, а також науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей суб'єктів туристичної діяльності.

В процесі дослідження поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі” ми звернули увагу на те, що часто менеджери вищої ланки керівництва підприємств туристичної галузі ототожнюють поняття “стратегічне маркетингове планування” і планування, що базується на “класичній” теорії маркетингу.

Сутність стратегічного планування маркетингової діяльності полягає у застосуванні принципів маркетингу у діяльності туристичної організації на більш якіснішому рівні, що передбачає розробку та реалізацію стратегій розвитку турпідприємства для досягнення перспективних та ефективних довгострокових цілей. У зв'язку з цим спектр маркетингових завдань значно розширюється. Якщо планування на основі “класичної” теорії маркетингу припускає лише розподіл ділянок впливу керівництва та служб маркетингу підприємства, то використання стратегічного планування маркетингової діяльності передбачає вирішення всіх завдань у рамках функціонування туристичного підприємства на основі маркетингового підходу [111, с. 18].

Зважаючи на все вище сказане, для формування чіткого розуміння даних понять можна запропонувати схему, яка відображає основні відмінності між цими поняттями, що представлена на рисунку 1.4. Базовими критеріями, на основі яких здійснено порівняння, виступають одні із найважливіших складових діяльності туристичної організації, а саме цілі, загальна стратегія, орієнтація підприємства, ступінь нестабільності, мотиваційні фактори для змін, дослідження, використання науково-дослідних та дослідно-конструкторських новітніх технологій (НДДКТ), швидкість технологічних змін, витрати на НДДКТ, ринкова стратегія та управлінські методи.



Рис.1.4. Основні відмінності стратегічного планування маркетингової діяльності та планування на основі “класичної” теорії маркетингу [адаптовано 27, с. 16]

На сучасному етапі розвитку світової економіки спостерігається неухильне ускладнення структури зовнішнього середовища, а саме постійно підвищується міра його невизначеності, прискорюються темпи зміни його параметрів, з’являються невраховані фактори ризику. Все частіше керівництво турпідприємств дискутують, щодо впровадження новітніх та ефективних підходів до стратегічного управління та планування в межах сфери менеджменту якості, а також акцентують увагу на підвищення рівня важливості ролі маркетингу. Проведені експертні опитування

свідчать, що на сьогоднішній день, суб'єкти господарювання туристичної галузі відчували значну потребу у маркетинговій орієнтації стратегічного планування підприємства. Це, насамперед, пояснюється наявністю ряду чинників, а саме високий рівень конкурентної боротьби, стрімка змінність та мінливість зовнішнього бізнес-середовища, посилення обізнаності споживача і як результат підвищення вимогливості до наданих туристичних послуг, розвиток теорії стратегічно-маркетингового планування, інтернаціоналізація туристичного бізнесу, налагодження зв'язків з турпідприємствами, які застосовують систему стратегічного планування маркетингової діяльності, розвиток інноваційних процесів, генерування турпідприємствами нових ідей. Отже, як свідчить економічна практика, впровадження системи стратегічного планування маркетингової діяльності дійсно є необхідним кроком у процесі створення успішного підприємства туристичної галузі. Оскільки для ефективної ринкової діяльності суб'єкту господарювання туристичної сфери необхідно, насамперед, визначити свій цільовий сегмент зі специфічними потребами, що можливо лише з використанням маркетингового інструментарію. Також лише за допомогою методології маркетингового стратегічного аналізу турпідприємства зможуть вчасно виявити ринкові зміни, розпізнати їх, скористатися ринковими можливостями і знешкодити суттєві загрози. На сьогоднішній день, коли загострюється проблема боротьби за прихильність споживача, потрібно володіти інформацією щодо потреб споживача, його вимоги щодо туристичних послуг та задовольняти їх краще й ефективніше, ніж конкуренти, застосування концепції маркетингу стає невід'ємним елементом ефективної стратегічної діяльності підприємства.

На основі аналізу вітчизняної та закордонної практики провідних компаній автором було встановлено, що система стратегічного планування маркетингової діяльності є важливою складовою, яка забезпечує стабільний поступальний розвиток підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. У цій системі повинні діяти відповідні принципи, які б забезпечували ефективну роботу суб'єкта господарювання (рис. 1.5). Використання системи стратегічного планування маркетингової діяльності вимагає від підприємства застосовувати маркетингові

дослідження як стратегічний орієнтир для їхньої діяльності, підвищувати рівень адаптивності підприємства до навколишнього середовища, здійснювати аналіз конкуренції, проводити постійний моніторинг та систематично, на основі аналізу кон'юнктури ринків, впроваджувати коригувальні зміни в загально-фірмовій стратегії.

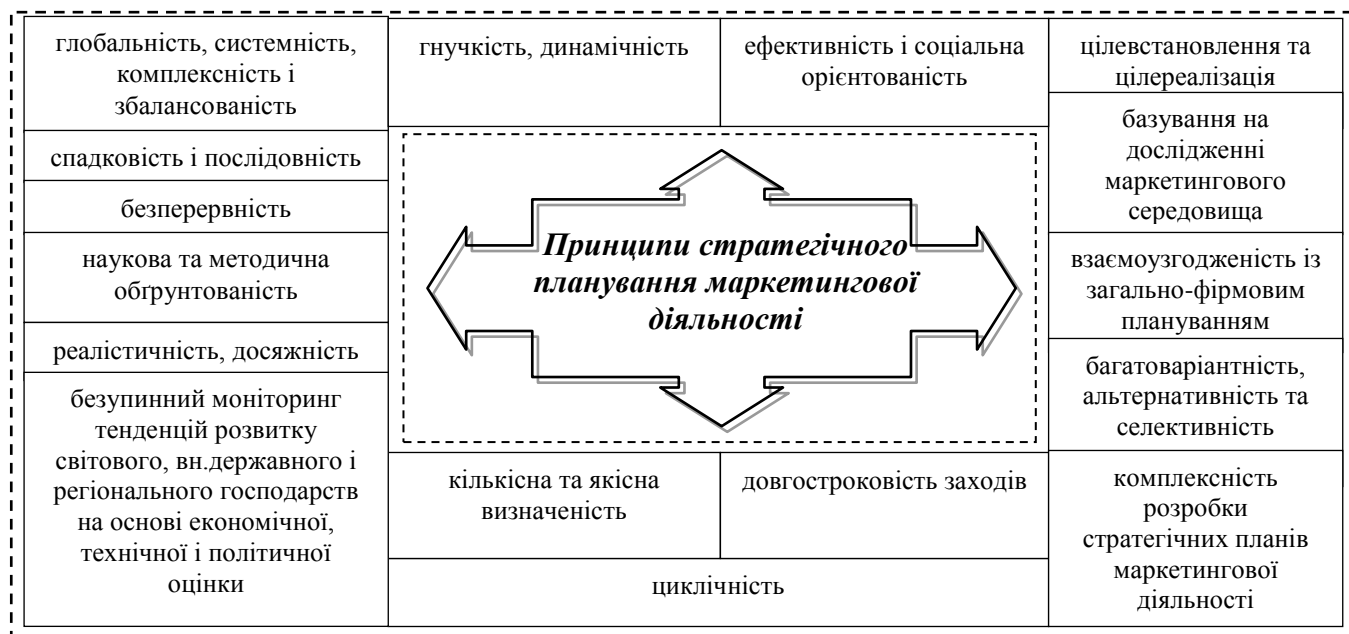


Рис. 1.5. Принципи стратегічного планування маркетингової діяльності [168, с.18]

На нашу думку, для вивчення змісту стратегічного планування маркетингової діяльності туристичного підприємства доцільно визначити його категорійно-понятійний апарат. Варто зазначити, що під понятійно-категорійним апаратом необхідно розуміти сукупність термінів, категорій та понять, що надають можливість скласти чітке розуміння про досліджуване явище, встановити основні взаємозв'язки, закономірності та окреслити суттєві ознаки [235, с. 198]. В стратегічно-маркетинговому плануванні можна виділити такі основні категорії, як місія, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль, портфель бізнесу підприємства туристичної галузі, маркетингова стратегія, ринкова частка і відносна ринкова частка певного суб'єкта господарювання туристичної сфери. Більш детально кожен категорію представлено в Додатку Д.

Обов'язковою умовою ефективного формування процесу стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичної галузі є виокремлення чітких його етапів. Протягом багатьох років науковці всього світу намагалися визначити найефективніший перелік та послідовність складових етапів даного процесу. У зв'язку із постійними змінами ринкового середовища, а також розвитком наукових поглядів, які були направлені на адаптацію теоретичних догм до практичної діяльності, модель стратегічного планування маркетингової діяльності безупинно еволюціонує. Представники як вітчизняних, так і закордонних наукових шкіл постійно працюють над її вдосконаленням та доповненням. Проте, на сьогоднішній день, так і не сформовано єдиного підходу до виділення основних етапів і структурно-логічної послідовності процесу даного типу планування. Варто зазначити, що спільною рисою всіх науково-теоретичних підходів є лише такі етапи як розробка стратегії та стратегічний аналіз. Аналіз основних розбіжностей та тотожностей в поглядах науковців щодо процесу стратегічного планування маркетингової діяльності систематизований та поданий у Додатку Е.

Отже, виходячи із аналізу наукових джерел та економічних практик, можна зробити висновок про відсутність універсальної моделі процесу стратегічного планування маркетингової діяльності та постійну змінність ринкового середовища, саме тому ми б хотіли запропонувати модифіковану модель (рис.1.6), яка передбачає наступні удосконалення класичної моделі стратегічно-маркетингового планування:

- чіткий механізм раціонального розподілу індивідуальних зусиль кожного учасника процесу стратегічного планування маркетингової діяльності на кожному його етапі, що ґрунтується на законі синергії та математичному програмуванні;
- структуризація етапів даного планування здійснена на основі шести взаємопов'язаних (горизонтально-вертикальних) блоків: загально-бізнесовий, блок формування конкурентних переваг, маркетингово-функціональний, інформаційний, блок розробки стратегії, блок управління і контролю за впровадженням стратегії;
- ідентифікація вхідних та вихідних елементів процесу стратегічного планування маркетингової діяльності та максимально адаптувати схему до туристичної сфери.

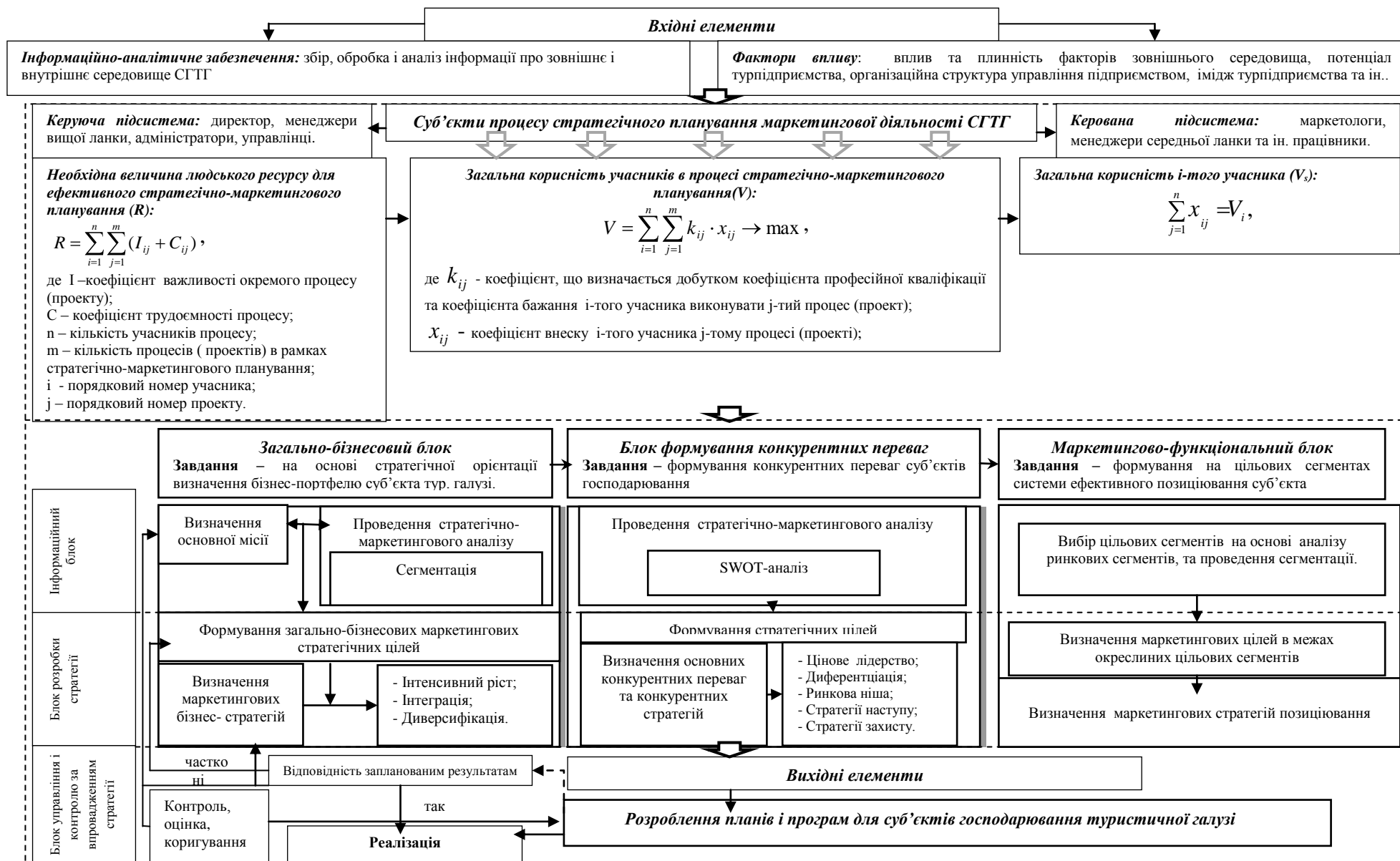


Рис. 1.6. Процес стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі [удосконалено автором на основі 102, с. 72, 226, с.32]

Кожний блок, на основі яких було структуризовано процес стратегічного планування маркетингової діяльності можна охарактеризувати як функціонально уніфіковану підсистему, що становить собою набір запланованих дій, рішень, завдань на різних рівнях функціонування турпідприємства та яка націлена на досягнення поставлених стратегічно-маркетингових цілей [138, с. 87]. З метою підвищення ефективності стратегічно-маркетингового планування, ми вважаємо доцільним окреслити також внесок індивідуальних зусиль кожного працівника туристичного підприємства, що бере участь у даному процесі. Шляхом вивчення посадових інструкцій, інтерв'ювання та опитування кожного учасника, можна визначити основні напрями їх діяльності. Наступним кроком є визначення трудоемкості та важливості виконуваних ними процесів, визначення ступеня бажання виконувати поставлені перед ними завдання, що на пряму залежить від рівня задоволеності працівника і професійної кваліфікації. Як результат, можна отримати чітку ефективну схему розподілу повноважень та основних зон відповідальності кожного учасника на всіх напрямках процесу стратегічного планування маркетингової діяльності на туристичному підприємстві.

На процес стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі впливає ряд факторів, які можна розділити на дві великі групи: фактори, що прямо здійснюють вплив на процес стратегічного планування маркетингової діяльності (кадрові, просторові, інформаційні, фактор часу) та фактори опосередкованого впливу (фактори зовнішнього середовища, які можна розділити на чинники прямого (постачальники, споживачі, конкуренти) та непрямого (політичні, економічні, технологічні, міжнародні, соціально-демографічні, екологічні, інформаційні, місткість ринку та рівень його монополізації) впливу) [31, с. 179]. Також ми б хотіли звернути увагу, що існує ряд методів (евристичні, експертні, методи аналізу та синтезу, соціально-економічний аналіз, метод розрахунків інженерно-економічного спрямування і т.д.) та моделей (на основі “стратегічної прогалини”; модель, що базується на урахуванні ринкових переваг; орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності тощо), що використовуються у стратегічному плануванні маркетингової діяльності (детальна

характеристика подана у Додатках Ж, З). Слід зауважити, що методи виступають як конкретні технічні засоби та прийоми з допомогою яких здійснюється вирішення основних проблемних аспектів стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичних галузей, шляхом розрахунку прогностичних показників, розроблення стратегічних планів та програм. Моделі ж являють собою різноманітні підходи щодо організації самого процесу стратегічного планування маркетингової діяльності [121].

Отже, дослідивши концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств на основі аналізу наукової літератури, ми можемо зробити висновок, що застосування даної концепції може стати формулою успіху для всіх суб'єктів господарювання, в тому числі і суб'єктів туристичної сфери. Таким чином, можна сформулювати ряд переваг стратегічного планування маркетингової діяльності, які виявляються у тому, що воно дає змогу:

- 1) створити загальну ефективну стратегію маркетингової діяльності для суб'єкта туристичної галузі;
- 2) трансформувати спрямування суб'єкта господарювання туристичної галузі з інертного реагування на вплив ринкових факторів на активні рішення та дії;
- 3) проаналізувати та оцінити ефективність кожної сфери діяльності;
- 4) координувати всі сфери діяльності туристичного підприємства (наукові та конструкторські розробки, збут, формування інноваційних турпродуктів), скеровуючи їх на вивчення, дослідження і задоволення потреб споживачів з метою максимізувати прибуток;
- 5) визначити оптимальні канали розповсюдження турпослуг і продуктів, а також з'ясувати необхідний рівень їх фінансування;
- 6) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності підприємства;
- 7) надавати суб'єкту туристичної галузі можливості зосередити увагу на найперспективніші та найуспішніші напрями розвитку.

1.2. Структуризація процесу формування та реалізації маркетингової стратегії суб'єктів туристичної діяльності

Невизначеність і мінливість стратегічного маркетингового клімату, в якому функціонують сучасні суб'єкти господарювання туристичної галузі, вимагають від них шукати нові механізми зміцнення конкурентної позиції. При цьому найбільшу увагу необхідно звернути на процес формування і ефективної реалізації маркетингових стратегій, який повинен базуватись на всебічних маркетингових дослідженнях та характеризуватися обґрунтованістю, своєчасністю та адекватністю.

Вагомий внесок у вивчення сутності поняття маркетингових стратегій внесли такі закордонні та вітчизняні вчені, зокрема: Дж.Боуєн, Ф.Котлер, Дж.Мейкенз, Х.Гершген, Г.Багієв, М.Мак-Дональд, Н.Л.Безрукава, А.П.Дурович, Л.Г.Агафонова, О.О.Любіцева, Л.М.Шульгіна, А.Разумовская, Н.В. Куденко, А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, І.Л. Решетнікова та інші. Проведений нами аналіз наукових літературних джерел свідчить про те, що на сучасному етапі розвитку теорії і практики стратегічного маркетингового планування, відсутній єдиний погляд на сутність та класифікацію маркетингової стратегії підприємства туристичної галузі. Найпоширеніші трактування поняття “маркетингова стратегія” подано на рис. 1.7. Дослідивши наукові праці визначних світових економістів, що працювали у цьому напрямку, ми помітили, що часто здійснюється ототожнення понять “маркетингова стратегія” і “стратегія маркетингу”. На нашу думку, ці поняття не є ідентичними. Ми вважаємо, що основна відмінність у цих термінах полягає в тому, що під поняттям “маркетингова стратегія” ми розуміємо стратегію, яка має зв'язок із маркетинговими аспектами діяльності підприємства на всіх стратегічних рівнях (маркетинговому функціональному, бізнес-рівні, загальнокорпоративному), а стратегія маркетингу є складовим елементом маркетингової стратегії, оскільки вона охоплює лише маркетинговий функціональний рівень.

Автор	Тлумачення поняття “маркетингова стратегія”
Куденко Н.В.	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій. [113, с. 117]
Багієв Г.Л. Тарасевич В.М. Анн Х.	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми і інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей. [21, с. 312]
Уткін Є.А.	Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості вироблюваних товарів, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності. [231, с. 174]
Гаркавенко С.С.	Під поняттям “стратегія маркетингу” розуміють докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей. [38, с. 357]
Ламбен Ж.Ж.	Визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. Зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу. [119, с. 131]
Божкова В.В.	Генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної маркетингової мети. [25, с. 510]
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Стратегія є детальним всестороннім планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. [152, с. 402]
Мак-Дональд М.	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу. [139, с. 116]
Уолкер К., Байд Х.	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища. [221, с. 305]
Єжова Л.Ф.	Стратегія маркетингу – це формування цілі і задач виробникам і працівникам збуту по кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному товару на певний період часу (довгострокова, середньострокова) для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей підприємства. [54, с. 122]
Чандлер А.	Призначення стратегії бачить у визначенні основних довгострокових цілей і завдань підприємства, в прийнятті курсу дій і розподілі ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. [241, с. 91]
Еванс Дж.Р. и Берман Б.	Стратегія маркетингу - визначення того “...як потрібно застосовувати структуру маркетингу, щоб залучити і задовольнити цільові ринки і досягти цілей організації”. [240, с. 153]
Ассель Г.	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі. [18, с. 307]
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів. [81, с. 61]
Марцин В.	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. [182]
Хершген Х.	Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей. [230, с. 234]

Рис. 1.7. Основні тлумачення поняття “маркетингова стратегія”

Проаналізувавши існуючі визначення, ми помітили певну закономірність у визначеннях поняття “маркетингова стратегія”. Можна виділити декілька підходів до розуміння даного терміну, а саме під маркетинговою стратегією розуміють:

- довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (Х.Хершген, Ж.Ламбен) [230, с.236, 119, с. 137];
- план (програма) дій (Є.Уткін, Г.Багієв) [21, с. 314, 231, с. 126];
- система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію (В.Марцин) [182];
- метод (засіб) впливу на цільових споживачів (Г.Ассель) [18, с. 307];
- засіб досягнення маркетингових цілей фірми (М.Мак-Дональд) [139, с. 116].

Детально розглянувши вище наведені основні підходи до розуміння “маркетингова стратегія”, ми можемо окреслити ряд аргументів, які вказують на обмеженість у змістовому наповненні кожного з них, а саме:

1. Недоречність визначення маркетингової стратегії як плану чи програми дій, оскільки, вона може не виражатись як детальний план дій, а окреслювати лише загальний напрямок цих дій;
2. Узагальненість визначення маркетингової стратегії “як засіб досягнення маркетингових цілей”, оскільки це трактування може описувати і загальне поняття “стратегія”, тобто таке тлумачення не розкриває відмінність маркетингової стратегії і її суть;
3. Обмеженість визначення “засіб впливу підприємства на споживачів”, оскільки залишаються поза увагою конкуренти, діяльність яких також враховується у процесі формування маркетингових стратегій підприємства (маркетингові конкурентні стратегії);
4. Некоректність трактування маркетингової стратегії як система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів, оскільки в даному переліку заходів відсутні заходи маркетингового спрямування;
5. невідповідність у тлумаченні “маркетингова стратегія – це рішення щодо елементів комплексу маркетингу”, що пояснюється тим, що маркетингові

стратегії за елементами комплексу маркетингу – це лише один з різновидів маркетингових стратегій підприємства; також якщо розглядати з іншої сторони, то комплекс маркетингу є забезпечуючим аспектом будь-якої маркетингової стратегії, але сама маркетингова стратегія не може зводитися до елементів комплексу маркетингу.

Зважаючи на все вище сказане, ми можемо запропонувати власне визначення поняття “маркетингова стратегія”, а саме – це модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку. Формуючи таким чином визначення, ми намагалися обійти всі обмеженості змістового наповнення, які були допущенні у вище наведених підходах, а саме ми врахували такі аспекти:

- маркетингова стратегія не лише формує певний перелік послідовних дій, а й визначає загальний напрямок цих дій і діяльності підприємства загалом;
- вживши поняття “цільові позиції” ми намагалися вказати на відповідність маркетингової стратегії із встановленими цілями підприємства;
- поняттям “позицією на ринку” ми об’єднали всі ринкові аспекти діяльності підприємства (спрямованість діяльності як на споживачів, так і на конкурентів).

Наступним кроком у нашому дослідженні є вивчення процесу формування маркетингової стратегії для суб’єктів господарювання туристичної галузі, оскільки це один з найсуттєвіших та найскладніших етапів стратегічного маркетингового планування, особливо в умовах постійної зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес має індивідуальний характер для кожного конкретного підприємства, проте варто відмітити, що завжди він базується на комплексних маркетингових дослідженнях (моніторингу стратегічного маркетингового клімату), стратегічному аналізі та сегментуванню ринку. Зважаючи на все вище сказане, пропонуємо схему, яка описує даний процес (рис. 1.8).

Ми вважаємо, що запропонована схема чітко відображає складний процес формування маркетингової стратегії суб’єкта господарювання туристичної галузі. Варто зазначити, що в даній моделі відображено зворотній зв’язок для коригування маркетингової стратегії за допомогою двох блоків-адаптерів.

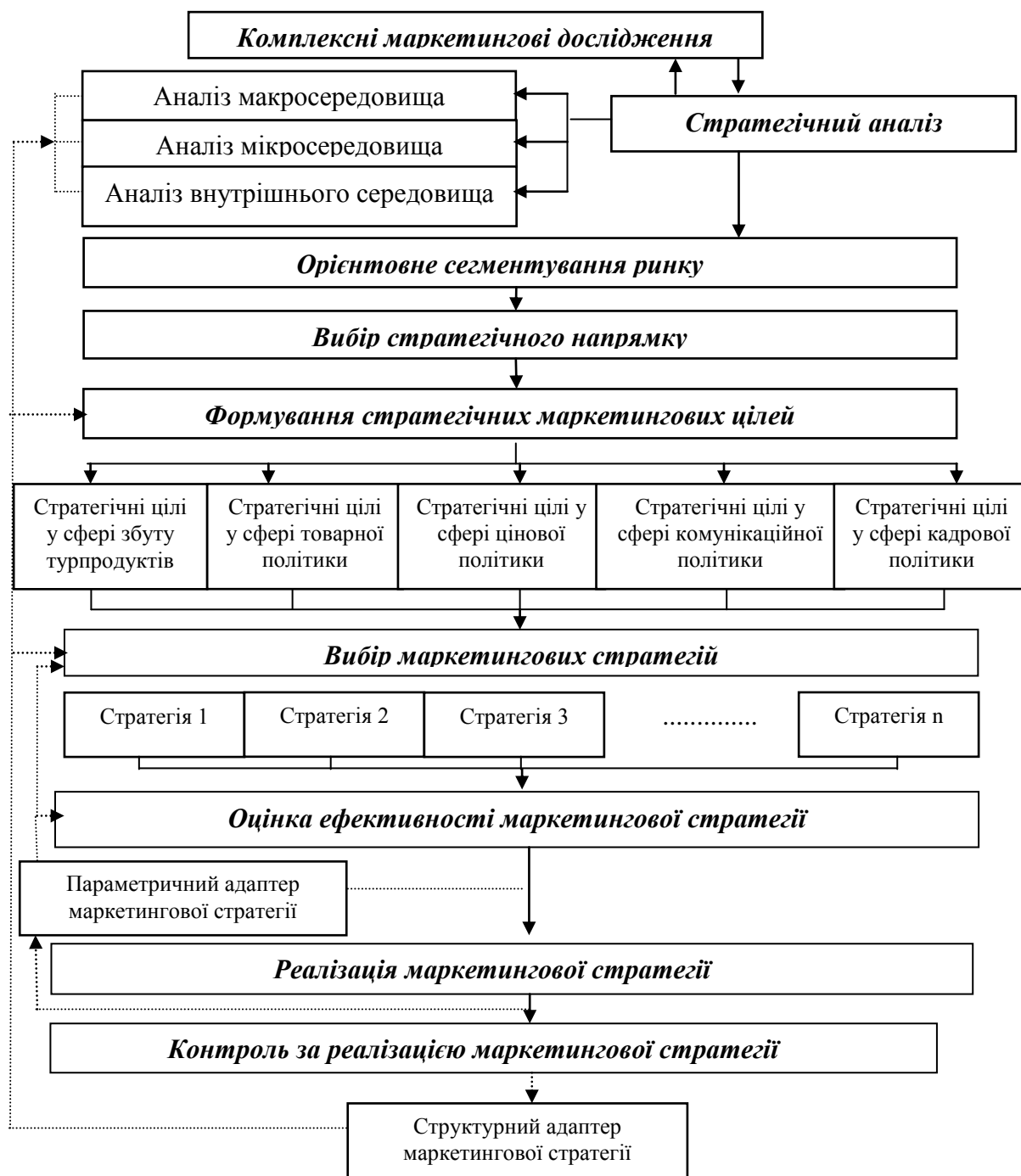


Рис. 1.8. Процес формування маркетингової стратегії суб'єкта господарювання туристичної галузі [узагальнено на основі 92, с.44, 101, с. 106]

Блок параметричної адаптації дав можливість коригувати параметри маркетингової стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища. Блок структурної адаптації дозволить змінювати структуру маркетингової стратегії.

Отже, коротко проаналізуємо основні етапи процесу формування маркетингової стратегії суб'єкта туристичної галузі. На нашу думку, перед тим як підприємство туристичної сфери вибере певний стратегічний напрямок і окреслить основні стратегічні маркетингові цілі, йому необхідно детально дослідити і проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище. Це можливо зробити за допомогою проведення різноманітних маркетингових досліджень, а також здійснення детального стратегічного аналізу. Котлер Ф. у своїй праці “Основи маркетингу” тлумачить маркетингове дослідження як систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, що постала перед фірмою, збір й аналіз цих даних та звітування про результати [82, с. 236]. Основні завдання даних досліджень для підприємств туристичної сфери полягають у наступному: оцінка ринкового потенціалу суб'єктів господарювання туристичної галузі; аналіз частки ринку; вивчення характеристик ринку; аналіз продажу турпродуктів і популярності наданих туристичних послуг; вивчення тенденцій ділової активності; пошук потенційних споживачів, оцінка їх потреб, аналіз поточного і майбутнього попиту; поточне спостереження за цільовим ринком; прогнозування довгострокових тенденцій розвитку туристичного ринку; вивчення діяльності конкурентів; аналіз рівня задоволеності споживачів від пропонованих послуг та ін.

Спираючись на дослідження науковців-маркетологів Н.К. Малхотра, Є.В. Попова, А.М. Рижанова, А.О. Старостіна, Г.А. Черчіля, В.П. Лисенка можна запропонувати найоптимальнішу, на нашу думку, схему проведення маркетингового дослідження (рис. 1.9).

У процесі дослідження світового досвіду щодо вивчення питання маркетингових досліджень, нами було виявлено ряд вузьких місць в методиці проведення цих досліджень. Насамперед, було визначено необхідність постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання туристичної галузі і швидкого виявлення проблем чи потреб в інформації, оскільки відсутність моніторингу та зволікання призводять до фінансових втрат; проведення аналізу маркетингових проблем та ринкових можливостей, і лише після цього кроку — визначення альтернативних шляхів їх розв'язання та ін.

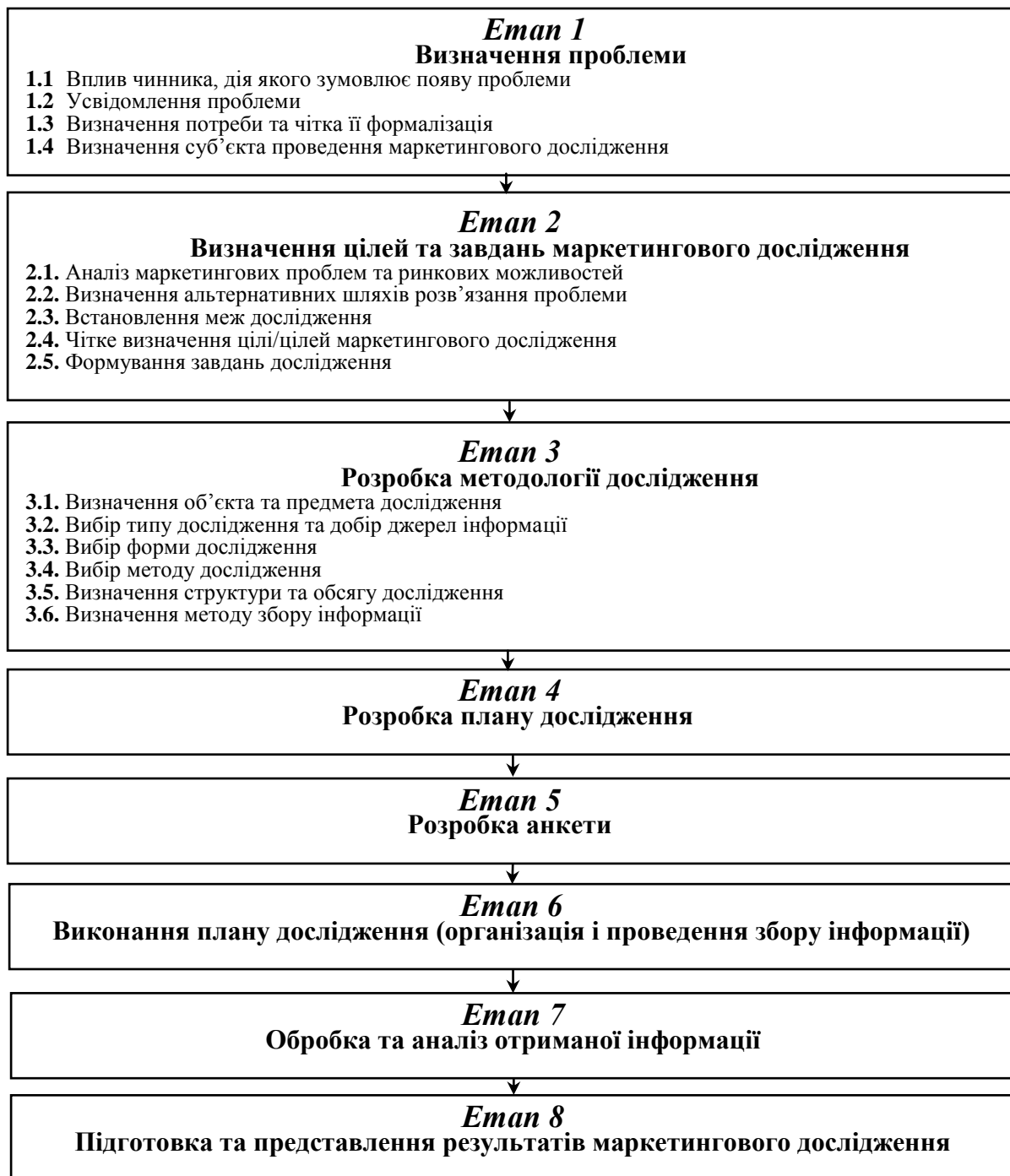


Рис. 1.9. Процес проведення маркетингового дослідження [узагальнено на основі 187, 211, с. 81]

Методологічну основу маркетингових досліджень складають загальнонаукові (системний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування), аналітично-прогнозні (лінійне програмування, теорія ймовірності, сіткове планування, методи ділових ігор, економіко-математичні методи, методи експертних оцінок та ін.) методи, які запозичуються з різних областей знань, а також методи безпосередньо маркетингового

аналізу (SWOT-аналіз, сегментація, позиціювання, оцінка конкурентоспроможності) [130]. Більш детально про методи маркетингових досліджень показано на рис.1.10.

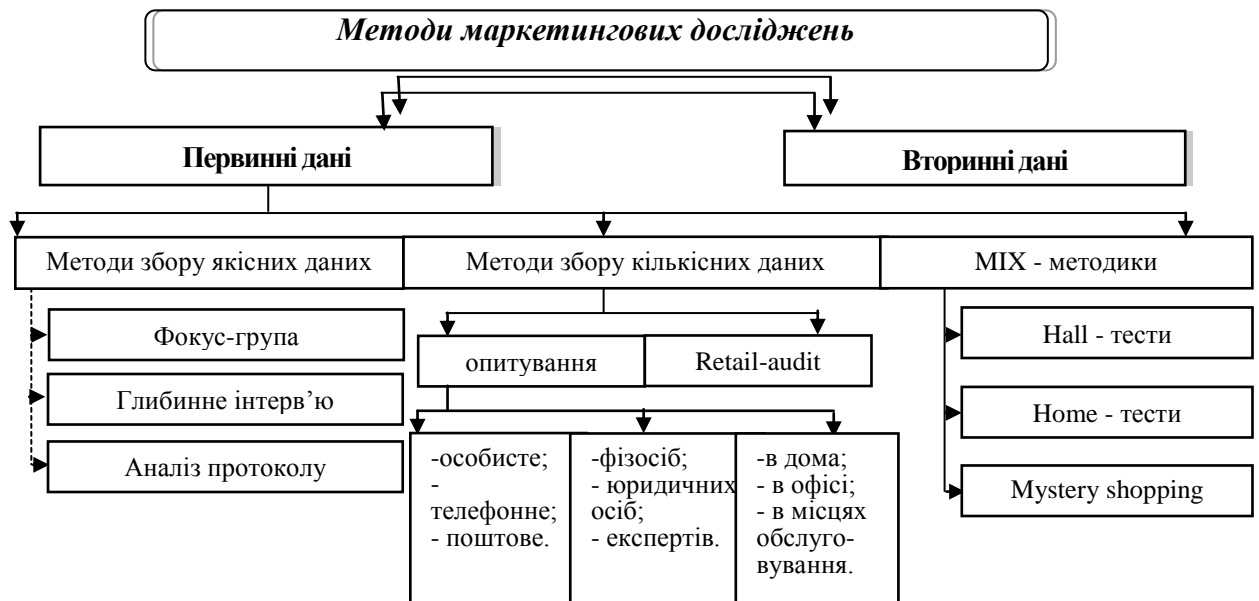


Рис. 1.10. Основні методи маркетингових досліджень [135, с. 77]

Залежно від використовуваної інформації, способів її отримання, техніки проведення та кінцевих результатів маркетингові дослідження поділяють на такі види: кабінетні, польові, пілотні, панельні, метод фокус груп, ділові контакти. Більш детальний аналіз сутності даних методів, а також визначення їх основних переваг та недоліків представлені у Додатку І.

Визначення рівня ефективності маркетингових досліджень відіграє важливу роль в процесі діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі. Відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000:2000 “Система управління якістю” ефективність маркетингових досліджень можна визначити за формулою [124, с. 31]:

$$\text{Ефективність маркетингового дослідження} = \frac{\text{Отриманий результат}}{\text{Витрачені ресурси}} * 100\% \quad (1.1)$$

Проте ця формула є дуже узагальнена, тому, ми вважаємо, що необхідно застосувати формулу з багатьма змінними, яка б точніше відображала рівень ефективності маркетингових досліджень на підприємствах туристичної галузі. Так, за допомогою методу експертного опитування працівників підприємств можна

визначити коефіцієнт впливу результатів маркетингового дослідження на успішний результат в рамках кожного з бізнес-процесів (k_i) суб'єкта господарювання туристичної галузі. Загальна формула визначення ефективності маркетингового дослідження (E_{md}) має такий вигляд [53, с. 312]:

$$E_{md} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i k_i - C * r}{C * r} \quad (1.2),$$

де, C – вартість маркетингового дослідження;

r – рентабельність туристичного бізнесу;

X_i – частки кожного з бізнес-процесів у кінцевому фінансовому результаті діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі;

K_i – коефіцієнт впливу результатів маркетингового дослідження на успішний результат в рамках кожного з бізнес-процесів;

i – порядковий номер бізнес-процесу;

n – загальна кількість бізнес-процесів.

Частку кожного з бізнес-процесів у кінцевому фінансовому результаті діяльності суб'єкта туристичної галузі можна визначити за формулою [53, с.313]:

$$X_i = I_n * S_i \quad (1.3),$$

де, I_n – величина кінцевого фінансового результату;

S_i – коефіцієнт вагомості кожного з бізнес-процесів у кінцевому фінансовому результаті.

Маркетингове дослідження можна вважати ефективним, якщо отриманий результат (E_{md}) перевищує 100%, і неефективними — якщо не сягає цього показника.

Наступним кроком у дослідженні процесу формування маркетингової стратегії суб'єкта господарювання туристичної галузі, буде характеристика одного з етапів цього процесу, а саме визначення базових аспектів проведення стратегічного маркетингового середовища підприємств туристичної сфери, оскільки моніторинг показників, які характеризують параметри внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта туристичної галузі буде слугувати основою інформаційного забезпечення

розробки успішної стратегії. Але перш, ніж перейти до визначення стратегічного аналізу та його інструментів, необхідно дослідити поняття маркетингового середовища, його основні компоненти. Провівши аналіз наукових літературних джерел, ми можемо запропонувати графічну модель, яка відображає основні компоненти маркетингового середовища суб'єктів господарювання туристичної галузі (рис. 1.11).

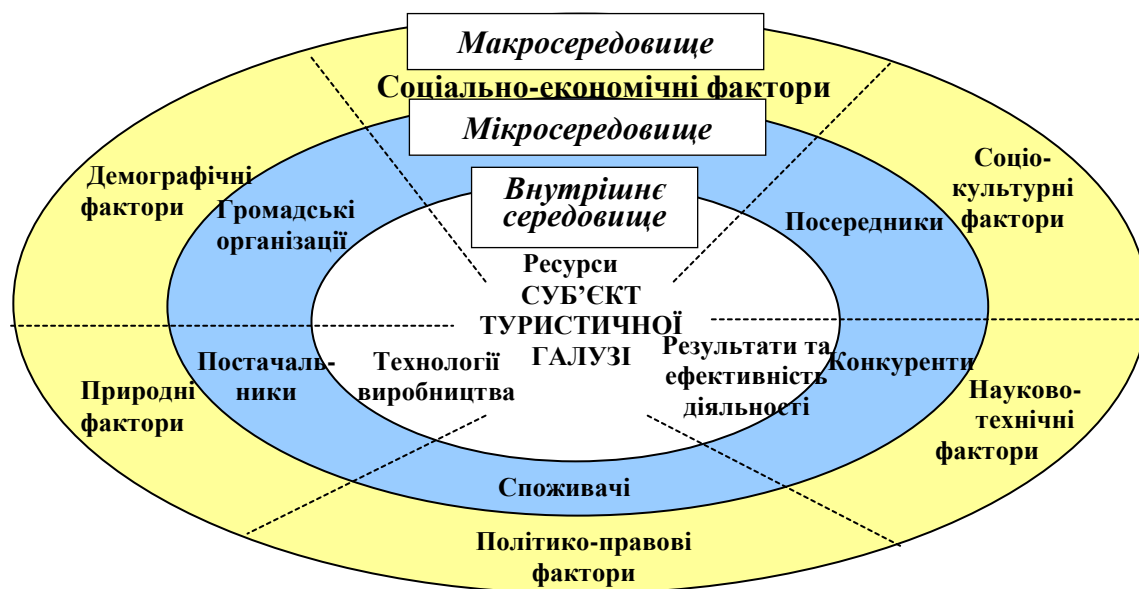


Рис. 1.11. Маркетингове середовище суб'єкта господарювання туристичної галузі [узагальнено на основі 141, с. 139]

Суб'єкт господарювання туристичної галузі так як, і будь-якої іншої галузі, знаходиться і функціонує в середовищі. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства, що допомагає йому функціонувати та виживати протягом певного часу. Проте внутрішнє середовище може призвести і до припинення існування організації, це відбувається у тому випадку, коли воно не в змозі забезпечити достатній рівень її функціонування. Зовнішнє (навколишнє) середовище сприяє забезпеченню підприємства туристичної сфери необхідними ресурсами. Суб'єкт господарювання туристичної галузі з метою забезпечення свого виживання на ринку постійно здійснює обмін із зовнішнім середовищем.

Існує певна взаємозалежність між зовнішнім і внутрішнім середовищем турпідприємства. Дана взаємозалежність вимагає від турпідприємства здійснення змін з позиції трансформації уявлень про рівень невизначеності середовища. Науковець Е. Тоффлер перший звернув увагу на проблему невизначеності, запропонувавши концепцію бачення системних змін суспільства [220, с. 54]. В результаті проведеного аналізу закордонних і вітчизняних практик підприємств різних галузей було визначено, що рівень невизначеності зовнішнього середовища характеризується певними ознаками, а саме варіативність – визначає межі відхилень значимих для організації характеристик середовища; динамічність – характеризує швидкість процесів, які відбуваються в середовищі; флуентність – відображає ступінь плавності змін, націлює на вивчення рівня аритмії зовнішніх процесів.

На наш погляд, для визначення рівня передбачуваності для суб'єктів туристичної галузі доцільно використовувати метод багатомірного матричного діагностування Смоліна І.В., який розробив “стандарт передбачуваності” змін зовнішнього середовища підприємства, що поєднує характеристики рівня стабільності середовища й можливості організації, які дозволяють отримати коректні параметри змін середовища у стратегічній перспективі (рис.1.12).

Рівень передбачуваності	Варіанти диференціації ознак				
	Динамізм (Д)	Варіативність (В)	Флуентність (Ф)	Аналітико-інформаційні можливості організації (Аі)	Аналітико-прогностичні можливості організації (Ап)
Високий (В)	$D_{(C, H)}$	$V_{(H)}$	$\Phi_{(B)}$	$Ai_{(B)}$	$Ap_{(B)}$
Середній (С)	$D_{(B, C, H)}$	$V_{(H, C)}$	$\Phi_{(B)}$	$Ai_{(B, C)}$	$Ap_{(B, C)}$
Низький (Н)	$D_{(B, C, H)}$	$V_{(B, C)}$	$\Phi_{(B, C)}$	$Ai_{(B, C, H)}$	$Ap_{(C)}$

Рис. 1.12. Стандарт передбачуваності змін зовнішнього середовища підприємства за методикою Смоліна І. В. [209, с. 18]

Ми вважаємо, що передбачення змін зовнішнього середовища організацій туристичного ринку є дієвим способом виживання та розвитку у нестабільному

ринковому просторі, оскільки створює об'єктивну можливість системної стратегічної адаптації до майбутніх змін.

Варто зауважити, що процес вивчення маркетингового середовища здійснюється за допомогою стратегічного аналізу. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору [219, с. 312]. На нашу думку це визначення можна доповнити такими поглядами на трактування сутності стратегічного аналізу:

- 1) визначення необхідного рівня потенціалу підприємства туристичної галузі та можливості його максимального використання для досягнення стратегічних цілей;
- 2) прогнозування змін у зовнішньому середовищі, аналіз варіантів перетворення загроз на можливості;
- 3) аналіз ефективності стратегії, яка реалізується в цей час та можливості її модифікації чи заміни з метою прискорення досягнення стратегічних цілей.

Методичне забезпечення стратегічного аналізу характеризується наявністю великої різноманітності підходів та інструментів. Дослідивши праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які вивчають методологію здійснення стратегічного аналізу, ми можемо зробити висновок, що відсутня єдина чітка класифікація інструментів стратегічного аналізу. При розгляді інструментів даного аналізу не всі науковці враховують їх переваги та недоліки і особливості застосування для вітчизняних суб'єктів господарювання туристичної галузі. Більшість вчених (П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, І.А. Ігнатієва, І.В. Жалінська, Г.В. Осовська, К.І. Радченко, О.Л. Фіщук, Н.В. Яшкіна) не задавали собі завдання класифікувати інструменти стратегічного аналізу, однак деякі здійснювали їх групування без виділення ознак класифікації. На нашу думку, ефективний стратегічний аналіз потребує здійснення класифікації основного інструментарію, оскільки це дасть змогу більш ґрунтовно дослідити методи, способи, прийоми та моделі, виділити їх спільні характеристики та напрями використання. Детально розглянувши дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, ми можемо запропонувати наступну систему класифікації інструментів стратегічного аналізу (рис.1.13) Варто відмітити, що під

інструментарієм стратегічного аналізу необхідно розуміти систему способів, методів, моделей та механізмів отримання та обробки стратегічно важливої інформації про об'єкт.



Рис. 1.13. Класифікація інструментів стратегічного аналізу [узагальнено на основі 44, с. 44, 62, 75, с. 236]

На нашу думку, важливе значення для чіткого розуміння процесу аналізу макросередовища підприємств туристичної галузі має поділ інструментів стратегічного аналізу за основними етапами аналізу та завданнями, оскільки такий поділ надасть можливість більш наглядно їх порівняти, ідентифікувати зв'язки між показниками, на яких вони ґрунтуються та оцінити рівень співпадіння результатів, отриманих за різними методами (моделями, підходами) (рис. 1.14). Кожен з методів має свої переваги та недоліки (Додаток К), які суб'єкт туристичної галузі має враховувати у випадку ухвалення рішень.

Етапи стратегічного аналізу	Аналіз місії та цілей		Аналіз потенціалу підприємства, його зовнішнього середовища та їх взаємодії				Аналіз стратегічного портфелю та стратегій (стратегічних рішень)				
	Завдання аналізу	Інструменти стратегічного аналізу	Формування місії та альтернативного переліку цілей	Аналіз досяжності цілей та їх відповідності місії	Аналіз потенціалу підприємства	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	Визначення та аналіз конкурентних переваг підприємства	Аналіз конкурентної позиції підприємства	Ідентифікація найефективніших стратегічних господарських одиниць	Аналіз перерозподілу ресурсів між стратегічними господарськими одиницями	Формування і аналіз альтернативного набору стратегій (стратегічних рішень) для кожної стратегічної господарської одиниці та вибір оптимальних стратегій
Модель BCG					+		+	+	+	+	
Матриця Mc/Kinsey					+	+	+		+	+	
Модель Shell					+	+		+	+	+	
Матриця PIMS					+	+	+			+	
Модель 5 конкурентних сил Портера						+	+				
Метод GAP						+	+				
Матриця ADL							+	+	+	+	
Модель Хофера-Шендлера					+		+	+	+	+	
Метод SPACE					+	+	+			+	
SWOT - аналіз						+	+			+	
Концепція BSC Нортон і Каплана					+	+	+			+	+
PEST- аналіз						+					
Матриця Ансоффа "продукт - ринок"										+	
Метод дезагрегації цілей	+	+									
Метод забезпечення необхідних умов	+	+									

Рис. 1.14. Найпоширеніші інструменти стратегічного аналізу в розрізі його основних етапів [узагальнено на основі 45, с. 212]

Проаналізувавши основні моделі, які використовуються підприємствами у різних галузях економіки ми б хотіли зазначити, що традиційні моделі засновані на "раціональній" структурі галузі, в якій кожен підприємець змагається зі своїми конкурентами, клієнтами, постачальниками за отримання контролю і отримання максимального прибутку. Однак туристична галузь характеризується певними особливостями, а саме існуванням таких структур як взаємозалежні системи і

наявність привілейованих відносин. Моделі поведінки в цих структурах відрізняються від тих, що пропонуються традиційною моделлю, і кожен, хто буде наосліп застосовувати до них звичайні правила, потрапить в неприємну ситуацію.

Взаємозалежні системи – це структури (об'єднання), що охоплюють кілька галузей промисловості [74, с. 106]. На ринку туристичних послуг ця структура представлена кількома організаціями (тур фірми, заклади розміщення, харчування, перевезення і розваг, державні структури та ін.), що тісно взаємодіють між собою з метою створення цілісного туристичного продукту, створення позитивного іміджу району чи країни загалом. Успіх кожного учасника залежить як від ефективності структури загалом, так і від того, наскільки добре він здійснює свою діяльність. Головне стратегічне завдання – досягти оптимального співвідношення між досягненням успіху структури та складових її членів; занадто жадібні підприємства можуть не тільки завдати шкоди собі, а й зруйнувати всю структуру. В даній структурі існують привілейовані відносини, що встановлені між організаціями, які діють на туристичному ринку і які засновані на фінансових інтересах або формуванні позитивного іміджу.

Дослідивши основний інструментарій стратегічного аналізу, ми можемо зробити висновок, що для того, щоб сформувати ефективну маркетингову стратегію, суб'єкту господарювання туристичної галузі необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу. Таким чином вони будуть мати можливість детально проаналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, в результаті чого вони зможуть вибрати оптимальний стратегічний напрямок їх діяльності.

Суб'єкти господарювання туристичної галузі, які намагаються сформувати ефективну маркетингову стратегію, повинні усвідомлювати, що неможливо задовольнити всіх без винятку споживачів, оскільки їх надто багато, і кожний має власні бажання й потреби. Тому підприємства повинні вибрати сегмент туристичного ринку, де вони зможуть реалізуватися з найбільшою віддачею. Для цього потрібно застосувати STP–маркетинг (скорочення перших літер англійських термінів “segmenting” – сегментація, “targeting” – вибір цільового сегмента, “positioning” – позиціювання). Більшість фахівців у галузі стратегічного маркетингу

(Ф.Котлер, Й.Уілсон, Дж.Еткінсон, Д.Кравенс, Д.Аакер) оцінюють STP-маркетинг як “основу основ стратегічного планування маркетингової діяльності” [82, с. 409].

Сегментація ринку – це процес розподілу ринку на різні групи споживачів, для кожної з яких можуть вимагатися різні послуги або маркетингові комплекси (marketing-mix) [138, с. 93]. Сегмент туристичного ринку – частина ринку, що відокремлена за принципом об’єднання групи споживачів, що характеризуються спільними ознаками [54, с. 67].

Сегментація ринку туристичних послуг надає можливість здійснити вибір цільового сегменту туристичного ринку, який відзначається найбільшою перспективністю; сформулювати цілі, які можна буде досягнути; задовольнити потреби (вимоги) споживачів на максимальному рівні; обрати ефективну стратегію маркетингу; забезпечити високий ступінь конкурентоздатності суб’єктів господарювання; оптимізувати операційні та стратегічні затрати на маркетинг.

Проте, STP–маркетинг має і деякі недоліки, які полягають у тому, що:

1. Ринку туристичних послуг властива висока турбулентність, яка призводить до швидкого змінювання сегментів, що унеможливорює застосування процесу екстраполяції виділених сегментів і значно ускладнює ринкове сегментування.

2. Існує значна складність в процесі пошуку і виборі оптимальних сегментів. Оскільки, орієнтація на значну кількість сегментів, зменшення рівня їх місткості може спричинити відсутність необхідного попиту на пропоновані вузькі ринкові сегменти та розсосередження уваги і зусиль підприємства. Проте при виборі малої кількості укрупнених ринкових сегментів існує загроза втрати привабливої ніші на ринку у зв’язку із незабезпеченістю потреб клієнтів.

3. Виділені суб’єктом господарювання туристичної галузі сегменти можуть не збігатися з визнанням цих сегментів споживачами і не знайти відповідної бажаної позитивної реакції зі сторони споживачів.

4. Недостатній рівень використання ефективних маркетингових заходів в процесі сегментації ринку суб’єктом туристичної діяльності може стати однією з першопричин, що призвели до завоювання конкурентними організаціями відкритих турпідприємством перспективних ніш.

Сегментація туристичного ринку здійснюється на основі ряду критеріїв і факторів. Найбільш поширеними критеріями сегментації є [77, 81, 168, 215,]:

1. Місткість сегменту, за допомогою якого визначається кількість потенційних споживачів й необхідні виробничі потужності. Місткість сегменту туристичного ринку ($M_{сер}$), який буде обраний суб'єктом господарювання, можна визначити за формулою [168, с. 20]:

$$M_{сер} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot K_i \cdot D_{1i} \cdot D_{2i} \quad (1.4)$$

де, P_i – кількість потенційних споживачів кожної виділеної групи;

K_i – коефіцієнт, який характеризує частоту повторних купівель турпродуктів чи одержання певного набору послуг протягом певного періоду часу для виділеної групи;

D_{1i} – частка споживачів виокремленої групи, яка надає перевагу конкретній видозміні продукту туристичної галузі;

D_{2i} – частка споживачів з групи, які економічно спроможні та психологічно готові купувати.

2. Канал розповсюдження і збуту турпродукту і пакету послуг для вирішення питань про формування мережі збуту.
3. Стійкість ринку та прибутковість, що вказує на рівень рентабельності підприємства на даному сегменті ринку [215, с. 63].
4. Сумісність сегменту ринку з ринком основних конкурентів.
5. Оцінка досвіду роботи персоналу підприємства туристичної галузі на вибраному сегменті ринку й вживання відповідних заходів.
6. Захищеність вибраного сегменту від конкуренції.

Проаналізувавши існуючі точки зору видатних економістів на сегментування ринку, ми побачили, що сегментування туристичного ринку можна здійснити за такими ознаками як групами споживачів, параметрами турпродуктів і набору послуг, основними конкурентами. Найбільш універсальним підходом до сегментації туристичного ринку є сегментація за групами споживачів. Основними факторами, що впливають на сегментацію туристичного ринку за групами споживачів є такі:

географічні, демографічні, психографічні, поведінкові. Важливим моментом у процесі проведення даної сегментації є визначення цільової аудиторії суб'єктів господарювання туристичної галузі – груп покупців, на задоволення потреб яких підприємство орієнтуватиметься [134, с. 305].

На нашу думку, для підвищення конкурентоспроможності й правильного визначення сегменту туристичного ринку, крім сегментації ринку за групами споживачів, суб'єктам господарювання туристичної галузі потрібно проводити сегментацію ринку за продуктом, тобто за найбільш важливими для його просування на ринку параметрами, при цьому найкраще використовувати метод складання функціональних карт (метод подвійної сегментації). Відповідно до даного методу підприємство буде мати можливість визначити набір параметричних ознак, які будуть підходити певній групі туристів-споживачів. Найбільш поширеними для оцінки ринку за продуктом є параметри: ціна, канали збуту, технічні характеристики. Результати аналізу методом подвійної сегментації можна оформити у вигляді матриці, по рядках якої відкладається значення фактора, а по стовпцях – сегменти ринку за споживачами. За допомогою сегментації ринку за продуктом на стадії розробки нового турпродукту чи формування нових пакетів послуг: будуть враховуватися всі фактори, що відображають систему споживчих переваг; визначатимуться групи споживачів, кожна зі своїм набором запитів і переваг; ранжуватимуться всі вибрані фактори за ступенем значущості для кожної групи споживачів (сегментів туристичного ринку).

Важливе значення для ефективного функціонування суб'єктів туристичної діяльності має сегментація ринку за основними конкурентами. У процесі такого сегментування здійснюється групування конкурентів на основі визначення рівня їх конкурентоспроможності. На суб'єкти господарювання і тим самим на їх конкурентоспроможність впливає ряд чинників, які можна поділити на три групи: цілі, які ставить перед собою підприємство; ресурси, які має у своєму розпорядженні підприємство; чинники зовнішнього середовища прямої та непрямої дії на підприємство. Слід відмітити, що вплив цих трьох груп чинників на конкурентоспроможність підприємства туристичної галузі є складним. Тому

інтегральну конкурентоспроможність суб'єкта господарювання туристичної галузі представимо у вигляді деякої функції трьох груп змінних [20, с. 369]:

$$K = K(\{K_{ri}, i=1, \dots, N_r\} \{W_i, i=1, \dots, N_r\} \{F_i, i=1, \dots, N_1\}) \quad (1.5)$$

де, K – показник інтегральної конкурентоспроможності суб'єкта господарювання туристичної галузі;

K_{ri} – конкурентоспроможність окремих ресурсів суб'єкта господарювання;

N_r – загальна кількість ресурсів суб'єкта господарювання туристичної галузі;

W_i – вагові коефіцієнти;

F_i – кількість чинників зовнішнього середовища загальним числом N_1 .

На нашу думку, після проведення сегментації і формування цільових сегментів підприємства туристичної сфери обов'язково необхідно оцінити їх привабливість та обрати найоптимальніші (найефективніші). Ефективність можна визначити як співвідношення між кінцевим корисним ефектом (результат) та затратами, які несе підприємство з метою досягнення та забезпечення даного результату [23, с. 14]. Базуючись на цій категорії, ми уникаємо недоліків існуючих методик оцінки цільових сегментів і маємо змогу оцінити цільові сегменти комплексно, оскільки враховуємо як ринкові позиції цільового сегмента, так і внутрішньо-фірмові спроможності підприємства щодо нього [23, с.15].

Зважаючи на все вище сказане, пропонуємо модель оцінки ефективності цільового сегмента підприємства, що відтворена на рис.1.15.

Отже, ми проаналізували перші три етапи процесу формування маркетингової стратегії. Суб'єкт господарювання туристичної діяльності лише на основі проведених маркетингових досліджень, стратегічного аналізу маркетингового середовища і здійсненого сегментування ринку, має можливість визначити стратегічний напрям своєї діяльності і окреслити основні маркетингові цілі у сферах збуту, товарної, цінової, комунікативної і кадрової політик. Визначивши основні маркетингові цілі підприємство туристичної сфери може здійснити вибір конкретних маркетингових стратегій, які сприятимуть його ефективній діяльності.



Рис. 1.15. Показники ефективності цільового сегмента турпідприємства

[узагальнено на основі 113, с. 87]

Основне призначення суб'єкта господарювання туристичної діяльності – узгодити цілі, фактори впливу зовнішнього середовища, маркетингові фактори (вхідні елементи маркетингової стратегії) з можливостями підприємства, з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги, і, як результат, розробити ефективну маркетингову стратегію, сформувані стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу (вихідні елементи) (рис. 1.16).

Проведений автором аналіз наукових літературних джерел свідчить, що не має єдиної класифікації маркетингових стратегій, багато науковців пропонують свої варіанти стратегій, проте за змістовим наповненням вони дещо подібні між собою. Зважаючи на це, ми можемо запропонувати узагальнену класифікацію, що представлена у Додатку Л.

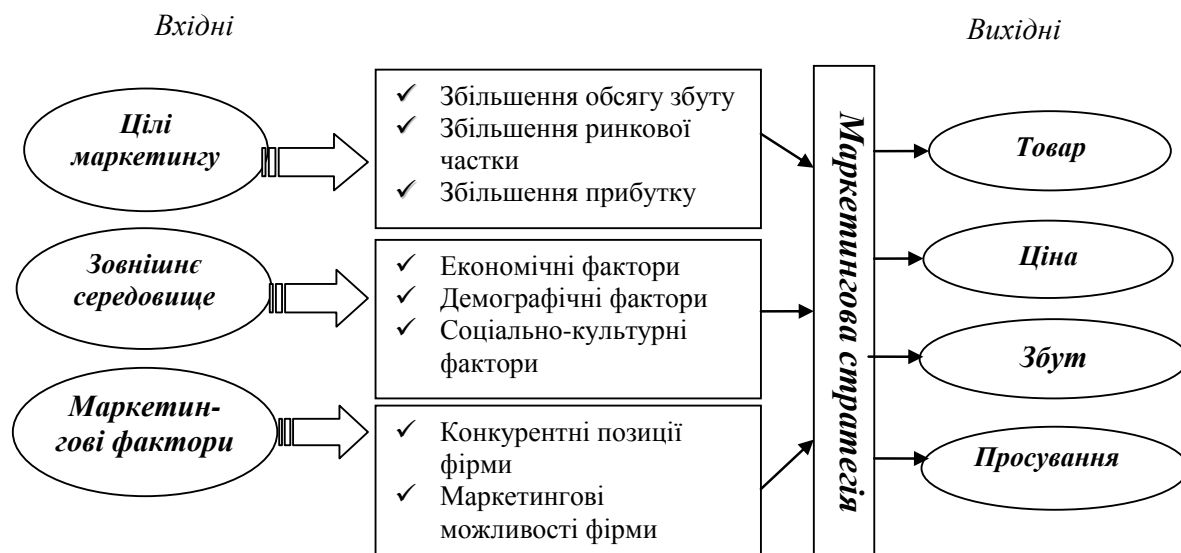


Рис. 1.16. Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії [узагальнено на основі 115, с. 107]

Після вибору однієї із маркетингових стратегій важливе значення для підприємства туристичної сфери має етап їх реалізації. Це пояснюється тим, що маркетингова стратегія, яка ефективно і оптимально сформульована, не матиме успіху, якщо виникнуть труднощі її реалізації. Реалізація стратегії повинна включати такі основні елементи: створення відповідних організаційних можливостей для успішного виконання розробленої стратегії; ефективне управління бюджетом для оптимального розміщення ресурсів підприємства; упровадження відповідної корпоративної політики, яка б забезпечувала реалізацію стратегії; розроблення відповідної системи мотивації робітників, а при необхідності – корегування їх обов'язків і характеру діяльності з метою досягнення найкращих результатів щодо реалізації стратегії; створення сприятливої атмосфери (корпоративної культури) задля успішного виконання встановлених цілей; забезпечення адекватного управління, яке необхідне для реалізації розробленої стратегії та контролю за її результатами. В системі реалізації маркетингової стратегії можна виділити чотири основні компоненти: системи, кадри, організаційна структура та корпоративна культура підприємства туристичної галузі. Важливе

значення у процесі впровадження та реалізації в практичну діяльність турпідприємства маркетингової стратегії є узгодженість між такими парами залежностей: стратегія та сформована організаційна структура (як маркетингової служби так і загального персоналу); стратегія та ступінь компетентності та професіональності персоналу турпідприємства; стратегія та корпоративна культура; стратегія та діючі системи туристичної організації.

Якщо суб'єкту туристичної галузі все таки вдається реалізувати вибрану ним маркетингову стратегію, наступним його кроком має бути здійснення оцінки ефективності застосування такої стратегії. Ми вважаємо, що у діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі неефективні маркетингові стратегії не зможуть забезпечити баланс між можливостями підприємства і задоволенням потреб ринку, тому основним завданням для керівників вищих ланок підприємств туристичної сфери є мінімізація помилок у процесі розробки і реалізації стратегії та програм маркетингу, пошук варіанту такої маркетингової стратегії, що забезпечила створення балансу сил і можливостей з прибутком для підприємства.

Отже, підсумовуючи проведену нами структурування та реалізації маркетингових стратегій, на наш погляд, ми запропонували найоптимальнішу схему, в якій відображається чіткий, послідовний алгоритм поетапності формування маркетингових стратегій, а також представлений механізм взаємозв'язку між її структурними складовими, що надає можливість підприємствам туристичної галузі ефективно впроваджувати дану схему у практичну діяльність.

1.3. Методологія оцінювання результативності стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг

В умовах розвиненої ринкової економіки ефективність діяльності будь-яких організацій, в тому числі і туристичних підприємств, у значній мірі залежить від результативності впровадженої маркетингової системи. Маркетинг, як одна із підсистем управління, здійснює активний вплив на діяльність підприємства, забезпечуючи покращення його показників і отримання високого кінцевого

результату, а за умови правильного здійснення стратегічного планування маркетингової діяльності, може, певною мірою, послабити негативний або, навпаки, посилити позитивний вплив навколишнього середовища на підприємство. У цих умовах набуває актуальності питання дослідження існуючих методів визначення результативності стратегічного планування маркетингу, а також формулювання перспективних підходів до її оцінки.

Протягом тривалого часу проблеми оцінки результативності привертала значну увагу закордонних дослідників і практиків. Так, на основі аналізу багатьох закордонних публікацій, де висвітлено інтерв'ю керівників та провідних спеціалістів у сфері маркетингу, можна виділити 5 причин необхідності впровадження системи оцінки результативності стратегічного маркетингового планування: перспектива підвищення рівня маркетингової ефективності; обґрунтоване формування керівними ланками підприємств маркетингових бюджетів; оптимальне використання ресурсів; задоволення вимог та потреб керівництва в інформації щодо визначення величини внеску маркетингу у результативність фірми; покращення позицій маркетингу в підприємстві.

На сьогоднішній день українські туристичні компанії відчувають гостру потребу впровадження інструментів вимірювання та оцінки стратегічно-маркетингових результатів. Однак, у науковій літературі, яка є джерелом інформації для туристичних підприємств, проблемам оцінки стратегічно-маркетингової результативності приділено недостатню увагу. Більшість наукових робіт присвячені питанням маркетингового аудиту або оцінці операційної ефективності маркетингу (виконання та реалізація маркетингових функцій). Варто зауважити, що ефективність являється однією із базових характеристик результативності. Ефективність визначає насамперед обрання правильних цілей, направленостей дій, що в кінцевому підсумку формують позитивний або негативний ефект. Результативність передбачає визначення рівня відповідності між поставленими загально-фірмовими та стратегічними цілями, завданнями (запланований результат) та досягнутими результатами туристичного підприємства.

У наукових дослідженнях оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності провідних вітчизняних і зарубіжних учених можна виділити кілька основних напрямів:

- дослідження теоретико-методологічних підходів до оцінки результативності підприємства;
- окреслення основних показників оцінки і пошук концептуальних моделей визначення результативності стратегічного планування;
- аналіз маркетингових активів як фактора вартості компанії;
- вивчення результативності стратегічної маркетингової діяльності ґрунтуючись на окремих функціях маркетингу;
- вдосконалення теорії маркетингу взаємовідносин і поява новітніх підходів до оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності.

Детально проаналізувавши вище наведені дослідження було виділено велику кількість маркетингових показників, які можна було б апробувати для суб'єктів господарювання туристичної галузі. Однак ми стикнулися із рядом проблем, пов'язаних із їх інтеграцією в систему оцінки результативності бізнесу, а саме:

- відсутність узгодженості між показниками, що призводить до виникнення труднощів при здійсненні процесу управління;
- відсутність взаємозв'язку між фінансовими результатами туркомпанії і показниками оцінки результативності;
- орієнтованість показників на короткострокову перспективу;
- відсутність взаємозв'язку між показниками операційного і стратегічного рівнів;
- неможливість розмежувати результати тільки стратегічного планування маркетингової діяльності від інших результатів функціонування турпідприємства;
- виникнення труднощів у процесі оцінки ефектів довгострокового характеру стратегічної маркетингової діяльності;
- відсутність фінансового вимірювання деяких показників оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності.

За результатами проведеного аналізу зарубіжної і вітчизняної літератури зазначимо що у маркетологів немає єдиної думки, щодо виділення основних підходів до оцінювання результативності. Так, декотрі вчені (Самохвалов В.Л., Чернов Н.П., Живетін В.В., Ферапонова И.А. та ін.) вважають, що результативність (під якою розуміють все таки ефективність) стратегічного планування маркетингової діяльності відносно конкретного підприємства або галузі необхідно досліджувати, ґрунтуючись на такі напрямки: оптимальне використання ринкового потенціалу; знаходження ринкового сегменту конкретного товару; підвищення ймовірності оцінок прогнозування; покращення точності ринкового аналізу та інше [72, с. 516]. На нашу думку важко надати комплексну оцінку кількісного характеру за визначеними напрямками. Такі відомі науковці як Конишева М.В., Моїсеєва Н.К., запропонували, щоб показники стратегічно-маркетингового планування використовували у відповідності з такими функціями як асортиментна політика, дослідження ринку, комунікаційна та збутова діяльність, а також застосовувати узагальнюючі показники (активність стратегії, прибутковість) [156, с. 106]. Однак, розроблена вченими методика розрахунку оцінки результативності на практиці була не доведена і залишилося не вирішене питання про формування зведеного показника оцінки. Економіст Балабанова Л.В. пропонує оцінювати ефективність стратегічного маркетингу за такими напрямками: покупці, адекватність інформації, маркетингові інтеграції, оперативна ефективність, стратегічна орієнтація. Відсутність системи показників та алгоритму розрахунку оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності вказує на необхідність доопрацювання даного дослідження [144, с. 217]. Оцінювати результативність стратегічної маркетингової діяльності, як ефективність затрат на маркетинг пропонує дослідниця Ассель Г.. При цьому дослідження залежності між результатом і витратами на маркетинг науковець пропонує здійснювати за допомогою статистико-економічних методів [18, с. 403]. Проте, економіст Яшева Г.А. вважає, що даний метод оцінки – це оцінка рівня ефективності не маркетингової діяльності, а лише затрат [243]. На наш погляд, такий підхід міг би стати основою початкового етапу оцінки результативності маркетингової діяльності.

Оскільки багато великих європейських підприємств зараз широко використовують дану методику оцінки рентабельності інвестицій в маркетинговій сфері. Щодо російських вчених, то більшість з них вважають, що оцінку результативності стратегічного планування маркетингової діяльності необхідно здійснювати керуючись оцінкою ефективності окремих складових маркетингової діяльності. Зазвичай це зробити набагато простіше, аніж здійснити комплексну оцінку результативності стратегічного маркетингу. Завдання такої оцінки в узагальненому вигляді представлена у Додатку М.

Методичні підходи визначення результативності стратегічного планування маркетингової діяльності за критерієм способу оцінювання можна об'єднати у декілька груп [221, с. 213]:

1. Підхід, що ґрунтується на експертній оцінці фахівців служби маркетингу підприємства виконання таких функцій компанії, як ринкове сегментування та обрання цільових сегментів, розробка успішних товарних асортиментів, позиціонування товару, формування гнучкої цінової політики, виведення нових товарів на ринок, вибір оптимальних каналів збуту, формування і реалізація ефективної комунікаційної політики.

2. Другий підхід запропонував видатний дослідник Савчук В.П., який стверджує, що в якості універсального показника оцінки результативності діяльності підприємства може виступати вартість бізнесу. Науковець вважає, що на основі даного критерію повинна здійснюватись оцінка, як окремих маркетингових програм, стратегій, так і стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємстві загалом.

3. Підхід економіста Ленсколда Дж., що ґрунтується на аналізі та оцінці показника рентабельності маркетингових інвестицій (РМІ). Він вважає, що лише даний показник здатний зобразити повну картину як інвестицій, так і прибутків. Рентабельність маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою [123]:

$$\text{РМІ} = \frac{\text{NPV валового прибутку} - \text{NPV маркетингових інвестицій}}{\text{NPV маркетингових інвестицій}} \quad (1.6)$$

де, NPV– чиста поточна вартість, тобто дисконтована різниця між доходом, отриманим внаслідок маркетингового заходу, і витратами, понесеними при його реалізації.

Синтезуючи усе вище сказане, ми поставили перед собою завдання побудувати оптимальну модель оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності, яка була б адаптована до суб'єктів туристичної діяльності. Ми розуміємо, що досить проблематично створити універсальну модель для підприємців всіх галузей, у зв'язку із наявністю множинності і різномірності як чинників результативності, так і власне результатів. Проте наша концептуальна модель буде врахувати специфічні особливості лише організацій туристичного ринку (рис 1.17).

Варто акцентувати увагу на тому, що суть результативності полягає у виконанні поставлених цілей та планів, трансформування їх в конкретні результати, яких можна порівняти з певними нормами, стандартами та заздалегідь визначеними значеннями показників результату. Результативність ґрунтується на розробці та оцінці виконання системи показників.

Ми вважаємо доцільним визначати результативність стратегічного маркетингу на підприємствах туристичного бізнесу в розрізі таких оцінок: адаптивність, внутрішня результативність та зовнішня результативність. Адаптивність – це забезпечення відповідності системи стратегічного планування маркетингової діяльності туристичного підприємства вимогам сучасного, мінливого, ринкового середовища [23, с. 27].

Внутрішня результативність визначається як співвідношення отриманих маркетингових результатів та витрат на маркетинг, вона виступає в процесі оцінки результативності в якості внутрішнього стандарту. Зовнішня результативність - зовнішній стандарт, який показує, наскільки підприємство здатне до розвитку і наскільки відповідає вимогам зовнішнього середовища [113, с.76].

Проаналізувавши велику кількість прикладів зі світової маркетингової практики, ми побачили таку тенденцію, що орієнтування турпідприємства тільки на результати одного виду оцінки результативності призводить до негативних наслідків.

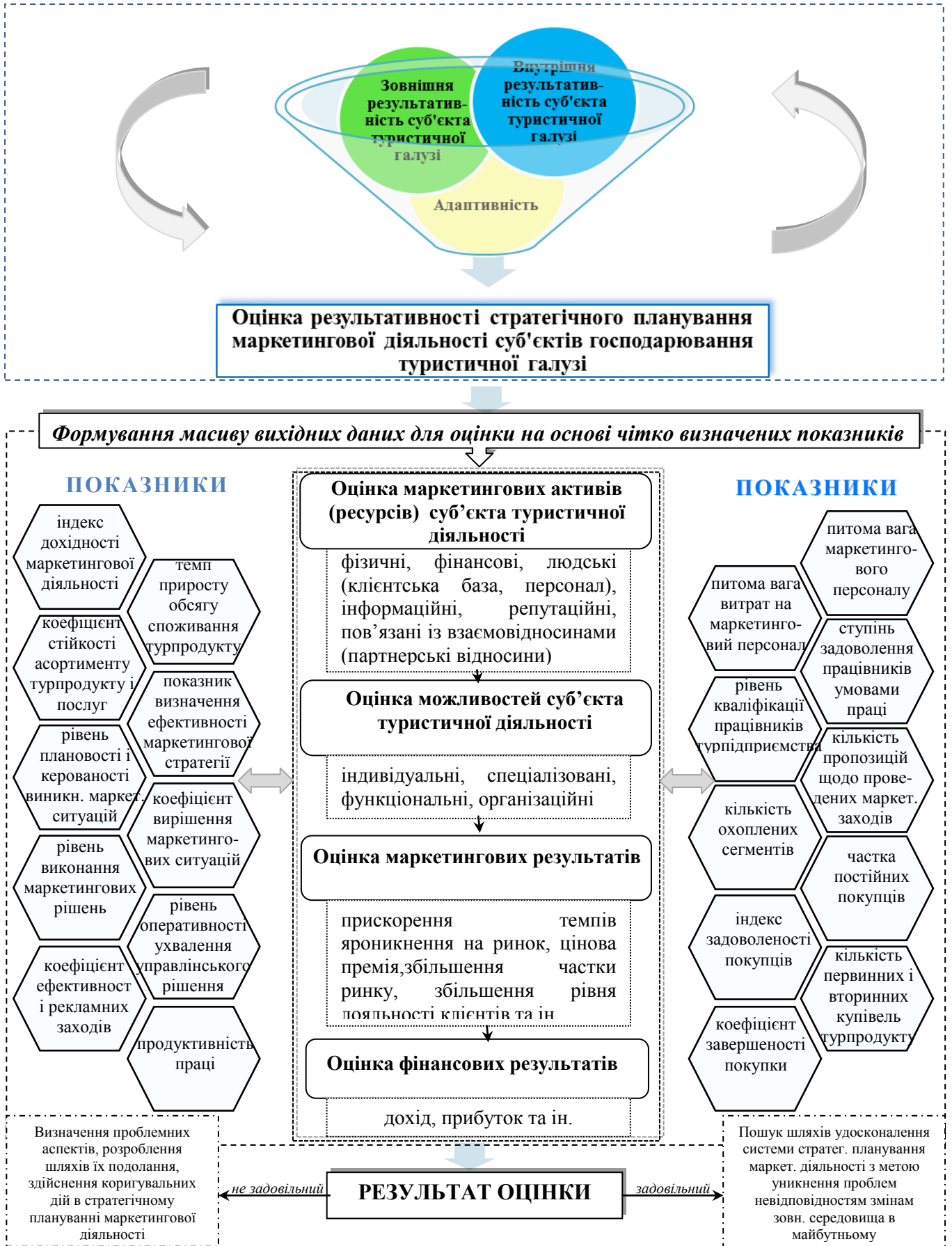


Рис. 1.17. Модель оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності для суб'єктів туристичної діяльності [удосконалено і адаптовано на основі джерел 100, с. 28, 139, с. 166]

Дослідивши діяльність господарюючих суб'єктів ринку туристичних послуг, ми простежили певну тенденцію, а саме керівництво турпідприємств з метою підвищити внутрішню результативність знижують витрати на маркетингові комунікації та скорочують маркетинговий персонал. Проте, якщо дивитися на довгострокову перспективу, то подібні заходи можуть призвести до зниження рівня гнучкого реагування турпідприємства на змінність бажань та вимог споживачів, що в свою чергу призведе до погіршення адаптивності. На нашу думку, затрати які необхідні для здійснення стратегічної маркетингової функції потрібно розглядати як інвестиції туристичної компанії в її розвиток в майбутньому.

Як бачимо із моделі, представленої на рис. 1.17 нами було запропоновано здійснити оцінку результативності стратегічного планування маркетингової діяльності для суб'єктів туристичної діяльності на основі великої кількості показників. Ми вважаємо за необхідне представити математичні формули обчислення деяких з них (табл. 1.1).

На нашу думку, з метою систематизації всіх вище наведених показників, за допомогою яких здійснюється оцінка результативності стратегічного планування маркетингової діяльності керівникам підприємств туристичного ринку, доцільно використовувати схему побудови "системи збалансованих показників". Основною перевагою даної концепції є те, що вона передбачає процес інтеграції показників фінансового та нефінансового типу з врахуванням зв'язків причинно-наслідкового характеру, які виникають між результативними показниками та факторами, які здійснюють вплив на їх формування [68, с. 23]. Взявши за приклад дану систему всі показники можна розділити на 4 блоки: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, розвиток. Блок "Фінанси" повинен містити показники, які дозволять визначити, чи виконує туристичне підприємство свої маркетингові цілі, сформовані стратегії, чи рухається у напрямку успішної реалізації маркетингових технологій. Це можуть бути показники, що характеризують процес продажу туристичних продуктів і послуг підприємства, а саме: приріст обсягу споживання туристичних послуг; виручка від реалізації турпродуктів (послуг); частка на ринку, індекс дохідності тощо.

Таблиця 1.1

Система показників, що характеризує результативність стратегічного планування маркетингової діяльності для суб'єктів туристичної діяльності

[узагальнено на основі 27, 30, 35, 38, 53, 80, 134]

Показники 1	Математичне представлення (формули) 2
Індекс дохідності маркетингової діяльності	$ID = \frac{\sum_{t=1..n} ДП}{\sum_{t=1..n} ДВ}$ <p>де ID - індекс дохідності маркетингової діяльності ДП – дисконтований прибуток, отриманий від реалізації маркетингових заходів; ДВ – дисконтовані витрати; t = 1...n – рік розрахункового періоду.</p>
Темп приросту обсягу споживання туристичних послуг	$T_{пр} = \frac{O_{зв} - O_m}{O_m} \times 100$ $T_{пр} = T_p - 100$ <p>де T_{пр} – темп приросту обсягу споживання туристичних послуг, % T_p - темп росту обсягу споживання туристичного продукту, %; O_{зв} - обсяг споживання туристичних послуг у звітному періоді, грн.; O_m - обсяг споживання туристичних послуг в минулому періоді, грн.; T_{пр} – темп приросту обсягу споживання туристичних послуг, %</p>
Визначення ефективності маркетингової стратегії	$\max \left(\sum_{t=0}^k \frac{\Delta MD_{t+1}}{(1+R)^{t+1}} - \sum_{t=0}^k \frac{\Delta MB_t}{(1+R)^t} \right)$ <p>де, Δ MB_t – сукупні маркетингові витрати в період t; Δ MD_{t+1} – очікуваний дохід в наступному періоді t+1; k – кількість років на яку планується маркетингова стратегія; R – ставка дисконтування, що враховує зміну вартості грошей у часі.</p>
Коефіцієнт вирішення маркетингових ситуацій	$K = \frac{1}{2} \left(\frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^2}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^1} + \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^3}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^2} \right)$ <p>де K - коефіцієнт вирішення маркетингових ситуацій; S_{ij}¹ - кількість проблемних ситуацій; S_{ij}² - кількість ситуацій, по яких ухвалені рішення; S_{ij}³ - вирішені ситуації; I – кількість функцій маркетингу; J – кількість стадій технології</p>
Собівартість ухвалення маркетингового рішення	$T = \frac{\sum_{r=1}^r (T^1 + T^2 + T^3) \times r}{R}$ <p>де, T – показник собівартості ухвалення маркетингового рішення; T¹, T², T³ – витрати засобів на підготовку, ухвалення і реалізацію управлінського маркетингового рішення; R – кількість рішень; r - кількість реалізованих рішень.</p>

Продовження Таблиці 1.1

1	2
Ефективність витрат на рекламу в порівнянні з іншими турпідприємствами-конкурентами	$CEI_{ij} = \frac{V_i}{E_i} \times \frac{V_j}{E_j}$ де CEI_{ij} – показник ефективності витрат на рекламу в порівнянні з іншими турпідприємствами-конкурентами; V_i, V_j - об'єм продажі фірм і та j за певний проміжок часу; E_i, E_j - об'єм витрат на рекламу цих фірм за той же період.
Коефіцієнт досягнення мети	$K = \frac{1}{C} \sum_{c=1}^C \sum_{i=1}^I \frac{R_{ci}^1}{R_{ci}^2}$ де, K – коефіцієнт досягнення мети; C – кількість рівнів на підприємстві; I – кількість цільових програм; R_{ci}^1 - планові цільові програми; R_{ci}^2 - фактичні (виконані) цільові програми.

Блок “Клієнти та ринок” – це інструмент оцінки “цільового сегменту”, відсутність чіткої орієнтації на який не дозволяє підприємству ринку туристичних послуг виділити себе серед конкурентів. Це можуть бути показники: кількість охоплених сегментів; коефіцієнт завершеності покупки; показник визначення кількості первинних і вторинних купівель турпродукту чи послуг, частка постійних покупців; індекс задоволеності покупців тощо. Блок “Бізнес-процеси” повинен містити показники, які дозволяють оцінити раціональність функціонування конкретних внутрішніх процесів, що необхідні для обслуговування туристів та визначення споживчої цінності. Такими показниками можуть бути: рівень цін на турпослуги і продукти; ефективність рекламних заходів; коефіцієнт стійкості асортименту турпродуктів тощо. Блок “Розвиток”, який показує можливості зростання й розвитку компанії та її персоналу, повинен включати показники, які допоможуть провести “кадровий аналіз”. Зокрема, це: ступінь задоволення працівників умовами праці; кваліфікація менеджерів по продажах та персоналу служби маркетингу; продуктивність праці; коефіцієнт плинності кадрів тощо.

Для кращого розуміння який результат очікувати при проведенні оцінки системи стратегічного планування маркетингової діяльності, керівникам та маркетологам турпідприємств необхідно визначити і ефективність маркетингових

стратегій, які вони використовують в процесі свого функціонування. Проведений аналіз закордонних і вітчизняних джерел надав можливість сформуванню системи кількісних показників, за допомогою яких можна здійснити оцінку ефективності маркетингової стратегії (Додатку Н).

У процесі аналізу роботи керівників підприємств туристичної галузі і спеціалістів сфери маркетингу ми помітили ряд проблем, з якими вони стикнулися при проведенні оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності: складність оцінки всіх довгострокових ефектів маркетингової діяльності; складність виділення результатів власне маркетингової діяльності, частково ці результати опосередковано втілюються в інших функціях і процесах; деякі маркетингові показники не мають фінансового вираження. Проте, використовуючи запропоновану нами концептуальну модель, вони будуть мати змогу визначити результативність використаних ними маркетингових стратегій, і на основі цього приймати ефективні управлінські рішення щодо подальшого функціонування турпідприємства. Також ґрунтуючись на дослідженні ряду літературних джерел та практик туристичних компаній ми б хотіли запропонувати узагальнену систему управлінських рішень для керівної ланки туристичних організацій, прийняття яких допоможуть підвищити рівень результативності стратегічного планування маркетингової діяльності (Додаток П). У даній системі структуризація управлінських рішень базується на 4 маркетингово-функціональних блоках, також проведена градація рішень в залежності від рівня їх впливу на результативність стратегічного маркетингу.

Висновки до розділу 1

Критичний аналіз стану туристичної галузі України показав, що такі чинники як зростання ринкової невизначеності, глобальна економічна криза, підвищення рівня конкурентної боротьби, низький рівень кваліфікації працівників зумовлюють необхідність використання суб'єктами туристичної сфери новітніх інструментів стратегічного планування маркетингової діяльності з метою нівелювання ризиків бізнесу. Проте, детальні дослідження наукових робіт провідних економістів,

свідчать про те, що на даний момент, відсутня комплексна методологія стратегічно-маркетингового планування, яка б була апробована до туристичної галузі. Саме тому тема дисертаційної роботи є дуже актуальною.

Виходячи із основних завдань дисертаційного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Проведення змістовного контент-аналізу еволюції наукових поглядів на такі дефініції як “стратегія”, “маркетинг”, “маркетингова стратегія”, “стратегічне планування” надало можливість виокремити особливості загального і специфічного характеру даних понять.

2. Структурно-логічний аналіз надав можливість визначити та сформулювати змістовно-категорійну сутність поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання туристичної галузі” як управлінський процес формування ефективної ринкової стратегії суб’єкта туристичної галузі на довгостроковій програмно-цільовій основі комплексного маркетингового підходу з метою адаптації діяльності підприємства до умов змінного зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і здобуття значного стабільного прибутку.

3. Відповідно до результатів дослідження розвитку стратегічного планування маркетингової діяльності в світі та в Україні було визначено основні етапи та хронологічні віхи його еволюції, що може бути застосовано суб’єктами господарювання туристичної галузі у практичній діяльності з метою конкретизації своїх майбутніх стратегічних можливостей та перспектив.

4. Систематизація, проведення порівняльної змістової характеристики, визначення переваг і недоліків категорій, принципів, методів, моделей, інструментів, етапів процесу стратегічного планування маркетингової діяльності та їх визначення особливостей застосування у туристичній галузі надали можливість формалізувати процес теоретико-методологічних основ стратегічного планування маркетингової діяльності.

5. Виявлено ряд проблем, що зумовлюють необхідність впровадження на туристичних підприємствах ефективного стратегічного планування маркетингової діяльності, а саме жорстка конкурентна боротьба на ринку; відсутність стратегічної

орієнтації; здійснення процесу планування суб'єктами туристичної діяльності, виходячи з внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства та інші.

6. У зв'язку із постійною змінністю ринкового середовища та відсутністю розробленої науковцями універсальної моделі процесу стратегічного планування маркетингової діяльності автором було запропоновано модифіковану модель стратегічно-маркетингового планування з такими удосконаленнями: механізм раціонального розподілу індивідуальних зусиль кожного учасника процесу стратегічного планування маркетингової діяльності на кожному його етапі, що ґрунтується на законі синергії та математичному програмуванні; структуризація етапів на основі шести взаємопов'язаних (горизонтально-вертикальних) блоків: загально-бізнесовий, блок формування конкурентних переваг, маркетингово-функціональний, інформаційний, блок розробки стратегії, блок управління і контролю за впровадженням стратегії; типологія вхідних та вихідних елементів процесу стратегічно-маркетингового планування та максимальна адаптація схеми до туристичної сфери.

7. Структуризацію процесу формування та реалізації маркетингової стратегії суб'єктів господарювання туристичної галузі, на нашу думку, доцільно розглядати базуючись на поділі її на послідовні та паралельні етапи із врахуванням всіх її особливостей, а також на алгоритмі взаємозв'язку між усіма її структурними елементами з урахуванням націленості на узгодження усіх дій на рішення в туристичній діяльності суб'єктів господарювання.

8. Запропонована модель оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності для суб'єктів туристичної діяльності, що ґрунтується на таких оцінках як адаптивність, внутрішня результативність та зовнішня результативність. Дана модель підкріплена рядом систематизованих показників, що надає можливість туристичним підприємствам використовувати її в практичній діяльності.

9. Запропоновано узагальнену систему управлінських рішень для керівництва турорганізацій, що дозволить підвищити рівень результативності стратегічного планування маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Маркетингове оцінювання конкурентного середовища туристичного ринку України

Ґрунтуючись на проведеному у попередньому розділі аналізі теоретико-методологічної бази стратегічного планування маркетингової діяльності ми можемо стверджувати, що однією з передумов створення успішної та ефективної маркетингової стратегії суб'єктів господарювання туристичної галузі України є здійснення об'єктивної оцінки конкурентного середовища, в якому вони функціонують. На нашу думку така оцінка передбачає необхідність здійснити маркетингово-соціологічне дослідження ринкового середовища, що сприятиме визначенню набору конкурентних переваг, яким володіє певний конкретний суб'єкт туристичної діяльності. Варто зауважити, що інформація, отримана таким чином, дасть можливість керівництву турпідприємств визначити ефективні методи введення конкурентної боротьби, а також приймати оптимальні стратегічні рішення.

Конкурентне середовище туристичного ринку України – це сукупність соціальних та організаційно-економічних умов, в яких суб'єкти туристичного господарювання ведуть конкурентну боротьбу за лояльність споживачів, отримання вагомості ринкової частки та інших переваг [36, с.18]. Проблематика маркетингової оцінки даного середовища є досить складною. Вона потребує усестороннього, об'єктивного і поетапного розгляду всіх її важливих аспектів. Ми вважаємо, що доцільно запропонувати наступний методичний підхід до оцінки конкурентного середовища, який базується на таких кроках:

- аналіз ринку туристичних послуг України, визначення загального рівня конкурентоспроможності ринку;

- оцінка привабливості досліджуваного ринку;
- визначення наявних конкурентних переваг сучасних суб'єктів господарювання туристичної галузі України і формування на їх основі конкурентних стратегій;
- оцінка ключових факторів створення і утримання конкурентних переваг.

Очевидно, що такий детальний аналіз надасть нам можливість розкрити основні проблемні аспекти стратегічного планування маркетингової діяльності українських суб'єктів господарювання туристичної сфери і сприятиме визначенню оптимальних шляхів їх подолання.

Виходячи з вище перелічених кроків, спершу проаналізуємо сучасний стан, тенденції розвитку туристичного ринку в Україні та визначимо загальний рівень конкурентоспроможності галузі. Дослідження ринку туристичних послуг України вважаємо за доцільне розпочати з динаміки основних показників ринку з 2004 по 2013 роки. Насамперед, ми б хотіли зазначити, що Україна володіє значним природним, історико-культурним, рекреаційно-інфраструктурним потенціалом, що зумовлює формуванню значних конкурентних переваг в пропозиції турпродукту та послуг. Проте, на сьогоднішній день, даний потенціал розкрито не в повному обсязі, про це свідчить частка туристичної галузі в структурі ВВП країни, яка протягом останніх років коливається в межах 2,0 – 2,5 % (рис.2.1). На нашу думку, до основних перешкод, що гальмують розвиток туристичної сфери в Україні можна віднести економічні, політичні, екологічні, управлінські, соціо-культурні чинники.

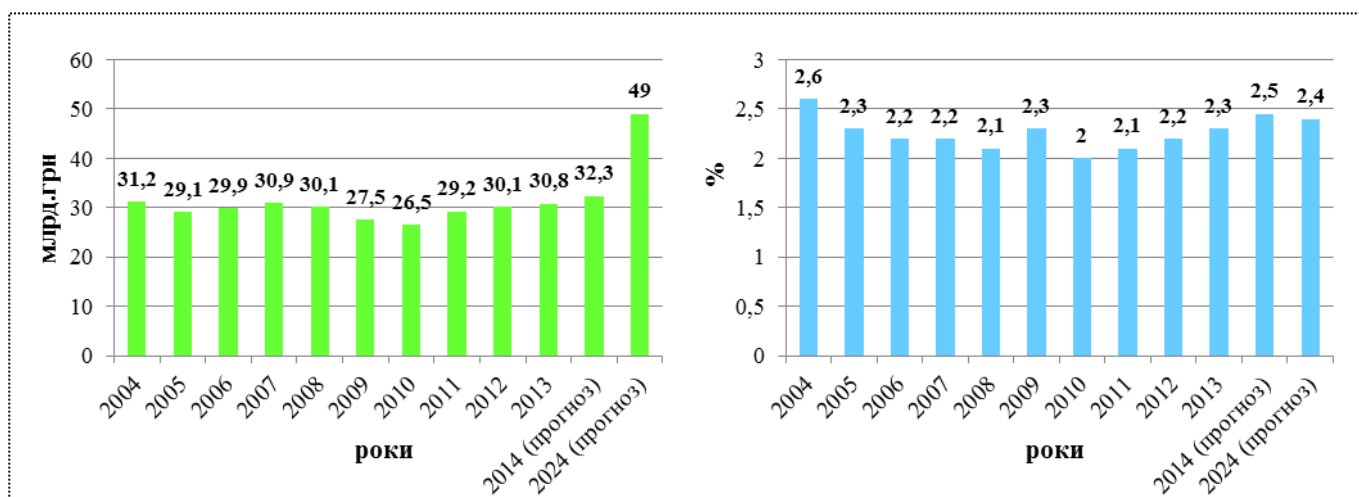


Рис. 2.1. Прямі надходження від туристичної галузі у ВВП України

Джерело: Travel & Tourism Economic Impact 2013 Ukraine [239]

Світова рада подорожей та туризму внесок туристичної галузі у ВВП країни розділяє на три складових: прямі затрати в'їзних та внутрішніх туристів на організацію та здійснення подорожей; непрямі внески в економіку країни від туристичного сектору (інвестиції у дану галузь, державні витрати, внутрішні закупівлі турпродуктів та послуг суб'єктами господарювання туристичної сфери); індукований внесок – це затрати тих хто прямим або опосередкованим способом одержує прибуток у туристичній галузі. Таким чином, загальний внесок галузі туризму до ВВП України у 2013 р. складає 114,2 млрд. грн. (8,6% ВВП): 30,8 млрд. грн. (2,3 %) – прямі витрати, 61,2 млрд. грн. (4,8%) – непрямі внески та 22,2 млрд. грн. (1,5%) – індукований внесок. За прогнозами Світової ради у 2014 р. загальний внесок зросте на 4,6% до 119,4 млрд. грн. (8,8% ВВП) [180]. Варто зазначити, що туризм характеризується ефектом мультиплікативності, саме тому здійснений ним вплив на частку ВВП та на розвиток вітчизняної економіки в цілому, необхідно аналізувати і з урахуванням галузей, що є суміжними до сфери туризму.

Незважаючи на велику кількість факторів, що негативно впливають на туристичну сферу України, протягом останніх років можна спостерігати тенденцію її розвитку. Так, проаналізувавши динаміку туристичних потоків в нашій державі за період 2000 - 2013 рр. (рис. 2.2), ми побачили, що середньорічний приріст кількості туристів обслугованих суб'єктами туристичної діяльності становить 6,2 %, що свідчить про відносно стабільний розвиток галузі туризму в Україні. Найбільше обслугованих туристів було у 2013 році, що в абсолютній цифрі становить 3,4 млн. осіб. Якщо розглянути динаміку турпотоків в розрізі її складових, то середньорічний приріст по виїзному туризму становить 34,2 %, внутрішній туризм – 1,1%, в'їзний туризм – 38,3%. Такі тенденції свідчать про підвищення конкурентоздатності України на міжнародному рівні. У структурі в'їзного турпотoku частка організованого туризму на жаль зменшилась і становить 6% від потоку, частка службових поїздок становить 4%. Лідруючі позиції займає відвідування України з приватною метою – 90% від загального обсягу турпотoku. Щодо виїзного туризму, то розподіл туристичного потоку за мотивацією розподілився так: службова поїздка – 5% потоку, організований туризм – 7%, приватний туризм – 88% [174].

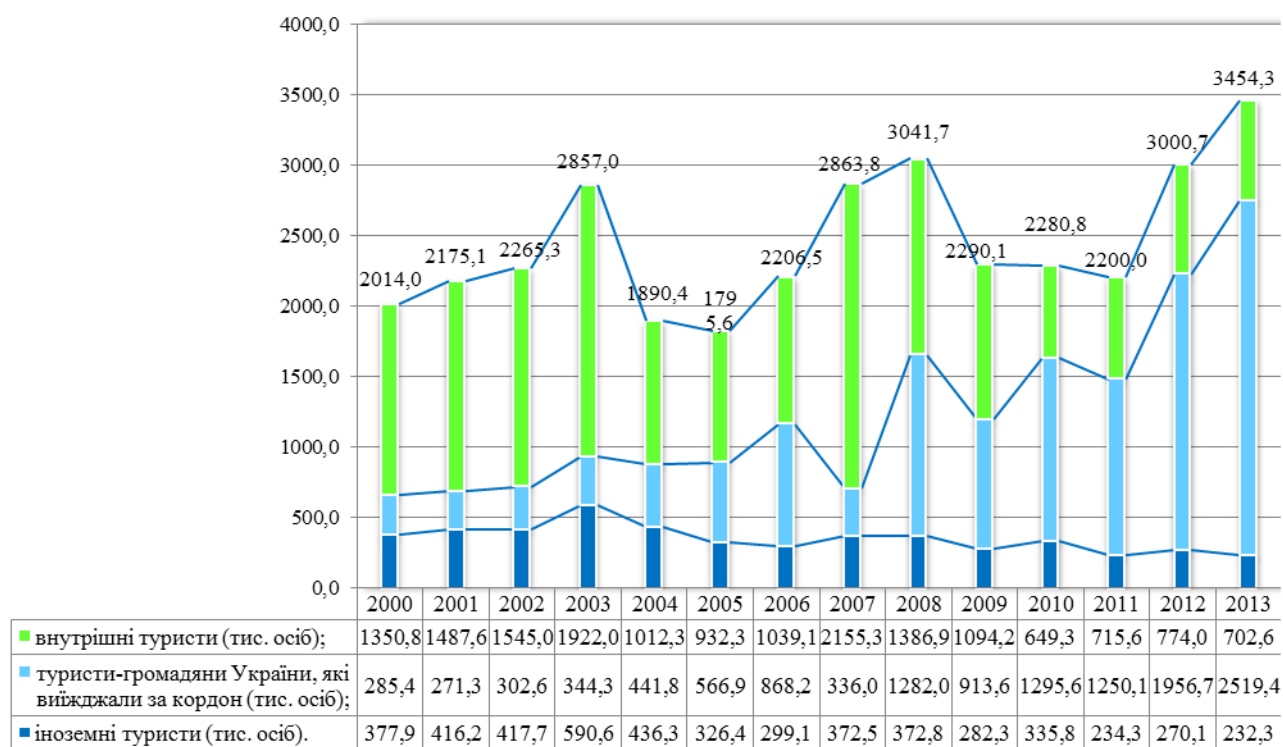


Рис. 2.2. Динаміка туристичних потоків в Україні [Джерело: Державна служба статистики, 174]

Варто зауважити, що державні органи влади та суб'єкти туристичної галузі приділяють недостатньо популяризації українського туризму на вітчизняному та міжнародних туристичних ринках. В підтвердження цього свідчить статистика динаміки туристичних потоків. Якщо розглянути показники внутрішнього та іноземного туризму за останні 10 років, то найбільші всплески зростання кількості туристів спостерігалася у 2007-2008 рр. та 2012-2013 рр., решта років характеризувалися тенденцією спаду. Активізація туризму у ці роки пов'язана із проведенням акції “Сім чудес України” (2007 р.) та чемпіонату з футболу “Євро 2012” [173]. Проте після проведення даних міроприємств кількість іноземних і внутрішніх туристів, які були обслуговані суб'єктами господарювання почала зменшуватись. Виникнення такої ситуації пов'язане з тим, що такого роду міроприємства організуються дуже рідко, а для того, щоб туризм став однією із найбільш розвинених галузей України необхідно систематично проводити активну рекламу (як в Україні, та і закордоном), розробляти програми залучення іноземних туристів, популяризувати внутрішній туризм, розвивати туристичну інфраструктуру

та інше. Оскільки відсутність таких заходів призводить до того, що більшість туристів не володіють інформацією про туристично-рекреаційний потенціал України. Так, за опитуванням Українського інституту соціально-маркетингових досліджень 53% іноземних респондентів нічого не знають про нашу країну, 34% - чули про неї, про певні туристичні атракції, проте ніколи не відвідували Україну і лише 13% - відвідали Україну [181]. Цю ситуацію потрібно виправляти. Тому державна влада і суб'єкти господарювання туристичної галузі повинні впроваджувати ефективні маркетингові стратегії з метою створення позитивного іміджу нашої країни.

Аналіз відвідуваності регіонів України показує, що лівова частка 57% туристів відвідують місто Київ, 12% - Крим, 9% - Севастополь, 8% - Львівська область та Карпатський регіон, 4% - Одеську область. Попри значний туристично-ресурсний потенціал України не всі регіони є достатньо популярні серед відвідувачів. Тому основним завданням кожного структурного регіону України має бути визначення туризму як одного з пріоритетних напрямків розвитку. Якщо проаналізувати структуру туристичних в'їзних потоків за країнами, то частка туристів з Російської Федерації становить 35,7%, частка з далекого зарубіжжя лише 6% від загального потоку відпочиваючих [174]. Тобто, на сьогоднішній день наш туристичний продукт популярний лише серед туристів країн СНД та країн ближнього зарубіжжя. Варто врахувати і те, що громадяни сусідніх країн (Білорусь, Польща, Молдова) використовують територію України як транзитну для своїх подальших подорожей.

За оцінками Державної служби туризму і курортів, ємність туристичного ринку України, який обчислюється шляхом визначення обсягів споживання туристичних продуктів та послуг у грошовому еквіваленті становить 3,8 млрд. дол. США в рік (з них 1,1 млрд. дол. США припадає на ліцензованих туроператорів). Проте за даними Державної служби статистики даний показник становить 5,4 млрд. дол. США [174], Світова туристична організація оцінила загальний дохід від діяльності на туристичному ринку у розмірі 3,8 млрд. дол. США [170], Світовий економічний форум подав даний показник у сумі 2,2 млрд. дол. США. [251], а

Світова рада по подорожам та туризму – 3,1 млрд. дол. США [180]. Експерти USAID визначили, що термін перебування середньостатистичного туриста-іноземця становить 4 дні, протягом яких він витрачає близько 600 дол. США [173]. У такому випадку, врахувавши загальну кількість іноземних туристів, які відвідують Україну протягом року, ємність туристичного ринку становитиме 12,7 млрд. дол. США. Отже, як ми бачимо, у зв'язку із наявністю різних методик обліку та наявністю тіньового обігу у туристичній сфері дані різних джерел статистики суттєво відрізняються, що призводить до відсутності чіткого розуміння вагомості туристичної сфери України у світовій та вітчизняній економіці. Така ж ситуація щодо розбіжності статистичних даних спостерігається і у визначенні базових туристичних показників. Найбільш значна різниця між значеннями показників різних статистичних джерел існує у визначенні кількості іноземних туристів. Так, за даними Державної служби туризму і курортів у 2013 р. в Україні побувало 21,2 млн. іноземних громадян [174]. Тобто це загальна кількість фізичних осіб, які не мають українського громадянства і відвідали нашу країну з різними цілями. Серед них чимало тих, хто приїхав на вихідні до родичів, дехто приїхав з метою придбати дешевий товар, хтось проїжджав через країну транзитом тощо. Проте їх всіх обліковують як туристи. Статистичне відомство стверджує, що 2013 р. обслужено 232 311 іноземних туристів. Отже необхідно вважати, що решта 20,9 млн. це або не туристи, або “дикуни” (туристи, які не користуються послугами суб'єктів туристичної діяльності і самостійно організовують собі подорож). Також доцільно навести статистику адміністрації Держприкордонслужби України, яка затвердила певну форму статистичної звітності. Нині облік іноземців, які прибувають до нашої країни, ведеться не лише в розрізі країн прибуття та строків перебування, а й у розрізі причин (мотивацій) поїздки. Передбачено 13 можливих причин поїздок, одна з них – туризм. Щоб підтвердити, що особа приїхала з туристичною метою громадяни країн, з якими існує візовий режим, представляють туристичну візу. Коли іноземець є громадянином держави, з якою діє безвізовий режим, то він заповнює імміграційну карту, де самостійно вказує причину візиту – туризм. На підставі виданих туристичних віз та даних імміграційних карток із метою туризму Україну в

2013 р. відвідало 582,1 тис. осіб [251]. Отже, як показав проведений нами аналіз, на основі різних статистичних даних, представлених різними управлінськими структурами, не можливо реально визначити скільки інтуристів відвідують нашу країну. Як бачимо, показник кількості туристів має імовірнісний характер, і не має єдиної (у масштабах нашої держави) методології визначення. На нашу думку для оцінки стану туристичного ринку необхідно використовувати такі показники як кількість людино-днів, проведених у готелях, кількість туроднів, кількість іноземних туристів, обслужених туристичними підприємствами тощо. Певні розбіжності в цифрах спостерігаються і в рамках визначення вартості наданих туристичних послуг. Очевидно, що такі розбіжності мають місце тому, що в Україні під виглядом туризму відбувається значна міжнародна міграція заробітчанства та різних форм контрабанди. Також попри всі складені програми розвитку країни і окремих регіонів, в яких туризм визначається пріоритетною галуззю, на жаль, туристична сфера ще не розглядається як суттєве джерело доходу.

На нашу думку, для уникнення даних розбіжностей можна запропонувати ряд рекомендацій, а саме:

- відображати у статистичних довідниках не лише обсяги створених та реалізованих послуг туристичними підприємствами, а й конкретизувати показники надання послуг іншими закладами, які беруть участь в обслуговуванні туристів;
- для кращої оцінки стану туристичної сфери збільшити кількість фінансових показників у звітах, що вимагаються органами Держкомстату України;
- у зв'язку із невідповідністю за структурою та змістом вартісних показників діючої форми статистичної звітності готелів даним бухгалтерського обліку і вимогам управління готелем потрібно внести зміни в частині показу результатів основної діяльності закладів розміщення;
- створити систему статистичної звітності, які надають послуги в рамках зеленого, сільського, соціального, молодіжного та інших видів туризму.

Незважаючи на розбіжності в певних показниках, на нашу думку доцільно визначити і оцінити наявний туристичний потенціал нашої держави. Це ми

пропонуємо зробити за допомогою аналізу основних складових туристичного кластеру з визначенням основних соціально-економічних показників (рис. 2.3).

Складова	Показник	Значення	Аналіз
Суб'єкти туристичної діяльності	Кількість ліцензіатів, од.	2859	Незважаючи на стабільний розвиток показників ліцензованих учасників туристичного ринку їх частка залишається незначною. Доля ліцензованих операторів в обслуговуванні внутрішніх туристичних потоків за останнє десятиріччя скоротилася з 26,9 % в 2000 р. до 4,2 % в 2013 р.
	Дохід від надання тур. послуг, тис. грн.	6 199 809,2	
	Кількість обслугованих туристів, осіб	2846475 – громадян України 221272 – іноземці.	
	Кількість штатних працівників, осіб	12517	
Готельне господарство	Кількість закладів готельного типу, од.	3582	За період 2005-2013 р. кількість готелів зростала в середньому на 6,5 % в рік, одноразова місткість готелів зростала на 10,5 % в рік. Скоротився коефіцієнт використання готельних площ (відношення кількості споживачів до річної місткості готелів), що обумовлено повільним зростанням кількості споживачів, в середньому на 1,2 % в рік
	Доходи від наданих послуг, тис. грн.	5 851 483,9	
	Кількість розміщених людей, осіб	5 467 815	
	Середня місткість	50,0	
Санаторно-курортна сфера	Кількість закладів, од.	2829	Спостерігається поступове скорочення кількості закладів (приблизно на 1,2 % в рік), номерного фонду (на 1,3 % в рік) та обсягів обслуговування споживачів (на 1,5 % в рік). Коефіцієнт використання номерного фонду на протязі останніх п'яти років був низький і коливався на рівні 1,8 – 2,0 %. Все це свідчить про погіршення стану даної сфери.
	Доходи від наданих послуг, тис. грн.	6 316 488,6	
	Кількість розміщених людей, осіб	2 835 268	
	Середня місткість	144,1	
Ресторанне господарство	Кількість об'єктів, од.	20578	В середньому за період 2000 – 2013 рр. кількість закладів скорочувалася на 3,42 % в рік. Проте найбільше скоротилися об'єкти категорій кафе (- 4,9 % в рік) та бари (- 3,8 % в рік), натомість за цей період на 1,4 % зростала кількість об'єктів категорії ресторани, що свідчить про розвиток галузі в напрямку більш дорогого та якісного сервісу.
	Кількість об'єктів в розрізі складових, од.	1472 – ресторани; 7434 - кафе; 2146 - бари; 9441 - їдальні	
	Товарооборот на один об'єкт, тис.грн.	3187,6	
	Кількість місць на один об'єкт, од.	72	
Об'єкти туристичної інфраструктури	Кількість пам'яток історії та культури, од.	145218	Об'єкти туристичної інфраструктури на протязі останнього п'ятиріччя мали тенденцію до розвитку. Рівень відвідування об'єктів стабільно тримається на високому рівні і має позитивну динаміку. Щороку зростає площа природно заповідного фонду України.
	Площа земель об'єктів природно-заповідного фонду, тис. га	1382,8	
	Кількість театрів, музеїв, конц. залів, од.	785	

Рис. 2.3. Соціально-економічні показники основних складових туристичного кластеру України (2013р.) [систематизовано на основі даних Державної служби статистики України, 174]

Поступовий розвиток туристичного сектору України сприяв надходженню нових інвестицій в галузь. Так, ресторанна та готельна сфера у 2012 р. отримала

інвестицій в 11,2 разів більше, аніж у 2001 р. [52]. Попри таку позитивну тенденцію збільшення обсягів інвестицій, на сьогоднішній день, даних інвестицій недостатньо, тому туристична інфраструктура України залишається не розвинутою і морально застарілою. Свідченням цього виступають показники коливання сезонності туристичному ринку нашої держави. Аналіз даних статистики показує, що в літній період спостерігається динаміка значного зростання продаж і зменшення рівня продаж в зимовий період (виняток - період різдвяних свят) та міжсезоння. Різниця в надходженнях в гарячий і низький сезони становить 50% на ринку організації туристичних подорожей, та 30 % в готельній сфері. Проте варто зазначити, що Україна має природні, історико-культурні та рекреаційні ресурси для організації туризму на високому рівні круглорічно за умови наявності розвинутої туристичної інфраструктури.

Отже, підсумовуючи проаналізовані статистичні показники, ми можемо виділити позитивні і негативні тенденції розвитку туристичної галузі в Україні. Так, до позитивних тенденцій функціонування ринку туристичних послуг України можна віднести: поступове збільшення обсягу частки реалізації внутрішнього туристичного продукту; нарощення обсягів реалізації ширшого асортименту продуктів туристичними підприємствами; надання переваги більшістю регіонів розвитку в'їзного туризму; поступове вирівнювання диспропорцій у співвідношенні підприємств та регіонального розподілу туристичних продуктів.

Серед негативних тенденцій можна виділити такі: менші темпи нарощування експорту туристичного продукту, порівняно з їх імпортом; зростання амплітуди хвилі сезонності обсягів кількості обслуговуваних туристів та реалізації турів; скорочення кількості туристів з розрахунку на одиницю суб'єкта господарювання туристичної галузі України; на території України спостерігається нерівномірний розподіл продажу туристичних продуктів із значним переважанням таких регіонів, як Київ та АР Крим; незначна частка організованих туристів.

Наступним кроком оцінки конкурентного середовища є визначення рівня конкурентоспроможності України у сфері туризму. Хоча Україна володіє значними унікальними природно-рекреаційними ресурсами, історико-культурними

пам'ятками та зонами різноманітних форм відпочинку, її конкурентоспроможність на світовому туристичному ринку є досить низькою. На нашу думку, одним із завдань нашого дослідження повинне бути аналіз показників, що визначають індекс конкурентоспроможності України, оскільки це дозволить виявити існуючі проблеми розвитку туристичного сектору та дасть основу для розробки заходів, які б покращували конкурентоспроможність держави. На основі партнерської співпраці для визначення конкурентного статусу країни у сфері надання туристичних послуг експерти Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) щороку вираховують індекс конкурентоспроможності країн у сфері туризму. Відповідно до Звіту про глобальну конкурентоспроможність 2013-2014рр. Україна з індексом 4,05 знову втратила позиції порівняно із попереднім роком і посіла лише 73 місце серед 139 країн світу [251]. Показники індексів основної групи дванадцятьох критеріїв, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності, представлені на рис. 2.4. Для здійснення оцінки ситуації в Україні, порівняно з іншими країнами ми долучили до аналізу виробничо-орієнтовані країни світу, Грузію (як яскравий приклад дієвих реформ) та Росію (найбільшого торгівельного партнера).

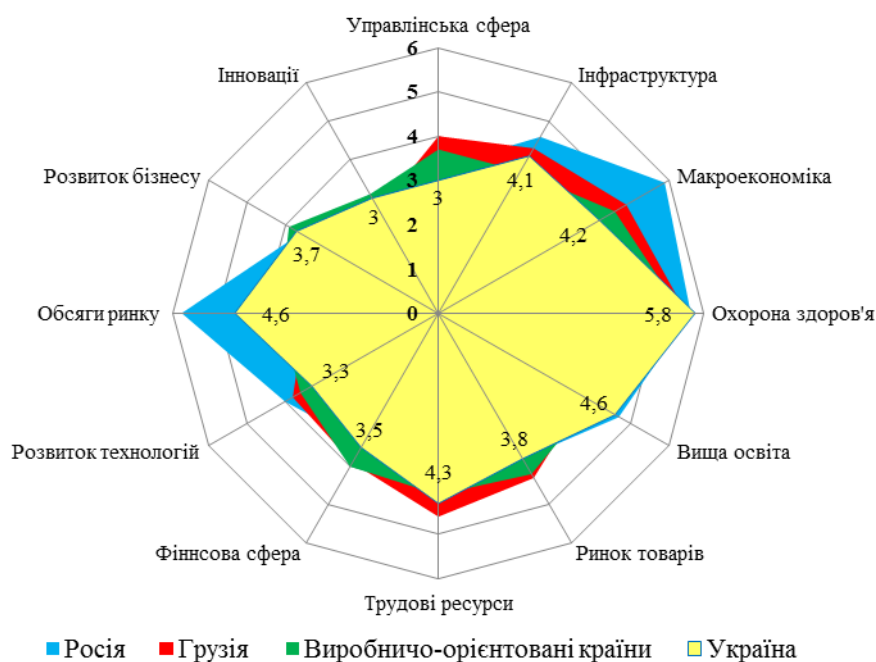


Рис. 2.4. Порівняння показників складових індексу конкурентоспроможності у сфері туризму (2013-2014 рр. за версією ВЕФ [251])

Для визначення індексу конкурентоспроможності туристичної галузі України необхідно проаналізувати його три складові, які містять 18 груп показників, що об'єднують 77 фактори (рис. 2.5). Щоб детально дослідити ці складові недостатньо здійснювати лише аналіз науково-теоретичної літератури, законодавчих актів, інформації, яка подається у засобах масової інформації чи орієнтуватись на показники, що відображені у матеріалах статистичних управлінь. Ми хотіли всебічно проаналізувати кожну складову з врахуванням думок суб'єктів господарювання туристичної галузі, які безпосередньо функціонують в даному конкурентному середовищі, а також органів управлінських структур. Тому ми вважали за доцільне провести комплексне маркетингове дослідження в рамках якого було анкетовано 84 підприємства туристичної сфери та деякі органи місцевих адміністрацій з питань туристичного господарювання із 5 регіонів України (форма анкет представлена у Додатку Р).

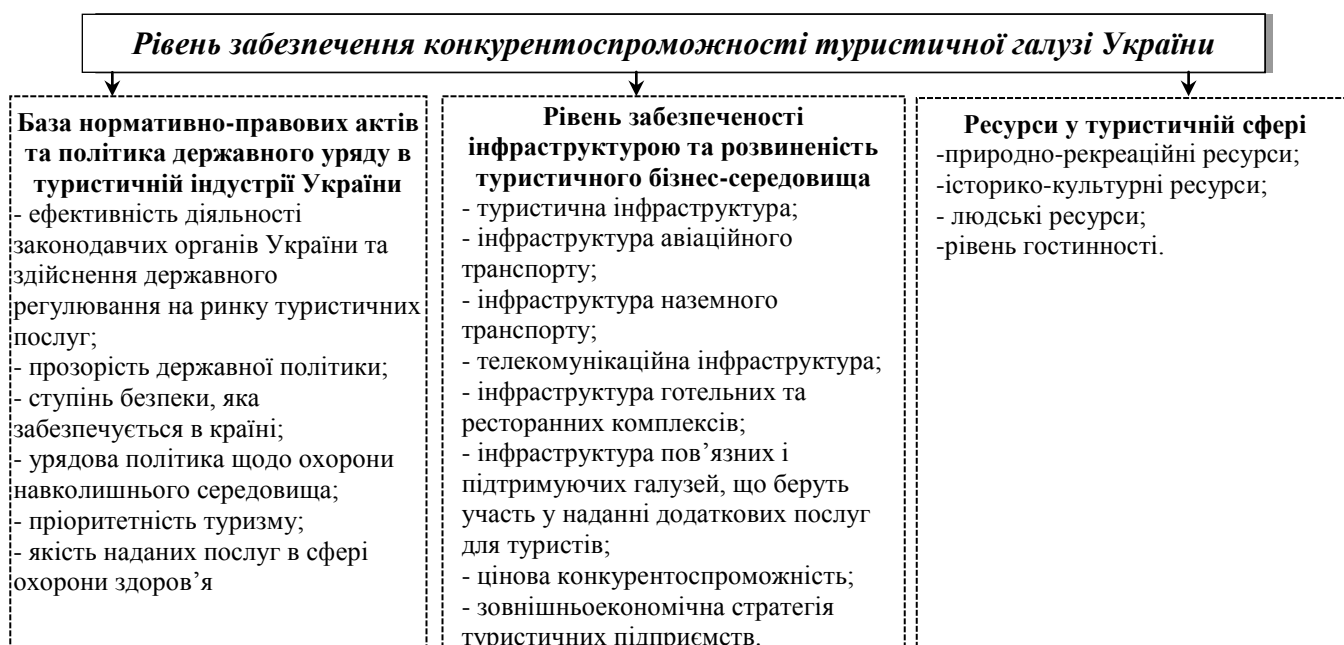


Рис. 2.5. Складові індексу конкурентоспроможності у сфері туризму
[систематизовано на основі джерел 20, с. 317, 23, с. 24, 38, с.116]

Отже, розглянемо таку складову індексу конкурентоспроможності, як нормативно-правова база, політика державного уряду в туристичній індустрії України. Дана складова визначає рівень лояльності політичного середовища до розвитку ринку туристичних послуг. Варто зазначити, що в рамках цієї складової

необхідно дослідити такі фактори, як надання переваг закордонним власникам; заохочення прямих іноземних інвестицій; застереження майнових прав; відкритість країни до двосторонніх угод про повітряне сполучення; необхідність і складність одержання віз; прозорість державної політики у галузі туризму; час та витрати для відкриття бізнесу. На жаль, проаналізувавши управлінські рішення в рамках державної політики України, ми змушені негативно оцінити загальне ставлення української влади до іноземних інвесторів. Також є певні недосконалості у правовому полі в якому функціонують суб'єкти господарювання туристичної галузі. Так, в рамках маркетингового дослідження було здійснено опитування керівництва провідних туроператорів, готельних та ресторанних закладів України з метою визначення основних перешкод, які виникають під впливом реалізації державної політики України у процесі ведення їх бізнесу. 24,3% респондентів визначили, що фактором, який переважно перешкоджає успішно здійснювати їхню діяльність, є податкове законодавство. Дійсно аналіз нормативно-правового регулювання розвитком туристичної сфери показав, що система оподаткування суб'єктів господарювання негативно впливає на розвиток туристичної індустрії, ефективність залучення інвестицій та використання туристично-рекреаційних ресурсів країни. В Україні податкова система характеризується високим рівнем податків, відсутністю стратегії податкового стимулювання, повним свавіллям у веденні та скасуванні податкових пільг. Ми вважаємо, що для успішного функціонування туристичної галузі України необхідно переглянути певні умови оподаткування, а саме відновити нульову ставку ПДВ для підприємств, що займаються експортом послуг, знизити ставку ПДВ для закладів розміщення, звільнити від оподаткування фонди охорони навколишнього середовища, за допомогою податкових інвестиційних відрахувань, податкових канікул та інвестиційних кредитів заохотити вкладення коштів у туристичну сферу тощо. Серед інституційних проблем опитані відзначили також політичну нестабільність (18,6 %), корупцію (14,7%), зміни урядів (8,4 %), непрозорість державної політики (5,2%). На думку 15,7% респондентів такі фактори як неузгодженість державних програм розвитку країни чи регіону із стратегічними планами, які встановлені самими суб'єктами господарювання та невиконання

державними органами поставлених у цих програмах завдань, є досить вагомими і перешкоджають створювати позитивний туристичний імідж країни, що у свою чергу створює бар'єри до підвищення конкурентоспроможності сфери туристичних послуг. Ми погоджуємося із висловленою думкою керівників суб'єктів господарювання. Спираючись на світовий досвід розвитку туризму, ми можемо з впевненістю сказати, що конкурентні переваги на зовнішніх ринках українських туристичних підприємств тісно пов'язані із міжнародним „іміджем” країни загалом. Оскільки, на сьогоднішній день державною владою здійснено незначні кроки на шляху вирішення даного питання, національні туристичні підприємства не мають можливості зайняти гідне місце на світовому ринку туристичних послуг. Варто зазначити, що ще однією проблемою, яка залишається поза увагою органів державної влади, є відсутність потужної реклами туристичних можливостей України на державному рівні. Варто зауважити, що Японія на проведення рекламних компаній щодо промоції своєї країни на закордонних ринках щорічно виділяє кошти із держбюджету в розмірі 400 млн. дол. США; понад 180 млн. дол. США витрачає Австралія; у Франції даний показник рівний 75 млн. дол. США, Австрія – 42 млн.дол. США. На кожний один долар, що був витрачений на рекламу туризму, дані держави отримують прибуток у розмірі 50-100 доларів [216].

Одним із показників першої складової індексу конкурентоспроможності є політика уряду щодо охорони навколишнього середовища. Для забезпечення в майбутньому туристичної привабливості країни вирішальне значення мають чинники, що сприяють підвищенню екологічної стійкості середовища: ступінь регулювання та жорсткість екологічних норм; викиди вуглекислого газу; сталий розвиток туристичної сфери; ратифікація конвенцій охорони природи; концентрація твердих частинок у повітрі; зникаючі види флори і фауни. В Україні розвиток туризму, а особливо створення нових проектів щодо розбудови інфраструктури проходить без врахування раціонального використання природних ресурсів та стійкості щодо навколишнього середовища. У рейтингу ВЕФ Україна за цим показником посіла 79 місце. Ця низька позиція пояснюється тим, що за жорсткістю та ступенем регулювання екологічних норм країна займає 124 місце [251].

Критичним фактором, що визначає конкурентоспроможність України у сфері туризму, є фізична безпека країни. Туристи утримуються від поїздок у держави з певним ступенем небезпечності, що робить їх менш привабливими для розвитку туристичної сфери. На сьогоднішній день рівень безпеки в Україні є досить низьким. Такого висновку ми дійшли, проаналізувавши такі фактори, як надійність міліції; затрати бізнесу на боротьбу з тероризмом, злочинністю і насильством; кількість дорожньо-транспортних пригод тощо. Доцільно привести таку плачевну статистику, що 87% опитаних суб'єктів туристичної діяльності виражають сильну недовіру до правоохоронних органів і вважають, що вони не можуть забезпечити необхідний рівень безпеки країни. Експерти ВЕФ вважають, що державна влада не змогла забезпечити достатній рівень безпечності в країні.

Ще одним важливим показником першої складової є пріоритетність туризму в державі. На нашу думку, непослідовні дії уряду щодо розвитку туризму призвели до того, що бренд України як туристичної держави у рейтингу ВЕФ знаходиться аж на 113 місці [251]. Варто зазначити, що за результатами маркетингового опитування, респондентами якого виступали місцеві органи державної влади п'яти регіонів України було визначено рейтинг пріоритетних галузей України (рис. 2.6). Нажаль, лише 11 % опитуваних відповіли, що туризм є пріоритетною галуззю. Проте всі одногolosно зауважили, що на сьогоднішній день, туристична індустрія потребує значних інвестицій. Лише при достатньому фінансуванні вона буде приносити високі прибутки і Україна зможе себе позиціювати як “туристична держава”.

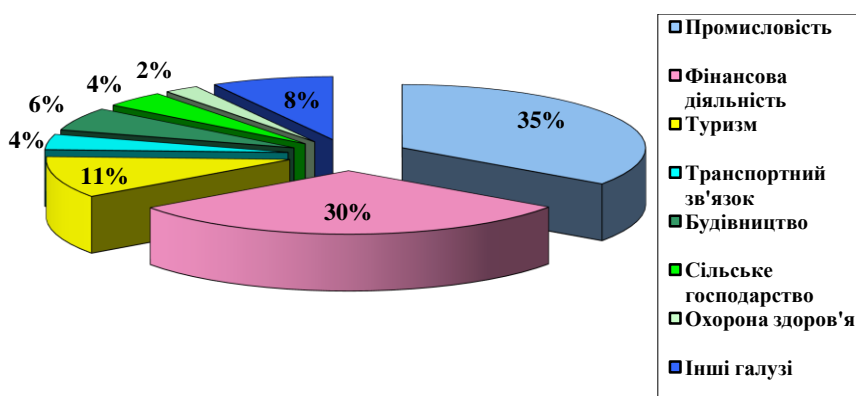


Рис. 2.6. Рейтинг пріоритетних галузей України за результатами маркетингового дослідження

Другою складовою індексу конкурентоспроможності у сфері туризму та подорожей є рівень забезпеченості інфраструктурою та розвиненість туристичного бізнес-середовища. Аналіз інфраструктури можна здійснювати на основі системи показників, які подані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники визначення рівня забезпеченості інфраструктурою туристичної сфери України [систематизовано на основі джерела 251]

<i>Показник</i>	<i>Фактори оцінювання</i>	<i>Місце в рейтингу ВЕФ 2011р.</i>	<i>Динаміка змін порівняно з 2012 р.</i>	<i>Бал</i>
Інфраструктура авіатранспорту	якість інфраструктури.	94	-4	2,6
	мережа міжнародних авіасполучень			
	внутрішні і міжнародні рейси			
	внутрішній пасажиро-кілометраж			
	міжнародний пасажиро-кілометраж			
	вільоти на 1000 населення			
	щільність мережі аеропортів			
	кількість авіакомпаній			
Інфраструктура наземного транспорту	якість доріг	72	-12	3,3
	якість національної густота залізниць і портів			
	якість інфраструктури транспортної мережі			
	мережі автодоріг			
Туристична інфраструктура	кількість туроператорів та турагенств	55	-7	3,7
	кількість готелів та готельних номерів, та їх місткість			
	рівень розвитку мережі закладів харчування			
	наявність великих компаній по оренді автомобілів			
	наявність банкоматів, що приймають картки VISA.			
Інфраструктура комунікацій	рівень розвитку мережі закладів комунікацій	51	-1	3,4
	бізнес використання Інтернету			
	кількість користувачів Інтернету			
	кількість стаціонарних телефонів			
	ширококутний доступ до Інтернету			
	кількість абонентів мобільного зв'язку			

Проаналізувавши статистичні дані щодо кількості, місткості, забезпеченості України туристичною інфраструктурою, ми дійшли висновку, що наша країна недостатньо забезпечена даною інфраструктурою. На сьогоднішній день Україна займає одне з останніх місць у списку європейських країн за кількістю готелів. У нашій країні на тисячу жителів у 2008-2013 рр. доводиться в середньому два готельні номери, тоді як в Європі цей показник складає не менше 14-18. У Києві функціонує 122 готелі, з яких лише деякі знаходяться під професійним управлінням. Решта навіть віддалено не можуть скласти конкуренцію іноземним мережам, що працюють як у високому, так і в середньому ціновому сегменті. Дисбаланс попиту і пропозиції зумовив високий рівень цін в готельному бізнесі. Вартість номера в київському готелі високої цінової категорії коливається від \$160 до \$470 в добу. При цьому необхідно врахувати, що завантаження готелів усіх категорій складає приблизно 60%, а в сегменті чотири і п'яти зірок деколи досягає 72%. Така ситуація зумовила високий рівень прибутковості столичних готелів. За даними компанії Ernst and Young, середній дохід на номер складає не менше \$168, а це на \$10-20 більше, ніж в Берліні, Празі і Будапешті. Рентабельність готельного ринку України досягає 15%, а терміни повернення вкладених інвестицій, як правило, не перевищують шести-восьми років [85, с. 42]. Виходячи з вищесказаного, ми вважаємо, що державній владі необхідно звернути велику увагу на регулювання цін у закладах розміщення. Доцільно розробити систему нормативно-правових актів, які б здійснювали адміністративний вплив на цінову політику готельного господарства.

В межах розвитку туристичної інфраструктури спостерігається динаміка спаду кількості закладів харчування, проте кількість ресторанів збільшується. Загалом 60 відсотків кращих ресторанів розміщені у Києві, решта – у регіонах. До найпопулярніших ресторанних мереж варто віднести заклади мережі Світова та Козирна карта. Попри те, що ресторанний ринок України продовжує жити своїм тихим провінційним життям, проте “епіцентром” розвитку за 2011-2013 рр. став Львів. Так до відомого путівника “100 кращих ресторанів - 2012” потрапило 9 львівських закладів. Одним із міст, для яких характерний найгірший розвиток ресторанної інфраструктури, є Донецьк.

Щодо забезпеченості санаторно-курортною інфраструктурою, то попри існуючу проблему занепаду даної сфери, можна виділити і ряд досягнень санаторно-курортної галузі в 2013 році, а саме: збільшення на 11% кількості іноземних громадян, які оздоровлювалися у санаторно-курортних закладах та зростання на 23,8% видатків на оновлення та закупівлю нового медичного обладнання, що, відповідно, позитивним чином вплине на покращення якості та розширення спектру санаторно-курортних послуг [87, с. 112].

За оцінкою ВЕФ Україна має не достатній рівень забезпеченості транспортною інфраструктурою порівняно з іншими світовими країнами. Проаналізувавши транспортний комплекс країни, ми можемо виділити ряд існуючих проблем, які потребують негайного вирішення. А саме: низький рівень щільності автошляхів (в Україні цей показник становить 27,3 кілометра доріг на 1 кв. кілометр площі країни, в країнах Західної Європи – понад 90 км/км²); невідповідність якості автошляхів України міжнародним стандартам, зокрема щодо забезпеченості сучасними дорожніми знаками і розміткою, якістю дорожнього покриття, швидкості руху, необхідної кількості пунктів технічної та медичної допомоги, харчування та відпочинку; значна зношеність основних фондів залізничного транспорту (за деякими показниками зношеність сягає 80-90%) тощо [251].

Щодо оцінки забезпечення ринку туристичних послуг підприємствами, що безпосередньо займаються формуванням та продажем туристичних продуктів, то статистичний аналіз основних соціально-економічних показників був представлений на рисунку 2.3. Проте, з метою визначити найбільш популярні туристичні підприємства, що займаються туроператорською діяльністю, нами було здійснено маркетингове опитування як туристів з різних регіонів України (всього було анкетовано 355 людини), так і топ-менеджерів 27 туристичних агентств. Базуючись на відповіді респондентів була прорахована відсоткова частка кожного підприємства у рейтингу найкращих туроператорів України (Туртесс – 22,3%, Тез Тур – 22,2%. Пегас – 10,7%, TUI – 3,3%, Аккорд Тур – 2,5%, Міст Тур – 1,2%).

Однією із найважливіших складових визначення індексу туристичної конкурентоспроможності України є природно-рекреаційні, культурно-історичні та

людські ресурси. На нашу думку, рівень забезпеченості природним і культурним потенціалом є дуже високим. Попри значну кількість об'єктів пізнавального туризму (історико-культурних та природних), Україна володіє таким важливим ресурсом як місця паломництва, етнографічні центри, місця, пов'язані із життям та діяльністю видатних вітчизняних та закордонних вчених, митців, громадських діячів. За оцінками експертів одночасна місткість природних ландшафтів України з урахуванням допустимих навантажень та вимог охорони природи становить 48,5 млн. осіб, фактичне ж їх використання лише 8,5 млн. осіб [179]. Попри значний природний потенціал Україна зайняла 112 місце відповідно до оцінки ВЕФ стану природних ресурсів [251]. Такий показник можна пояснити тим, що в нашій державі контроль за якістю охорони навколишнього середовища знаходиться на дуже низькому рівні. Тому ми вважаємо, що пріоритетним завданням державного уряду України повинне бути розвиток сектора на екологічно стійкій основі, враховуючи важливість якості навколишнього середовища для потенційних курортів України та гірського туризму.

Забезпеченість трудовими ресурсами є достатнім в Україні. Аналіз динаміки кількості зайнятих в туристичній та суміжних галузях протягом 2007–2013 рр. показав, що середньорічний темп приросту становить 8,43%. (рис. 2.7)

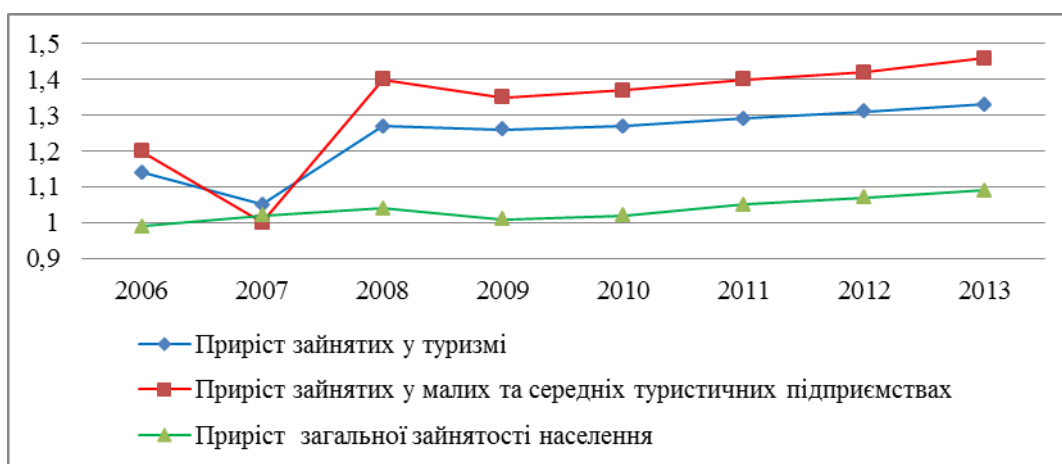


Рис. 2.7. Динаміка чисельності зайнятих у туризмі та інших галузях економіки України, 2006-2013 рр. [за даними Державної служби статистики, 174]

Частка працівників, що зайняті суто у туристичній індустрії рівна 0,4% від загальної середньорічної кількості працюючих у всіх галузях України, проте, якщо

врахувати ефект мультиплікаційності та сезонності, то даний показник становить 14%. Щодо рівня кваліфікації працівників туристичної галузі України, то він є задовільний. За результатами оцінки ВЕФ даного показника Україна посіла 40 місце [251].

Отже, аналіз основних складових туристичної конкурентоспроможності нашої держави показав, що незважаючи на ресурсну забезпеченість Україна, на жаль, не може конкурувати з розвинутими туристичними державами. Єдиний шлях вирішення даної проблеми – це сформувавши продуману, стратегічно-орієнтовану державну політику, основним завданням якої було б реально визначити туризм одним із основних пріоритетів держави, створити сильний орган влади з управління розвитком туризму, впровадити апробовані у світі економічні механізми успішного ведення туристичного бізнесу і заохотити інвесторів вкладати кошти у розвиток туристичної інфраструктури України.

Відповідно до запропонованого нами методичного підходу оцінки конкурентного середовища наступним кроком після визначення конкурентоспроможності туристичної галузі є формулювання конкурентних переваг сучасних суб'єктів господарювання. Оцінка існуючих конкурентних переваг виступає важливим аналітично-інформаційним підґрунтям для формування і реалізації успішної стратегічної діяльності на базі сучасного маркетингового інструментарію.

За результатами маркетингового дослідження 84 суб'єктів господарювання ринку туристичних послуг України значна частина досліджуваних підприємств (51,7%) при розробці стратегічних намірів основну увагу звертають на потреби споживача. 37,8 % підприємств-респондентів є внутрішньо-орієнтованими і при розробці стратегії базуються на власні можливості та асортимент турпродуктів. І лише 10,5% турпідприємств є конкуренто-орієнтовані, тобто їхня стратегія залежить від дій конкурентів. Проте без врахування діяльності конкурентів, підприємство має можливість неправильно оцінити ринок, на якому функціонує, і відповідно, сформувавши неефективні стратегії, що призведе до втрати лідируючих позицій на туристичному ринку. Також у процесі нашого дослідження, ми мали намір

визначити, яким чином суб'єкти туристичної діяльності оцінюють свої конкурентні переваги. Незважаючи на орієнтацію на потреби споживачів, 38,2% опитаних відповіли, що власні конкурентні переваги вони визначають шляхом порівняння їх із перевагами основних та потенційних суперників. 34,1% респондентів визначають їх на основі відгуків партнерів та споживачів. 22,5% суб'єктів туристичної діяльності інтуїтивно оцінюють власні конкурентні переваги. І лише незначна частка опитуваних (5,2%) відповіли, що для визначення конкурентних переваг використовують різноманітні методи аналізу, зокрема метод SWOT-аналіз. Крім цього, доцільно зазначити, що у процесі опитування ми виявили, що більшість респондентів взагалі не надають великого значення оцінці власних переваг над конкурентами. Звичайно, що така поведінка аж ніяк не сприятиме нейтралізації основних загроз та слабких сторін турпідприємства, що призведе до зниження конкурентоспроможності не лише окремих суб'єктів господарювання, а й туристичної галузі України. Для визначення конкурентних переваг суб'єкти господарювання різних галузей використовують певний набір показників, які апробовані лише до їхньої сфери діяльності. Тому, на нашу думку, було б логічно визначити основний перелік показників, за допомогою яких підприємства туристичної індустрії могли б з легкістю оцінити свої конкурентні переваги. На основі аналізу як наукової літератури, так і тенденцій розвитку вітчизняних та світових ринків туристичних послуг ми сформуваємо основний набір значущих показників. Проте, щоб визначити вагомість кожного показника ми запропонували керівникам та менеджерам провідних туристичних підприємств оцінити їх. На основі отриманих результатів ми сформуваємо рейтинг найкращих показників, за допомогою яких суб'єкти господарювання туристичної сфери здійснювали б оцінку своїх переваг над суперниками (табл.2.2).

Дослідивши ринок туристичних послуг України, ми помітили, що часто суб'єкти господарювання, маючи набір основних показників за допомогою яких можна визначити власні та конкурентні переваги, не знають як провести оцінку.

Таблиця 2.2

Рейтинг вагомості показників у системі оцінки конкурентних переваг [розробка автора]

Показник	Частка турпідприємств, які використовують цей показник, %	Частка турпідприємств, які вважають цей показник ефективним, %	Вага в конкурентній боротьбі, %	Місце у рейтингу
Кількісні показники				
1. Фінансові показники	42	74	4,2	8
прибуток				
рентабельність				
фінансова стійкість				
2. Статистичні показники	47	81	5,2	6
обсяг наданих туристичних послуг				
асортимент послуг				
частка ринку				
кількість нових клієнтів				
кількість постійних клієнтів				
кількість наданих туроднів				
кількість працівників				
досвід, тривалість роботи на ринку				
Якісні показники				
Імідж фірми в національних та регіональних масштабах	24	69	3,7	11
Якість туристичного продукту чи послуг	39	74	4,3	7
Постійність оновлення туристичних пропозицій	26	71	3,9	10
Впровадження інновацій та нововведень	16	81	5,8	5
Унікальність турпродукту чи послуги	12	87	8,2	3
Цінова політика	47	85	6,7	4
Якісне та кваліфіковане обслуговування	73	95	30,1	1
Кваліфікованість персоналу, освіта	54	64	3,2	13
Задоволеність працівників	9	42	2,6	15
Командний дух	14	37	2,5	16
Наявність програми стимулювання лояльності споживачів	41	93	11,4	2
Розгалуженість мережі та можливість стимулювання збуту	13	53	3	14
Маркетингова політика	16	73	4	9
Розгалужена організаційна система структури, наявність маркетингових служб на турпідприємстві	14	68	1,2	12

На нашу думку необхідно використовувати матричний підхід, який ґрунтується на інтерпретації інформації у бали, яка була отримана в результаті проведення маркетингового дослідження діяльності основних суперників. Ми пропонуємо оцінювати конкурентні переваги за 100 бальною системою, а також надати значення осям матриці. Вертикальна вісь повинна вказувати на важливість показника, а горизонтальна – на конкурентне виконання даного показника. Схематично матрицю для суб'єктів господарювання туристичної галузі можна у вигляді рис 2.8.

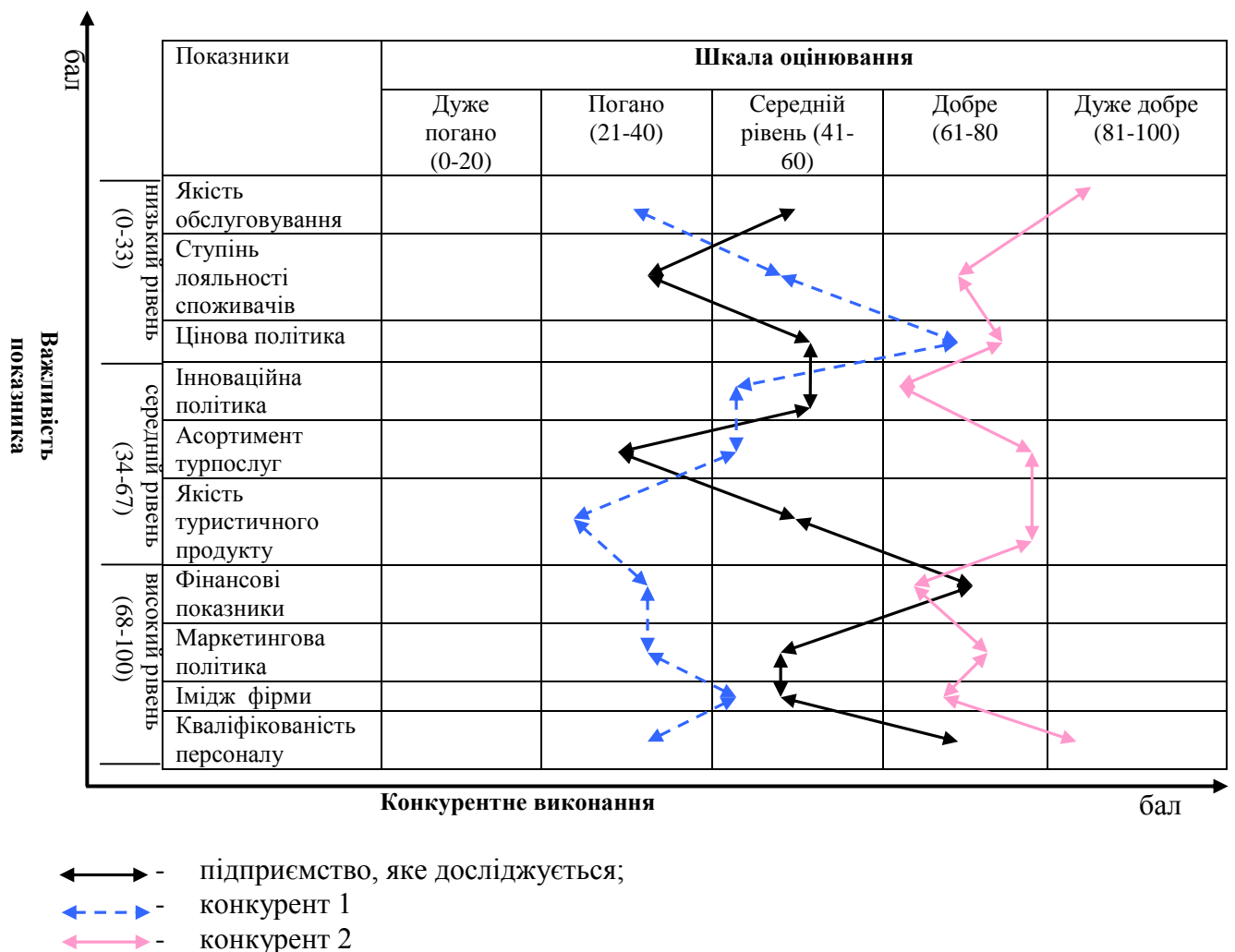


Рис. 2.8. Матриця оцінки конкурентних переваг підприємства ринку туристичних послуг [розробка автора]

Запропонований нами підхід до оцінки конкурентних переваг на ринку туристичних послуг є нескладним. Вихідні дані для всіх розрахунків можна одержати із web-сторінок фактичних та потенційних суперників, дані із управлінь статистики кожного регіону, даних, що публікуються у ЗМІ, відгуків партнерів та споживачів. Важливим джерелом такої інформації можуть бути дані, що висвітлюються на різноманітних туристичних ярмарках та виставках. Проте якість такого аналізу буде залежати від професійної підготовки та кваліфікації спеціаліста, котрий здійснюватиме дане дослідження.

На основі досліджених конкурентних переваг кожний суб'єкт господарювання туристичної галузі формує стратегії конкурентної боротьби. Детально проаналізувавши туристичний ринок України, ми дійшли висновку, що найбільшого поширення набула стратегія диференціації, яка базується на створенні особливого турпродукту. Вона передбачає використання маркетингових інструментів та спрямована на формування у споживачів унікальної потреби у високій якості туристичного продукту, широкому асортименті послуг та інших маркетингових характеристиках. Її використовує 47% опитаних суб'єктів туристичної діяльності. За нашими розрахунками 32% підприємств туристичної сфери України обирають стратегію зменшення собівартості турпродуктів. Це здійснюється за допомогою створення широкого асортименту основних та додаткових послуг, які задовольняють потреби різних сегментів споживачів. Варто зазначити, що 29% опитаних турпідприємств поєднують використання цих двох стратегій. Найменша частка опитаних суб'єктів туристичного підприємництва використовує стратегію, що базується на сегментуванні. Така стратегія передбачає фокусування діяльності фірми лише на певні цільові групи.

Отже, підсумовуючи проведений стратегічно-маркетинговий аналіз конкурентного середовища туристичного ринку України можна зробити висновок, що на сьогоднішній день, вітчизняні суб'єкти господарювання туристичної діяльності ще не мають можливості сформувати стійкі конкурентні переваги. Це зумовлено як нестабільним зовнішнім середовищем, так і недостатнім розвитком внутрішнього середовища підприємства. Інтеграція України у міжнародно-

економічні зв'язки сприяє формуванню інтенсивного конкурентного середовища. Проте конкурентне середовище ринку туристичних послуг на даний момент розвивається повільно і фрагментарно, а позиції переважної більшості турпідприємств є слабкими.

2.2. Дослідження використання стратегічно-маркетингового інструментарію суб'єктами туристичної діяльності в сучасних умовах розвитку ринкової економіки України

Як свідчить аналіз динаміки розвитку ринку туристичних послуг, щороку в Україні відкриваються сотні туристичних фірм, готелів, ресторанів інших суб'єктів господарювання туристичної сфери, проте до кінця поточного року близько 70 % з них закриваються, двохрічний досвід мають лише 7-10% підприємств і лише одиниці функціонують на ринку більше трьох років. Незважаючи на це, туристичний бізнес продовжує розвиватись, збільшується потреба у конкурентоспроможних учасниках ринку, які б могли забезпечити максимальний дохід галузі, а також сприяти формуванню позитивного туристичного іміджу України. Проте, щоб зайняти успішну конкурентну позицію, суб'єкту господарювання необхідно проводити ефективну стратегічно орієнтовану маркетингову діяльність. На жаль, велика частка керівників та топ-менеджерів туристичних підприємств України не сформували потреби в глибокому усвідомленні необхідності використання стратегічно-маркетингового інструментарію у своїй діяльності. Натомість суб'єкти підприємництва не звертають значну увагу на планування та складання маркетингових планів через значну трудомісткість цього процесу, а опираються лише на свою інтуїцію або застосовують лише деякі інструменти стратегічного планування. На нашу думку, першопричиною даної ситуації є негативний вплив ідейних поглядів, які склалися ще в часи формування України як держави, а саме панування командно-адміністративної системи господарювання. Декілька поколінь українців були виховані на комуністичних засадах в рамках планово-розподільчої системи, для якої

відсутність ринкової культури та авторитарний стиль управління були основними принципами функціонування. Також, варто зазначити, що в перші роки незалежності України для ринку туристичних послуг був низький рівень конкуренції, а також невибагливі споживачі. Звичайно, така ситуація в туристичній галузі України, у процесі боротьби за клієнта не вимагала обов'язкового використання стратегічно-маркетингового інструментарію. Ще однією перепорою у використанні стратегічної маркетингової системи було те, що більшість українських суб'єктів господарювання туристичної галузі – це малі або середнього розміру підприємства, які не мали відповідного кваліфікованого персоналу, фінансових ресурсів, досвіду у використанні такої системи. Таким чином, підсумовуючи вище сказане, ми можемо стверджувати, що через негативний вплив даних чинників, тільки в останні роки спостерігається впровадження стратегічного маркетингу у діяльність туристичних підприємств, тобто даний процес знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Для визначення проблемних аспектів та основних шляхів їх подолання, ми вважаємо за доцільне здійснити аналітичне дослідження використання технологій стратегічного маркетингового планування суб'єктами господарювання туристичної сфери України.

Як уже зазначалось у попередніх розділах даної роботи, нами було проведено маркетингове дослідження, в рамках якого було опитано керівників та працівників 84 суб'єктів туристичної галузі (34 – туроператорів та турагенств, 16 – готелів, 18 – закладів харчування, 16 – інших закладів, що беруть участь у задоволенні потреб туристів) із п'яти регіонів України. За допомогою даного дослідження ми хотіли вивчити всі проблемні аспекти стратегічного маркетингового планування на сучасних підприємствах туристичного ринку України.

Насамперед, ми хотіли б зазначити, що перед тим, як впроваджувати стратегічно-маркетинговий інструментарій у діяльність суб'єктів господарювання, керівництво та персонал підприємства повинні дати відповідь на запитання: “Що вони розуміють під поняттям стратегічний маркетинг?” Дану відповідь ми намагались отримати у процесі нашого маркетингового дослідження. Проаналізувавши результати опитування, ми зауважили, що більшість респондентів

(76,2%) ототожнюють стратегічний маркетинг із якоюсь однією функцією маркетингу, а саме 52,4% вважають, що стратегічний маркетинг обмежується лише маркетинговими дослідженнями, 19,1% - із ціновою політикою (система знижок), 17,2% - системою збуту, 12,1 % - рекламою (рис 2.9). Лише 23,8% визначили дане поняття як сукупність дій, які сприяють формуванню ефективної ринкової стратегії суб'єкта господарювання туристичної галузі на довгостроковій програмно-цільовій основі комплексного маркетингового підходу з метою адаптації підприємства до зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і здобуття значного стабільного прибутку. На запитання "Чи використовується комплекс принципів стратегічного маркетингового планування на їх підприємстві?" більшість респондентів (71%) дали позитивну відповідь, 29 % - негативну. Проте, розглядаючи дану відповідь в рамках неправильного розуміння самого поняття, ми можемо стверджувати, що опитувані намагались видати бажане за дійсне, оскільки комплексну систему стратегічно-маркетингового інструментарію використовують одиниці. Також в ході нашого дослідження ми хотіли дізнатися – хто саме відповідає за впровадження системи стратегічного маркетингу на підприємстві. На жаль, аж 87% респондентів відповіли, що даним питанням займаються керівники підприємницьких структур, і лише 13% опитаних вказали про наявність спеціальних фахівців, маркетингових служб, які відповідають за формування та реалізацію ефективних маркетингових стратегій. Проте детальніше поспілкувавшись із респондентами, на підприємствах яких є фахівці маркетингу, ми виявили, що в більшості випадків і у цих підприємницьких структурах все таки керівники компаній формують систему стратегічного маркетингового планування, а відділу маркетингу делегують лише вирішення певних тактичних завдань і проведення аналізу ринку та конкурентів. Але основна проблема такого підходу керівництва полягає в тому, що керівний склад ознайомлений з принципами цієї системи лише на теоретичному рівні, а практичними методами, як правило, не володіє. Можна виділити такий позитивний факт, що при визначенні необхідності залучення професійних маркетологів у діяльність суб'єктів господарювання туристичної галузі, всі респонденти одноставно відповіли "так". Отже, у керівників вже

сформувалось усвідомлення того, що для створення успішної компанії необхідно використовувати стратегічно-маркетинговий підхід до управління підприємства, а також наймати кваліфікованих фахівців з питань маркетингу, оскільки самостійно здійснювати весь комплекс стратегічного планування маркетингової діяльності є досить важко, а інколи просто неможливо.

Важливе значення для формування конкурентних переваг конкретного суб'єкта туристичної діяльності є набір стратегічно-маркетингових інструментів, які він використовує у процесі своєї діяльності. Варто зазначити, що економічна криза 2008-2009 рр. здійснила значний вплив на стратегічну маркетингову політику, набір інструментів та на діяльність турпідприємств загалом. Вона стала визначальним фактором у процесі вибору основних маркетингових технологій, які використовуються на підприємстві сьогодні. Оскільки, маркетингові компанії, що займаються дослідженням різноманітних ринків України, не досліджували вплив економічної кризи на підприємства туристичної галузі, ми вирішили самостійно дослідити цей аспект. Було вивчено основні зміни у діяльності суб'єктів господарювання і як вони відобразились на стратегічно-маркетинговій політиці підприємств (рис. 2.9).

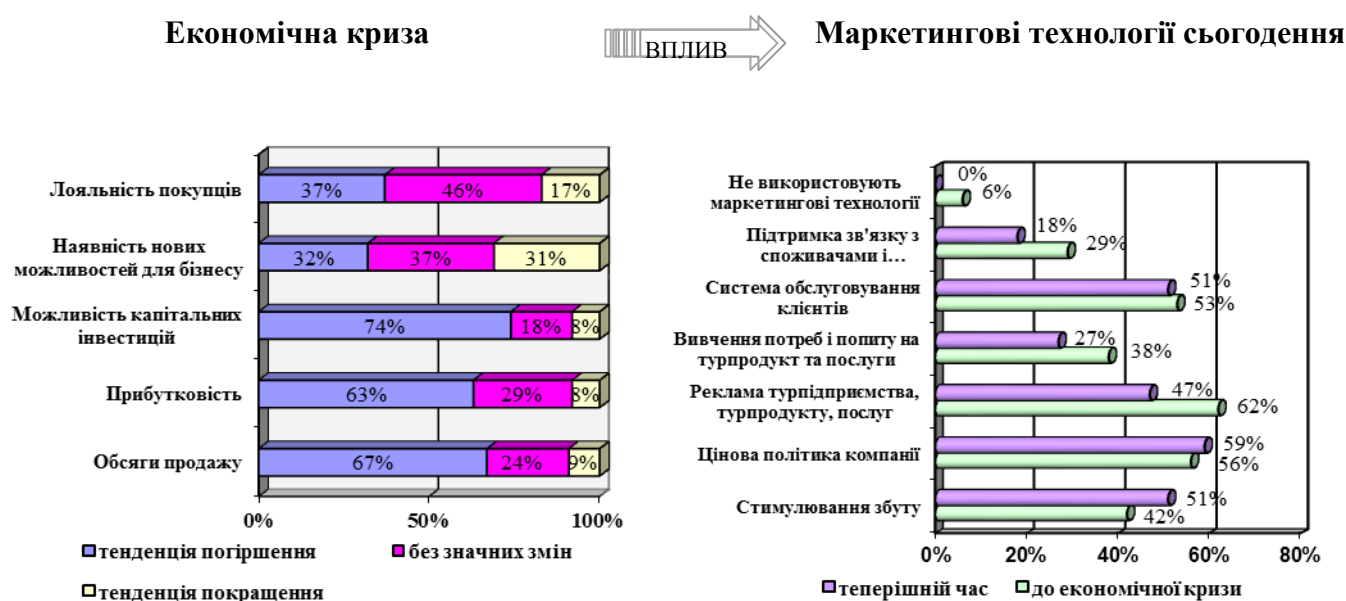


Рис. 2.9. Вплив економічної кризи на використання суб'єктами туристичної галузі маркетингових технологій в сьогоденні [систематизовано автором на основі джерела 247 та маркетингових досліджень]

Прийнявши до зовнішніх умов в післякризовий період, кожний суб'єкт господарювання туристичної галузі України визначив для себе певні пріоритетні цілі і стратегічно-маркетинговий інструментарій за допомогою якого будуть вони досягатися. Зокрема, згідно опрацьованих даних проведеного експертного опитування 36,4% туристичних підприємств визначали основним пріоритетним напрямом – вихід на закордонні ринки, 22,7% – вказували на важливість розширення мережі збуту, 19,6% – спрямовували свою діяльність на розширення асортименту турпродуктів та послуг, 12,3% вказали на пріоритетність збільшення ринкової частки і тільки 9% наголосили на важливість створення успішного бренду. Проте, саме формування бренду є одним із найперспективніших напрямків стратегічно-маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі.

Основною метою великих успішних компаній туристичного ринку України є за допомогою продуманого стратегічного маркетингового планування створити ефективний бренд, який би забезпечив збільшення клієнтської бази та отримання стабільно високих прибутків. На сьогоднішній день дана мета реалізується шляхом запровадження такого продуманого маркетингового ходу, як створення туристичних, готельних, ресторанних мереж. Мережева форма організації бізнесу має безліч переваг. Найголовнішими з них є високий рівень пізнаваності та великий портфель унікальних пропозицій. Також варто зазначити, що в мережах єдині високі стандарти обслуговування. Крім того, ефект від проведення рекламної кампанії або промо-акцій поширюються на всіх учасників мережі, і позитивний імідж максимально ефективно сприяє просуванню бізнесу. Як бачимо, мережі і точки продажів – це перспективна інноваційна стратегічно-маркетингова технологія обслуговування клієнтів на туристичному ринку. На ринку туристичних послуг України можна виділити такі успішні мережі: туристичні мережі: “Ахесс”, “Turtez”, “САМ”, “Гарячі тури”, “Айтітур”, “Феєрія”, “Наталі Турс”, TUI та інші; готельні мережі: “Хаятт Рідженсі Київ”, “Редісон САС”, Hilton тощо; ресторанні мережі: Світова та Козирна карта, “Система швидкого харчування” (Картопляна хата, Пузата хата, Челентано), “Локаль” та інші [88, с. 272]. Проаналізувавши досвід роботи таких мереж в інших країнах, можна висунути припущення, що ринок

туристичних агентств поступово буде скорочуватися. Туристичний ринок України буде консолідуватися, спостерігатиметься укрупнення та створення нових мереж. При цьому на ринку будуть залишатися в основному турагентства, які працюють під брендом великих туроператорів. Якщо зараз обсяг продажів через мережеві агентства в залежності від туроператора становить від 15 до 25%, то, на нашу думку, в найближчі декілька років ця частка зросте до 30-40% у загальній структурі ринку.

Одним із важливих завдань суб'єктів господарювання туристичної галузі України є формування стратегічного маркетингового комплексу, що передбачає підготовку до ухвалення управлінського рішення щодо проведення товарної, цінової, збутової та комунікативної політики. Як ми вже зазначали, на практиці українські підприємці не використовують весь комплекс заходів маркетингу. Вони розробляють універсальний маркетинг-мікс. Отже, розглянемо більш детально особливості використання елементів стратегічного маркетингового комплексу в межах туристичного ринку України та на основі експертного опитування визначимо їх пріоритетність використовуючи для моніторингу наступні показники: якість обслуговування, компетентність персоналу, цінова політика, імідж суб'єкта підприємництва, програми стимулювання лояльності клієнтів, внутрішня атмосфера, унікальність турпродукту, рекламна політика, попередній досвід відвідування підприємства (рис. 2.10). В даному дослідженні приймали участь керівники, працівники суб'єктів туристичної діяльності, а також звичайні споживачі туристичних послуг. Оцінювання кожного показника здійснювалось за п'ятибальною системою.

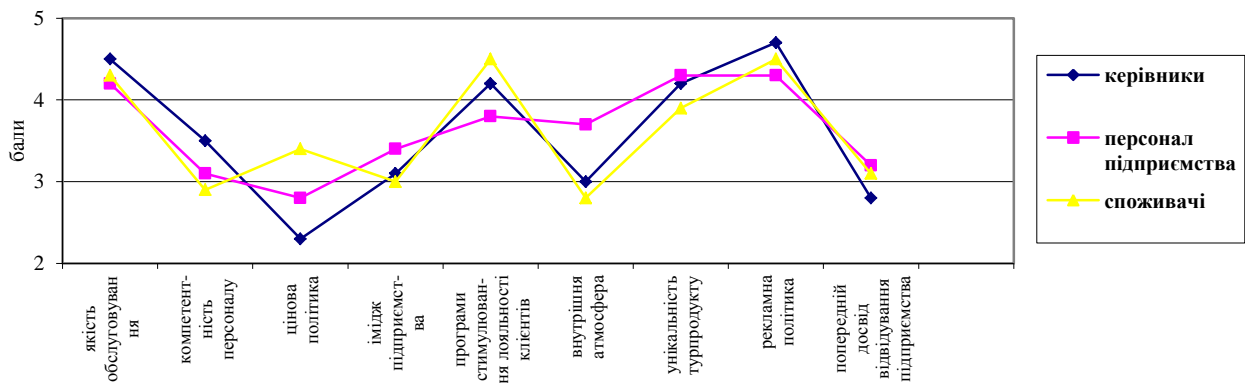


Рис. 2.10. Оцінка пріоритетності показників комплексу стратегічного маркетингу за даними маркетингового дослідження [розробка автора]

Отже, з вище наведеного рисунку ми бачимо, що всі 3 групи респондентів найважливішими показниками стратегічно-маркетингового комплексу вважають якість обслуговування, програми стимулювання лояльності, унікальність продукту та рекламні заходи. Спостерігаються невеликі розбіжності в визначенні вагомості такого показника, як ціна. Споживачі вважають достатньо важливим показником, представники підприємства надають йому трішки меншого значення.

За результатами проведеного аналізу, ми можемо стверджувати, що у туристичній сфері важливою складовою комплексу стратегічного маркетингу є створення конкурентоспроможного туристичного продукту та турпослуги. На сьогоднішній день суб'єктами туристичної діяльності України пропонується широкий асортимент як комплексних турпродуктів, так окремих туристичних послуг. Вони у спектр своїх турпакетів намагаються включити якнайбільше різновидів послуг, починаючи із бронювання квитків у готелях та транспортних компаніях, закінчуючи ексклюзивними турами як для вітчизняних, так і для іноземних туристів. Проте, необхідно зазначити, що не всі підприємства туристичного ринку активно працюють над розширенням асортименту послуг, введенням інноваційних продуктів. У більшості випадків лише великі успішні компанії України намагаються впроваджувати все новіші та ексклюзивніші продукти, інші ж компанії при наявності відповідних ресурсів використовують стратегію наслідування інноватора. Проте введення цього турпродукту відбувається лише тоді, коли вже продукт вичерпує свій потенціал, втрачає свою ексклюзивність і переходить з класу інноваційних до стандартних. Так, наприклад, на західній Україні таким ексклюзивними продуктами були створення турів в рамках сільського зеленого туризму. На сьогоднішній день, в межах цього регіону такий продукт набув більшого поширення, тому з часом він втрачає свою унікальність. Відповідно до результатів маркетингового дослідження лише 12 % компаній намагаються формувати ексклюзивні продукти, хоча 87 % опитаних вказують на високу ефективність такого заходу, який би посприяв не лише збільшенню прибутку, а й сформував би значну конкурентну перевагу і відповідно збільшення частки ринку.

Варто зазначити, що попри широкий асортимент послуг, що надається суб'єктами туристичної сфери, якість українського турпродукту є досить низькою. На нашу думку це пов'язано із його особливістю, яка полягає в тому, що для такого продукту характерна комплексність використання різноманітної інфраструктури і послуг підприємств різних галузей. За результатами дослідження конкурентоспроможності туристичного ринку України ми бачили, що туристична галузь в достатній мірі не забезпечена необхідною інфраструктурою. Відповідно, не можливо створити турпродукт високої якості, якщо його складові не задовольняють зростаючі потреби туристичної сфери.

В процесі нашого дослідження ми хотіли дізнатися, що впливає на споживача при виборі певних турпродуктів чи послуг. В результаті ми отримали наступні дані: 26,5% – ціна; 15,2% – порада друзів, рідних, знайомих; 14,7% – акційні міроприємства; 9,6% – популярний бренд фірми; 9,1% – цікава реклама; 5,7% – спонтанне рішення; 3,2% – вплив менеджера по продажам; 2,1% - необхідність. Лідируючим фактором, що впливає на респондентів є ціна. Тому ще одним важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства туристичної індустрії, який потребує використання стратегічного-маркетингового інструментарію, є встановлення ціни на туристичні продукти чи послуги. Виходячи із світової практики в галузі туризму суб'єкти туристичного господарювання використовують ціноутворення з орієнтацією на конкуренцію, на попит, на розмір витрат та їх комбінації. Однак, провівши власне дослідження ми виявили, що українські суб'єкти господарювання туристичної сфери визначають ціну турпродукту на основі обчислення собівартості продукту, додаючи до неї встановлену надбавку. Розмір надбавки коливається в межах 15-30% від ціни продукту. За результатами маркетингового дослідження 56,7% опитаних підприємств туристичної галузі України використовує політику ціноутворення, орієнтовану на розмір витрат. Врахування цін конкуренції здійснює 24,2% респондентів. 19,1% суб'єктів господарювання визначають розмір ціни на туристичний продукт, враховуючи ринковий попит. На нашу думку, доцільно акцентувати увагу на тому, що значна кількість підприємств туристичного бізнесу використовує підходи до маркетингової

політики ціноутворення в певних комбінаціях. Так 27,3% суб'єктів туристичної сфери поєднують всі три підходи до встановлення ціни на турпродукт та послуги, тоді як 17,4% опитаних респондентів в ціноутворенні орієнтуються на рівень витрат та конкуренції.

З метою залучення більшої кількості клієнтів суб'єкти господарювання туристичної галузі України використовують різноманітні програми лояльності для клієнтів. Їх можна розділити на дві групи: програми із матеріальним ефектом (знижки, як на накопичувальних, так і дисконтах засадах) та нематеріальні, при яких відсутня істотна знижка на турпослуги, проте в даному випадку клієнти акцентують увагу на роботу з персональним менеджером, інформування їх про нові цікаві пропозиції (персоніфіковані), прояв особливих знаків уваги до них та інше. Так, наприклад, в грудні 2006 року у всіх регіонах України стартувала програма лояльності Егоїсти, яка об'єднала декілька брендів закладів швидкого харчування. Це клуб лояльних клієнтів в рамках якого клієнти отримують накопичувальні знижки, користуються привілеями, які надають партнери і організатори програми. Для компанії Системи швидкого харчування ця програма покликана утримувати її лояльних клієнтів і створити додаткову конкурентну перевагу на ресторанному ринку. Варто зазначити, що на думку 84,3% респондентів такі програми із використанням різноманітного стратегічно-маркетингового інструментарію мають можливість проводити лише великі компанії із значним бюджетом. Проте ми вважаємо, що впровадження таких систем лояльності під силу і невеликим компаніям. Так, яскравим прикладом, який підтверджує нашу думку, є досвід закарпатського готельного комплексу "Богольвар". У процесі функціонування керівництво даного туристично-оздоровчий комплексу виявили такі негативні тенденції як сезонність бізнесу та низька середня завантаженість готельних номерів. Клієнтів "Богольвара" можна було розділити на два сегменти, які використовують лише певний набір послуг, а саме: місцеві мешканці, яких можна розділити на 2 групи: мешканці Ужгорода, Мукачева та їх рідні, знайомі із інших міст, що зупиняються у них дома (купували лише окремі додаткові послуги, що пропонувалися готелем) та приїжджі туристи: мешканці інших міст України,

туристи із країн СНД та іноземні туристи (користувалися як послугою розміщення, так і додатковими послугами).

У зв'язку зі зростаючою конкуренцією, прагненням підвищити показники продажу та прибутку керівництво закарпатського готельного комплексу “Богольвар” вирішує впровадити програму лояльності для клієнтів “Почесний гість”. В основу даної програми було покладено формування робочої бази клієнтів, яка дозволяє: застосовувати індивідуальний підхід до кожного гостя; інформувати клієнтів про додаткові послуги та нові продукти; реалізовувати різноманітні програми заохочення постійних покупців. В рамках даної програми випускалися дисконтні пластикові картки. Всі картки були іменними, тому вони не могли передаватись іншій особі, що збільшувало бажання кожного клієнта володіти такою картою. Ще однією перевагою такої картки було те, що вона була дисконтно-накопичувальна, тобто паралельно зі стандартними знижками, клієнт мав можливість накопичувати бали, які він міг використовувати для оплати певних послуг. Така на перший погляд проста програма лояльності призвела до зростання не лише завантаженості номерного фонду (табл. 2.3), а й позитивно вплинула на валовий та чистий прибуток, який збільшився відповідно на 14% та 10%.

Таблиця 2.3

**Ріст завантаженості номерного фонду туристично-готельного комплексу
“Богольвар” після впровадження програми лояльності [175]**

Місяць	Коефіцієнт завантаженості до впровадження системи лояльності	Коефіцієнт завантаженості після впровадження системи лояльності	Абсолютна різниця	Ріст у %
Січень	14,00	32,82	18,82	134,4
Лютий	13,25	22,24	8,99	67,8
Березень	7,04	17,74	10,70	152,0
Квітень	11,14	26,00	14,86	133,4
Травень	11,22	29,47	18,25	162,7
Червень	33,03	49,20	16,17	49,0
Липень	31,82	51,13	19,31	60,7
Серпень	31,38	56,77	25,39	80,9
Вересень	16,14	58,33	42,19	261,4
Жовтень	12,61	54,79	42,18	334,5
Листопад	16,21	50,44	34,23	211,2
Грудень	19,47	64,00	44,53	228,7

Частка повторних клієнтів зросла до 80% від кількості всіх клієнтів, а частка лояльних клієнтів (власники карток) – до 90% від кількості повторних клієнтів. Кількість лояльних клієнтів – 40% від повної теоретичної завантаженості комплексу. Для визначення віддачі від використаних маркетингових інструментів керівництво використовувало показник Net Marketing Contribution, який часто перекладають як чистий прибуток від вкладень в маркетинг. Тобто це чистий вклад маркетингових затрат на окрему товарну категорію в загальний прибуток від всіх категорій. У готельно-туристичному комплексі “Богольвар” у 2009 році після введення даної програми він становив 35 тис. дол. США. Отже, вище наведений аналіз туристично-готельного комплексу “Богольвар” демонструє важливість впровадження різноманітних стратегічних маркетингових заходів з метою підвищення лояльності клієнтів.

Проаналізувавши політику ціноутворення суб’єктів господарювання туристичної сфери України, ми виділили ряд тенденцій формування знижок в різних цінових сегментах (рис. 2.11)

Ціновий сегмент	Стратегія	Основні потреби клієнтів	Лозунги просування турпродукту чи послуги	Цінова політика
Нижній	Мінімальна маржа і максимальний рівень оборотності. Головний ресурс компанії - час	Низька ціна	“У нас найдешевший турпродукт (послуги)”	Ціна мінімальна, знижок немає.
Середній	Відповідність ціни і якості	Низька ціна і визначений набір характеристик	“Кращий продукт (послуги) за ваші гроші”	Знижка закладена в ціну і являється інструментом стимулювання (подарунки за об’єм і частоту купівлі турпродуктів (послуг))
Верхній	Ексклюзивні рішення	Підтвердження значущості	“Тільки у нас, тільки для вас”	Ціна надто завищена, знижки закладені в ній від початку і надаються як знак поваги до клієнта

Рис. 2.11. Тенденції формування знижок на підприємствах туристичної галузі України в залежності від цінового сегмента [систематизовано на основі 162, с.46]

Ще однією важливою складовою стратегічного маркетингового комплексу є вибір каналів розподілу послуг та турпродуктів. Так, з метою розширення збутових

ринків підприємства туристичного бізнесу застосовують різні комбінації стратегій диверсифікації та інтеграції. Зокрема, 62,7% опитаних суб'єктів господарювання туристичної галузі з метою створення комплексного турпродукту використовують стратегію вертикальної інтеграції, з них 23,4 % українських туристичних підприємств поєднують дану стратегію з іншими стратегіями просування продукту на туристичному ринку. Майже третина респондентів (29,1%), щоб розширити асортимент послуг, застосовують концентричну диверсифікацію і лише 8,2 % - здійснюють свою діяльність на основі стратегії горизонтальної диверсифікації. У зв'язку із посиленням на ринку туристичних послуг конкурентної боротьби суб'єкти господарювання починають використовувати стратегію горизонтальної інтеграції, що надасть їм можливість розширити збутові ринки та посилювати конкурентні позиції на ринку туристичних послуг.

Ми б хотіли акцентувати увагу на тому, що в умовах глобалізації сучасного ринку туристичних послуг України значного поширення набув такий канал розподілу, як всесвітня інформаційна мережа Internet. Саме за її допомогою споживач має можливість не тільки цілодобово користуватися туристичною інформацією, а й інтерактивно спілкуватися із працівниками турпідприємства. Проте найголовнішою перевагою даної мережі є доступ до системи on-line бронювання, оскільки за даними міжнародних маркетингових груп на сьогоднішній день 50-60% покупців здійснюють купівлю турпакетів, бронювання готельних номерів, проїзних квитків саме за допомогою системи Internet. За результатами експертного опитування 89,7 % респондентів мають відкриті свої веб-сторінки, проте лише чверть опитаних (25,4%) використовують систему інтерактивного спілкування між працівником та потенційним клієнтом. Щодо системи on-line бронювання, то її використовує лише 32,4% респондентів. Підсумовуючи вище наведені результати дослідження, ми можемо стверджувати, що суб'єкти господарювання туристичної галузі недооцінюють Internet-ресурси, як у збутовій, так і в комунікаційній політиці.

Окремого розгляду потребує питання використання стратегічно-маркетингового інструментарію в процесі формування комунікативної політики. На

сьогоднішній день суб'єкти туристичної галузі України використовують традиційні засоби комунікативної політики – рекламу ЗМІ, в мережі Internet, зовнішню рекламу, участь у різноманітних міжнародних туристичних виставках, спонсорвання певних проектів, де озвучується назва фірми та ін. Ми провели експертне опитування з метою визначення найефективніших засобів комунікативної політики. Результати подані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка респондентами суб'єктивної значимості певних засобів комунікативної політики [на основі маркетингового дослідження]

Комунікативний захід	Оцінка респондентами, %	Місце в рейтингу
Реклама в Інтернеті	31,4	1
Реклама на ТБ, радіо, кінотеатрах	28,7	2
Рекламні щити на вулиці	23,8	3
Реклама в журналах, газетах	21,4	4
Розповсюдження рекламних листівок	16,2	5
Реклама в громадських місцях (магазинах, закладах харчування, вокзали тощо)	15,5	6
Рекламування шляхом спонсорства проектів, участь у виставках	13,2	7
Реклама в поштових ящиках	12,9	8
Реклама на транспортних засобах	7,6	9
Реклама на лавочках, урнах, стовпах	6,3	10

Отже, з вище наведеного аналізу, ми можемо зробити висновки, що на думку суб'єктів господарювання, найефективнішими засобами стимулювання продажів є реклами в глобальній мережі Internet, телебаченні, радіо, рекламні щити тощо. Хоча, відповідно до результатів опитування туристів щодо їх ставлення до реклами, 64% респондентів відповіли, що не довіряють рекламі. Проте, саме реклама має ефективний психологічний ефект, який діє на підсвідомість людини щодо здійснення певних покупок.

Отже, підсумовуючи вище наведений аналіз використання стратегічно-маркетингового інструментарію у діяльності підприємств туристичної сфери України ми можемо стверджувати, що саме ефективно розроблений стратегічний маркетинговий комплекс створює сприятливі умови для формування успішних маркетингових стратегій, реалізація яких забезпечить не лише набуття конкурентних переваг, а й процвітання організації загалом.

Досліджуючи ринок туристичних послуг України ми помітили певну залежність між розміром підприємства та обраними пріоритетними стратегіями. На рисунку 2.13 ми намагалися зобразити даний взаємозв'язок та визначили основні методи маркетингових досліджень, які проводять підприємства з метою отримання якнайповніших даних для формування ефективної стратегії підприємства.

Категорія суб'єкта туристичної діяльності	Стратегії	Методи маркетингових досліджень
Дуже великі	Інтенсивне завоювання, розширення меж ринку, збереження позиції.	Експрес-опитування, замовлення повномасштабних досліджень, використання методики "Таємний покупець"
Великі	Наслідування за лідером	Купівля необхідних фрагментів
Середні	Максимізація точок диференціації, пошук нових ніш.	Купівля необхідних фрагментів маркетингових дослідницьких звітів на умовах омнібусу
Малі	Удосконалення якості обслуговування, інтеграція	Використання необхідних фрагментів маркетингових дослідницьких звітів, отриманих у партнерів на пільгових умовах

Рис. 2.12. Тенденції вибору стратегій та методів маркетингових досліджень в залежності від величини підприємства туристичної галузі України [88, с. 273]

Незаперечним є той факт, що ефективність проведення стратегічно-маркетингових заходів залежить від маркетингового бюджету, тобто обсяг ресурсів, які виділяються на їхнє проведення. Провідні світові компанії туристичного бізнесу здійснюють великі капіталовкладення на формування цих заходів. Так, всесвітньо відома турфірма Thomas Cook у 2010 році виділила на рекламу близько 230 тис. дол. США. Проте, на жаль, таку тенденцію не можна прослідкувати у діяльності вітчизняних суб'єктів туристичної галузі України. Варто зазначити, що здійснення стратегічно-маркетингових є досить вартісним процесом. Лідуючі позиції за затратами лише на рекламну кампанію займає туристичний оператор Тез Тур, який витрачає більше 1,5 млн. дол. США в рік [89, с. 124].

Почувши різні точки зору серед суб'єктів туристичної діяльності України про розмір маркетингового бюджету, ми вирішили за допомогою маркетингового дослідження в'яснити, яку частку від прибутку використовують для фінансування

стратегічних маркетингових заходів. 43,7% опитаних стверджували, що на дані заходи вони витрачають до 5% прибутку, 21,5% спрямовують від 5 до 10 % прибутку, 19,1% визначили, що 10-15% від прибутку це достатня сума, яку потрібно вкладати у маркетинг і лише 15,7% асигнують понад 15% прибутку. Ми б хотіли звернути увагу на те, що здебільшого кошти, які були виділені на стратегічні маркетингові заходи, не приносять очікуваних позитивних результатів. Оскільки суб'єкти господарювання намагаються поширити вплив цих заходів на надто великий сегмент споживачів, що призводить до їх розпорошування, як результат вони не знаходять свою цільову аудиторію.

Детально проаналізувавши діяльність суб'єктів господарювання ринку туристичних послуг України, ми виявили, що на сьогоднішній день стратегічний маркетинг має лише інструментальний характер. Його сутність визначається у використанні розрізнених, окремих маркетингових інструментів, які не об'єднують у цілісний комплекс. Ми стикнулися із рядом помилок, яких допускаються керівники та топ менеджери підприємств туристичної діяльності, які негативно впливають на ефективність маркетингового менеджменту:

- 1) нелогічність розподілу функцій між відділами підприємства, у зв'язку з цим здійснюється нерациональне використання персоналу та його робочого часу;
- 2) незадокументованість напрацювань окремих відділів, у результаті чого керівники структурних підрозділів та їх підлеглі не мають можливості конкретно ознайомитись із роботою інших служб, що веде до відсутності злагодженої роботи як у процесі формування стратегічної маркетингової політики, так і в загальній діяльності підприємства;
- 3) відсутність достатнього контакту між клієнтами та менеджерами середньої ланки, що призводить до втрати потужного джерела інформації щодо оцінки якості турпродукту та послуг. Дана інформація є дуже важливою для підприємства, оскільки вона надає можливість визначити основні напрямки удосконалення його роботи;
- 4) недостатній рівень знання працівниками великих та середніх підприємств своїх клієнтів;

- 5) відсутність у туристичному продукті такого атрибуту, як “безпека туриста”;
- 6) необґрунтований відбір стратегій охоплення ринку, що призводить до зростання амплітуди коливань щотижневого продажу турів;
- 7) відсутність унікальних програм, які б сприяли розвитку взаємовідносин та зростанню лояльності клієнтів.

Проте існує ряд позитивних тенденцій впровадження системи стратегічного маркетингу у діяльність суб’єктів господарювання туристичної галузі України, а саме більшість підприємств туристичного ринку України розширили асортимент наданих турпослуг; здійснюють розробку нових турів, в рамках зеленого, сільського, івентивного, екстремального туризму; використовують розгалуженої систему маркетингових комунікацій з метою залучення потенційних клієнтів тощо.

Отже, проведене нами аналітичне узагальнення експертних та статистичних даних показало, що основними проблемами сучасного підприємства туристичної галузі України є відсутність комплексного використання стратегічно-маркетингового інструментарію та формування малоефективних маркетингових стратегій. Тому українським суб’єктам господарювання туристичного ринку необхідно, здійснювати ефективні заходи щодо вирішення цих проблем.

2.3. Аналіз державної політики в сфері розвитку стратегічного маркетингу на всіх рівнях господарювання туристичної галузі України

Як свідчить світова практика макроекономічного розвитку, ефективне функціонування стратегічно-орієнтованого ринкового механізму туристичної галузі неможливе без активної підтримки уряду країни та обґрунтованої державної маркетингової політики. На сьогоднішній день туристична галузь України потребує негайного вдосконалення механізмів державної туристичної політики в рамках стратегічно-маркетингового планування. Існує ряд проблем, які гальмують даний процес, що в кінцевому результаті призводить не лише до втрати конкурентних переваг окремих суб’єктів господарювання, а й до неможливості сформувати

позитивний імідж України як туристичної держави. До таких проблем ми можемо віднести такі:

- 1) відсутність цілісної системи державного управління туризмом;
- 2) недосконалість нормативно-правової бази;
- 3) декларативний характер запроваджених стратегій розвитку як держави, так і певних регіонів;
- 4) неузгодженість маркетингових орієнтованих стратегій в системі “національна економіка – галузь – область – місто (селище) – суб’єкт туристичного підприємництва”
- 5) недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізацій стратегій;
- 4) відсутність єдиної ефективної методології збору статистичних даних;
- 5) відсутність необхідного фінансування стратегічного маркетингового планування тощо.

Отже, детальніше розглянемо головні проблемні аспекти державної стратегічно-маркетингової політики в туризмі та визначимо основні шляхи їх подолання. Насамперед, ми б хотіли звернути увагу на нераціональність системи державного управління туристичним господарством України. Незважаючи на проведення 8 реорганізацій (Додаток С) за останні 20 років центрального органу виконавчої влади у сфері туризму, дана система ще не відповідає всім вимогам розвитку сучасної туристичної галузі. Відповідно до Указу Президента України від 12 травня 2011 р. № 581/2011 головним органом у системі центральних органів виконавчої влади сфери туризму є Міністерство інфраструктури України, в складі якого діє спеціальний орган – Державне агентство України з туризму та курортів. Роботу курортних лікувальних установ регулює Міністерство охорони здоров’я. Міністерство екології та природних ресурсів відповідає за процес обліку та використання природних туристичних ресурсів. За збереженість історико-культурних пам’яток відповідає Департамент культурної спадщини та культурних цінностей в межах Міністерства культури України. На нашу думку такий механізм, коли за різні аспекти розвитку туристичної сфери відповідають різні відомства, веде

до втрати системної керованості у роботі галузі, а також унеможливилося проведення комплексного стратегічно-маркетингового планування, розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку туризму в Україні. Ми вважаємо, що одним зі шляхів вирішення даної проблеми є створення окремого центрального органу виконавчої влади, який би опікувався питаннями розвитку туризму – Міністерства туризму і курортів. Якщо розглянути основні повноваження теперішнього центрального органу, а саме Міністерства інфраструктури, то окрім вирішення проблем туризму, на нього покладені ще такі обов'язки: забезпечення реалізації державної політики у сферах авіаційного, автомобільного, залізничного, морського, річкового, міського електричного транспорту, забезпечення підготовки та реалізації інфраструктурних проектів, забезпечення безпеки руху, навігаційно-гідрографічного забезпечення судноплавства, торговельного мореплавства тощо. Міністерство інфраструктури повинне займатися розробкою різноманітних стратегій сталого розвитку туризму, проте, як свідчить практика, розробкою таких проектів займається Державне агентство України з туризму та курортів, хоча в рамках його повноважень покладено лише контроль за їх реалізацією. Таке делегування повноважень призводить до перевантаженості деяких виконавчих органів, і, як результат, – ігнорування виконання певних власних завдань [86, с. 106].

Отже, детально проаналізувавши обсяг покладених завдань, а також ефективність уже здійснених заходів у сфері туризму, ми можемо стверджувати, що органи Міністерства інфраструктури України не достатньо звертають увагу на створення механізмів стратегічно-маркетингового розвитку туристичної галузі України. Тому ми пропонуємо створити Міністерство туризму і курортів, що дозволить значною мірою підвищити ефективність державної політики у сфері розвитку туризму, готельного господарства і курортів шляхом концентрації управлінських ресурсів в рамках єдиного центрального органу виконавчої влади. Крім того ми вважаємо за доцільне належним чином сформувати управлінську вертикаль у регіонах, яка зараз фактично відсутня. На нашу думку, основною метою державної політики даного міністерства повинне стати формування конкурентоздатного туристичного ринку та оптимізація процесу залучення та

супроводження інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури. Також серед найважливіших пріоритетів міністерства, має стати створення необхідної нормативно-правової та методичної бази для управління туристичним та курортно-рекреаційним потенціалом, удосконалення методики збору та обробки статичної інформації в галузі, реалізувати окремі положення законодавства України щодо розвитку сфери туризму і курортів (зокрема, створити Державний кадастр природних територій курортів України, Державний кадастр природних лікувальних ресурсів України). Варто зазначити, що на сьогоднішній день діючі органи влади у зв'язку із обмеженістю бюджету і визначеною політикою скорочення державних видатків не поспішає створювати відокремлений центральний орган в галузі туризму. Проте, на нашу думку, створення Міністерства є економічно доцільним, оскільки це дозволить значно підвищити обсяги платежів до бюджету за рахунок поступової детінізації діяльності та підвищення привабливості ділового (підприємницького) клімату.

Проведений аналіз міжнародного досвіду показує, що органи регулювання розвитку туризму у різних країнах мають різну назву і різний рівень компетенції. В багатьох країнах за розвиток туризму відповідає сильна адміністративна одиниця – окреме Міністерство туризму (Мексика, Греція, Туреччина, Єгипет, Франція, Румунія, Ізраїль, Сирія та ін.). В окремих країнах за розвиток сфери туризму і курортів відповідають туристичні адміністрації, які входять до складу органів влади вищого рівня (Росія, Італія, Туніс, Кіпр, Австрія, Іспанія та ін.), але такі адміністрації, як правило, є самостійними у проведенні державної туристичної політики, і, на відміну від української моделі є головними розпорядниками бюджетних коштів при реалізації державних програм.

Якщо повернутися до розгляду сучасної системи центральних органів виконавчої влади у сфері туризму України, то варто зазначити, що для неї характерний невпорядкований, заплутаний механізм підпорядкування та звітності. Наслідком цього є дублювання функцій різними органами, існування вбудованого інституційного конфлікту інтересів, що призводить до розростання корупції, перевантаженості міністерств невластивими їм адміністративно-технічними

функціями та їх низької здатності до вироблення політики у відповідній сфері. Окрім того, проведена конституційна реформа розмила повноваження вищих ешелонів влади, що негативно вплинуло на систему органів виконавчої влади, частина з яких юридично вийшла з-під контролю уряду. Як наслідок, Кабінет Міністрів України не може повною мірою виконувати свою роль як стратегічного та координуючого центру виконавчої влади.

Конфлікт інтересів притаманний практично всім органам вітчизняної виконавчої влади у сфері туризму, даний факт передбачає ситуацію, коли в рамках одного органу влади реалізуються ряд функцій конфліктного характеру. Так, наприклад, у Державному агентстві України з туризму та курортів в рамках Міністерства інфраструктури поєднано нормативно-правове регулювання з функціями з надання адміністративних послуг та контрольних-наглядових функцій, що є типовим прикладом конфлікту інтересів. Таким чином такий орган виконавчої влади здійснює весь процес адміністрування: починаючи із окреслення базових норм до реалізації контролю за їх виконанням. Дана ситуація в кінцевому результаті, призводить до спотворення цілей і цінностей, витіснення стратегічних рішень тактико-оперативними діями.

На нашу думку, щоб налагодити ефективний механізм державного регулювання та уникнути дублювання, конфліктності функцій між органами влади України не лише у сфері туризму, а й в інших галузях економіки необхідно створити робочу групу фахівців та незалежних експертів, основним завданням яких було б комплексне дослідження функціонального навантаження різних державних структур, визначення дублювання та надлишковості функцій. За результатами їх роботи необхідно сформувати реєстр державних функцій – це електронна база даних функцій, які виконуються органами виконавчої влади, що містить інформацію про нормативно-правовий акт, яким затверджена та чи інша функція; орган, за яким закріплено виконання функції; тип функції (нормативно-правове регулювання, контроль та нагляд тощо); сферу функції. Даний реєстр створив би умови для визначення основних меж функціональної відповідальності та окреслив би сфери впливу, що перетинаються у різних органів державної влади.

В рамках діючої системи органів державного регулювання сфери туризму України ми вважаємо доцільним встановити жорстке обмеження на типи функцій, що закріплюються за органом та забезпечити таке співвідношення типів функцій, яке б не продукувало конфлікт інтересів у діяльності органу виконавчої влади. Можна виділити типологію функцій органу виконавчої влади у туристичній галузі України і визначити неконфліктні їх об'єднання (рис. 2.13).

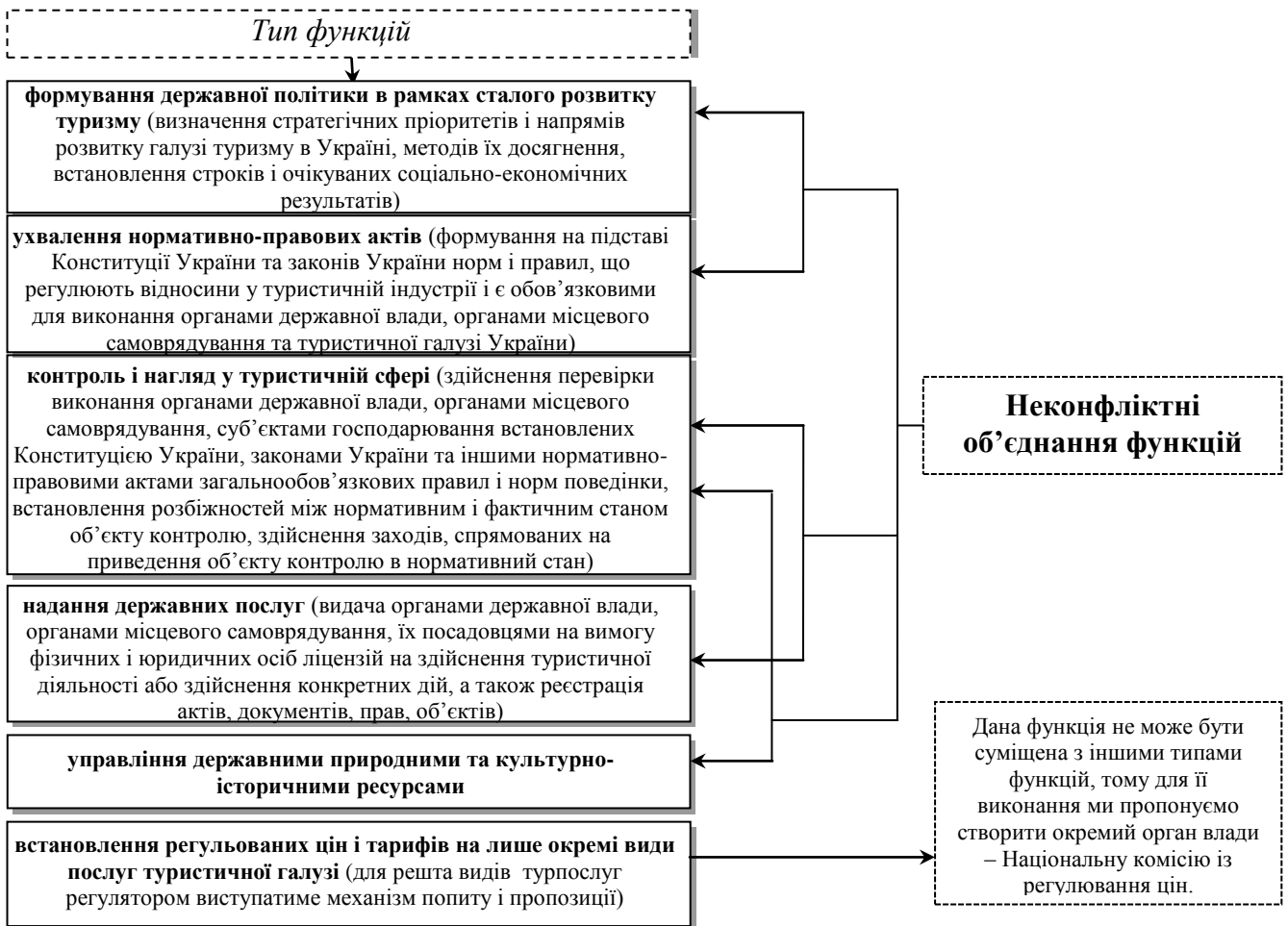


Рис. 2.13. Типологія функцій органу виконавчої влади у туристичній сфері України із визначенням неконфліктних їх об'єднань [систематизовано автором]

Отже, проаналізувавши структуру та діяльність органів державної влади у сфері туризму, ми можемо зробити висновок, що для ефективного стратегічно-маркетингового планування туристичної індустрії України нам необхідно змінити саму парадигму державного управління, зламати нарешті існуючі догми в управлінні та взяти на озброєння досвід успішних демократичних країн. І першим

кроком на шляху до цих змін є на основі функціонального принципу упорядкування системи та структури органів виконавчої влади туристичної галузі України.

Як уже розглядали раніше, серед ряду проблем, які гальмують процес стратегічно-маркетингового планування туризму на всіх рівнях господарювання, є недосконалість нормативно-правової бази. У процесі детального аналізу діючих законодавчих актів України, ми зауважили, що вони не завжди регулюють актуальні проблеми розвитку туризму. До основних проблемних аспектів нормативно-правової бази України у сфері туризму можна віднести:

- недосконалість понятійно-категоріального апарату у базових нормативно-законодавчих актах (ЗУ “Про туризм”, ЗУ “Про курорти”, ЗУ “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”, ЗУ “Про охорону культурної спадщини”, ЗУ “Про страхування”, Постанова КМУ “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” та інші);
- суперечливість законодавчої бази щодо розвитку сільського туризму, відсутність окремих правових актів, які б регулювали даний вид туризму;
- недосконалість системи оподаткування туристичної діяльності, що негативно впливає на залучення інвестицій, а також раціональне використання туристично-рекреаційних ресурсів;
- невідповідність системи ліцензування та сертифікації сучасним вимогам туристичного бізнесу;
- недієвість сучасних програм розвитку туризму в Україні та інші.

На нашу думку, щоб подолати недосконалість нормативно-правової бази необхідно активізувати роботу із нормотворчого забезпечення розвитку сфери туризму, курортів і готельного господарства за допомогою таких заходів:

1. За допомогою групи експертів удосконалити понятійно-категорійний апарат у сфері туризму, а саме: повніше визначити поняття “туризм” із врахуванням всіх сторін туристичних відносин; здійснити тлумачення основних видів туризму; конкретизувати термін “суб’єкти господарювання туристичної галузі”, “туристичний супровід”, “екскурсовод”, “гід-перекладач”, “ваучер” та ін.

2. Запровадити нульову ставку оподаткування ПДВ у процесі здійснення операцій з постачання туристичного продукту, туристичних послуг на експорт, шляхом впровадження змін до законодавства.
3. Спростити та гармонізувати валютне, податкове, консульсько-візове, митне, прикордонне регулювання з метою державного стимулювання внутрішнього та в'їзного туризму.
4. Для детінізації діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі переглянути ст.15 Закону України "Про внесення змін до ЗУ "Про туризм" щодо розмірів обов'язкового фінансового забезпечення цивільної відповідальності туроператорів та турагенств, оскільки не кожне підприємство, особливо в малих містах, зможе надати фінансову гарантію (2000 євро для турагентів, 10000 євро для туроператорів з внутрішнього та в'їзного туризму, 20000 євро для міжнародних туроператорів).
5. Розробити та ухвалити проект Закону України про формування лояльних умов щодо підвищення комунальних тарифів для готелів та інших закладів розміщення до моменту остаточної стабілізації економічної ситуації в Україні.
6. Сформувавши та подати на розгляд проект Закону України про коригування вартості землі відповідно до реальної ринкової кон'юнктури.
7. Здійснити зміни в Ліцензійних умовах провадження туроператорської та турагенської діяльності та прийняти відповідні законодавчі акти.
8. У зв'язку з прийняттям Закону України „Про Перелік пам'яток культурної спадщини, що не підлягають приватизації”, втратою чинності Закону України „Про тимчасову заборону приватизації пам'яток культурної спадщини” для збереження культурно-історичних пам'яток України необхідно розробити детальну процедуру приватизації дозволених пам'яток, жорсткі вимоги щодо збереження та утримання пам'яток у належному стані, доступу до них туристів, а також можливість довготривалої оренди пам'яток історії, культури, мистецтва та архітектури.
9. Створити окремий орган центральної виконавчої влади з питань туризму і курортів.

10. Прийняти Постанову Кабінету Міністрів України, що передбачає усунення подвійного підпорядкування санаторно-курортних закладів одночасно Міністерству охорони здоров'я та Міністерству інфраструктури.
11. Внести зміни до Закону України "Про курорти" щодо створення економічних туристично-рекреаційних зон спеціального призначення з метою створення сприятливого інвестиційного клімату.
12. Визначити на законодавчому рівні спрощений порядок набуття прав на об'єкти незавершеного будівництва, майнові комплекси державної та комунальної власності, які можуть бути запропоновані інвесторам для спорудження об'єктів туристичної інфраструктури, зокрема на засадах концесії.
13. Ухвалити Маркетингову стратегію формування та просування загальнонаціонального туристичного продукту України на міжнародному та внутрішньому ринках на період 2012-2017 рр..
14. Внести зміни до Закону України "Про Державний бюджет України на 2015 рік" в частині значного збільшення державного фінансування розвитку сфери туризму, готельного господарства і курортів за рахунок коштів державного бюджету.
15. Адаптувати законодавство України у сфері туризму і курортів до відповідних директив і стандартів Європейського Союзу.
16. Сформувати законопроект щодо запобігання недобросовісної конкуренції на туристичному ринку України.
17. Розробити проекти законів та інші нормативно-правові акти щодо визначення правового режиму туристичних і природних лікувальних ресурсів.

Щоб наочніше проілюструвати недосконалість роботи органів державної влади у сфері туризму України, ми здійснили експертне опитування суб'єктів господарювання щодо визначення рівня ефективності державної туристичної політики. 3,8% респондентів вважали, що діяльність державних та місцевих органів влади щодо розвитку туризму цілком ефективна. 36,5% - визначили її достатньо ефективною, 42,6 % - малоефективною і 17,1% - цілком неефективною. Загалом у питанні ефективності опитані респонденти вважають державну туристичну політику неефективною.

Варто зазначити, що декларативність прийнятих стратегій розвитку як держави, так і певних регіонів здійснює значний негативний вплив на ефективне стратегічно-маркетингове планування на всіх рівнях господарювання в туристичній галузі України. Незважаючи на науково-обґрунтований підхід до складання програмних та стратегічних документів, які містять важливі заходи, в більшості випадків значна їх частина залишається лише “на папері” внаслідок відсутності фінансування, а також відсутності обов’язкового звітування перед громадськістю щодо виконаних зобов’язань згідно програм та стратегій.

У процесі детального аналізу механізму стратегічно-маркетингового планування державними органами влади у сфері туризму, ми виявили ряд недоліків, а саме: формалізація процесу розробки та затвердження стратегій; шаблонне використання розробниками стратегій відповідних Методичних рекомендацій Міністерства економіки України (2002р.), це звичайно спрощує перебіг бюрократичних процедур, але при цьому залишає поза увагою значну частину важливих проблем туристичного розвитку тієї чи іншої території; декларативний характер стратегій розвитку туризму: зміст стратегії не відображає реальні потреби розвитку та можливості його ресурсного забезпечення; різні бачення пріоритетів розвитку туризму державними, обласними адміністраціями, обласними радами та групами впливу на рівні регіону, що суттєво перешкоджає своєчасній підготовці відповідних маркетингових стратегій; відсутність підпорядкованості та узгодженості державних стратегій, щорічних програм соціально-економічного, туристичного розвитку регіонів, цільових програм, а також стратегій розвитку районів і міст; відсутність контролю за виконанням основних положень програм розвитку туризму; недовірливість п.2 статті 5 Закону України „Про державне прогнозування” стосовно використання підприємцями показників, представлених у прогнозах та програмах, як орієнтирів своєї діяльності; відсутність у Дніпропетровській та Харківській областях затверджених обласними радами стратегій розвитку туризму до 2015 року.

Отже, розглянувши основні недоліки механізму стратегічно-маркетингового планування державними органами влади у сфері туризму, можна стверджувати, що саме вони перешкоджають перетворенню стратегій на ефективний інструмент

розвитку туризму і стримують стимулювання розвитку України як туристичної держави. Проте в сучасних умовах швидких стратегічних змін не можна орієнтуватись лише на довгострокові програми розвитку туризму. Необхідно сформувати механізм постійної оцінки стратегії та здійснювати коригувальні заходи державної політики у сфері туризму.

Необхідно зосередити увагу на такому проблемному аспекті як відсутність оцінки результатів виконання Програми розвитку туризму. Саме тому, ми б хотіли запропонувати систематизовану автором систему оцінки, яка представлена у Додатку Т.

Як ми уже зазначали, ще однією проблемою державної політики в сфері розвитку стратегічного маркетингу в галузі туризму є неузгодженість маркетингового орієнтованих стратегій і недосконалість методичного забезпечення в системі “національна економіка – галузь – область – місто (селище) – суб’єкт туристичного підприємництва” [89, с. 123]. На нашу думку, лише при умові узгодженості процесу розробки та реалізації маркетингово-стратегічних планів на всіх ієрархічних рівнях можна забезпечити ефективне функціонування всієї системи стратегічного маркетингового планування туристичної діяльності. Варто зазначити, що саме комплексний методичний підхід повинен бути закладений у даній системі. Однак, вітчизняна практика туристичної діяльності свідчить про те, що не на всіх рівнях господарювання розроблено методичне забезпечення формування стратегічних планів та стратегій. Насамперед необхідно розглянути узгодженість маркетингового орієнтованих стратегій в системі “національна економіка – галузь”. Відповідно до багатьох нормативно-правових актів, а також програм розвитку держави – туризм є галуззю пріоритетного розвитку в системі національної економіки. Проте такий статус діє лише “на папері”. На практиці органи державної влади не сприймають туризм як істотну і потужну складову національної економіки, про що свідчать незначні фінансові асигнування, які нездатні істотно повпливати на діючі процеси в галузі. Попри декларативність визначення туризму пріоритетною галуззю, ми б хотіли звернути увагу і на такий проблемний аспект як відсутність на галузевому рівні методичних рекомендацій, які б забезпечили можливість

використання комплексного підходу до побудови та впровадження маркетинго-орієнтованих стратегій розвитку. Так, на сьогоднішній день, Програма стратегічного розвитку “Український прорив”, Державна програма розвитку туризму до 2022 року, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, Указ Президента України “Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні”, Державна цільова програма розвитку туризму і курортів до 2015р., Стратегія економічного та соціального розвитку України (2004-2015рр.) привертають увагу науковців та громадськості, проте жодна з них не була реалізована в повній мірі [86, с. 109]. Встановлені стратегічні орієнтири в даних програмах викликають у представників бізнесових туристичних структур та політичних сил сумніви щодо їх реалістичності. Такі стратегії мають лише методико-інформативний характер, не містять чітких цілей і засобів впровадження. Проте, досвід високорозвинутих країн світу свідчить про необхідність та доцільність реалізації стратегічного маркетингового планування на рівні держави, оскільки воно є дієвим інструментом впливу на розвиток усієї економічної системи держави.

На рівні областей та регіонів України розробка маркетингових стратегій розвитку туризму здійснюється на основі “Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку” [153]. Проаналізувавши цей нормативний документ, ми можемо виділити ряд переваг та недоліків. До основних переваг ми можемо віднести: затвердження методики центральним органом виконавчої влади в сфері туризму та економічної політики, що позитивно впливає на процес активізації стратегічного планування в АР Крим, областях, містах Києві та Севастополі; визначення у методичних рекомендаціях єдиного порядку розробки регіональних маркетингових стратегій; відповідність принципів розробки стратегічних планів світовим вимогам; визначення типової структури (змісту) стратегічних документів, що забезпечує можливість ефективної реалізації розроблених планів та стратегій.

Проте, необхідно також виділити основні недоліки “Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку”. Насамперед, ми б хотіли звернути увагу на такий факт, що у даній методиці ототожнюються поняття

“стратегічний план розвитку регіону” та “регіональна стратегія розвитку”, хоча ці дефініції за змістом суттєво відрізняються. Це негативно впливає на процес стратегічно-маркетингового планування у областях. Зокрема, у більшості областях (Івано-Франківській, Львівській, Вінницькій, Чернігівській, Сумській) використовують методичний підхід до формування стратегічного документу як до стратегії. В рамках даної стратегії визначаються пріоритетні завдання та напрямки, реалізація яких здійснюється на основі розроблених регіональних програм. У Закарпатській області даний документ розробляють як стратегічний план, в якому детально описується план дій реалізації оперативних та стратегічних цілей, конкретизовано виконавців на яких покладено виконання певних завдань у визначені терміни, а також визначено джерела фінансування. Також ми б хотіли акцентувати увагу на такому недоліку, як відсутність етапу формулювання стратегії у типовому змісті регіонального стратегічного маркетингового плану встановленого методичними рекомендаціями. Така помилка звичайно негативно впливає на якість документів, що розробляються органами місцевої влади.

На сьогоднішній день не затверджена вітчизняна методика розробки стратегічних маркетингових програм розвитку туристичної індустрії на рівні адміністративного району та територіально-адміністративних одиниць. Проте в рамках закордонних проектів сформульовано безліч ефективних стратегічних маркетингових планів розвитку туризму у містах (“Залучення громади до розробки стратегічного плану сталого розвитку туризму” за підтримки Британського фонду “Довкілля для Європи”, “Економічний розвиток міст” за підтримки USAID та інші [172]. Проте варто зазначити, що, на нашу думку, методичні рекомендації USAID мають певні недоліки: проведення SWOT-аналізу до моменту визначення стратегічного бачення, хоча воно повинне бути вихідним етапом стратегічно-маркетингового планування; відсутність визначення місії; неврахування складової екологічного розвитку в процесі розробки стратегічного плану розвитку туризму.

Щодо рівня суб’єктів господарювання туристичної галузі України, то як свідчить вітчизняна практика, кожний підприємець використовує свою методику формування стратегічних маркетингових планів без врахування державної,

регіональної та місцевої політик. Проте, для підвищення конкурентоспроможності сфери туризму і курортів необхідно сформувати ефективну модель співпраці держави, бізнесу та суспільства. Це можна здійснити шляхом гармонізації економіко-соціальних відносин між державою, бізнесом (роботодавцями) та найманими працівниками. Зусилля всіх суб'єктів повинні бути узгоджені та синхронізовані із загальними завданнями і цілями розвитку сфери туризму і курортів. Щоб більш наочніше проілюструвати механізм взаємоузгодженості стратегічно-маркетингового планування на різних рівнях господарювання ми пропонуємо зобразити цей процес у вигляді нижче наведеної схеми (рис.2.14).

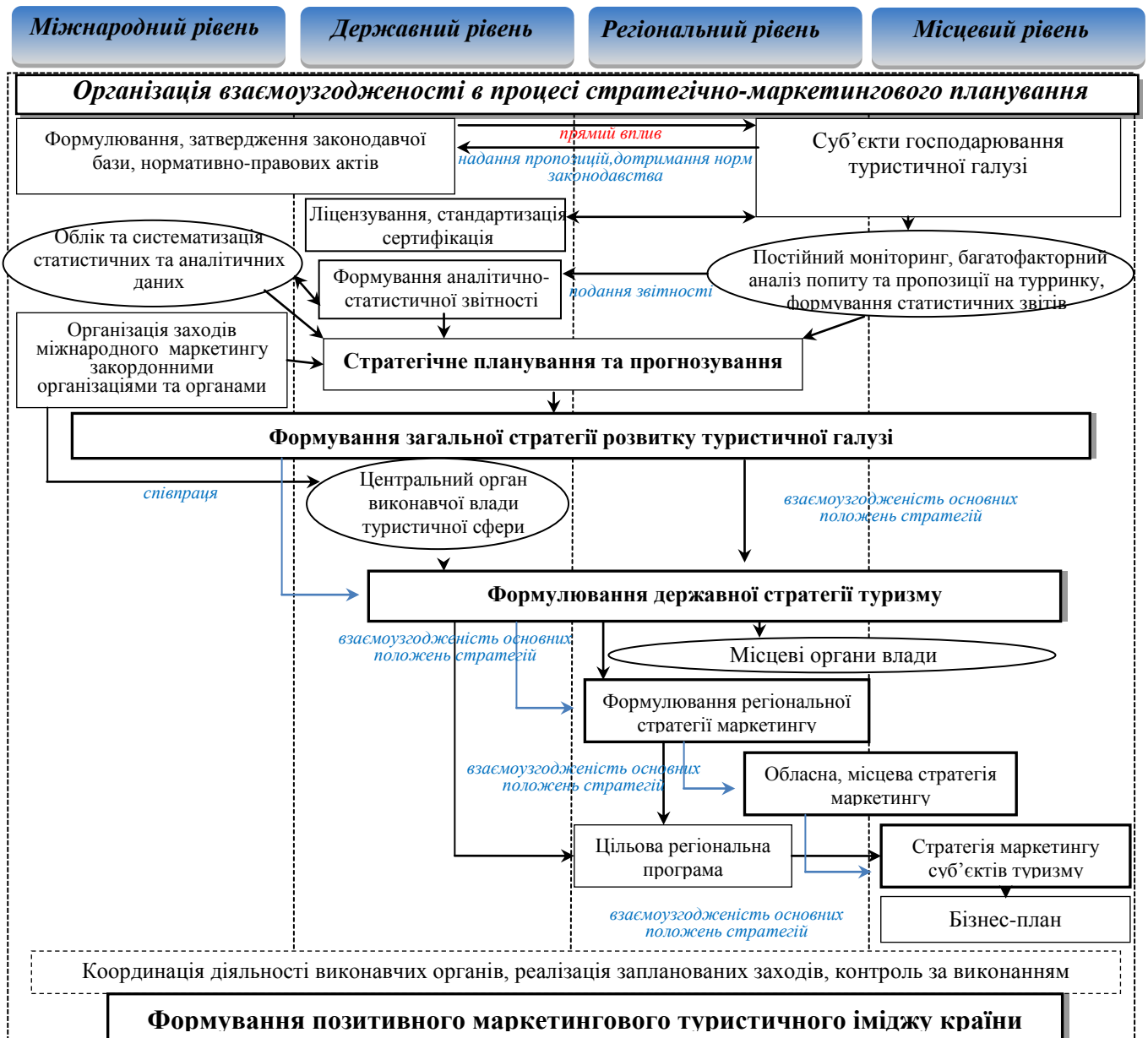


Рис. 2.14. Схема взаємоузгодженості стратегічно-маркетингового планування на різних рівнях господарювання у галузі туризму

[систематизовано автором на основі 204, с. 60]

Ще одним кроком нашого дослідження у процесі аналізу державної політики у сфері розвитку стратегічного маркетингу на всіх рівнях господарювання туристичної галузі України було визначення рівня забезпеченості фінансування стратегічного маркетингового планування туристичної сфери в Україні. Нажаль, існує проблема недостатнього бюджетного фінансування сфери туризму та курортів. За оцінкою, проведеною на замовлення Громадської ради України, обсяги недофінансування бюджетних програм туристичної галузі за рахунок коштів державного бюджету склали: передбачених Державною програмою розвитку туризму на 2002-2010 роки – 53,4 млн. грн.; передбачених Державною цільовою програмою підготовки та проведення в Україні фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року з футболу – 6,3 млн. грн. [172]. Проаналізувавши сформовані бюджетні запити щодо фінансової підтримки розвитку туризму в Україні та рівень погодження його Міністерством фінансів, ми можемо стверджувати, що за останні роки було погоджено лише 40-60% запиту. Спираючись на розрахунки експертів Всеукраїнської федерації роботодавців у сфері туризму України розмір бюджетних асигнувань у 2013 році повинний становити не менше 120 мільйонів гривень. Проте, середній рівень обсягу бюджетних коштів, що були виділені на розвиток туризму становить лише 18 млн. гривень [173]. На нашу думку, органам виконавчої влади, необхідно зрозуміти, що без впровадження дієвих заходів, які б сприяли розвитку туризму, неможливо досягнути максимальний ефект від нього. Для більш наочної демонстрації необхідності розвитку сфери туризму в Україні, ми б хотіли порівняти дану галузь із аграрною сферою з точки зору макроекономічних показників. Згідно Закону України “Про державний бюджет України на 2012 рік” на фінансування державної аграрної політики було виділено 5,8 млрд. грн. [6]. В той же час, за даними Державної податкової адміністрації, платежі до бюджету від даної сфери протягом січня-квітня 2012 р. становили 171,5 млн. грн.. На фінансування туризму на 2012 рік виділено 12 млн. грн., платежі до бюджету лише готельного та ресторанного господарства становили 160,2 млн. гривень [181]. Таким чином, у річному перерахунку одна гривня виділена на розвиток аграрної сфери, забезпечує надходження до бюджету у сумі 8,8 коп., а сфера готельного та ресторанного

господарства – 40,05 грн. Отже, туристична галузь на одиницю вкладених з бюджету коштів забезпечує обсяг надходжень до бюджету у 455 разів більший, ніж аграрна сфера. Підсумовуючи вище сказане, ми можемо зробити висновок, що туристична сфера може приносити високі доходи до бюджету.

Варто зауважити, що на впровадження стратегій розвитку туризму в Україні значні кошти виділяє Євросоюз в рамках програми “Європейське сусідство та партнерство”. Гроші виділяються на інституційні реформи, безпеку, розвиток інфраструктури, управління туристичними потоками та посилення адміністративних спроможностей. Так, лише на впровадження “Транспортної стратегії” програма допомоги ЄС передбачає фінансовий внесок у розмірі 65 млн. євро [173].

Ми вважаємо, що враховуючи існуючу ситуацію щодо недостатнього бюджетного фінансування туристичної галузі, одним зі шляхів збільшення фінансового забезпечення галузі є залучення інвестицій. Як свідчать світові рейтинги, інвестиційний клімат в Україні протягом останніх років погіршився. Причиною цього слугують пасивність щодо інвестора зі сторони державних та місцевих органів влади. Тому, на нашу думку, основним завданням органів державної влади повинне стати створення привабливого ділового клімату у сфері туризму. Вони повинні вжити заходи, спрямовані на помірну дерегуляцію підприємницької діяльності та запровадити справедливі стандарти і правила введення бізнесу.

Отже, підсумовуючи проведений нами аналіз державної політики в сфері розвитку стратегічного маркетингу на всіх рівнях господарювання туристичної галузі України, ми можемо стверджувати, що туристична індустрія в рамках стратегічно-маркетингового планування потребує негайного вдосконалення механізмів державної туристичної політики. Лише за умов створення досконалих державних інструментів регулювання даної сфери, здійснення ряду заходів щодо впровадження та узгодження маркетингових стратегій розвитку сфери на всіх рівнях господарювання, удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення необхідним фінансуванням стратегічного маркетингового планування наша країна може стати провідною туристичною державою світу.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження сучасного стану українського ринку туристичних послуг показує, що попри значний історико-культурний, природний, рекреаційно-інфраструктурний потенціал, в Україні туристична галузь є ще недостатньо розвинена, відсутні значні конкурентні переваги туристичних підприємств на міжнародних ринках. В підтвердження даного твердження було представлено результати аналізу динаміки: частки прямих надходжень від туристичної галузі у ВВП країни, туристичних потоків, відвідуваності регіонів України, соціально-економічних показників основних складових туристичного кластеру та визначено рівень конкурентоспроможності України у сфері туризму.

2. У процесі оцінки статистичних даних за основними соціально-економічними показниками туристичної індустрії України було виявлено проблему наявності значних розбіжностей у значеннях показників у залежності від джерел статистики. У зв'язку з цим нами було запропоновано ряд рекомендацій щодо покращення якості збору та надання статистичної інформації.

3. Проведена маркетингова оцінка конкурентного середовища туристичного ринку України та аналіз основних складових визначення індексу конкурентоспроможності нашої країни у сфері туризму (база нормативно-правових актів та політика державного уряду в туристичній індустрії України; рівень забезпеченості інфраструктурою та розвиненість туристичного бізнес-середовища; ресурси у туристичній сфері) продемонстрували, що на сьогоднішній день, Україна не здатна конкурувати з розвинутими туристичними державами. Тому автором було запропоновано шляхи вирішення даної проблеми, а саме сформуванню продуману, стратегічно-орієнтовану державну політику, основним завданням якої було б реально визначити туризм одним із основних пріоритетів держави, створити сильний орган влади з управління розвитком туризму, впровадити апробовані у світі економічні механізми успішного ведення туристичного бізнесу і заохотити інвесторів вкладати кошти у розвиток туристичної інфраструктури України.

4. З метою відображення показників, які не досліджуються і не представлені у матеріалах управлінської статистики та інших інформаційних джерелах, нами були здійснені власні маркетингові дослідження, в ході яких було опитано 320 туристів та представників 84 суб'єктів господарювання туристичної галузі 5 регіонів України.

5. На нашу думку, вітчизняні суб'єкти туристичної галузі ще не сформували потреби у систематичному та комплексному використанні стратегічно-маркетингового інструментарію у своїй діяльності, що підтверджується використанням підприємствами застарілих методик у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності. Зокрема, більшість українських підприємств туристичної сфери ігнорують необхідність проведення маркетингових досліджень, не проводять сегментування ринків та впроваджують лише окремі, не взаємопов'язані маркетингові заходи, помилково ототожнюючи їх із повноцінною системою стратегічно-маркетингового планування на підприємстві.

6. Було доведено, що ефективне стратегічно-маркетингове планування на різних рівнях господарювання неможливе без активної підтримки уряду країни та обґрунтованої державної маркетингової політики. Автором було виділено ряд проблем, які гальмують даний процес, що в кінцевому результаті призводить не лише до втрати конкурентних переваг окремих суб'єктів господарювання, а й до неможливості сформувати позитивний імідж України як туристичної держави, а саме: відсутність цілісної системи державного управління туризмом; недосконалість нормативно-правової бази; декларативний характер запроваджених стратегій розвитку як держави, так і певних регіонів; неузгодженість маркетингового орієнтованих стратегій; недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій; відсутність єдиної ефективної методології збору статистичних даних; відсутність необхідного фінансування стратегічного маркетингового планування тощо. З метою вирішення даних проблемних аспектів, нами було запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державної туристичної політики.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичної сфери України

На сьогоднішній день, в умовах сучасної ринкової ситуації з яскраво вираженою жорсткою конкуренцією, важливе значення для суб'єктів господарювання туристичної галузі України має ефективна реалізація поставлених цілей, завдань, принципів розвитку турпідприємства, а також формування успішної системи стратегічно-маркетингового планування. Стратегічне планування маркетингової діяльності нерозривно пов'язано із організаційним розвитком туристичної організації, що вимагає, порівняно із загальною поточною діяльністю підприємства, високий рівень інформаційного забезпечення. Також з метою об'єктивної оцінки впливу основних загроз та можливостей, що існують на ринку туристичних послуг, турпідприємству необхідно сформулювати якісне аналітичне забезпечення на кожному етапі планування. Тобто, значною мірою ефективність стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичної сфери України залежить від результативного використання інформаційних та аналітичних ресурсів туристичної організації. На жаль, існуючим сучасним інформаційним моделям забезпечення системи планування на підприємствах туристичного бізнесу притаманний більш обліковий характер, ніж керуючий. У більшості випадків вони спрямовані на підтримку повсякденної оперативної туристичної діяльності підприємства. Важливою проблемою є і те, що моделі аналітичного забезпечення на підприємствах туристичної сфери, майже відсутні, або характеризуються значною несистемністю. У зв'язку з цим виникає загроза ухвалення помилкових стратегічних рішень, оскільки вони повинні прийматися ґрунтуючись на своєчасній, достовірній, якісній аналітичній інформації.

До основних проблем, що пов'язані із інформаційно-аналітичною підтримкою процесу стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичної сфери можна також віднести те, що:

- якість та ефективність управлінських стратегічних рішень на турпідприємствах визначаються лише тією інформацією, якою володіють відповідальні менеджери;
- процес формування аналітичних звітів носить непрозорий характер, одні й ті ж показники, що представлені в різних документах, можуть містити різні значення, мати різну методику формування і вихідні дані. Найчастіше це пов'язано з тим, що в туристичних компаніях існує декілька слабо пов'язаних один з одним наскрізних інформаційних потоків;
- при виникненні нової оперативної інформації, вона потрапляє лише в деякі документи, тоді як інші звітні форми туристичного підприємства продовжують використовувати застарілі дані.

Отже, базуючись на визначені основні проблеми даного процесу, можна сформулювати основні передумови виникнення необхідності удосконалення існуючої системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування на турпідприємствах, що зображено на рис.3.1.

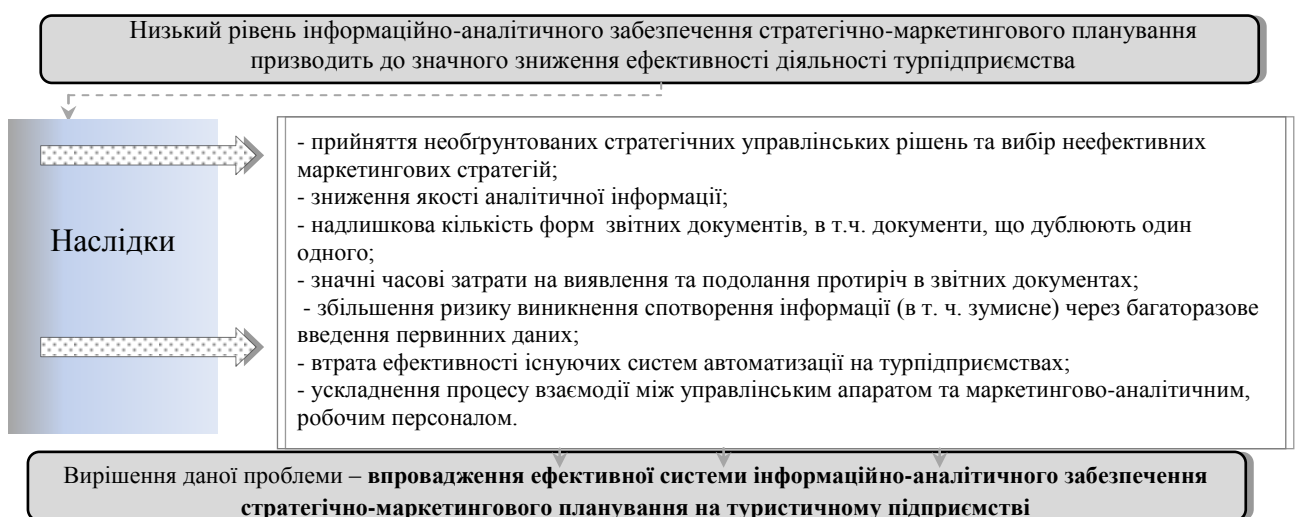


Рис. 3.1. Передумови виникнення необхідності удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування на турпідприємствах України [систематизовано автором]

Дослідження сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичного бізнесу виявило з однієї сторони її низький рівень, з іншої – тенденцію зростання потреби у її формуванні. Проте варто зазначити, що готовність працівників турпідприємств до використання сучасних аналітично-інформаційних технологій є досить невисока.

Враховуючи окреслені основні проблематики в рамках інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування, що були визначені шляхом авторського аналізу діяльності підприємств туристичної сфери України, ми б хотіли запропонувати ряд рекомендацій щодо удосконалення даного процесу, а саме:

1) з метою кращого розуміння базового понятійного апарату інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктам господарювання туристичної галузі України необхідно визначити суть поняття “інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічно-маркетингового планування”, а також диференціювати такі дефініції як “стратегічна інформація” та “стратегічні дані”;

2) структурувати процес інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності, що стане запорукою успішної діяльності турпідприємства, а саме [87, с. 164]:

- визначити різновид стратегічної інформації, яка необхідна керівникам, менеджерам та маркетологам для здійснення інформаційно-аналітичної діяльності на підприємстві туристичної сфери;

- встановити основні джерела отримання стратегічно-маркетингової інформації;

- налагодити систему збору, узгодження та використання аналітичної, статистичної, програмно-планової, нормативної та прогнозної інформації з метою ухвалення стратегічних управлінських рішень;

- на основі системного підходу побудувати ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки стратегічно-маркетингового планування;

– сформувати основні принципи, вимоги, властивості, компоненти, критерії ефективності даної системи;

3) окреслити основні причини спотворення даних на етапах інформаційно-аналітичного забезпечення працівників турпідприємства маркетинговою інформацією;

4) сформувати чітку систему звітності відповідальних осіб;

5) створити інформаційні бази даних стратегічної маркетингової інформації;

6) створити робочу комісію, яка б здійснювала систематичний моніторинг та контролювала б процес інформаційної та аналітичної підтримки стратегічно-маркетингового планування на турпідприємствах;

7) сформувати систему регулярного інформування працівників туристичної організації про стратегічні орієнтири, що були визначені у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності;

8) активізувати участь працівників турпідприємства у процесі формування інформаційно-аналітичного забезпечення шляхом продуманої мотиваційної політики;

9) використовувати прикладні програми – комплексних інформаційних систем, які можуть забезпечити гнучкість і адаптивність систем інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління.

Отже, детальніше розглянемо запропоновані нами рекомендації. Як уже зазначалось, одним із шляхів налагодження ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування є формування суб'єктами господарювання туристичної галузі України правильного розуміння основного понятійного апарату даного процесу. За результатами проведеного автором маркетингово-соціологічного дослідження, було виявлено, що керівництво та персонал підприємств туристичного бізнесу не можуть чітко сформулювати визначення поняття “інформаційно-аналітичне забезпечення”, охарактеризувати роль даного процесу у стратегічно-маркетинговому плануванні, а також ототожнюють такі поняття як “стратегічна інформація” та “стратегічні дані”, що неприпустимо, оскільки знання базових теоретико-практичних засад є ключовим

фактором не лише проведення успішного стратегічного планування маркетингової діяльності, а й ефективного функціонування всього туристичного підприємства.

Тому ми вважаємо за необхідне запропонувати суб'єктам господарювання туристичної галузі визначення даних дефініцій, що апробовані до туристичної сфери та отримані шляхом аналізу, узагальнення та систематизації різних точок зору науковців на дані поняття (рис.3.2).

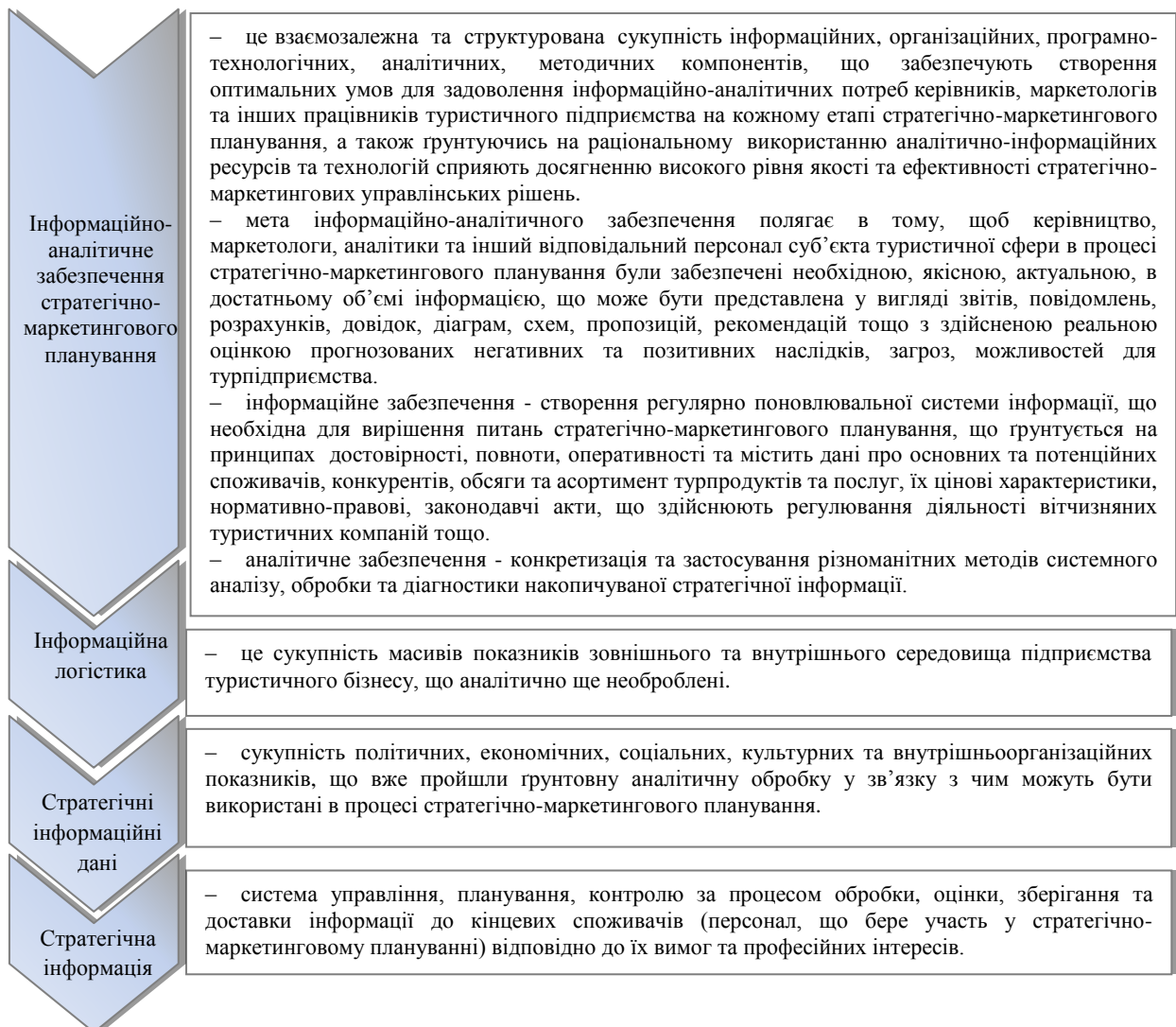


Рис. 3.2. Визначення проблемних для розуміння суб'єктів туристичної галузі України базових понять інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування [систематизовано та удосконалено автором на основі авторського маркетингового дослідження та наукових джерел 149, 195, 241]

На нашу думку, особливу увагу суб'єктам господарювання туристичної галузі у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності варто приділити структуризації інформаційно-аналітичного забезпечення, визначенню різновиду необхідної стратегічної інформації та основних джерел її отримання, оскільки більшість турпідприємств хаотично здійснюють відбір необхідної інформації, повністю ігноруючи такі принципи, як комплексність, об'єктивність, достовірність та цілісність. У зв'язку з цим ми б хотіли запропонувати схему взаємозв'язку користувачів інформації, джерел інформації та потреб в інформації в процесі стратегічно-маркетингового планування, який туристичні підприємства можуть використовувати з метою налагодження ефективної діяльності (рис. 3.3).

Необхідно акцентувати увагу на тому, що система інформаційно-аналітичного забезпечення, враховуючи інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також використовуючи системний підхід до її формування та інтегруючи її елементи у стратегічне планування маркетингової діяльності, повинна відображати комплексну стратегічну картину функціонування суб'єкта господарювання туристичної галузі України. Саме системний підхід дозволить здійснити централізацію збору, зберігання, обробки та передачі необхідної інформації учасникам стратегічно-маркетингового планування. В результаті отримання консолідованої стратегічної інформації з'являється можливість задовольнити усі інформаційно-аналітичні потреби менеджерів туристичного підприємства, здійснити прогнозування розвитку різноманітних ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, провести комплексне стратегічне планування маркетингової діяльності, ухвалити адекватні умовам ефективні маркетингові та бізнес стратегії та управлінські рішення, що сприятиме створенню стратегічних конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку туристичного підприємства.

З метою оптимізації процесу стратегічно-маркетингового планування, суб'єктам господарювання туристичної сфери необхідно чітко визначити потребу у стратегічній інформації на кожному її етапі. Тому ми б хотіли запропонувати практичні рекомендації щодо необхідної інформації на основних стадіях процесу стратегічного планування маркетингової діяльності:

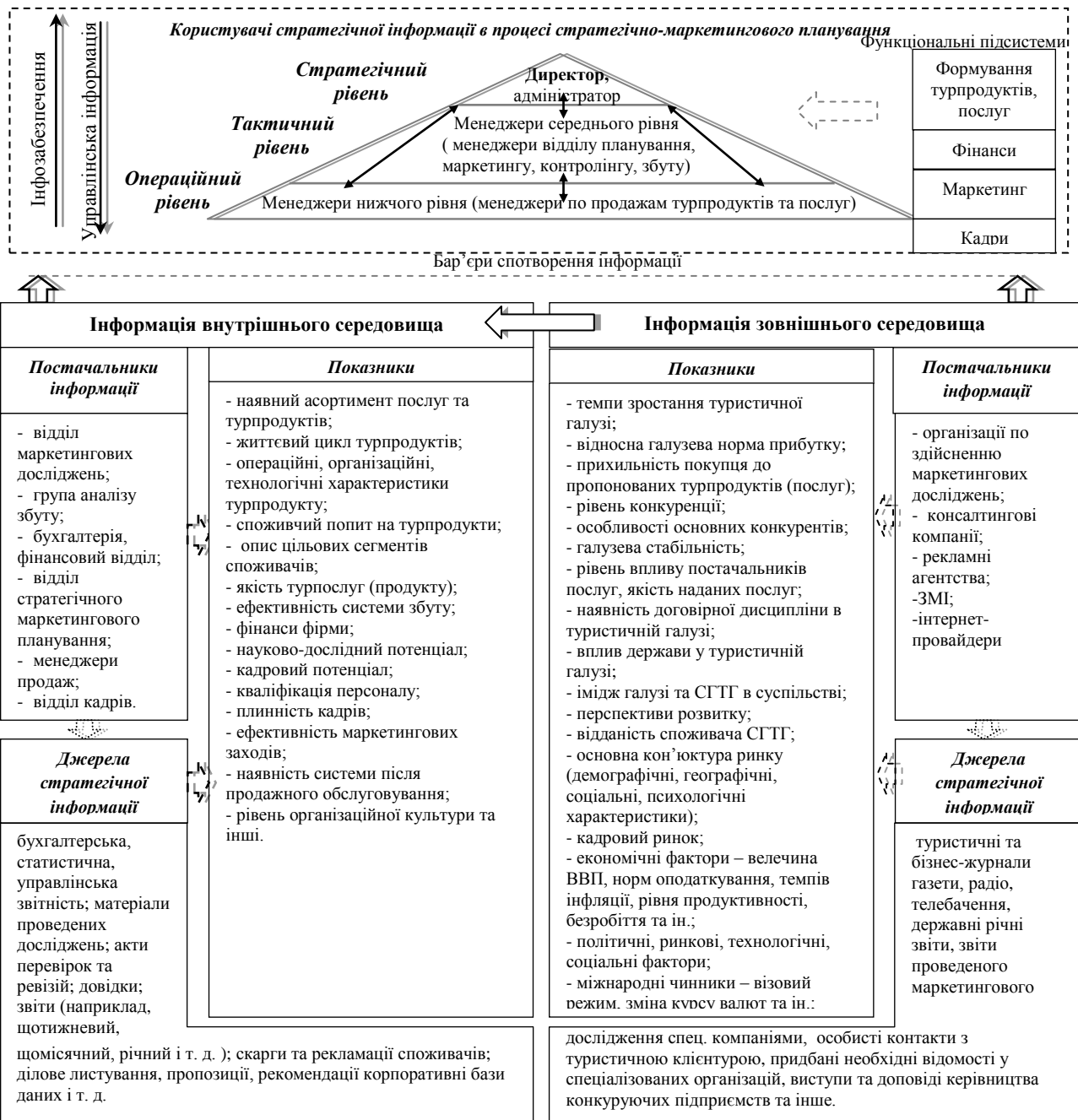


Рис. 3.3. Система постачання стратегічної інформації в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності на турпідприємствах [розробка автора]

- окреслення місії та основних цілей підприємства туристичної сфери – необхідна інформація про навколишнє середовище, рівень потенціалу туристичного ринку, наявність ринкових стратегічних ніш, ресурсний потенціал самого турпідприємства;
- стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища – SWOT-аналіз – необхідна конкретна інформація про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що існують в навколишньому середовищі;

- аналіз стратегічного позиціонування туристичної організації на ринку – необхідна інформація щодо оцінки привабливості суб'єкта господарювання туристичної галузі, її динаміки розвитку, розмір підприємства та ринку, інформація щодо ринкової частки, життєвого циклу, рентабельності, результатів конкурентного аналізу, оцінки наявності привабливого асортименту турпродуктів та послуг, наявності постійних клієнтів;
- укріплення конкурентної позиції туристичного підприємства – необхідна інформація про основні пропорції та розмір туристичного ринку, асортимент продуктів та послуг, тенденція розвитку турринку, основні фірми-конкуренти, рівень монополізації, основні постійні та потенційні туристи-споживачі. Для цього можна використовувати такі джерела інформації як вторинна стратегічна інформація, офіційна статистична інформація, опитування кваліфікованих фахівців та потенційних туристів-покупців, звіти щодо основної кон'юнктури, дані щодо ринкової сегментації;
- вибір стратегії – рекомендації, що ґрунтуються на результатах проведеного стратегічного аналізу, поради спеціалістів, особистий досвід керівника, маркетологів, менеджерів;
- розвиток туристичного продукту – необхідна інформація щодо ставлення споживачів до основних характеристик, окреслення основних ринкових туристичних сегментів, опис структури збуту, перелік обмежень, що пов'язані із наявним ресурсним забезпеченням, споживчий попит на окремі туристичні продукти (послуги), ринкові ціни, інформація щодо основних тенденцій туристичного ринку, рівень інтенсивності конкуренції, ідеї щодо розвитку турпродукту, аналіз ефективності розвитку продукту, комерційний ризик. Цю інформацію можна отримати за допомогою проведення тестування туристичної продукції та послуг (наприклад, організація пробних поїздок з метою оцінки успішності запропонованого турпродукту), здійснення групових дискусій в рамках фокус-групи, розрахування та визначення точки беззбитковості, дослідження основних сегментів ринку, аналізу звітності про витрати та доходи турпідприємства в розрізі турпродуктів;

- зміна або встановлення ціни на туристичний продукт (послугу) – необхідна інформація щодо цін конкурентів, найнижчого рівня ціни, що розрахована на основі визначення витрат на організацію основних компонентів даного продукту, сприйняття визначених турпідприємством цін споживачами, диференціація цін, обсяг продажу турпродуктів та послуг різної цінової категорії. Дану інформацію можна отримати, ґрунтуючись на статистичних даних щодо рівня цін на турпродукти, даних опитування туристів-споживачів та результатів аудиту;
- визначення системи маркетингових комунікацій – необхідна інформація про вартість пріоритетних для туристичної організації певних комунікативних каналів, а також характеристика основної цільової аудиторії;
- оцінка маркетингової стратегії, що була вибрана туристичним підприємством – через деякий проміжок часу на основі повторного стратегічного аналізу необхідна інформація про відповідність вибраної маркетингової стратегії ситуації, що склалася на ринку туристичних послуг;
- реалізація стратегії, контроль – необхідна інформація про основні заходи, що були здійсненні всередині туристичної компанії, що пов'язані із реалізацією стратегії, а також інформація про основні результати функціонування туристичної компанії на вітчизняному та міжнародному ринку, одержані внаслідок реалізації маркетингових стратегій.

Визначена автором необхідність у інформаційно-аналітичному забезпеченні на кожному етапі планування базується на закордонному та вітчизняному досвіді туристичних підприємств. Проте в сучасних мінливих ринкових умовах кожний суб'єкт господарювання повинен швидко реагувати на зміни, постійно удосконалювати свою діяльність та стати конкурентоспроможним учасником ринку туристичних послуг. Саме тому керівники, маркетологи, аналітики повинні систематично доповнювати запропоновану автором систему визначення потреб в інформаційно-аналітичній підтримці у процесі стратегічно-маркетингового планування, самостійно окреслити основні проблемні аспекти даного планування, визначити необхідну додаткову стратегічну інформацію та продумати основні джерела її отримання. Для цього ми пропонуємо використовувати матричну модель

визначення інформаційно-аналітичної підтримки “пріоритетність – задоволеність” (рис. 3.4 на прикладі ТзОВ “Круїз”).

Заходи стратегічно-маркетингового планування	Експертна оцінка пріоритетності (вагомості) заходу	Експертна оцінка задоволеності інформаційно-аналітичним забезпеченням
Аналіз ситуації на ринку туристичних послуг України, визначення основних тенденцій	57	71
Вибір переліку цільових сегментів	63	24
Дослідження конкурентів на туристичному ринку	71	67
Дослідження потреб туристів-споживачів	54	69
Моніторинг показників продаж турпродуктів (послуг)	62	64
Розробка маркетингової стратегії	89	27
Планування операційних заходів маркетингу	59	22
Прийняття рішення щодо визначення асортименту турпродуктів (послуг)	51	56
Прийняття рішення щодо визначення основних каналів розподілу	13	24
Прийняття рішення щодо стимулювання попиту та визначення рекламної політики	74	32
Прийняття рішення щодо визначення цінової політики	68	59
Здійснення розподілу маркетингових функціональних обов'язків	11	15
Формування посадових інструкцій	7	9
Контроль за діяльністю працівників	9	51
Контроль за досягненням поставлених цілей та здійсненням реалізації маркетингової стратегії.	53	54
Встановлення взаємозв'язку між маркетинговими службами та іншими відділами суб'єкта туристичної галузі	12	14

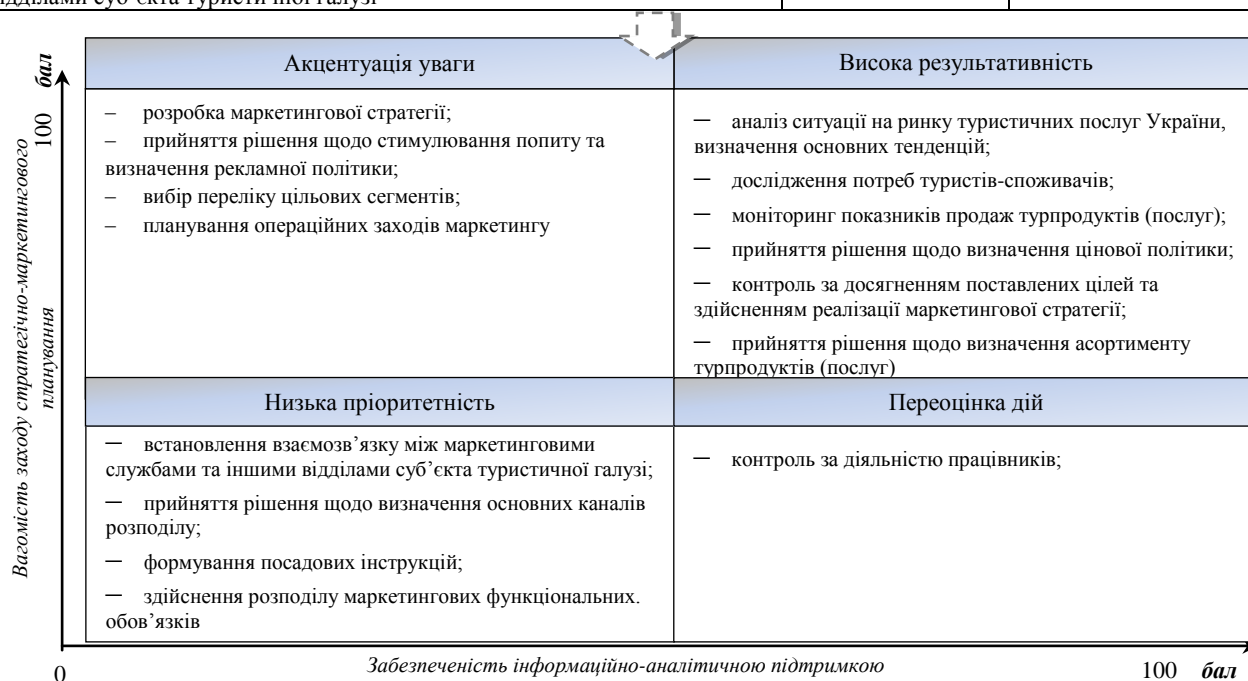


Рис.3.4. Механізм побудови матричної моделі визначення необхідної інформаційно-аналітичної підтримки основних заходів стратегічно-маркетингового планування [розробка автора]

Суть даної методики полягає в тому, щоб суб'єкти господарювання туристичної галузі на основі експертних оцінок представників менеджерів вищого,

середнього та нижчого рівня за 100 бальною системою оцінили пріоритетність та важливість кожного заходу, що здійснюється в рамках стратегічно-маркетингового планування та визначили рівень задоволеності інформаційно-аналітичним забезпеченням, що існує на їхньому турпідприємстві. До сегменту “Акцентуація уваги” належать заходи, які є дуже важливими для менеджерів турпідприємства у процесі стратегічно-маркетингового планування, проте на момент здійснення оцінки рівень інформаційно-аналітичної підтримки даних заходів знаходиться на дуже низькому рівні. Тому основним завданням суб’єкта туристичної сфери – зосередити свої зусилля на підвищенні рівня аналітично-інформаційного забезпечення саме цих маркетингових заходів. Сегмент “Висока результативність” включає в себе маркетингово-стратегічні заходи, що характеризуються високим ступенем пріоритетності та забезпеченості інформаційними та аналітичними даними. Тобто менеджери повністю задоволені існуючою системою інформаційно-аналітичного забезпечення даних маркетингових заходів. У даному випадку, турпідприємству необхідно підтримувати поточний стан та намагатися за можливості його удосконалювати та розвивати. Сегмент “Низька пріоритетність” охоплює заходи, які є найменш важливими та не потребують значної інформаційно-аналітичної підтримки. Тому компаніям туристичного бізнесу не варто витратити значні ресурси з метою підтримки даних заходів. Сегмент “Переоцінка дій” включає заходи, які характеризуються низькою пріоритетністю, проте витрачаються значні кошти на збір марної інформації для ухвалення стратегічних рішень в рамках даних заходів. В даному випадку, суб’єктам господарювання варто скоротити витрати на організацію інформаційно-аналітичного забезпечення визначених стратегічно-маркетингових заходів. Отже, підсумовуючи вище наведене, ми можемо стверджувати, що дана модель надасть можливість визначити першочергові завдання, які необхідно здійснити організаціям туристичного бізнесу України щодо удосконалення системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування маркетингової діяльності в розрізі основних заходів на кожному етапі планування.

На основі визначених потреб у стратегічній інформації та джерел їх отримання суб’єктам господарювання туристичної галузі України варто сформувати

ефективну систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування, основним призначенням якої було б консолідація різнорідних стратегічних даних; вирішення аналітичних завдань; обробка документів (виділяються стратегічні цілі, завдання та індикатори); збір та аналіз інформації (статистичної, соціологічної, експертної, фактографічної). Дана система повинна ґрунтуватися на конкретно визначених принципах, повинні бути чітко окреслені її основні функції, критерії ефективності та методологія її формування. У процесі дослідження наявності інформаційно-аналітичних систем на сучасних туристичних підприємствах, ми виявили відсутність розробки її методологічного забезпечення. В більшості випадках, керівники компаній туристичної галузі у процесі відбору стратегічної інформації керуються лише власною інтуїцією. У зв'язку з цим система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності на туристичних підприємств є малоефективною та не задовольняє зростаючих потреб керівництва та менеджерів різного рівня в стратегічній інформації. Саме тому ми пропонуємо, власний варіант визначення базових методологічних аспектів розробки такої системи та інтеграції її в стратегічно-маркетингове планування за допомогою якої суб'єкти господарювання туристичної галузі України зможуть ефективно налагодити процес інформаційно-аналітичної підтримки стратегічно-маркетингового планування (Додаток У).

Отже, ґрунтуючись на визначеній методології розробки, суб'єктам господарювання туристичної галузі варто сформувати чітку систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування, яка надасть можливість раціоналізувати весь процес збору, обробки та аналізу стратегічної інформації, полегшити та підвищити рівень ефективності ухвалених рішень щодо стратегічно-маркетингових шляхів розвитку туристичного підприємства. На нашу думку, суб'єктам господарювання необхідно використовувати таку систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування, що представлена на рис. 3.5 [87,с.168].



Рис. 3.5. Механізм побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування на туристичному підприємстві
[розробка автора]

На нашу думку, впровадивши запропоновану автором систему інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування маркетингової діяльності, суб'єкти господарювання туристичної галузі зможуть досягнути ряд позитивних результатів, а саме: існування ефективної системи стратегічного планування, аналізу і контролю, яка відповідатиме ключовим вимогам з точки зору якості стратегічної інформації; підвищення якості управлінських рішень в рамках стратегічно-маркетингового планування за рахунок вчасної забезпеченості менеджерів об'єктивною та повноцінною інформацією; єдиний понятійно-категорійний апарат для всіх менеджерів та керівництва туристичного підприємства; значне підвищення рівня інтеграції і прозорості бізнес-одиниць в рамках єдиної системи руху даних і звітних форм; мінімізація ризиків, пов'язаних з неефективністю впровадження

інформаційно-аналітичної системи; удосконалення організаційної структури на основі нової моделі бізнес процесів на підприємстві туристичної сфери [87, с.166].

Практичну цінність у запропонованій автором системі на туристичному підприємстві має вбудований в контур інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності механізм контролінгу. Даний механізм надасть можливість забезпечити врівноважене та стійке функціонування системи у змінному ринковому середовищі. У більшості випадків, на сучасних туристичних підприємствах стандартна система контролінгу містить лише статичні показники плану і факту, що обумовлює значну обмеженість її функціоналу, оскільки система дає можливість відстежувати лише окремі показники, але не дозволяє оцінити оптимальність і реалістичність сформованих маркетингових стратегій, проаналізувати факт. Це значно обмежує можливості ухвалення обґрунтованих управлінських стратегічних рішень. У зв'язку з цим ми пропонуємо застосувати новітній підхід до формування системи контролінгу відповідно до якого спеціально створена робоча комісія повинна проводити глибинний “план-факт” аналіз, виявляти причини відхилення і оцінити рівень ризиків недосягнення поставлених цілей. Спеціально створена суб'єктом туристичної галузі робоча комісія (для малих та середніх турпідприємств) повинна складатися із керівництва та представників відділу стратегічного планування, ІТ-відділу, відділу контролінгу, основною метою якої було б забезпечення сталого та успішного функціонування інформаційно-аналітичної системи стратегічно-маркетингового планування, яка саморозвивається, ефективно взаємодіє з навколишнім середовищем за основними стратегічними напрямками розвитку туристичного підприємства за допомогою експертно-аналітичної діяльності та системи планування. У великих підприємствах ми пропонуємо створити окремий відділ інформаційно-аналітичного забезпечення.

Для досягнення визначеної мети робоча комісія (спеціалізований відділ) повинна виконувати такі завдання: впровадження та розвиток системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічно-маркетингового планування; здійснення постійного моніторингу результативності інформаційно-аналітичного забезпечення, реалізації бізнес-процесів, маркетингових стратегій у відповідності зі

стратегічними планами; здійснення постійної експертно-аналітичної оцінки ефективності інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування маркетингової діяльності; розвиток системи та реалізація заходів, спрямованих на підвищення мотивації учасників інформаційно-аналітичної системи.

Варто зауважити, що завдяки ряду унікальних можливостей, якими володіє авторська система інформаційно-аналітичної підтримки стратегічно-маркетингового планування, у керівництва та менеджерів турпідприємства з'явиться можливість будувати динамічні прогнози зміни показників на основі всієї актуальної стратегічної інформації. В даній системі ми пропонуємо виділити три функціональні підсистеми – планування, аналіз, контроль (рис.3.6).

<i>Підсистеми</i>	<i>Можливості системи</i>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтований прогноз цільових показників маркетингової стратегії на основі актуальних фактичних даних, тенденцій розвитку і стратегічних цілей; – визначення взаємного впливу соціальних, економічних та інфраструктурних показників на процес реалізації маркетингової стратегії на туристичному підприємстві; – визначення оптимальних комбінацій цільових показників і отримання максимального соціального та економічного ефекту; – оцінка соціально-економічної ефективності нових маркетингових стратегій розвитку, які були сформовані у процесі стратегічного планування; – деталізація стратегічних завдань в оперативному часовому інтервалі; – визначення і відображення в системі виконавців, відповідальних за реалізацію конкретного заходу, підпрограми, проекту.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – оперативність отримання фактичних даних за всіма показниками; – оцінка рівня досягнення цілей на основі планових і фактичних даних; – виявлення по кожному відхиленню відповідальних і причини; – проведення візуального контролю відхилень за допомогою системи “світлофорів”, що сигналізують про відступи від плану, прийнятого до виконання.
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка впливу показників заходів та проектів на цільові показники маркетингової стратегії; – прогноз ризиків відхилення від цілей; – детальний аналіз причин відхилень; – розробка оперативних заходів для досягнення поставлених цілей; – автоматичне формування доручень відповідальним виконавцям з реалізації заходів; – сценарний аналіз альтернативного розвитку подій.

Рис. 3.6. Визначення можливостей системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічно-маркетингового планування в межах її функціональних підсистем [розробка автора]

Всі сфери діяльності, які впливають на хід формування та реалізації маркетингової стратегії, можуть органічно включатися в контур системи і

ув'язуватися з закладеними в ній показниками. Таким чином, у процесі функціонування система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування перетворюється в базу знань, яка виступатиме потужним апаратом для ухвалення ефективних управлінських рішень. Забезпечення оптимального способу формування та реалізації маркетингових стратегій – одне з основних переваг даної системи. Потужний аналітичний інструментарій системи дозволить суб'єктам господарювання туристичної галузі провести глибокий аналіз та виявити причини відхилень плану від факту, а також ступінь впливу цих відхилень на поставлені цілі. Це дозволяє управляти ризиками – своєчасно виявляти відхилення і оцінювати їх критичність. В результаті підвищується якість контролю, оперативність подання планової, прогнозної та фактичної інформації по всіх аналітичних розрізах і своєчасність оповіщень про виникнення відхилень. Значний ефект від застосування системи полягає також у формуванні єдиного понятійного простору, який розділяється і використовується всіма учасниками процесу формування та реалізації маркетингової стратегії.

Варто акцентувати увагу, що ефективність маркетингових стратегій безпосередньо залежить від ступеня інтеграції зусиль всіх працівників туристичного підприємства, а також подолання основних бар'єрів спотворення даних на етапах інформаційно-аналітичного забезпечення учасників стратегічно-маркетингового планування маркетинговою інформацією. Детальний аналіз основних бар'єрів спотворення даних представлений у Додатку Ф.

Отже, подолавши основні бар'єри спотворення стратегічної інформації, використовуючи авторську систему інформаційно-аналітичного забезпечення суб'єкт господарювання туристичної галузі зможе налагодити ефективний процес стратегічно-маркетингового планування. Необхідно зазначити, що використавши запропоновану нами методологію формування даної системи і впровадивши її у діяльність турпідприємства, кожен з фахівців стратегічного планування знайде свій набір інструментів і необхідну, максимально доступну, глибинну інформацію для аналізу та формування успішних маркетингових стратегій.

3.2. Формування ефективного стратегічно-маркетингового плану для суб'єктів господарювання туристичної галузі України

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на туристичному ринку України стратегічне планування стало одним з найбільш важливих аспектів управління для кожного суб'єкта господарювання. На сьогоднішній день у діяльності підприємств туристичної сфери спостерігається тенденція формального формування загального стратегічного плану діяльності компанії (бізнес-план) без визначення конкретних інструментів, методів, стратегій, перспективних можливостей розвитку бізнесу, шляхів реалізації намічених заходів, важелів впливу та контролю. Інформація, що подана у таких бізнес-планах, зазвичай є узагальненою, розмитою, базується на тезах із теоретичних підручників з планування, не апробована до туристичної діяльності і не враховує визначені цілі конкретного підприємства. Також керівники туристичних організацій не приділяють значної уваги одній з найважливіших частин даного плану, а саме стратегічно-маркетинговому плану. У зв'язку із поширенням у наукових виданнях, пресі, Інтернет-джерелах великої кількості різноманітних авторських трактувань системи маркетингового планування, маркетингово-соціологічних досліджень, стратегій, каналів дистрибуції та інших стратегічно-маркетингових інструментів, керівництво туристичних підприємств не може самостійно систематизувати дані, визначити для себе найефективніший процес планування, тому використовує застарілі, готові теоретичні моделі стратегічно-маркетингового планування. Проте дані моделі є більш зорієнтовані на абітурієнтів, студентів, викладачів – людей, яким необхідно сформулювати загальне розуміння процесу планування. У зв'язку з цим виникла необхідність розробити ефективний стратегічно-маркетинговий план, який би був пристосований до практичної діяльності суб'єктів туристичної сфери України.

Як уже зазначалося у першому розділі даної роботи, до суб'єктів господарювання туристичної галузі належить велика кількість підприємств, установ, організацій, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного,

спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг. Звичайно, кожне з вище перелічених підприємств, як окрема незалежна одиниця ринкової економіки України, характеризується певною специфікою своєї діяльності, тому було б неможливо сформулювати єдиний універсальний маркетинговий план із врахуванням усіх їх особливостей. Проте, в рамках досліджуваного нами поняття “суб’єкт господарювання туристичної галузі”, ми розглядатимемо лише ту сферу діяльності підприємств, яка спрямована на задоволення потреб туристів. Таким чином, ми зможемо запропонувати єдину форму стратегічного маркетингового плану для всіх суб’єктів господарювання туристичної галузі України, а також надати практичні рекомендації щодо ефективної організації їх роботи на кожному етапі планування.

Як свідчить теорія і показує практика, стратегічний маркетинговий план суб’єкта господарювання туристичної галузі володіє формальною структурою, але він може використовуватися і як неформальний, досить гнучкий інструмент. У процесі розробки універсальної форми стратегічно-маркетингового плану для суб’єктів господарювання туристичної галузі України, ми намагались максимально чітко структурувати механізм стратегічного планування маркетингової діяльності, продумати ефективні засоби, методи та інструменти формування кожного з підрозділів плану.

На нашу думку, щоб маркетинговий план став ключовим фактором ефективної діяльності турпідприємства, він повинен базуватися на якісних та кількісних показниках, конкретних чітко визначених цілях, стратегіях, практичних заходах. А для кращого сприйняття й розуміння інформації керівниками та співробітниками підприємств туристичної сфери потрібно використовувати графічні способи зображення (таблиці, рисунки, графіки та ін.). Отже, ми можемо запропонувати таку форму стратегічно-маркетингового плану для суб’єктів господарювання туристичної галузі рис. 3.7 [88, с. 218].

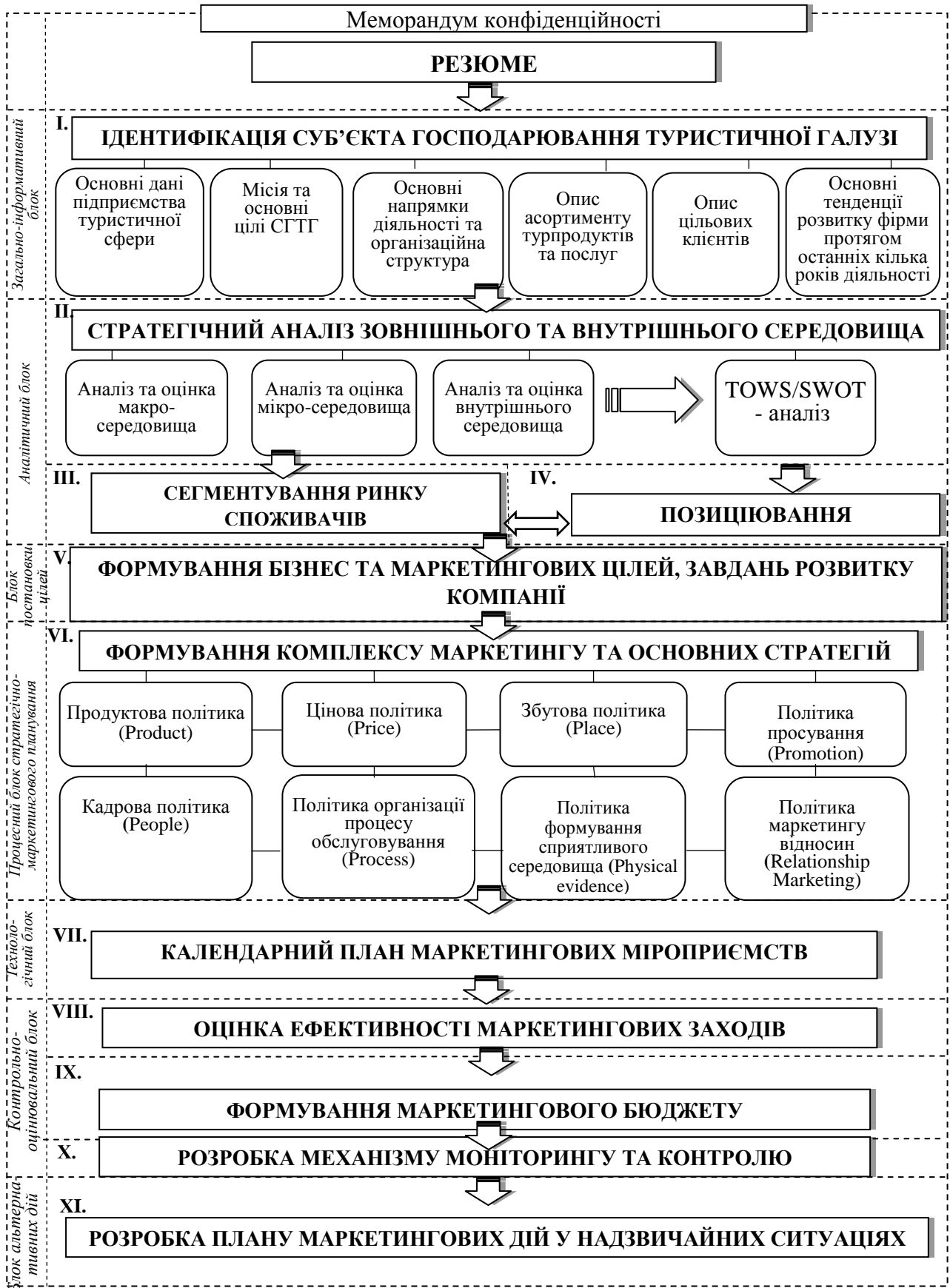


Рис. 3.7. Структура стратегічно-маркетингового плану для суб'єктів господарювання туристичної галузі України [розробка автора]

Основною передумовою отримання позитивного результату від використання запропонованої форми стратегічно-маркетингового плану є дотримання суб'єктами туристичної індустрії основних принципів, а саме: комплексність та повнота даних (у процесі планування керівники та маркетологи повинні враховувати всі факти та події відповідно до їхньої значущості); чіткість та конкретність (всі планові величини повинні зображатися у числовому вигляді з високою точністю); послідовність та узгодженість дій; якість виконання планових функцій (координація, систематизація та оптимізація роботи); економічність (витрати на планування мають відповідати прибутку) [88, с. 217].

Для аналізу базових складових запропонованого стратегічно-маркетингового плану, суб'єктам туристичної діяльності необхідно використовувати методологію, яка ґрунтується на логічно-структурованій послідовності дій, що надасть можливість отримати конкретні практичні результати, а також методи діагностичних оцінок, селективного відбору, стратегічного аналізу, моделювання, порівняльного та системного аналізу, економіко-статистичного дослідження та інші. Дані методи допоможуть оцінити ефективність маркетингової стратегії туристичної організації, визначити стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямків його діяльності, здійснити детальний аналіз ринку та основних конкурентів. Інформація, отримана в результаті такого аналізу, надає безцінну підтримку керівнику суб'єкта господарювання туристичної галузі у процесі формування маркетингової стратегії підприємства.

Отже, наочно розглянемо кожний із запропонованих підрозділів плану та визначимо методологію організації роботи туристичних суб'єктів господарювання на кожному етапі планування.

На нашу думку, у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби на туристичному ринку перед тим, як приступати до розробки маркетингового плану, учасникам стратегічно-маркетингового планування необхідно обов'язково сформулювати та підписати меморандум конфіденційності, в якому повинна міститися інформація про заборону передачі даного плану третім особам, копіювання або використання його для яких-небудь інших цілей. Даний документ

надасть можливість захистити результати аналізу, авторські стратегічні розробки підприємства, набір конкурентних маркетингових стратегій, які плануються впроваджуватись у майбутніх періодах.

За існуючими в сучасній науці правилами кожна науково-практична робота, в тому числі і маркетинговий план, повинна супроводжуватися коротким резюме (обсягом до однієї сторінки). У стратегічно-маркетинговому плані суб'єктів туристичної індустрії України основне призначення даного документу полягає в тому, щоб в стислій формі остаточно структурувати усю викладену інформацію, представити основні передумови формування даного плану, цілі, завдання, інструменти, відзначити найбільш важливі моменти та кінцеві висновки. Під час написання резюме керівникам та маркетологам турпідприємств необхідно особливу увагу звернути на стиль викладу. Вони повинні уникати довгих і складних речень, а основні положення резюме мають бути викладені чітко та коротко, оскільки саме такий стиль викладу максимально полегшує розуміння поданої інформації. Також, слід акцентувати увагу і на тому, що резюме пишеться, лише тоді коли стратегічний план маркетингу вже готовий.

1. Ідентифікація суб'єкта господарювання туристичної галузі

Перший розділ “Ідентифікація суб'єкта господарювання туристичної галузі”, який належить до загально-інформативного блоку маркетингового плану, у своїй структурі повинен висвітлювати інформацію про загальні дані підприємства, місію, цілі, основні напрямки діяльності, організаційну структуру, опис асортименту турпослуг, загальну характеристику цільових клієнтів, основні тенденції розвитку фірми за останні роки її діяльності (мінімум 3 роки). З метою уникнення використання маркетологами та керівниками підприємств туристичної сфери художнього стилю у процесі написання даного розділу, а також розміщення загального, описового матеріалу, який не відображає конкретних фактів, подій та показників, ми пропонуємо, структурувати дану інформацію у таблиці та рисунки. Таким чином, загальну інформацію про підприємство та її діяльність можна подати у вигляді, представленому на рис. 3.8.

Характеристики	Опис
Офіційна назва підприємства	Наприклад, 1. ТзОВ “Круїз”; 2. ПАТ Туристично-готельний комплекс “Дністер” та ін.
Сфера діяльності	Наприклад, 1. туристична сфера; 2. сфера готельного бізнесу; 3. сфера громадського харчування та ін.
Дата заснування	Наприклад, 24 червня 2008 р.
Хронологія підприємства	В даній графі в хронологічному порядку в стислій формі наводяться історичні факти створення та розвитку підприємства.
Місія та загальні цілі підприємства	Визначає пріоритети, принципи та цінності, відповідно до яких суб’єкт туристичної діяльності здійснюватиме свою діяльність. Наприклад, місії провідних компаній: 1. “Безустанна турбота й забезпечення максимального комфорту кожному гостю” (мережа готелів Ritz-Carlton); 2. “Надання персональної свободи пересування людям по усьому світу” (авіакомпанія Delta Air Lines); 3. “Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів” (McDonald's) 4. “Покращувати життя людей в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісні туристичні продукти та послуги, відкривати нові обрії та необмежені можливості” (туристична фірма Europ-travel) та ін. Приклади цілей: економічне зростання, отримання максимального прибутку, отримання високо рівня продаж, збільшення долі ринку, вихід на міжнародні ринки та ін.
Основні напрямки діяльності	Наприклад, основними напрямками діяльності туристичної фірми “Босфор” є: 1) рекреаційний туризм (Туреччина, Єгипет, Греція, Кіпр, ОАЕ, Болгарія, Чорногорія, Хорватія, Таїланд, Іспанія, Італія); 2) екскурсійний туризм (Україна та Європа); 3) весільний туризм (організація та проведення весільних подорожей); 4) оздоровчий туризм (Трускавець, Моршин, Хмільник) та ін..
Асортимент туристичних послуг суб’єкта господарювання туристичної галузі	Наприклад, 1) розміщення туристів; 2) харчування туристів; 3) екскурсійні послуги; 4) бронювання авіаквитків по всьому світу; 5) страхування у сфері туризму та відпочинку та ін..
Загальна характеристика цільових клієнтів	Необхідно коротко охарактеризувати цільових клієнтів розділивши їх на групи за певними ознаками: Наприклад, 1) за віковою структурою: до 25 років, до 50 років, пенсіонери та ін.; 2) за видом професійної діяльності: викладачі, менеджери середньої ланки, політики та ін.;

Рис. 3.8. Форма відображення загальної інформації про суб’єкта господарювання туристичної галузі України [розробка автора]

Сформувавши загально-інформативну характеристику туристичного підприємства, його керівництву необхідно окреслити діючу організаційну структуру з виділенням основних функцій та взаємозв'язків кожного члена даної структури. У випадку відсутності маркетингових служб чи окремих маркетологів на підприємстві, особливу увагу варто приділити, окресленню відповідальних осіб за стратегічно-маркетингове планування. Необхідно акцентувати увагу й на тому, що керівництво підприємств туристичної індустрії в процесі розподілення завдань між працівниками організації повинні керуватися їх професійною приналежністю та наявністю відповідних навичок та досвіду. На нашу думку, найкращим способом відображення даної структури є багаторівнева блок-схема [98, с.83].

Ще однією важливою складовою даного підрозділу маркетингового плану є висвітлення основних тенденцій розвитку суб'єкта господарювання туристичної галузі протягом останніх років його діяльності та визначення поточної ситуації. Ми вважаємо, що такі кількісні показники, як результати продаж та оцінка фінансового становища, якнайкраще розкривають суть даної складової. Здійснивши оцінку даних показників маркетологи будуть мати можливість сформулювати чіткі тенденції розвитку підприємства, а також визначити, які стратегічно-маркетингові інструменти вплинули на їх виникнення. Всі отримані висновки вони повинні систематизувати і сформулювати чіткий перелік тенденцій, визначити ключові фактори успіху та проблемні питання. На думку автора, загальний аналіз динаміки продаж необхідно відобразити у вигляді порівняльної таблиці із показниками продаж, а також для наочного представлення інформації необхідно побудувати на їх основі діаграми та графіки (табл. 3.1, рис. 3.9). Варто акцентувати увагу на тому, що в процесі формування таблиці із даними продаж, суб'єктам туристичної галузі необхідно не лише констатувати обсяги продаж в розрізів місяців, а й прорахувати такі показники, як річні та щомісячні прирости, рівень виконання планових показників, визначення мінімальних та максимальних продаж з метою визначення сезонності, ефективності використання стратегічно-маркетингового інструментарію в різні періоди функціонування фірми.

Таблиця 3.1

Загальна форма відображення динаміки продаж суб'єкта господарювання туристичної галузі України в розрізі місяців *

Місяць Рік	Факт обсягів продаж, грн.				План обсягів продаж, грн. 2013	Приріст обсягів продаж між звітними роками, %			Виконання прогнозованих показників 2013 р., %	Приріст по місяцям, 2012 р. %
	2010	2011	2012	2013		2011/2010	2012/2011	2013/2012		
Січень	63542,6	61627,3	68438,2	79648,7	80000	-3,0%	11,1%	16,4%	99,6%	-3,8%
Лютий	52754,9	57298,6	62578,5	71548,1	75000	8,6%	9,2%	14,3%	95,4%	-8,6%
Березень	44213,8	54254,9	51621,9	67614,2	70000	22,7%	-4,9%	31,0%	96,6%	-17,5%
Квітень	52543,7	58246,2	57652,3			10,9%	-1,0%	-	-	11,7%
Травень	62478,2	69254,6	71548,2			10,8%	3,3%	-	-	24,1%
Червень	68548,8	69513,2	72576,3			1,4%	4,4%	-	-	1,4%
Липень	72549,8	84573,2	89254,4			16,6%	5,5%	-	-	23,0%
Серпень	74587,3	85471,3	92514,7			14,6%	8,2%	-	-	3,7%
Вересень	70145,4	82953,9	87268,4			18,3%	5,2%	-	-	-5,7%
Жовтень	69423,5	74216,2	83279,5			6,9%	12,2%	-	-	-4,6%
Листопад	65427,1	68521,8	72145,3			4,7%	5,3%	-	-	-13,4%
Грудень	68432,2	71112,3	78442,5			3,9%	10,3%	-	-	8,7%
Сума	764647,3	837043,5	887320,2	218811		9,5%	6,0%			
Макс. значення	74587,3	85471,3	92514,7	79648,7		22,7%	12,2%	31,0%	99,6%	24,1%
Мін. значення	44213,8	54254,9	51621,9	67614,2		-3,0%	-4,9%	14,3%	95,4%	-17,5%

*Розробка автора **Джерело даних: Фінансові показники туристичного підприємства "Круїз"

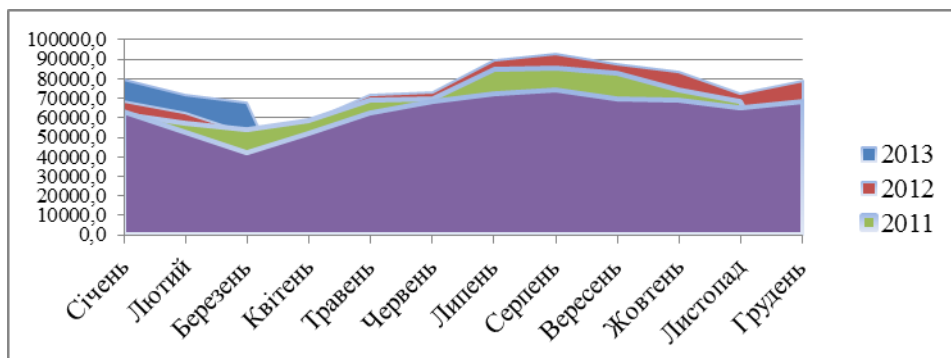


Рис. 3.9. Графічне зображення динаміки продаж турпідприємства [розробка автора]

На нашу думку, з метою детального прослідкування основних тенденцій розвитку підприємства туристичної сфери України, маркетологам та керівникам необхідно враховувати й обсяги продаж в розрізі туристичних продуктів, послуг та основних діючих груп цільових клієнтів. Схематично це можна зобразити у вигляді таблиці (табл. 3.2) та стовпцевою діаграмою.

Таблиця 3.2

Загальна форма відображення динаміки продаж суб'єкта господарювання туристичної галузі України в розрізі продуктів та груп цільових клієнтів*

Показники Рік	Обсяги продаж, грн.				Приріст обсягу продаж між звітними роками, %			Доля показника в загальних обсягах продаж, 2013, %
	2010	2011	2012	2013 (1 квартал)	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	
Туристичні продукти та послуги								
Турпродукт І	126430	98477	113749	28715	-22,1%	15,5%	-	16,5%
.....	-	
Турпродукт П	56780	125129	159431	41192	120,3%	27,4%	-	7,4%
Сума	564 457	623429	687662	121915	7,7%	7,8%		
Туристична послуга І	54127	69421	79128	21486	12,1%	8,4%	-	19,2%
.....	-	
Туристична послуга П	8143	6511	9843	2101	-20,0%	51,1%	-	3,7%
Сума	131427	189265	201395	95164				
Групи цільових клієнтів								
Група цільових клієнтів І	125643	147523	198123	52135	17,4%	34,2%	-	24,5%
.....	-	
Група цільових клієнтів П	82141	61258	54789	20145	-25,4%	-10,6%	-	9,4%
Сума	874254	835725	842125	212543				

* розробка автора

Останнім завданням маркетолога чи керівника підприємства туристичної сфери в рамках даного підрозділу стратегічно-маркетингового звіту має бути визначення поточної фінансової ситуації організації. Для даної оцінки потрібно використовувати фінансово-господарські звіти, які кожна фірма формує щомісяця.

II. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практичний досвід провідних світових компаній показує, що перед тим як ухвалювати управлінські рішення щодо формування маркетингової політики необхідно здійснити стратегічний аналіз макро-, мікро- та внутрішнього середовища. На нашу думку, ігнорування керівництвом та маркетологами даного аналізу може призвести не лише до ухвалення необґрунтованих та неефективних стратегічних маркетингових рішень, а й до ринкової вразливості суб'єкта господарювання туристичної галузі, використання в його діяльності стратегій, що

пасивно реагують на зовнішні зміни. В результаті цього підприємство туристичної сфери може втратити стратегічні та ринкові орієнтири та послабити свої конкурентні позиції. Варто акцентувати увагу на тому, що суб'єктам туристичної діяльності при здійсненні стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища важливо уникнути таких проблем, як неправильна інтерпретація та неточність результатів аналізу; обмеженість даних, що використовуються в процесі аналізу; труднощі виділення ступеня впливовості факторів; не систематичність проведення аналізу; суб'єктивність думки; короткострокова орієнтація туристичних підприємств (проведення аналізу та досліджень лише тоді, коли наявні вільні кошти) та інші.

Єдиним способом уникнення даних проблем є проведення оцінки за допомогою команди експертів. Проте, висвітлені в другому розділі даної роботи практичні результати аналітичного дослідження діяльності суб'єктів господарювання туристичної сфери показали, що найчастіше інтеграція маркетингу у процес стратегічного планування не супроводжується введенням змін в організаційну структуру підприємства. Основне навантаження щодо стратегічного планування лягає на керівника організації та поодиноких маркетологів-аналітиків. Таким чином, суб'єктам туристичної індустрії необхідно або створювати повноцінний маркетинговий підрозділ, або використовувати зовнішні інтелектуальні ресурси. На нашу думку, досить ефективною буде співпраця із зовнішніми експертами (провідними маркетологами), оскільки вони можуть здійснити незалежну стратегічну оцінку середовища, що надасть можливість скорегувати зазвичай оперативні погляди працівників підприємства туристичної галузі. Проте не слід ігнорувати потребу у маркетинговому підрозділі, це зумовлено тим, що в рамках своїх компетенцій маркетологи ініціюють та організують процес стратегічного планування маркетингової діяльності, здійснюють стратегічний аналіз, формують набір стратегічних альтернатив та стратегій, проводять контроль в процесі реалізації маркетингового стратегічного плану. Співпраця зовнішніх експертів та маркетингових структур принесе позитивний економічний ефект підприємству.

Типовою помилкою суб'єктів туристичної сфери України у процесі проведення стратегічно-маркетингового аналізу є визначення більшої пріоритетності аналізу зовнішнього чи внутрішнього середовища. На нашу думку, керівникам та маркетологам необхідно підтримувати між ними баланс. Оскільки, надаючи перевагу пріоритетності аналізу внутрішнього середовища, підприємства ризикують не врахувати всіх сучасних ринкових тенденцій, що призведе до провалу їх діяльності. Якщо ж у процесі стратегічного аналізу та маркетингового планування пріоритетними будуть вважатися зовнішні фактори, то недостатньо звернена увага до внутрішніх ресурсів підприємства може спричинити невідповідність сформульованої стратегії організації її внутрішнім можливостям, а також призвести до неможливості реалізації запланованих стратегій.

Підприємець туристичної сфери повинен добре розуміти основні тенденції, структуру, вимоги ринку до своєї продукції та послуг, а також фактори, які мають значний вплив на успіх його бізнесу. Для цього йому необхідно детально проаналізувати та оцінити навколишнє середовище за допомогою сучасних методів стратегічного аналізу. В економічній науковій літературі виділяють велику кількість таких методів. Проте, ми б хотіли запропонувати свій, на наш погляд, ефективний набір аналітично-оцінювальних методів, який можна було б успішно реалізувати в практичній діяльності суб'єкта господарювання туристичної галузі України.

В якості інструмента аналізу макросередовища ми б хотіли запропонувати M-PEST аналіз (Modernized Political, Economic, Social, Technological Analysis), в якому ми поєднали два методи аналізу – стандартний PEST-аналіз [45, с. 241] та метод розробки сценаріїв. Варто зазначити, що саме такий аналіз надасть можливість суб'єктам господарювання туристичної галузі не лише детально дослідити вплив кожного фактору макросередовища, а й побудувати декілька версій сценаріїв розвитку подій у майбутньому. На основі отриманих результатів аналізу керівники підприємств туристичної сфери зможуть сформувати ефективні та гнучкі до змін зовнішнього середовища стратегії. Ми пропонуємо на основі PEST-аналізу сформувати чотири основні сценарії розвитку зовнішнього середовища: оптимістичний, песимістичний, непередбачуваний, найбільш реалістичний.

Складаючи оптимістичний сценарій слід здійснити вибірку чинників та показників, які мають найбільший позитивний вплив на бізнес суб'єкта господарювання туристичної галузі. Песимістичний сценарій містить ті тенденції, що мають негативний вплив на організацію. До непередбачуваного сценарію входять фактори, які незалежно від потенційної сили позитивного і негативного впливу мають низьку ймовірність появи. Найбільш реалістичний сценарій складається з тенденцій, які, швидше за все, відбудуться, незалежно від потенційної сили позитивних чи негативних ефектів.

Процедура створення сценаріїв на основі M-PEST аналізу повинна включати такі етапи:

1) визначення основних компонентів макросередовища, які здійснюють значний вплив на функціонування туристичної організації (політичні, економічні, соціальні, демографічні, технологічні, культурні та інші);

2) оцінка факторів навколишнього середовища, яку потрібно здійснити за такими показниками як сила і напрям впливу фактора на організацію за шкалою від -5 до 5 балів та ймовірність його виникнення (0;1);

3) формування основних сценаріїв;

4) визначення середньої сили впливу окремих факторів макросередовища.

Одним із важливих аспектів запропонованого нами M-PEST аналізу є те, що в рамках даного методу, кожна тенденція або окремий процес навколишнього середовища розглядається в розрізі трьох напрямків розвитку в майбутньому: регрес, стагнація, прогрес. На основі даного аналізу можна визначити чотири основні закономірності, які допоможуть суб'єктам господарювання туристичної галузі ефективно інтерпретувати отримані результати, а саме [91, с. 285]:

1. Чим більша різниця в кількісних показниках між оптимістичним та песимістичним сценарієм у різних сферах життя, тим сильніша є залежність організації від навколишнього середовища. Таким чином, туристичним підприємствам у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності необхідно приділяти особливу увагу тим сферам зовнішнього середовища, які характеризуються тенденцією сильних змін.

2. Чим більше фактори реалістичнішого сценарію охоплюють різні сфери життя, тим більше неоднорідним і менше структурованим буде середовище. У цьому випадку, компаніям туристичної індустрії варто акцентувати увагу на події, які відносяться до цієї сфери.

3. У процесі аналізу необхідно визначити фактори, що формують можливості та загрози для організації. Адаптація до даних факторів повинна бути головним принципом в процесі формування маркетингових стратегій. Якщо будуть визначені домінуючі фактори потенційних можливостей, то суб'єктам туристичної галузі необхідно спрямувати свою діяльність на їх використання. Проте, сформулювавши фактори-загрози, підприємству необхідно мінімізувати взаємодію з ними і вжити заходи захисту від них.

4. Не зважаючи на те, що фактори в рамках непередбачуваного сценарію мають низьку ймовірність появи, проте у разі їх виникнення вони володіють потужним потенціалом впливу на організацію (позитивний чи негативний). Непередбачуваний сценарій є базою для створення систем раннього попередження.

На нашу думку, у стратегічно-маркетинговому плані суб'єкта господарювання туристичної галузі України М-PEST аналіз необхідно зображати у вигляді таблиць, а для кращого сприйняття побудувати на основі отриманих результатів графічну модель. За допомогою даної моделі, керівництво туристичної організації зможе не лише побачити, що сфера навколишнього середовища є джерелом можливостей та загроз, а й зрозуміти, що від того, наскільки точно вони визначать силу впливу окремих факторів на їх організацію, настільки й успішною буде їх діяльність в майбутньому.

Проведений нами аналіз різноманітних методів зображення дозволив сформулювати основні переваги пропонованої нами "графічної моделі" М-PEST аналізу, а саме:

- 1) можливість узагальнення, структурування результатів аналізу і їх представлення у зручній для користування наочній формі;
- 2) можливість відслідковування впливу факторів на стратегічну маркетингову діяльність туристичного підприємства;

- 3) встановлення на основі даної моделі основних пріоритетів стратегічної діяльності;
- 4) можливість оптимально визначити напрями діяльності суб'єкта господарювання туристичної галузі відповідно до вибраних ознак;
- 5) формулювання конкретних маркетингових стратегій в рамках запропонованих варіантів ситуацій, а це суттєво спрощує практичну діяльність керівництва та маркетологів на турпідприємстві.

Отже наочно представимо як суб'єкту туристичної діяльності необхідно здійснювати аналіз макросередовища за допомогою запропонованого автором M-PEST аналізу. Щоб даний аналіз набув більш практичного характеру, ми апробували дану модель на туристично-відпочинковому комплексі “Ольга” у с.Татарів. Отже, розглянемо форму визначення та оцінки основних факторів впливу макросередовища (табл.3.3).

Щоб здійснити об'єктивний аналіз суб'єктам господарювання туристичної галузі необхідно сформувати експертну маркетингову комісію. До її складу, як уже зазначалося в даній роботі, повинні входити як аналітики підприємства, так і зовнішні експерти. Проте у випадку неможливості залучення додаткових експертів, підприємство повинне самостійно проаналізувати всі фактори навколишнього середовища ринку туристичних послуг України. З метою полегшення роботи суб'єктів туристичної сфери у процесі стратегічного аналізу ми сформували підбірку веб-ресурсів та періодичних видань, звідки маркетологи можуть почерпнути інформацію щодо тенденцій розвитку туристичного ринку України та країн-сусідів, основні економічні, правові, технологічні, соціологічно-демографічні зміни в зовнішньому середовищі (Додаток X.1).

Наступним кроком у процесі запропонованого M-PEST аналізу є формування основних сценаріїв розвитку подій в майбутньому. У таблицях 4, 5 представлені розроблені автором форми песимістичного, оптимістичного, реалістичного сценаріїв для суб'єкта господарювання туристичної галузі України (на прикладі туристично-відпочинкового комплексу “Ольга”).

Форма визначення та оцінки основних факторів макросередовища на основі M-PEST аналізу (фрагмент) *

Фактори середовища	Тенденції розвитку	Важливість для галузі (1;5)	Важливість для турпідприємства (1;5)	Сила впливу (-5;5)	Інтегральна оцінка	Ймовірність виникнення впливу (0;1)
Економічні фактори						
Динаміка ВВП	зростання	4	3	4	48	0,5
	стабілізація			-2	-24	0,3
	спад			-2	-24	0,2
Динаміка курсу гривні	зростання	4	4	2	24	0,2
	стабілізація			4	48	0,3
	спад			-1	-12	0,5
Рівень зайнятості	зростання	3	3	-3	-27	0,5
	стабілізація			-1	-6	0,3
	спад			4	36	0,2
Інфляція	зростання	3	2	-3	-18	0,4
	стабілізація			4	24	0,6
	спад			1	6	0,2
Динаміка попиту на туристичному ринку	зростання	5	5	5	125	0,7
	стабілізація			1	25	0,2
	спад			-4	-100	0,2
Інші економічні фактори
Технологічні фактори						
Нові турпродукти та послуги	зростання	3	3	2	18	0,7
	стабілізація			1	9	0,2
	спад			-1	-9	0,1
Розвиток інформаційних технологій	зростання	2	3	3	18	0,7
	стабілізація			1	6	0,2
	спад			-1	-6	0,1
Динаміка комунікації	зростання	3	4	4	48	0,6
	стабілізація			1	12	0,3
	спад			-1	-12	0,1
Розвиток інфраструктури (в т.ч. туристичної)	зростання	3	3	4	36	0,5
	стабілізація			2	18	0,4
	спад			-1	-9	0,1
Інші технологічні фактори
Соціально-демографічні фактори						
Соціальні потреби суспільства	зростання	4	3	4	48	0,5
	стабілізація			2	24	0,3
	спад			-2	-24	0,2
Мода активного відпочинку	зростання	4	4	4	64	0,6
	стабілізація			1	16	0,3
	спад			-4	-64	0,1
Зміни в професійній структурі суспільства (скорочення зайнятості в сільському господарстві)	зростання	2	2	3	12	0,5
	стабілізація			1	4	0,3
	спад			-1	-4	0,2
Рівень народжуваності	зростання	2	1	3	6	0,2
	стабілізація			1	2	0,3
	спад			-1	-2	0,5
Інші соціально-демографічні фактори
Політично-регулятивні фактори						
Якість податкового законодавства	зростання	3	3	3	27	0,2
	стабілізація			-1	-9	0,5
	спад			-3	-27	0,3
Якість державної туристичної політики	зростання	5	4	5	100	0,5
	стабілізація			1	20	0,3
	спад			-1	-20	0,2
Політична нестабільність держави	зростання	4	3	-3	-36	0,1
	стабілізація			-1	-12	0,3
	спад			4	48	0,6
Полегшення візового режиму	зростання	4	4	2	32	0,7
	стабілізація			1	16	0,2
	спад			-1	-16	0,1
Охорона навколишнього середовища	зростання	3	2	2	-12	0,6
	стабілізація			1	6	0,3
	спад			-1	-6	0,1
Інші політико-регулятивні фактори

* розробка автора

Для формування песимістичного сценарію необхідно використовувати показник оцінки основних факторів макросередовища – “сила впливу” з найменшими значеннями. Для оптимістичного – даний показник з найбільшими значеннями.

У процесі моделювання реалістичного та непередбачуваного (не реалістичного) сценарію необхідно враховувати ймовірність виникнення та силу впливу фактора з визначенням конкретної тенденції розвитку. Варто акцентувати увагу на тому, що на основі сформованих сценаріїв суб’єктам господарювання туристичної галузі необхідно побудувати запропоновану автором “графічну модель” М-PEST аналізу (рис. 3.10). Для цього обов’язковою умовою є визначення середньої сили впливу факторів в межах кожного сценарію.

Таблиця 3.4

Песимістичний та оптимістичний сценарій впливу факторів макросередовища на суб’єкт туристичної галузі України (фрагмент) *

Фактори середовища	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
	Сила впливу (-5;5)	
Економічні фактори		
Динаміка ВВП	-2	4
Динаміка курсу гривні	-1	4
Рівень зайнятості	-3	4
Інфляція	-3	4
Динаміка попиту на туристичному ринку	-4	5
Середня сила впливу	-2,6	4,2
Технологічні фактори		
Нові турпродукти та послуги	-1	2
Розвиток інформаційних технологій	-1	3
Динаміка комунікації	-1	4
Розвиток інфраструктури (в т.ч. туристичної)	-1	4
Середня сила впливу	-1,0	3,3
Соціально-демографічні фактори		
Соціальні потреби суспільства	-2	4
Мода активного відпочинку	-4	4
Зміни в професійній структурі суспільства (скорочення зайнятості в сільському господарстві)	-1	3
Рівень народжуваності	-1	3
Середня сила впливу	-2,0	3,5
Політично-регулятивні фактори		
Якість податкового законодавства	-3	3
Якість державної туристичної політики	-1	5
Політична нестабільність держави	-3	4
Полегшення візового режиму	-1	2
Охорона навколишнього середовища	-1	2
Середня сила впливу	-1,8	3,2

* розробка автора

Таблиця 3.5

Реалістичний сценарій впливу факторів макросередовища (фрагмент) *

Фактори середовища	Ймовірність виникнення впливу (0;1)	Сила впливу (негативна)	Сила впливу (позитивна)	Тенденції розвитку
Економічні фактори				
Динаміка ВВП	0,5		4	зростання
Динаміка курсу гривні	0,5	-1		спад
Рівень зайнятості	0,5	-3		зростання
Інфляція	0,6		4	стабілізація
Динаміка попиту на туристичному ринку	0,7		5	зростання
Середня сила впливу	0,56	-1,12	2,42	
Технологічні фактори				
Нові турпродукти та послуги	0,7		2	зростання
Розвиток інформаційних технологій	0,7		3	зростання
Динаміка комунікації	0,6		4	зростання
Розвиток інфраструктури (в т.ч. туристичної)	0,5		4	зростання
Середня сила впливу	0,63	0,00	2,03	
Соціально-демографічні фактори				
Соціальні потреби суспільства	0,5		4	зростання
Мода активного відпочинку	0,6		4	зростання
Зміни в професійній структурі суспільства (скорочення зайнятості в сільському господарстві)	0,5		3	зростання
Рівень народжуваності	0,5	-1		спад
Середня сила впливу	0,53	-0,53	1,92	
Політично-регулятивні фактори				
Якість податкового законодавства	0,5	-1		стабілізація
Якість державної туристичної політики	0,5		5	зростання
Політична нестабільність держави	0,6		4	спад
Полегшення візового режиму	0,7		2	зростання
Охорона навколишнього середовища	0,6		2	зростання
Середня сила впливу	0,58	-0,58	1,89	

* розробка автора

Непередбачуваний (нереалістичний) сценарій формується за таким самим принципом, що й реалістичний. Проте, варто здійснювати вибірку показників з найменшою ймовірністю виникнення.

На основі сформованих сценаріїв суб'єктам господарювання слід побудувати "графічну модель" М-PEST аналізу, зразок якої представлений на рисунку 3.10. Побудувавши дану модель підприємство туристичної сфери може сформулювати ряд висновків щодо формування майбутньої поведінки на ринку з врахуванням усіх зовнішніх факторів.

Наступним етапом формування стратегічно-маркетингового плану є аналіз мікросередовища. Аналіз туристичної галузі України, в якій функціонує суб'єкт господарювання, надає можливість отримати інформацію щодо можливостей та ризиків, пов'язані з динамікою сектору, поведінкою існуючих та потенційних конкурентів, постачальників і споживачів. Підприємство, яке функціонує або планує здійснювати свою діяльність на ринку туристичних послуг України повинне насамперед визначити рівень привабливості даного ринку. У додатку Х.2 міститься

форма здійснення такого аналізу на основі проведеного автором експертного опитування та аналізу основних тенденцій туристичного ринку України, яку суб'єкт туристичної сфери зможе використовувати у своїй діяльності.

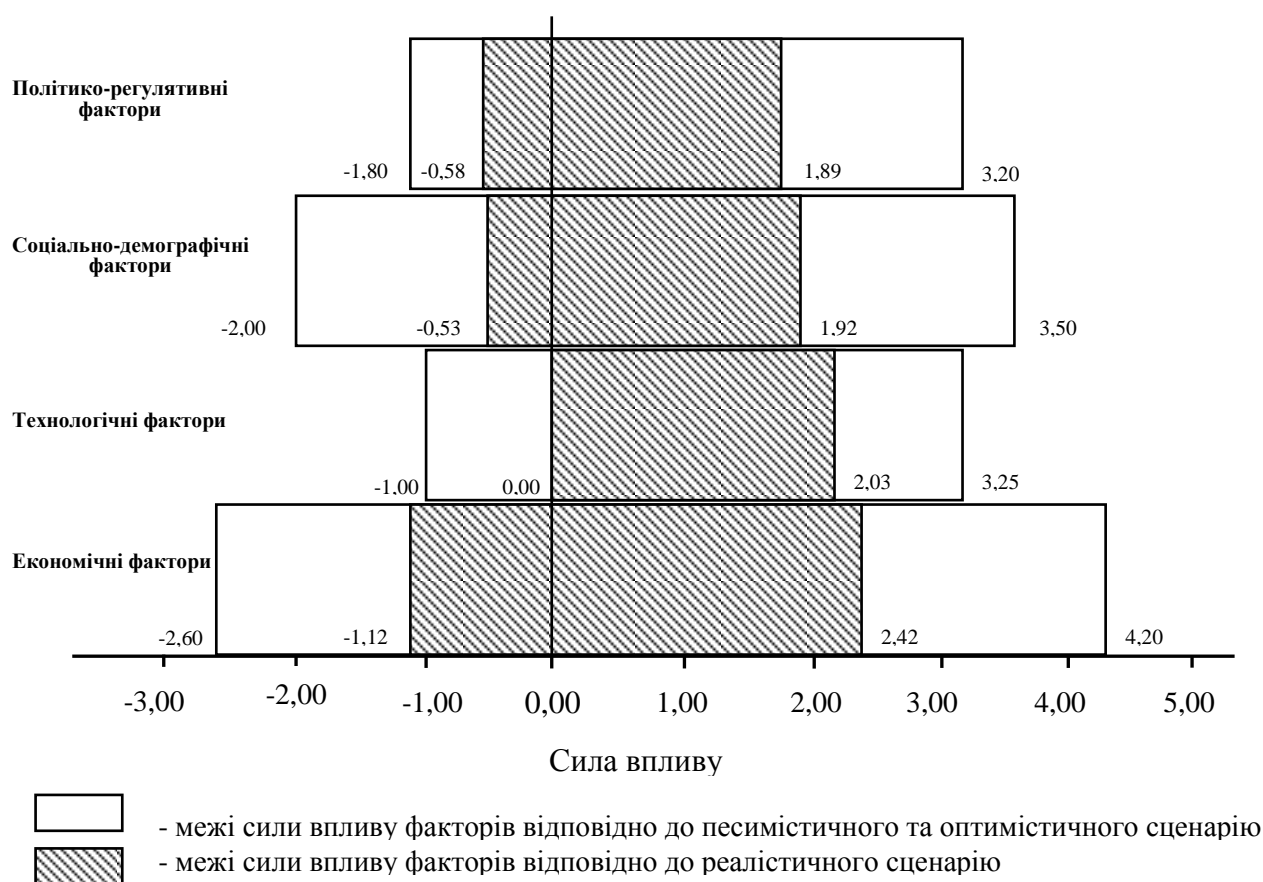


Рис.3.10. Графічна модель M-PEST аналізу впливу факторів макросередовища на діяльність суб'єкта господарювання туристичної галузі [розробка автора]

На нашу думку, однією з найважливіших складових мікросередовища є конкуренти. У процесі аналізу туристичні компанії повинні визначити основні конкуруючі фірми, величину їх оборотів та долю ринку. Також потрібно сформулювати особливості маркетингової стратегії і ключових компетенцій конкурентів, таких як якість тупродуктів та послуг, ціна, дистрибуція, брендинг та інше. Оскільки більшість турпідприємств в стратегічно-маркетинговому плані здійснюють лише загально-описову характеристику конкурентів, тому ми вважаємо за необхідність запропонувати структуровану форму оцінки конкурентів (табл. 3.6), яка допоможе підприємствам ефективно оцінити позицію кожного конкурента.

Таблиця 3.6

Форма аналізу та оцінка основних конкурентів суб'єкта туристичної галузі (зразок) [розробка автора]

Показник		Досліджуване підприємство туристичної сфери “ ← → ”			Вітчизняні конкуренти			Закордонні конкуренти			Шкала оцінювання				
					Безпосередні	Опосередковані		Безпосередні	Опосередковані		Дуже низький рівень (0-20)	Низький рівень (21-40)	Середній рівень (41-60)	Вище середнього (61-80)	Високий рівень (81-100)
		Конкурент 1 “ ← → ”			Конкурент 2 “ ← → ”										
		КО	ЯО	ЕО (0-100)	КО	ЯО	ЕО (0-100)	КО	ЯО	ЕО (0-100)					
низький рівень (0-33)	Якість обслуговування	542 – позитивні відгуки; 312 – негативні відгуки	Наявні позитивні та негативні відгуки клієнтів та ін.	42	немає даних	Позитивні відгуки клієнтів, кваліфікований персонал	83	немає даних	Позитивні відгуки клієнтів	64					
	Ступінь лояльності споживачів	946 ос. – активна клієнтська база	Деяка частка клієнтів звертаються по рекомендаціям постійних клієнтів	39	Сер. річні витрати 1 клієнта - 15000 грн.	Висока частота купівлі турпродуктів, значні постійні витрати на 1 клієнта	56	немає даних	Позитивна тенденція купівельної поведінки туристів	58					
	Досвід, тривалість роботи на ринку	2 роки		42	5 років		61	4 роки		61					
	Інноваційна політика		майже не проводяться	10	немає даних	впроваджуються інноваційні турпродукти	75	немає даних	інновац. заходи по стимулюванню попиту	81					
середній рівень (34-67)	Цінова політика		стратегія низьких цін	52		стратегія глибинного проникнення на ринок	65		Стратегія середніх цін	56					
	Турпродукт (послуга) n (грн.)	6500			6900			7200							
	Асортимент тур послуг (продуктів)	12	Типовий асортимент	42	17	Типовий асортимент, впроваджуються і нові турпродукти (послуги)	63	15	Широкий асортимент послуг	62					
	Кількість споживачів (чол.)	5143	Цільові групи: молодь, люди із середн. достатком та ін.	45	8841	Цільові групи: економічно активні люди, сімейні пари та ін.	60	немає даних	Заможні люди, які надають перевагу комфортабельному відпочинку та ін.	77					
	Якість туристичного продукту	893 – позитивні відгуки; 311 – негативні відгуки	Наявні позитивні та негативні відгуки клієнтів та ін.	34	немає даних	Позитивні відгуки клієнтів, детальний вибір партнерів та постачальників послуг	62	немає даних	Позитивні відгуки клієнтів, детальний контроль з якістю послуг	81					
високий рівень (68-100)	Фінансові показники (н-д прибуток за рік)	544 000		39	702000		54	961000		71					
	Маркетингова політика	52 000 грн. – витрати на рекламу	Використання найпростіших інструментів	41	117000 витрати на рекламу	Використання типових інструментів та заходів.	62	немає даних	Використання новітніх інструментів	77					
	Імідж фірми		нейтральний	28		позитивний	59		позитивний	60					
	Кваліфікованість персоналу	10 ос. з ВО, 5 ос. пройшли курси підв. кваліфікації	Проводяться систематичні тренінги	55	6 ос. з ВО (туристичною)	Набір кваліфікованого персоналу	45	-	Проводяться систематичні тренінги, семінари	65					
	Частка ринку	11%		35	23%		55	12%		38					

На нашу думку з метою об'єктивної оцінки мікросередовища паралельно з показниками фірм-конкурентів необхідно характеризувати і власну компанію. Новизною запропонованої автором форми оцінки конкурентів є одночасне поєднання порівняльного та матричного аналізу. Варто також відмітити, що авторська форма базується одночасно на кількісних (КО), якісних (ЯО) та експертних (ЕО) оцінках, що надасть можливість здійснити детальний аналіз кожного конкурента. Насамперед суб'єктам туристичної галузі варто за 100-бальною шкалою визначити вагомість кожного з факторів, на основі яких буде здійснюватись аналіз і сортувати їх за рівнем важливості для підприємства. Наступний крок – здійснення глибинного аналізу діяльності конкурентів та заповнення авторської форми. Інформацію для даного аналізу підприємство може черпати із ЗМІ, Інтернет-сайтів, статистичних довідників, відгуків клієнтів, партнерів та інших джерел.

Після здійснення глибинного аналізу конкурентів, суб'єктам господарювання туристичної сфери України у стратегічно-маркетинговому плані необхідно дослідити основних та потенційних клієнтів, виявити їх соціально-демографічні характеристики, основні мотиви придбання туристичних послуг та здійснити аналіз споживчої поведінки. На нашу думку, оптимальним вирішенням проблематики стратегічного аналізу споживачів суб'єктів господарювання туристичної сфери є формування “стратегічної карти ринку споживачів”, яка надасть можливість сформувати “портрет” споживача як конкретної фірми, так і інших підприємств туристичного ринку України. Дана карта призначена для ведення, обліку та аналізу клієнтського покриття, основних географічних, демографічних, психографічних та поведінкових характеристик та здійснення на її основі сегментування ринку туристичних послуг. На нашу думку, дана форма повинна бути зображена у табличній формі із певними визначеними показниками (Додаток Х.3). Варто акцентувати увагу на тому, що з метою отримання загального “портрету” основних споживачів ринку туристичних послуг України маркетологам суб'єкта господарювання туристичної галузі в “стратегічній карті ринку споживачів” необхідно відобразити всі можливі вище наведені характеристики клієнтів фірм-

конкурентів. Первинні дані для їх заповнення вони можуть отримати під час очного (клієнти звертаються безпосередньо на підприємство з метою порівняння пропонуванних турпослуг різних фірм; в процесі проведення вуличного анкетування потенційних споживачів та ін..) та заочного інтерв'ювання (наприклад, заповнення споживачами он-лайн анкет на туристичних сайтах). Загальні тенденції психографічних характеристик сучасних клієнтів ринку туристичних послуг України та їх потреби можна почерпнути із статистичних даних поданих Державним агентством України з туризму та курортів, Державного комітету статистики України чи інших офіційних джерел, із аналітичних статей, інтерв'ю керівників, маркетологів та менеджерів фірм-конкурентів у ЗМІ та інтернет-джерелах, а також із аналітичних записок спеціалізованих маркетингових організацій, які здійснюють маркетингові дослідження вітчизняних та закордонних туристичних ринків.

Ще однією важливою складовою мікросередовища, яку необхідно описати у стратегічно-маркетинговому плані є постачальники турпослуг, з якими співпрацює суб'єкт господарювання туристичної індустрії. На нашу думку з метою об'єктивної їх оцінки турпідприємствам необхідно сформувати матрицю взаємозв'язку надійності постачальника (на основі кількісних, якісних та експертних оцінок) та питомої ваги постачання послуг з обов'язковим врахуванням фактору сезонності. Дана матриця надасть можливість суб'єктам господарювання визначити рейтинг надійних партнерів та сформувати політику взаємовідносин з постачальниками турпослуг орієнтуючись на довгострокову перспективу.

Наступним кроком, у процесі заповнення аналітичного блоку стратегічно-маркетингового плану є аналіз та оцінка внутрішнього середовища. Ми вважаємо, що на практиці суб'єктам господарювання туристичної галузі слід використовувати стратегічний SNW-аналіз [155, с. 262]. Ми пропонуємо наступну дещо удосконалену форму даного аналізу, що базується на експертних оцінках і визначення вагомості кожного показника (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Форма аналізу та оцінка внутрішнього середовища суб'єкта туристичної галузі України (фрагмент)*

№	Показник	Вагомість показника (0-5)	Експертна оцінка стратегічної позиції (0-100)			Короткий коментар
			Сильна	Нейтральна	Слабка	
1.	Загальна стратегія СГТУ	4,8	68			основна мета - зміцнення своєї позиції серед провідних туристично-відпочинкових комплексів України, а також набути позиції лідера за операційними та фінансовими показниками.
2.	Загальні стратегії бізнесу	4,6		71		СГТУ прагне підвищувати рівень якості наданих туристичних послуг відповідно до європейських стандартів, а також за рахунок ефективної комунікаційної політики збільшувати обсяги попиту на послуги
3.	Організаційна структура	3,9		54		Функціональна структура є типовою структурою для такого типу організацій, на проте вона потребує удосконалення
4.	Фінансовий стан	4,3	59			СГТУ володіє значними як власними так і запозиченими фінансовими ресурсами. У даному турпідприємстві не виникає труднощів в залученні додаткових коштів (кредити), оскільки він характеризується позитивною кредитною історією, вчасно проплачує всі зобов'язання у встановлений термін та у повному розмірі.
4.1	система бух. обліку, баланс		63			
4.2	фінансова структура			44		
4.3	інвестиційні ресурси (рівень доступності)		74			
4.4	рівень менеджменту фінансів			65		
5.	Конкурентоспроможність туристичних послуг та продуктів СГТУ (даний показник слід розглядати і в розрізі кожного турпродукту (послуги))	4,1		62		Дана туристична організація надає послуги середньої та високої якості, ціни на послуги встановлює на рівні з цінами конкурентів, як результат послуги завжди є конкурентоспроможними
6.	Якість продукції (послуг)	3,2		79		Послуги середньої та високої якості
7.	Контроль якості	3,1		44		Проводиться контроль не на постійній основі
8.	Система затрат	2,9		57		Система затрат типова для подібних СГТУ
9.	Ефективність контролю за витратами	2,7	51			Впроваджена чітка система звітності за витратами
10.	Професіоналізм та кваліфікованість управлінців та ключових спеціалістів	3,5		64		Характеризуються вище середнього рівня професіоналізму, існує потреба у підвищенні кваліфікації та набір додаткових спеціалістів.
11.	Кваліфікованість обслуговуючого персоналу	3,7		61		Кваліфікованість персоналу на середньому та вище середньому рівні.
12.	Плинність кадрів	2,7			48	Значна плинність обслуговуючого персоналу
13.	Кадрова політика, рівень використання засобів мотивації	3,2			64	Рідко використовується система мотивації персоналу.
14.	Корпоративна культура	2,5		51		З 2012 р. на підприємстві впроваджена програма, що зосереджена на підвищенні рівня корпоративної культури та зростання лояльності персоналу
15.	Маркетингова політика			66		Маркетинг СГТУ та маркетингова політика конкурентів майже тотожна.
16.	Цінова політика	3,8		73		На даний момент використовується стратегія цінового послідовника
17.	Рівень організації збуту (знання потреб споживачів)	3,4	49			Проводять маркетингові опитування, та аналіз ринку загалом з метою визначення основних потреб споживачів
18.	Просування турпродуктів (послуг) на ринок (реклама)	4,5		51		Застосовують типові засоби просування.
19.	Використання інф. технологій	2,3		64		Використовуються інф. технології.
20.	Частка ринку	4,1		45		Частка ринку становить 0,7%
21.	Інноваційна політика	2,6			71	На даний момент активно не впроваджуються інноваційна політика, проте в майбутньому заплановані заходи, щодо її реалізації
22.	Репутація (імідж) СГТУ	3,1		70		Характеризується позитивною репутацією
23.	Взаємовідносини з державними органами влади	2,2		53		Взаємовідносини характеризуються чіткістю та правомірністю. В минулому проблем з даними органами не виникало.
24.	Взаємовідносини із партнерами	2,1		67		Позитивні
25.	Участь у стратегічних альянсах	3,4			87	Не бере участі у такого типу альянсів

* удосконалено автором на основі джерела

На основі проведеного детального стратегічного аналізу макро-, мікро- та внутрішнього середовища, ми пропонуємо підприємству туристичної сфери у стратегічно-маркетинговому плані побудувати матрицю TOWS/SWOT-аналізу. Запропонований автором аналіз шляхом поєднання двох підходів аналізу до організації “ззовні – всередину” і “зсередини – назовні”, а також ретельного вивчення взаємозв’язку між внутрішніми і зовнішніми чинниками забезпечує відносно простий і ефективний спосіб вибору найбільш прийняттого типу бізнес-стратегії для туристичних компаній:

– агресивна стратегія (maxi-maxi), заснована на максимізації синергії, що виникає між сильними сторонами та можливостями у навколишньому середовищі туркомпанії. Мова йде про стратегію експансії і диверсифікованого розвитку. В рамках даної стратегії суб’єкту господарювання туристичної галузі слід використовувати нові можливості, зміцнювати позиції на ринку, зосередити увагу на досягненні високого рівня конкурентоспроможності турпродуктів та послуг.

– консервативна стратегія (maxi-mini), що полягає у зведенні до мінімуму негативного впливу навколишнього середовища, максимальне і активне використання сильних сторін. Заходи, що пов’язані з цим типом стратегії: сегментація ринку, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності турпродукції, вихід на нові ринки, вивід на ринок нових турпродуктів.

– конкурентна стратегія (mini-maxi) базується на усуненні слабких сторін турорганізації та підвищенні рівня конкурентоспроможності шляхом максимального використання існуючих можливостей для її розвитку. В рамках даної стратегії суб’єктам господарювання туристичної галузі необхідно здійснити значні інвестиції з метою отримання конкурентної переваги, розширити існуючий асортимент турпослуг або створити новий турпродукт.

– оборонна стратегія (mini-mini), яка полягає в забезпеченні виживання турпідприємства шляхом мінімізації впливу існуючих недоліків в рамках компанії, а також загроз зі сторони зовнішнього середовища. Заходи, що пов’язані з цим типом стратегії: зниження витрат, скорочення потужностей і зупинка процесу інвестування.

Відповідно до авторського бачення, аналіз TOWS/SWOT повинен складатися із етапів, які представлені на рис. 3.11.

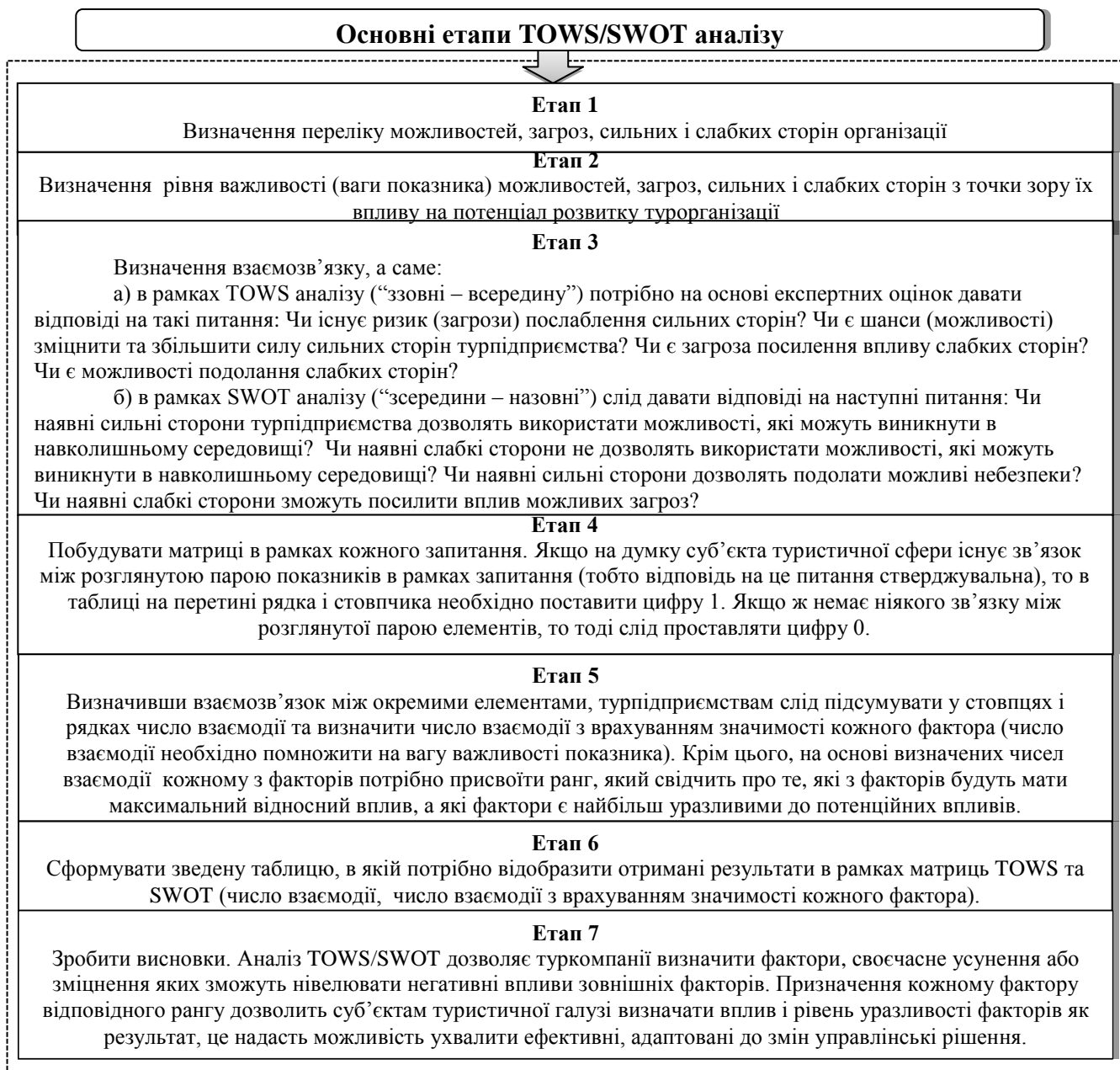


Рис. 3.11. Основні етапи TOWS/SWOT аналізу [систематизовано автором]

З метою кращого розуміння суб'єктами господарювання туристичної галузі особливостей TOWS/SWOT-аналізу, ми б хотіли наочно зобразити кожний з етапів даного аналізу (на прикладі туристично-відпочинкового комплексу “Ольга”).

Визначення експертною комісією рівня важливості (ваги показника) можливостей, загроз, сильних і слабких сторін з точки зору їх впливу на потенціал

розвитку туристичного підприємства можна зобразити у вигляді представленому у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Форма визначення ваги значимості факторного впливу на діяльність суб'єкта господарювання туристичної галузі України на основі SWOT-аналізу

Вага значимості фактора	Зовнішні фактори	Вага значимості фактора	Внутрішні фактори
	Можливості		Сильні сторони
0,2	Кооперація	0,2	Постійні клієнти
0,3	Поява нових груп клієнтів	0,1	Фінансова ліквідність
0,3	Збільшення технологічних і продуктових інновацій	0,2	Хороша якість обслуговування і розумні ціни.
0,1	Державна допомога у фінансуванні проектів СГТГУ	0,3	Здатність до адаптації
0,1	Збільшення ступеня інтернаціоналізації сектора туризму	0,2	Хороше розташування
$\Sigma = 1$		$\Sigma = 1$	
	Загрози		Слабкі сторони
0,1	Політична нестабільність	0,3	Старе приміщення, яке потребує модернізації
0,2	Зростання вартості природних ресурсів	0,2	Високі витрати
0,3	Поява іноземної конкуренції	0,2	Немає чіткої стратегії
0,2	Дорогі кредити	0,1	Відсутність інформації про структуру попиту
0,2	Сезонність (погодні умови)	0,2	Низький рівень кваліфікації персоналу
$\Sigma = 1$		$\Sigma = 1$	

* розробка автора

На основі матриць взаємозв'язку факторів в рамках TOWS та SWOT аналізу відповідно до визначених запитань та пар факторів (сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, слабкі сторони – можливості, слабкі сторони – загрози), які подано у Додатку Х.4, суб'єктам туристичної галузі необхідно сформулювати зведену таблицю TOWS/SWOT аналізу, яку потрібно зобразити у вигляді представленому в таблиці 3.9. В даній таблиці необхідно відобразити такі показники, як число взаємодії, число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора в розрізі окремо аналізу TOWS, SWOT та узагальнені дані TOWS/SWOT. На основі отриманих результатів, суб'єкт господарювання туристичної індустрії, може зробити ряд висновків, що забезпечать можливість вибору ефективних

стратегій. В межах якої стратегії буде найбільше значення показників TOWS/SWOT аналізу, таку й стратегію варто обрати для конкретного суб'єкта туристичної галузі.

Таблиця 3.9

Форма зведеної таблиці TOWS/SWOT аналізу для суб'єктів господарювання туристичної галузі України

	Можливості		Загрози	
	Показник	Значення	Показник	Значення
Сильні сторони	Агресивна стратегія (maxi-maxi)		Консервативна стратегія (maxi-mini)	
	TOWS		TOWS	
	число взаємодій	20	число взаємодій	18
	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	3,7	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	3,1
	SWOT		SWOT	
	число взаємодій	22	число взаємодій	18
	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	4,9	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	3,9
	TOWS/SWOT		TOWS/SWOT	
	число взаємодій	42	число взаємодій	36
число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	8,6	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	7	
	Конкурентна стратегія (mini-maxi)		Оборонна стратегія (mini-mini)	
Слабкі сторони	TOWS		TOWS	
	число взаємодій	26	число взаємодій	16
	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	5,5	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	3,6
	SWOT		SWOT	
	число взаємодій	40	число взаємодій	10
	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	8,4	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	2,5
	TOWS/SWOT		TOWS/SWOT	
	число взаємодій	66	число взаємодій	26
число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	13,9	число взаємодій з врахуванням значимості кожного фактора	6,1	

* розробка автора

III-IV Сегментування ринку споживачів та позиціонування

Наступними етапами аналізу в рамках стратегічно-маркетингового плану підприємств туристичного ринку України є здійснення сегментування ринку споживачів та оцінка стратегічної позиції підприємства, позиціонування його туристичних продуктів на послуг. Оцінка стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі була вже визначена при здійсненні аналізу основних конкурентів, проте для більшої наочності турпідприємства можуть скористуватися сучасними моделями BCG, Mc/Kinsey, SPASE, Shell, PIMS та іншими, які детально описані у науковій літературі.

На нашу думку з метою формування правильного розуміння та спрощення процесу даного аналізу суб'єкти господарювання туристичної галузі повинні

покладатися на розроблену нами концепцію “єдності сегментування ринку споживачів та позиціонування турпродуктів та послуг”. У сучасній науковій та методичній літературі дані поняття, які характеризуються різними сутнісними ознаками, розглядається як два окремих явища та висвітлюються у різних розділах авторських праць. Проте на практиці сегментування та позиціонування повинне розглядатися як єдине ціле, як нерозривний, взаємно перехідний (ланцюжковий) та взаємозамінний процес (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Процес нерозривності явищ сегментування ринку споживачів та позиціонування турпродуктів (послуг) [розробка автора]

Відповідно до концепції “єдності сегментування ринку споживачів та позиціонування турпродуктів та послуг” у процесі сегментування суб'єкт господарювання туристичної сфери здійснює пошук клієнтів для споживання запропонованого ним турпродукту чи послуги, а у процесі позиціонування він підшуковує туристичний продукт (послугу) або окремі його характеристики та ознаки, щоб задовольнити потреби вже існуючого цільового сегменту споживачів. Тобто, фактично, якщо турпідприємством на основі глибинного аналізу туристичного ринку якісно буде проведено сегментування, то це означатиме автоматичне результативне позиціонування. Отже, підсумовуючи вище сказане, ми можемо стверджувати, що позиціонування турпродуктів (послуг) та сегментування ринку споживачів є дійсно нерозривним процесом, в рамках якого кожен елемент сегментування може здійснити трансформацію у елемент позиціонування та навпаки. Ми вважаємо, що результати сегментування та позиціонування здійснені суб'єктами туристичної галузі у стратегічно-маркетинговому плані повинні бути зображені у вигляді функціонально-матричної моделі (карти), яка б одночасно відображала основні сегменти споживачів (вісь Y) та набір турпродуктів (послуг) з

конкретизацією основних характеристик (вісь X). На перетині відповідних показників потрібно проставляти відмітку (крапка, знак “+” та ін..) (наприклад, туристи похилого віку (сегмент) надають перевагу лікувально-оздоровчому турпродукту, таким чином на перетині даних комірок слід поставити відмітку), а згодом найбільші скупчення даних позначень об’єднати в ареали. Таким чином туристичне підприємство отримує візуальну функціональну матрицю, звідки може почерпнути інформацію щодо ринкових позицій конкретного туристичного продукту чи послуги, який тип сегменту споживачів буде купувати даний продукт, а також зможе визначити, які продукти і з якими характеристиками потрібні для задоволення потреби цільових сегментів споживачів. Сегментування споживачів можна буде здійснити на основі класифікаційних ознак сформованої аналітичної “стратегічної карти споживачів”, яка була запропонована автором у процесі аналізу та оцінки мікросередовища.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що у процесі нашого дослідження було виявлено, що в більшості випадків, суб’єкти туристичної галузі здійснюючи вибір цільових сегментів спираються лише на окремі якісні чи кількісні показники, а інколи лише на інтуїцію керівника без визначення будь-яких показників. Це неприпустимо, тому ми вважаємо за необхідне в стратегічно-маркетинговому плані відображати механізм комплексної оцінки сегментів ринку туристичних послуг. Однак, варто зазначити, що можливість даної оцінки ускладнює той факт, що різними авторами пропонуються різні фрагментарні методика її здійснення (або лише використовуються кількісні оцінки або якісні). Також в залежності від ринкових ситуацій, вагомість критеріїв оцінки сегментів різна, тому дуже складно визначити комбінацію їх значень, яким потрібно надати перевагу, щоб визначити ефективні цільові сегменти. Враховуючи вищесказане, ми б хотіли запропонувати алгоритм комплексної оцінки сегментів, яка базується на багатокритерійному підході (рис. 3.13). Даний алгоритм дозволить суб’єкту господарювання туристичної сфери звести в єдиний інтегральний показник кількісні та якісні оцінки, що були отримані відносно кожного окремого критерію.

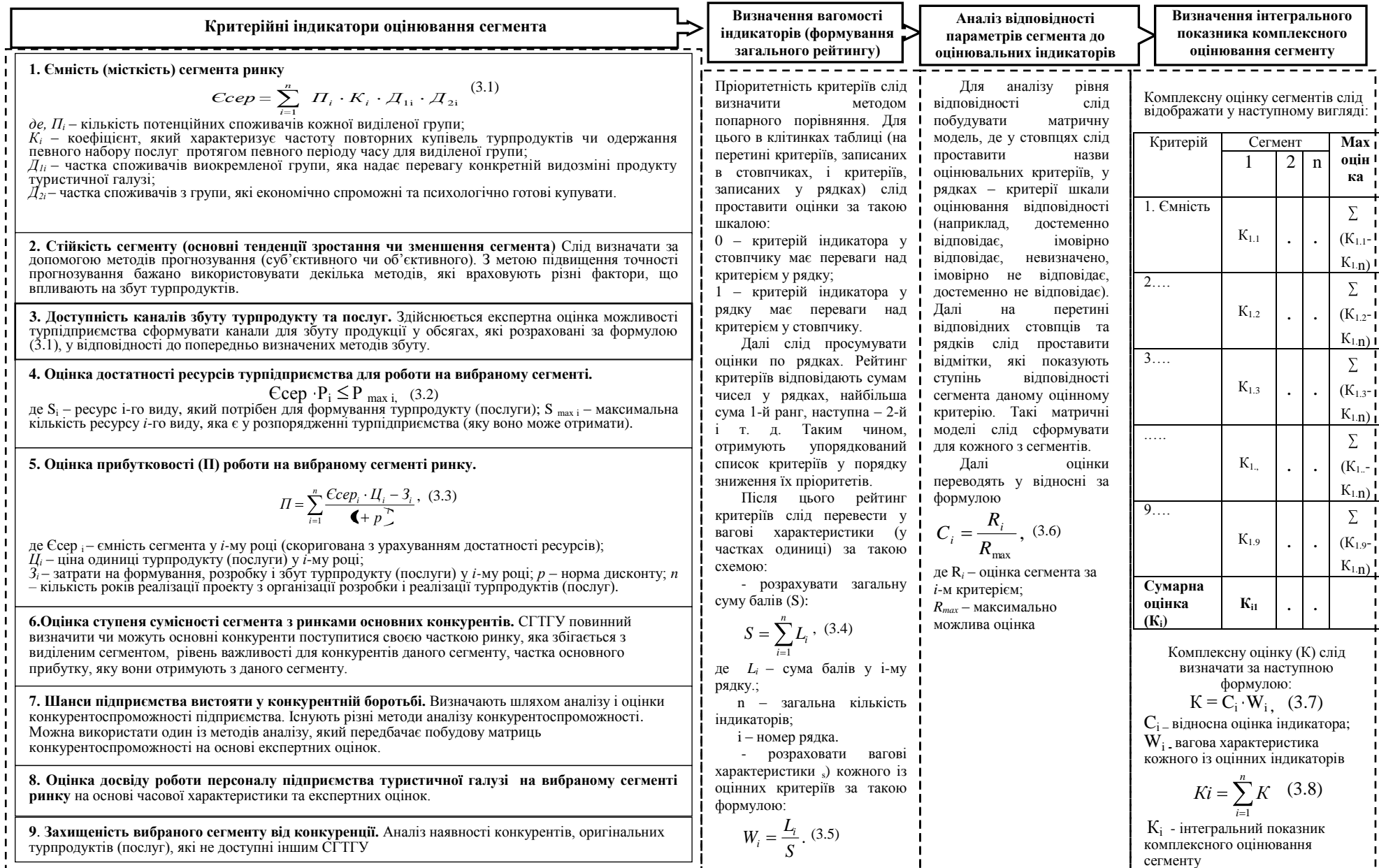


Рис. 3.13. Алгоритм комплексної оцінки сегментів для суб'єктів туристичної галузі України [ситематизовано автором на основі даних із джерел 64, с.126, 65, 136,с.126]

Сформувавши матрицю та прорахувавши показники комплексної оцінки за критеріями і сегментами, суб'єкту господарювання туристичної галузі України необхідно на основі сумування даних оцінок визначити інтегральну оцінку для кожного сегмента, яка визначається в таких межах $0 \leq K_i \leq 1$. Рівень інтегрального показника цільового сегменту повинен становити: $K_i \geq 0,5$.

V. Формування бізнес та маркетингових цілей та завдань розвитку компанії.

На основі проведеного глибинного аналізу середовища, визначення цільових сегментів та ринкових позицій турпідприємства та його турпродуктів (послуг), суб'єкт господарювання туристичної галузі у стратегічно-маркетинговому плані має можливість відобразити сформований перелік цілей та завдань для своєї компанії. Ми пропонуємо використовувати SMART-технології у процесі їх формування, а формою відображення повинна бути удосконалена автором “матриця стратегічних цілей та завдань”. Будь-яка мета та завдання, яку ставить перед собою турпідприємство повинна бути SMART (“розумною”) і володіти такими основними характеристиками як конкретність, вимірність, досяжність, доречність, визначеність у часі. Наприклад, отримати місячний обсяг продаж у розмірі 83 000 грн. до 1 червня 2013р., що на 20% більше, ніж місячний обсяг продаж попереднього місяця квітня; ввести в дію програму “Таємний покупець” з 1 травня поточного року; довести рівень плинності персоналу до 7% на початок 2014 року та інші [98, с. 84].

Матриця стратегічних цілей та завдань – це форма, в якій описана кожна з SMART цілей та завдань туркомпанії в розрізі ключових бізнес-процесів. Вона характеризує результат, який потрібно досягнути суб'єктом господарювання туристичної галузі України. Матриця стратегічних цілей входить до складу розробки системи КРІ туркомпанії. Відповідно до авторського бачення, у матриці у табличній формі обов'язково повинні бути відображені:

- SMART цілі, підцілі, завдання;
- оцінка “ваги” (у %) або пріоритетність мети та завдання;
- нормування показників (%) – для кожної цілі, підцілі та завдання варто визначити базовий (найгірше допустиме значення показника (наприклад 50%)), нормативний (планове значення показника (90-100%)) і цільовий рівні (наднормативне значення).

Інколи, цільовий рівень може збігатися з нормативним. Проте, ми рекомендуємо, якщо є можливість встановити цільовий рівень вище за норматив не більше ніж на 20-25% . Оскільки, якщо мета сильно “завищена” в порівнянні з нормою, то це означає, що або мета буде недосяжна, або норматив занижений і його необхідно переглянути). Дане нормування показників потрібне для того, щоб співробітники сформували чітке розуміння, що саме їм необхідно зробити, щоб домогтися виконання плану, і які бонуси вони за це отримають;

- фіксація реальних результатів праці по кожній цілі та завданні;
- індекс КРІ (%), який можна визначити за формулою [115, с. 107]:

$$\text{індекс КРІ} = \frac{\text{Фактичний рівень} - \text{Базовий}}{\text{Нормативний рівень} - \text{Базовий}} * 100 \% , \quad (3.9)$$

- коефіцієнт результативності (%) [77, с. 199]:

$$\text{Коефіцієнт результативності} = \sum(\text{індекси КРІ} * \text{вагу}) \quad (3.10)$$

- рейтинг цілей. Переважно ключові показники є основою системи мотивації в туристичній організації. У зв'язку з цим загальний рейтинг за підсумками місяця впливає на бонусну частину заробітної плати менеджерів-спеціалістів;
- особи, що відповідають за оцінку результатів показників;
- джерела даних для фіксування актуального результату.

Підводячи підсумки, можна відзначити, що матриця стратегічних SMART цілей та завдань є дуже зручним інструментом управління на туристичному підприємстві України, яка наочно відображає цілі туркомпанії та ключові показники. У ній фіксуються плани і відзначаються досягнуті результати, що підвищує ефективність управлінської діяльності компанії.

VI. Формування комплексу маркетингу та основних стратегій.

В даному розділі стратегічно-маркетингового плану суб'єкти господарювання ґрунтуючись на проведеному аналізі в попередніх розділах повинні чітко сформулювати маркетингову політику, визначити перелік заходів, які вони повинні здійснювати в рамках формування комплексу маркетингу, а також розробити

ефективні, адаптовані до їх підприємства стратегії. Ми б хотіли запропонувати практичні рекомендації, які стосуються найбільш проблемних аспектів (виявлених в результаті проведеного маркетингового дослідження) даного процесу.

Для здійснення ефективної та результативної діяльності на ринку туристичних послуг суб'єктам господарювання необхідна продумана та детально розроблена продуктова політика, основним завданням якої є формування і реалізація туристичних продуктів (послуг) залежно від цілей та стратегій турпідприємства. Варто акцентувати увагу на тому, що туристом-споживачем туристичний продукт сприймається як пакет (набір) послуг, що поєднує в собі кілька елементів (транспортні послуги, послуги розміщення, харчування, екскурсійні та інші додаткові послуги), які пропонують суб'єкти господарювання туристичної галузі за певною ціною. Тому часто суб'єкти туристичної сфери об'єднуються в "ланцюг" з метою створення одного турпродукту, тому при формуванні продуктової політики конкретне турпідприємство повинне узгоджувати свої внутрішньовиробничі завдання та стратегії з іншими учасниками даного ланцюга. Чим більша кількість ланок, тим більше буде факторів впливу на продуктову політику.

Формування продуктової політики передбачає використання альтернативних підходів до реалізації товарних стратегій: стандартизації, диференціації та адаптації туристичного продукту. Найчастіше суб'єкти підприємницької діяльності намагаються стандартизувати свою пропозицію. Проте, ми рекомендуємо турпідприємствам здійснити одночасно диференціацію турпродуктів та адаптацію їх до потреб туристів, до особливостей локальних дистанцій. Туристичні продукти та послуги можуть диференціюватися за такими основними показниками, як якість послуг та обслуговування, основні групи споживачів (відповідно до цільових сегментів), зручність придбання та прибуття до дистанції, імідж, індивідуалізм та інші.

Також ми б хотіли запропонувати методичні рекомендації щодо формування маркетингового інструменту стратегічного планування змін асортименту туристичних продуктів (послуг), що базується на рельєфному моделюванні продуктового попиту та пропозиції на різні варіанти властивостей турпродуктів

(послуг). На основі даного моделювання суб'єкт господарювання зможе ухвалити ефективні управлінські рішення щодо формування продуктової стратегії підприємства. Оскільки туристичний продукт (послуга) характеризується мультипараметричним характером, тому шляхом поєднання об'єктивних властивостей, якими він володіє можливо побудувати моделі попиту та пропозиції. Попит (Π) на туристичний продукт (A) визначається попитом на його характеристики ($a_1, a_2, a_3 \dots a_n$), де n – порядковий номер останньої з можливих характеристик, а точніше, на параметри цих характеристик ($a_{11} \dots a_{mn}$). Таким чином, ми пропонуємо, попит на різні варіанти туристичних продуктів (послуг) зобразити у наступному вигляді:

$$\Pi(A) = \sum_{j=1}^n \Pi(a_j) = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.11)$$

Кожен показник характеристики туристичного продукту (x_{ij}) визначає кількість звернень туристів-споживачів (Z_c) щодо потреби в даній характеристиці за певний проміжок часу (t).

$$x_{ij} = \sum_t Zc_t. \quad (3.12)$$

Аналогічно, таким самим чином пропонуємо зобразити і пропозицію (Πp) суб'єктів господарювання туристичної галузі України параметричних характеристик ($x'_{11} \dots x'_{mn}$) туристичних продуктів (послуг):

$$\Pi p(A) = \sum_{j=1}^n \Pi p(a_j) = \begin{pmatrix} x'_{11} & x'_{12} & \dots & x'_{1n} \\ x'_{21} & x'_{22} & \dots & x'_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x'_{m1} & x'_{m2} & \dots & x'_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.13)$$

Проте в межах визначення пропозиції кожен параметричний елемент відображає загальну кількість відтворень (B_n) конкретного значення туристичної продуктової властивості (x'_{ij}) суб'єктів господарювання протягом певного часового періоду.

$$x'_{ij} = \sum_t Bn_t . \quad (3.14)$$

Здійснивши підрахунки відповідно до запропонованих автором математичних моделей, суб'єкт господарювання туристичної галузі зможе сформувати рельєфи турпродуктового попиту та пропозиції. Зразок рельєфного моделювання попиту та пропозиції на параметричні характеристики туристичних продуктів (послуг) для суб'єктів господарювання туристичної галузі України подано на комплексному рисунку 3.14. В рамках показників можна вибрати будь-які параметричні властивості, які турпідприємство вважає за потрібне проаналізувати.

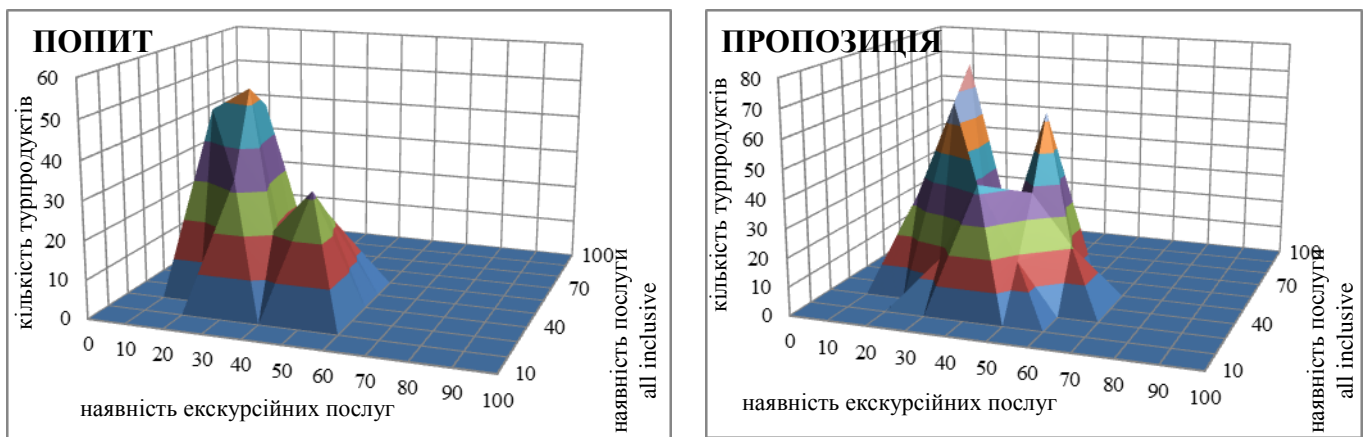


Рис. 3.14. Зразок рельєфного моделювання попиту та пропозиції на основі параметричних характеристик турпродуктів [розробка автора]

Порівняння рельєфів локалізації туристичного попиту та пропозиції турпродуктів (послуг) надасть можливість турпідприємствам сформувати чітке розуміння про найбільш затребувані споживачами параметричні характеристики туристичного продукту (послуги), співставити ці потреби із власною пропозицією, об'єднати найбільш лідируючі характеристики та параметри турпродукту (послуги) та на основі даної інформації сформувати ефективну продуктову стратегію та чітко та конкретно описати у стратегічно-маркетинговому плані. А саме слід акцентувати увагу на таких моментах як планування модернізації чи створення нових туристичних продуктів (послуг), якості даних послуг, рівень сервісу обслуговування, наявність ресурсів турпідприємства для реалізації даної стратегії.

Важливо, щоб суб'єкт господарювання туристичної галузі в стратегічно-маркетинговому плані ґрунтуючись на результати проведеного аналізу та оцінки ринку туристичних послуг, сегментування туристів-споживачів, продуктового позиціонування чітко визначив продуктові, цінові, збутові стратегії та стратегії просування. В науково-методичній літературі детально описано варіанти стратегій, серед яких кожне турпідприємство може вибрати ту стратегію, яка найбільш підходить в даній ринковій ситуації. Проте ми б хотіли запропонувати матричну модель (рис. 3.15), яка базується на основних заходах міх-маркетингу, що допоможе сформувати у суб'єкта туристичної діяльності загальне уявлення про те, як потрібно діяти в різних економічних ситуаціях. На основі даної матриці, турпідприємства мають можливість сформувати ефективну цінову та збутову політику, оскільки тут відображені комбінації заходів, які повинен здійснити суб'єкт туристичної сфери в залежності від позиціонування турпродукту у визначених цільових сегментах.

Сегмент		Позиціонування турпродукту (послуги)							
		P↓ Q↓		P↓ Q↑		P↑ Q↓		P↑ Q↑	
S ₁	D↑ O↓	P = 0	Q ↑	P = 0	Q = 0	P↓	Q↑	P↓	Q = 0
		D = 0	O ↑	D = 0	O ↑	D = 0	O↑	D = 0	O↑
S ₂	D↑ O↑	P = 0	Q↑	P = 0	Q = 0	P↓	Q↑	P↓	Q = 0
		D = 0	O = 0	D = 0	O = 0	D = 0	O = 0	D = 0	O = 0
S ₃	D↓ O↓	P = 0	Q↑	P = 0	Q = 0	P↓	Q↑	P↓	Q = 0
		D↑	O↑	D↑	O↑	D↑	O = 0	D↑	O = 0
S ₁	D↓ O↑	P = 0	Q↑	P = 0	Q = 0	P↓	Q↑	P↓	Q = 0
		D↑	O↑	D↑	O↑	D↑	O↑	D↑	O↑

P – ціна; Q – якість; D – попит; O – пропозиція; D↑ - стимулювання продаж; O↑ - стимулювання пропозиції; ↑ – зростання; ↓ – зменшення.

Рис. 3.15. Матриця вибору заходів міх-маркетингу для суб'єктів туристичної галузі України в різних ринкових ситуаціях [розробка автора]

У стратегічно-маркетинговому плані в рамках формування цінових стратегій туристична організація повинна відобразити такі дані: визначення ціни кожного турпродукту (послуги), аналіз конкурентоспроможності цін, процес формування ціни, визначення собівартості турпродукту та маржу, рівень ціни та умови при яких покупці готові здійснювати купівлю туристичних послуг (на основі експертних оцінок або опитування покупців) та інше.

У процесі маркетингового дослідження та аналізу стратегічно-маркетингових планів турпідприємств, ми виявили таку проблематику, що суб'єкти туристичної сфери не володіють інформацією, які інструменти маркетингу необхідно використовувати у процесі просування їх продуктів (послуг). Тому ми б хотіли запропонувати авторський набір результативних інструментів, які б сприяли активному просуванню туристичного продукту на споживчих ринках, що представлені у Додатку X.5.

Ще однією важливою складовою процесійного блоку стратегічно-маркетингового плану це кадрова політика. Щоб ефективно реалізувати заплановані маркетингові стратегії турпідприємству потрібно сформувати раціональну маркетингову організаційну структуру (у разі відсутності, необхідно створити повноцінний маркетинговий підрозділ (рекомендована структура маркетингового підрозділу представлена у Додатку X.6), або найняти маркетолога-аналітика), визначити форми кадрового забезпечення з метою розвитку персоналу, окреслити та адаптувати функції кожного члена колективу до умов зовнішнього середовища турпідприємства, сформувати ефективну систему оплати та мотивування праці. На нашу думку, у процесі формування раціональної маркетингової організаційної структури керівникам турорганізацій варто використовувати методичний підхід, що базується на вартісно-функціональному аналізі, який направлений на оптимізацію функцій персоналу, збалансування витрат та очікуваних результатів від діяльності кожного працівника. За допомогою даного аналізу суб'єкт туристичної галузі зможе вибрати організаційну структуру адаптовану до внутрішнього потенціалу підприємства, а також до сучасних тенденцій розвитку навколишнього середовища. Запропонований автором підхід ґрунтується на визначені на основі експертних та

кількісних оцінок співвідношення результативності від виконання маркетингових та професійно-спеціалізованих функцій працівниками та затрат на їх виконання, що надасть можливість проаналізувати рівень значимості кожної з них. З метою гнучкого реагування суб'єкта господарювання туристичної галузі на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, ми б хотіли запропонувати матрицю доцільності застосування новітніх видів кадрового забезпечення в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності на турпідприємстві (рис. 3.16).

Маркетингові функції персоналу		часовий проміжок виконання маркетингових функцій →		
		Короткострокові	Середньострокові	Довгострокові
		Види кадрового забезпечення		
Аналітичний блок	вибір цілей маркетингу	КК	ПНП, ПКП	ПП, ЛП
	стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища турпідприємства	КК, АК	ПНП, ПКП	ЛП
	комплексне дослідження та визначення основних тенденцій ринку туристичних послуг	КК, АК	АК	ЛП
	сегментування ринку та позиціонування турпродукту (послуги) та фірми	КК	КК, АК, ЛП	ЛП
Планувальний блок	формування продуктової політики	КК	ПНП, ПКП	ЛП
	формування цінової політики	КК	АК, ЛП	ЛП
	формування збутової політики	АК	ПНП, ПКП	АК, ЛП
	формування політики просування турпродукту (послуги)	АК	ПНП, КК	ЛП
	планування витрат на маркетинг		КК	АК, ЛП
Процесійний блок	здійснення та реалізація продуктової політики	КК	АК, ЛП	ЛП
	здійснення та реалізація цінової політики	КК	ПНП, ПКП	АК, ЛП
	здійснення та реалізація збутової політики	КК	ПНП, ПКП	АК, ЛП
	здійснення та реалізація політики просування турпродукту (послуги)		КК	АК, ЛП
Контрольно-управлінський	контроль за здійсненням маркетингової політики		КК, АК	АК, ЛП
	контроль за часткою турпродукції на ринку послуг		КК, АК, ЛП	АК, ЛП
	контроль за прибутковістю від проведення маркетингових заходів		ПНП, ПКП	АК, ЛП
	контроль за показниками маркетингової діяльності неекономічного характеру		ПНП, ПКП, ПП	АК, ЛП

ПНП – проведення професійного навчання (тренінги, семінари) маркетингового персоналу з метою ефективного виконання функцій;

ПКП – підвищення кваліфікації маркетингового персоналу (спеціалізовані курси) з метою ефективного виконання функцій;

ПП – проведення перекваліфікації кадрів;

КК – залучення консалтингових компаній;

АК – залучення послуг аутсорсингових компаній;

ЛП – лізинг персоналу.

Рис. 3.16. Матрична модель вибору видів кадрового забезпечення маркетингової організаційної структури на турпідприємстві [розробка автора]

Запропонована авторська матрична модель містить основні маркетингові функції, а також часовий проміжок, який необхідний для їх ефективного виконання за допомогою різних видів кадрового забезпечення. Застосування даної моделі надасть можливість суб'єкту господарювання туристичної галузі вибрати ту форму кадрового забезпечення маркетингової організаційної структури, яка б забезпечила ефективне здійснення маркетингових функцій персоналом з врахуванням мінливості зовнішнього середовища туристичної організації. Також в рамках формування кадрової політики, ми б хотіли акцентувати увагу на системі мотивації персоналу суб'єкта господарювання туристичної галузі. На нашу думку з метою створення результативної системи мотивації керівникам турпідприємств за допомогою експертних оцінок, анкетного опитування працівників, аналізу вітчизняних та закордонних практик, необхідно визначити типи мотивів трудової поведінки туристичного персоналу, а також пріоритетність кожного з них. Ми б хотіли запропонувати власну форму основних видів мотиваційних заходів, які позитивно впливають на діяльність туристичного персоналу і які турорганізація може використовувати в процесі формування власної системи мотивації (Додаток X.7).

Важливе значення в процесі організації діяльності будь-якого суб'єкта господарювання туристичної галузі має інтеграція у систему управління інструментів маркетингу взаємовідносин. Тому у стратегічно-маркетинговому плані керівники та маркетологи повинні приділити значну увагу даному питанню. На нашу думку, турпідприємствам необхідно створити мотиваційну систему й для постійних клієнтів-туристів, шляхом використання до них індивідуального підходу, формування загального позитивного іміджу туркомпанії, застосування фінансових знижок та пільг, створення карток постійних клієнтів, запрошення їх до створених елітних клубів, застосування програм накопичення балів, які ґрунтуються на диференціації споживачів за частотою та об'ємами купівлі турпродуктів (послуг), підтримувати зворотній зв'язок після надання послуг та інше

Отже, на основі вище поданих авторських рекомендацій суб'єкт господарювання туристичної галузі зможе сформувати ефективну маркетингову політику та визначити результативні маркетингові стратегії. Проте, керівникам та

маркетологам слід інтегрувати дані стратегії у систему попередньо встановлених цілей, завдань та принципів підприємства. Лише при такій умові реалізація стратегій забезпечить необхідний позитивний економічний ефект для туристичного підприємства загалом. Авторська форма визначення даного логічного взаємозв'язку на прикладі туроператорських підприємств представлена у Додатку X.8.

VII. Календарний план маркетингових міроприємств.

Ми вважаємо, що календарний план необхідно представити у в табличній формі, де необхідно подати деталізовану інформацію щодо всіх запланованих маркетингових заходів в розрізі місяців, вказати вартість, кількість, розмір знижок, які надаються підприємствами-партнерами в рамках проведення даних міроприємств та інші показники, що стосуються їх реалізації.

VIII. Оцінка ефективності маркетингових заходів.

У підрозділі 1.3 даного дисертаційного дослідження автором був представлений детальний механізм даної оцінки з визначенням системи математико-економічних показників. Саме використання даної системи оцінки надасть можливість туристичним компаніям успішно проаналізувати ефективність кожного маркетингового заходу і на основі отриманих результатів ухвалити правильні управлінські рішення.

IX. Формування маркетингового бюджету.

На нашу думку суб'єктам туристичної індустрії потрібно використовувати систему динамічного інтегративного бюджетування. Дана система передбачає інтенсивну інтеграцію стратегічного маркетингового планування з процесом формування бюджету, що з однієї сторони надасть можливість організувати безперервний процес планування та фінансування на туристичних підприємствах, а з іншої – забезпечить можливість здійснення конструктивного аналізу керівництвом, маркетологами, аналітиками та персоналом туркомпанії запропонованих у процесі планування маркетингових стратегій та заходів з метою визначення їх впливу на розвиток бізнесу. В рамках системи динамічного інтегративного бюджетування розподіл статей витрат повинен прямо пропорційно залежати від обраних туркомпанією загально-бізнесових та маркетингових стратегій

та визначеного на основі кількісних, якісних та експертних оцінках прогнозованого ефекту від реалізацій даних стратегій. Також основна особливість запропонованої системи бюджетування полягає в тому, що з метою дотримання принципів динамізму, інтегративності та гнучкості маркетингового бюджету, процес планування затрат повинні здійснювати маркетингові служби, на яких покладаються такі завдання: синтезувати інтереси керівництва та персоналу; сформувати маркетинговий бюджет; здійснити розподіл коштів відповідно до напрямків маркетингової політики; здійснити перевірку відповідності бюджету цілям та завданням підприємства та маркетингової політики, фінансовим можливостям туристичної організації; аналіз та контроль за запланованими маркетинговими затратами.

X. Розробка механізму моніторингу та контролю.

Керівництво суб'єкта господарювання туристичної сфери зобов'язане на постійній основі здійснювати моніторинг та контроль за процесом стратегічно-маркетингового планування. Проте з метою забезпечення оперативного реагування на відхилення від запланованих заходів, ми пропонуємо створити спеціалізовану комісію стратегічного моніторингу та контролю, основними функціями якої є аналіз планової стратегічної інформації та контроль за рівнем відповідності кінцевих результатів вибраним стратегічно-маркетинговим напрямкам. Дану комісію пропонується сформувати з аналітиків, маркетологів, менеджерів різних підрозділів, проте керівником комісії повинен бути представник із планового відділу, який у процесі своєї діяльності продемонстрував високий рівень професіоналізму. Варто акцентувати увагу на тому, що частково процес моніторингу і контролю повинен базуватися на аналітичних звітах, що повинні надавати кожен з підрозділів туристичного підприємства відповідно до їх напрямків роботи. Тому важливо сформувати чітку систему звітності із конкретним зазначенням відповідальної особи за формування кожного з них, а також визначити часові рамки здачі звітів.

XI. Розробка плану маркетингових дій у надзвичайних ситуаціях.

Як відомо суб'єкти туристичної галузі є одними з підприємств, які найбільше підпадають під вплив непередбачуваних (форс-мажорних) факторів та ризиків. Тому

ми рекомендуємо турпідприємству на основі проведеного стратегічного маркетингового аналізу сформованого непередбачуваного сценарію розвитку майбутніх подій, визначених загроз зовнішнього середовища схематично сформувати перелік найбільш ймовірніших небезпек та розробити план дій, у разі їх виникнення. Даний план надасть можливість швидко зреагувати на небезпечні ситуації, оперативно ухвалити правильні управлінські рішення та за мінімальних затрат коштів та часу сформувати ефективні маркетингові заходи щодо виходу турпідприємства із даної небезпечної ситуації.

Отже, підсумовуючи даний підрозділ нашого дисертаційного дослідження, ми можемо стверджувати, що використання запропонованих автором практичних рекомендацій, надасть можливість суб'єктам господарювання туристичної галузі України сформувати чіткий, структурований, високоаналітичний стратегічно-маркетинговий план, який стане ключовим фактором організації успішної та ефективної їх діяльності.

3.3. Організаційний механізм інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України

Аналіз сучасної стратегічно-маркетингової діяльності на всіх рівнях господарювання туристичної галузі України свідчить про відсутність єдиної, взаємоузгодженої, ефективної маркетингової політики, про неузгодженість існуючих маркетинго-орієнтованих стратегій в рамках системи “національна економіка – галузь – область – місто (селище) – суб'єкт туристичного підприємництва”, а також про недостатній рівень інтеграції зусиль державного та приватного сектора в процес формування позитивного туристичного іміджу країни. Окремі проведені державною владою чи суб'єктами господарювання туристичної галузі стратегічно-маркетингові заходи в більшості випадках є невзаємопов'язані, у зв'язку з цим вони не забезпечують сталої тенденції зростання кількості туристів,

збільшення доходів від туристичної діяльності та формування єдиного позитивного іміджу країни на європейських та світових туристичних ринках.

Варто зазначити, що у міжнародній практиці, як в туристичній, так і в інших сферах ринкової економіки, проблему відсутності консолідації дій між державним та приватним сектором, вирішують за допомогою традиційної моделі “державно-приватного партнерства” (ДПП), де в межах однієї галузі налагоджується співробітництво державних установ із підприємствами приватного сектору, яке спрямоване на досягнення загально-економічних цілей та вирішення різноманітних соціально-економічних завдань шляхом створення спільних проектів. Лідуючі позиції щодо створення такого типу проектів займають країни таких регіонів, як Америка, Східні Азія, Європа. Щодо України, то за даними Світового банку за період 1992-2012 рр. було реалізовано лише 25 проектів, інвестиційний капітал якого становив 12 млн дол. США [130]. (рис. 3.17).

Сфера реалізації ДПП-проекту	Обсяг інвестиційного капіталу, млн дол. США	Кількість проектів
Енергетичний комплекс	225	12
Телекомунікаційна сфера	11416	
Транспортна сфера	130	10
Сфера житлово-комунального господарювання (каналізація та водопостачання)	202	1
		2

Рис. 3.17. Українські проекти державно-приватного партнерства (1992 – 2012рр.) за даними Світового банк [систематизовано автором]

Виходячи із вище наведеного рисунку, ми бачимо, що у Україні в сфері туризму, за оцінкою Світового банку (СБ), не було проведено жодного проекту, який би ґрунтувався на державно-приватному співробітництві. Проте, варто зазначити, що здійснивши аналіз методології СБ, щодо визначення основних характеристик ДПП, ми помітили деяку невідповідність із методологією

визначеною українським законодавством. Оскільки за міжнародною практикою, до складу проектів державно-приватного партнерства належать ті проекти, які реалізуються на основі договорів оренди, управління, концесії, продажу активів та в яких участь у реалізації приватного сектора становить не менше 25 % , а у разі продажу активів – 5 % акцій повинні належати приватним партнерам [130]. Така методологія суперечить українському законодавству, згідно якого об'єкти ДПП не можуть бути приватизовані до закінчення терміну дії угоди. Таким чином, подані дані Світового банку можуть не зовсім відповідати реальності, проте офіційної державної статистичної інформації про формування та реалізацію державно-приватних проектів немає. Проте, необхідно констатувати, що у процесі детального моніторингу нормативно-законодавчої бази, інвестиційно-проектної діяльності в туристичній галузі України нами не було виявлено реально успішних проектів, які б були засновані на принципах державно-приватного співробітництва та мали на меті сформувати та реалізувати успішну міжнародну маркетингову стратегію промоції національних продуктів на зовнішніх туристичних ринках.

Виходячи із визначеної проблематики, на нашу думку, єдиним шляхом її вирішення буде створення “стратегічних державно-приватних туристичних альянсів”, а також впровадження авторської концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України. Завдяки інтеграції зусиль та співпраці партнерів у рамках стратегічних альянсів, створюється так званий “синергічний помножувальний ефект”, оскільки спільні стратегічно-маркетингові турпроекти принесуть більший результат, аніж той, якого вдалося б досягти окремими зусиллями кожного з партнерів. Даний альянс може стати потужним каталізатором змін та створити належні механізми для вироблення ефективних та справедливих управлінсько-маркетингових рішень з метою вирішення тих проблем, які нині існують у сфері туризму.

З метою формування кращого розуміння запропонованої нами концепції, ми б хотіли, насамперед, визначити, що необхідно розуміти під поняттям “стратегічний державно-приватний туристичний альянс”. А саме – це специфічний вид взаємодії

та співробітництва державних структур, суб'єктів господарювання туристичної галузі України, міжгалузевих та міжнародних партнерів, активних громадян та туристів, що діє на основі об'єднання громадських та особистісних інтересів та володіє такими характеристиками, як: спрямованість на досягнення спільної мети – розвиток туристичної галузі України та формування позитивного туристичного іміджу країни на міжнародних туристичних ринках; спільне формування та реалізація локальних та масштабних національно-міжнародних туристичних проєктів; об'єднання ресурсів партнерів з відповідним розподілом відповідальності, ризиків та винагород; наявність інституційного визначення; довготривалість співробітництва. Інноваційна сутність концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів в процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України полягає в тому, що на відміну від традиційної моделі державно-приватного партнерства до співпраці залучаються не лише вітчизняні державні та приватні структури в межах туристичного ринку України, а й міжгалузеві (партнери із інших галузей економіки), міжнародні партнери (державні та приватні організації закордонних країн), активні громадяни та й самі туристи. Тобто, з метою отримання більшого синергетичного ефекту у процесі консолідації та інтеграції зусиль партнерів альянсів у процес формування ефективної міжнародної маркетингової політики поняття державно-приватний альянс виноситься на зовсім інший рівень розуміння. На нашу думку, ключовими факторами успіху запропонованої автором концепції є [99, с. 24]:

- 1) визначення чіткої мети та розробка ефективного організаційного механізму функціонування стратегічних державно-приватних альянсів;
- 2) підбір партнерів на конкурсній основі;
- 3) участь у стратегічному альянсі кваліфікованих та досвідчених партнерів;
- 4) формування статуту альянсу, визначення механізму фінансування проєктів.
- 5) поінформованість усіх членів альянсу про основні цілі, завдання, суспільні цінності, принципи, механізм реалізації спільних стратегічно-маркетингових туристичних проєктів, загальні та особистісні вигоди, які будуть отримані від участі

в даному проекті та інше. Даний фактор відіграє вирішальну роль у процесі мінімізації неправильного уявлення про діяльність стратегічного альянсу;

б) внесення конкретних пропозицій від кожного партнера щодо здійснення ефективних заходів у процесі формування та реалізації стратегічно-маркетингових проектів, які повинні орієнтуватися не на низькій затратності, а на величині отриманої економічної цінності. Дані пропозиції можуть виступати каталізатором творчого та новаторського підходу до вирішення конкретних проблем, що стосуються як формування міжнародної маркетингової стратегії, так і розвитку туризму в Україні загалом.

7) функціонування альянсів на основі принципів гнучкості та “прозорості”, формування системи звітності на постійній основі;

8) формування стосунків між партнерами альянсу на договірній основі з підписанням контракту в якому б чітко було прописано права, обов'язки, потенційні ризики і вигоди, пов'язані із функціонуванням в стратегічному альянсі та частки вкладу у фінансування та формування структурованого бізнес-плану роботи стратегічного альянсу (детальний опис стратегічних та операційних планових заходів);

9) чітка система розподілу доходів;

10) активна участь громадськості та туристів, які є зацікавлені у ефективній реалізації стратегічно-маркетингових проектів, які можуть виступати в якості експертів та налагодження довірчих стосунків із міжгалузевими та міжнародними партнерами;

11) підтримка довгострокових відносин, що має вирішальне значення для успішного функціонування альянсів.

Схема функціонування стратегічних туристичних альянсів є основою для визначення цільових учасників альянсу, функцій та взаємозв'язок між ними, тому ми б хотіли запропонувати авторську схему даного процесу, яка представлена на рисунку 3.18.

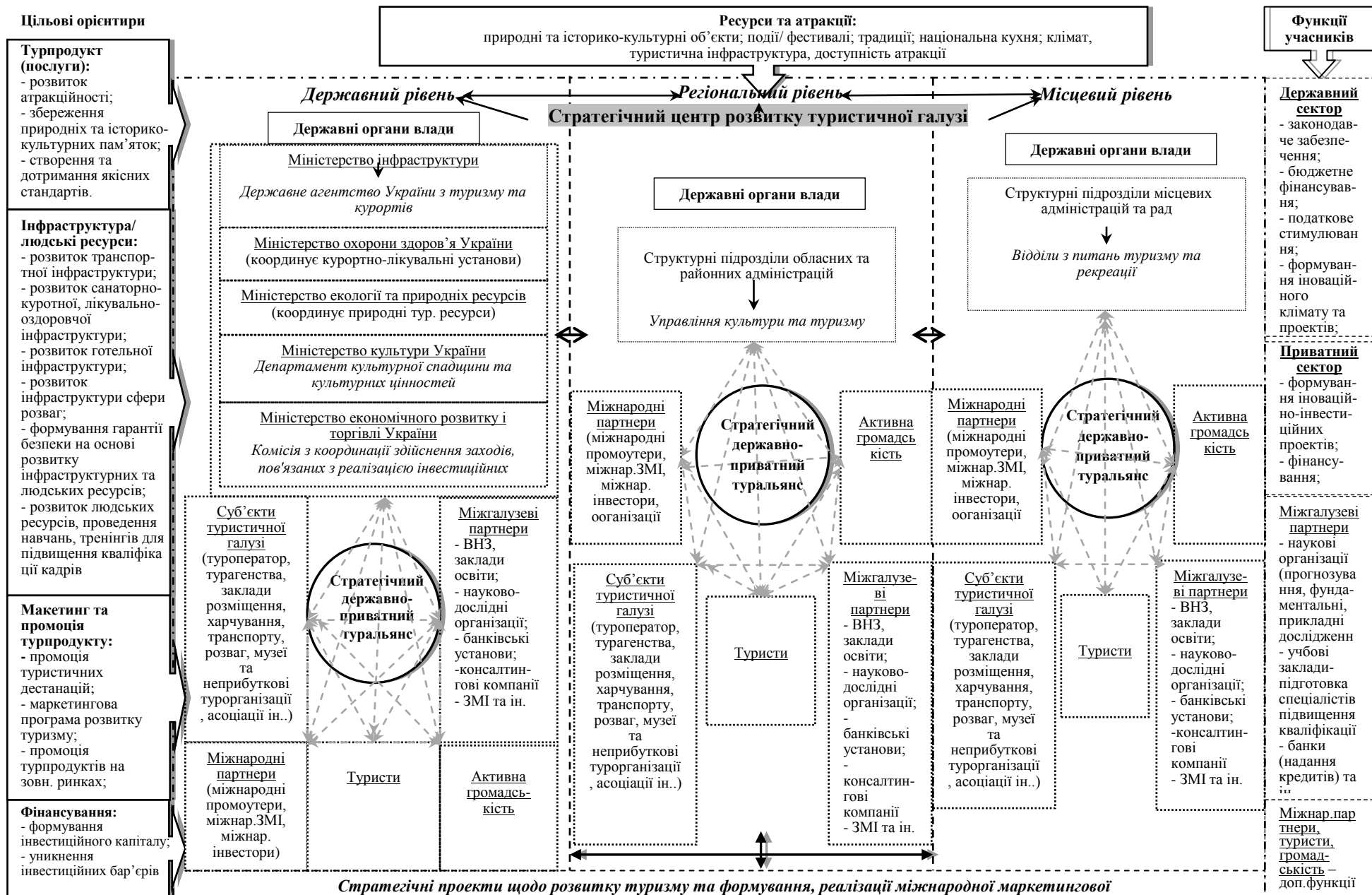


Рис. 3.18. Модель функціонування стратегічних державно-приватних туристичних альянсів [розробка автора]

На сьогоднішній день, в діючій державно-організаційній структурі відсутня ефективна система управління таким видом співробітництв. Міжнародний досвід показує, що у більшості випадків, у зв'язку із недосконалістю структурованості організаційних структур проекти державно-приватного співробітництва зазнають невдач. У зв'язку з цим, ми вважаємо за доцільне створити спеціалізований орган влади, який би здійснював управління та координацію діяльності стратегічних державно-приватних альянсів саме у сфері туризму. В якості такого органу, ми пропонуємо створити “Стратегічний центр розвитку галузі туризму України”, який б функціонував на засадах некомерційного співробітництва. Даний спеціалізований туристичний орган повинен виконувати посередницькі функції і виступати сполучною ланкою між бізнесовою структурою та державою. На нашу думку, до основних функцій даного спеціалізованого туристичного органу потрібно віднести: управління розвитком стратегічних державно-приватних альянсів (запропонованих автором) та традиційного державно-приватного співробітництва в галузі туризму; розробка партнерських туристичних проектів заснованих на співпраці із державою, розподіл фінансового бюджету проекту; збір туристичних проектів від потенційних партнерів стратегічних державно-приватних альянсів; здійснення експертизи та перевірки даних проектів; організація конкурсного відбору основних претендентів на співпрацю з державою в рамках запропонованого проекту; формування бази даних усіх діючих та потенційних проектів співробітництва та здійснення контролю за їх виконанням; забезпечення в стратегічних державно-приватних альянсах балансу інтересів державних та приватних структур; організація та координація міжгалузевого партнерства між суб'єктами приватного сектора та державними органами влади туристичної індустрії України; організація та координація міжнародного партнерства між суб'єктами приватного сектора та державними органами влади туристичної індустрії України; організація співробітництва із активною громадськістю та туристами у формі визначення попиту на певні різновиди турпродуктів та послуг та прийом пропозицій, щодо розвитку туристичної галузі та формування позитивного

туристичного іміджу країни на закордонних ринках; надання консультаційно-рекомендаційних послуг.

Варто зазначити, що детально проаналізувавши міжнародну практику в рамках державно-приватного співробітництва, ми помітили, що існує тенденція створення загальних органів координації ДПП, не спеціалізуючи їх по галузях. Звичайно функціональні обов'язки даних органів у різних країнах мають певну, притаманну лише їм, специфіку, проте, ми вирішили систематизувати та визначити загальні їх функції (рис. 3.19) та згодом порівняти їх із запропонованими нами обов'язками нашого спеціалізованого туристичного органу у сфері розвитку стратегічних державно-приватних альянсів.

Спеціалізований орган ДПП (країна)	Рекомендаційно-інформаційні функції		Консультаційні функції, формування проектного фінансування				Проектне затвердження
	центр ресурсного забезпечення	рекомендаційний центр	консультаційний центр	центр формування проектного фінансування	центр розробки проектів	центр контролю	центр затвердження проекту
Infrastructure UK (Великобританія)	+	+	+	+	+	+	+
Partnerships BC (Колумбія)	+	+	+	-	+	+	-
Partnerships Victoria (Австралія)	+	+	+	-	-	+	-
Орган в рамках Міністерства фінансів (ПАР)	+	+	+	+	-	-	+

Рис. 3.19. Функціональні обов'язки міжнародних державних органів ДПП
[систематизовано автором]

Здійснивши порівняльний аналіз функціональних обов'язків міжнародних та запропонованого автором спеціалізованих органів, можемо зробити висновок, що набір функцій “Стратегічного центру розвитку галузі туризму України” є значно ширшим і орієнтованість центру лише на туристичну галузь сприяє якіснішому виконанню її завдань.

Отже, визначивши яким повинен бути координаційний орган стратегічних державно-приватних альянсів у сфері туризму, розглянемо основні цільові групи партнерів в рамках концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів та мотиваційні фактори їх участі у даних туристичних стратегічних альянсах.

Державний сектор. До державних структур відносяться центральні органи влади, які здійснюють регулювання як туристичної галузі (на трьох рівнях управління: державному, регіональному та місцевому), так і сфери розробки інвестиційних проектів. На нашу думку, основними завданнями державного сектора в рамках турпроектів стратегічних державно-партнерських альянсів повинні бути: формування та реалізація ефективних стратегічних туристичних програм, що спрямовані на динамічний розвиток туризму в Україні та вихід національних турпродуктів (послуг) на міжнародні туристичні ринки; формування законодавчого забезпечення, яке необхідне для безперебійної та ефективної діяльності стратегічних державно-приватних альянсів в сфері туризму; залучення зацікавлених органів влади до туристичних проектів у рамках співробітництва, забезпечення бюджетного фінансування; податкове стимулювання; формування позитивного інвестиційного клімату; розробка спільно зі “Стратегічним центром розвитку галузі туризму України” та іншими партнерами альянсу успішних проектів туристичного спрямування. Мотиваційні чинники участі держави в туристичних альянсах – можливість залучення додаткових джерел фінансування, що зменшує бюджетну навантаженість, а також буде мати можливість створити гнучку систему управління туристичними проектами, що безперечно збільшує рівень ефективності витрат держави. У зв’язку з тим, що державний сектор характеризується досить повільним процесом ухвалення управлінських рішень, у партнерстві із бізнесовими структурами рішення будуть прийматися більш оперативно, тому проекти реалізовуватимуться швидше та ефективніше. Ще одним мотиваційним фактором є економічний ефект, який пов’язаний із стимулюванням інноваційної діяльності приватних структур, а саме розвиток туристичної інфраструктури, створення інноваційних продуктів туристичного бізнесу, збільшення податкових надходжень та інше.

Приватний сектор. До приватних структур у рамках стратегічних державно-приватних туристичних альянсів належать всі суб’єкти господарювання туристичної галузі, а також підприємства міжгалузевих та міжнародних партнерів. Основними функціональними завданнями бізнес-структур повинні бути: формування

ефективних інвестиційних туристичних проектів щодо розвитку туризму та формування позитивного туристичного іміджу держави як на вітчизняному, так і на закордонних ринках; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та турпродуктів (послуг) на вітчизняних та міжнародних ринках; здійснення пошуку можливостей скорочення та ефективного розподілу ризиків; часткове фінансування стратегічних туристичних проектів; налагоджувати співпрацю із державними структурами в рамках діяльності у стратегічних альянсах.

Мотиваційні чинники участі приватного сектору в туристичних альянсах.

Формуючи співпрацю з органами державної влади, приватні структури сподіватимуться на їх підтримку за допомогою природних, культурно-історичних, матеріальних, адміністративних та фінансових ресурсів. Підприємства приватного сектора сприйматимуть державні, регіональні та місцеві органи влади як взаємовигідного, надійного, відповідального та стабільного партнера. Приватні структури, по суті нестимуть великий комерційний ризик, проте, одночасно, вони володітимуть і найбільшою часткою прибутку. Нові можливості розвитку інноваційного бізнесу повинні бути ще одним мотиваційним фактором участі у співробітництві приватних бізнесових структур. Проте, приватні організації можуть брати участь у державно-приватних альянсах і через такі мотиваційні чинники як, доступ до новітніх розробок державних структур, до різноманітних результатів досліджень, а також до державної туристичної інфраструктури.

Некомерційний структури. До некомерційного сектора належать некомерційні туристичні, міжгалузеві, міжнародні, громадські організації, об'єднання туристів, в яких отримання прибутку, на відміну від приватного сектора, не є основною метою. Ми вважаємо, що основними завданнями некомерційних структур повинні бути: налагодження співпраці між структурними елементами в туристичних регіонах; поширення достовірної інформації щодо успішної діяльності державних та підприємницьких структур; формування експертного погляду на основні проблеми в галузі туризму; відображення загальних тенденцій вимог до національних турпродуктів на вітчизняних та міжнародних ринках; контроль за реалізацією

проектів, здійснення часткового фінансування стратегічних туристичних проектів в рамках державно-приватних альянсів.

Варто зазначити, що по суті всі громадяни України, можуть виступати як потенційні партнери стратегічного державно-приватного альянсу в сфері туризму. На нашу думку основними формами участі в рамках такого співробітництва повинні бути громадські та некомерційні об'єднання, фонди, асоціації, інститути колективного інвестування та інші. Використання даних форм участі можливо у таких стратегічних проектах як розвиток та модернізація місцевої інфраструктури туризму, реконструкція санаторно-курортних баз, проектах соціального захисту громадян та інших. Механізм взаємодії громадськості та приватних, державних структур можна зобразити у вигляді рис. 3.20.

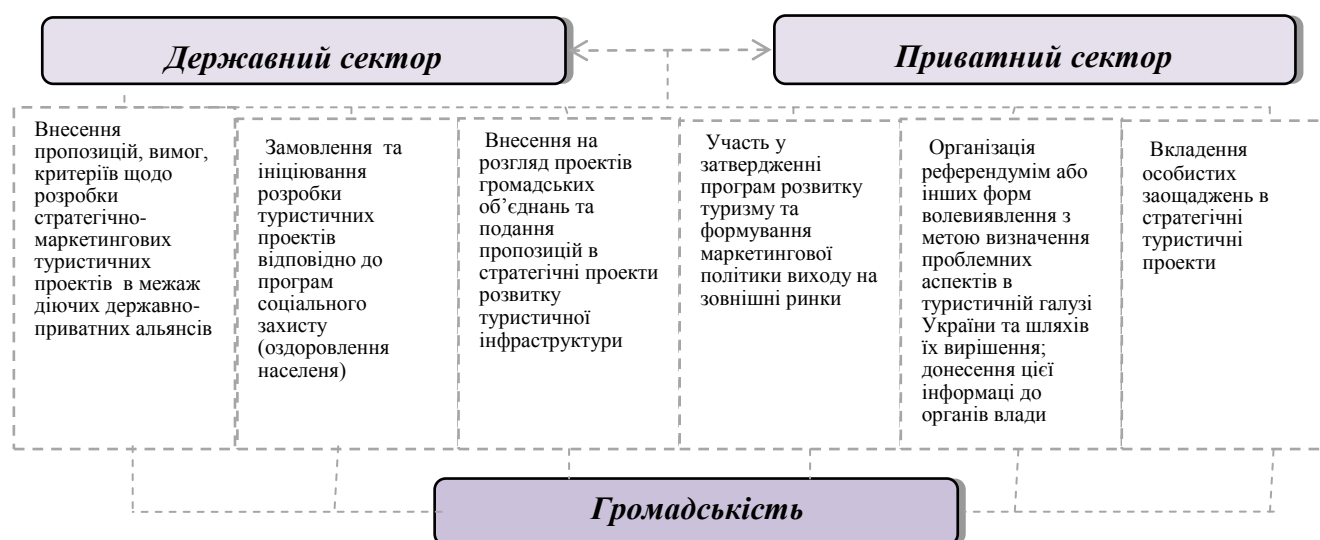


Рис. 3.20. Способи взаємодії громадськості та приватного й державного сектору в рамках стратегічних державно-приватного альянсів галузі туризму України [розробка автора]

До міжнародних компаній, які можуть стати учасниками стратегічних державно-приватних туральянсів, належать міжнародні організації, що здійснюють підтримку туризму (Додатку Ц), міжнародні промоутери, ЗМІ, організації, що виступають інвесторами стратегічних туристичних проектів та інші. Варто зауважити, що діяльність міжнародних партнерів спрямована безпосередньо на

кінцевого споживача – міжнародних туристів, що сприяє більшій проінформованості населення закордонних країн про туристичні продукти України. На нашу думку до цільових груп міжнародних промоутерів варто віднести міжнародних туроператорів, агентств, бюро подорожей, журналістів, блогерів, підприємців, що мають контакти з компаніями на цільових туристичних міжнародних ринках та туристи, які вже побували в Україні і можуть поділитися позитивним досвідом.

Отже, на основі проведеного аналізу авторської схеми функціонування туральянсів, а також визначених основних функцій та завдань її цільових груп партнерів, ми можемо стверджувати, що запропонована нами концепція створення стратегічних державно-приватних туристичних альянсів та інтеграція їх зусиль у розвиток туризму та формування, впровадження міжнародної маркетингової стратегії надасть можливість за допомогою реалізації спільних стратегічних туристичних проектів сформувати потужну основу для створення конкурентоздатного національного туристичного продукту, що сприятиме виходу України на закордонні ринки, а також забезпечить покращення туристичної інфраструктури, розширення існуючих та створення нових туристичних дестанацій, збільшення кількості туристів, середню тривалість їх перебування та показник туристичних витрат.

Проте, успішне запровадження та розвиток запропонованих автором інноваційних стратегічних державно-приватних партнерств на вітчизняному та міжнародному рівні можливе лише за умови створення позитивного політичного, законодавчого, інвестиційного та соціального середовища. У процесі дослідження ми виявили ряд проблемних аспектів, які на сьогоднішній день унеможливають успішне функціонування даних альянсів і потребують негайного вирішення. Перелік основних бар'єрів, що перешкоджають впровадженню на практиці стратегічних державно-приватних туральянсів представлений у Додатку Щ.

З метою подолання даних бар'єрів та залучення приватних вітчизняних та міжнародних інвестиційних ресурсів у туристичну індустрію України необхідно сформувати послідовну, цілеспрямовану державну політику в рамках розвитку

стратегічних державно-приватних туристичних альянсів. На нашу думку, вона повинна бути зосереджена на формуванні сприятливого інвестиційного, управлінського та економічного середовища, що можна здійснити за допомогою таких заходів, як (детальніше в додатку Ю):

- удосконалення нормативно-законодавчої бази щодо регулювання взаємовідносин в межах стратегічних державно-приватних туристичних альянсів;
- підвищення рівня інституційного забезпечення;
- формування чіткої системи гарантій та здійснення контролю за захистом інтересів приватних та державних партнерів.

Отже, впровадження у практику запропонованих автором рекомендацій надасть можливість сформувати сприятливе середовище для розвитку стратегічних державно-приватних туристичних альянсів, а також забезпечить активізацію формування спільних проектів щодо розбудови, модернізації туристичної інфраструктури, налагодження співпраці із міжнародними та міжгалузевими партнерами, формування конкурентоспроможного туристичного продукту та просування його на зовнішні туристичні ринки.

Варто зазначити, що детально проаналізувавши міжнародні та вітчизняні практики можливих форм взаємодії державно-приватних партнерів, ми систематизували та визначили залежність форм взаємодії від типу приватних турорганізацій та основні визначальні фактори вибору цих форм (рис. 3.21). Кожен з визначених автором типів підприємств та організацій в сфері туризму під впливом певних факторів, повинні сформувати для себе певні мотиваційні орієнтири участі в стратегічних державно-приватних туристичних альянсах. Проте слід зазначити, що такі цільові мотиваційні орієнтири враховуватимуться лише тими підприємствами, які формують чітку довгострокову стратегію їхньої діяльності. Проте проведене автором соціально-маркетингове дослідження свідчить, що на сьогоднішній день, довгострокові стратегії розробляють лише мережеві та багатопрофільні організації (підприємства) великого бізнесу, тому ми можемо стверджувати, що лише такі підприємства володіють реальними можливостями участі у стратегічних державно-приватних туристичних альянсах.

концесіонеру права на створення, експлуатацію, реконструкцію, модернізацію, управління і обслуговування одного або комплексу історичних, культурних, соціальних, природних та інших відповідно до законодавства об'єктів, які є власністю держави виключно в туристичних цілях [99, с. 24].

Всі туристичні ресурси, які передаються на концесійне управління можна поділити на три види – державного, регіонального, місцевого значення. Відповідно до даних типів туристичних ресурсів ми сформуваємо схему визначення пріоритетності розподілу основних концесійних платежів на різних рівнях державного бюджету, яка представлена на рисунку 3.22.

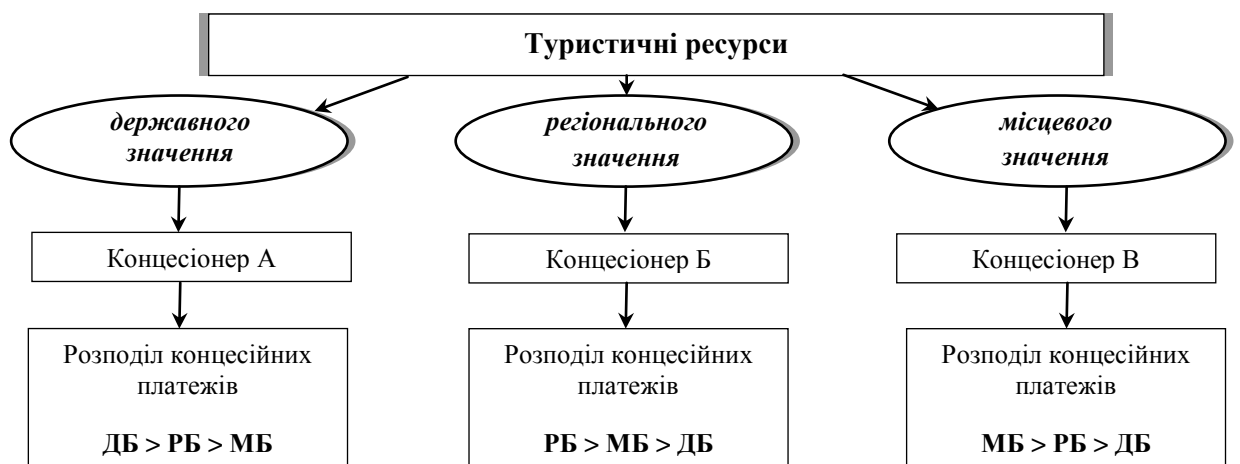


Рис. 3.22. Розподіл концесійних платежів по різних рівнях держбюджету в залежності від типу туристичних ресурсів [розробка автора]

Також ми б хотіли акцентувати увагу на тому, що в залежності від кількості концесіонерів можна виділити два види туристичного концесійного управління в рамках стратегічних державно-партнерських туральянсів, а саме моно- та поліконцесія. В рамках моноконцесійного підходу, державою передається туристичний об'єкт одному концесіонеру, який самостійно повинен здійснити повний цикл формування та реалізації турпродукції (послуг) в межах рекреаційно-туристичного комплексу. Проте, на нашу думку, такий підхід буде актуальний лише в тому випадку, коли концесіонером буде виступати організація, яка буде мати можливість ефективно організувати даний процес. Основними перевагами моноконцесії є можливість створення комплексного туристичного продукту, проте

існує і ряд недоліків такого підходу, а саме неможливість приділити достатньої уваги деталям кожного туристичного ресурсу в межах єдиної туристичної зони. Тому ми виділили ще один вид – поліконцесія, що виступає альтернативним варіантом, в рамках якого держава здійснює передачу певної туристичної території чи ресурсів даної території кільком незалежним концесіонерам. Саме вони повинні забезпечувати повний цикл формування та реалізації тур продукції (послуг) в межах рекреаційно-туристичного комплексу, таким чином створюючи єдину пропозицію. В рамках даного підходу підприємства малого бізнесу можуть виступати партнерами в стратегічних державно-приватних туристичних альянсах. Основною перевагою даного підходу є те, що, консолідувавши зусилля всіх вузькоспеціалізованих підприємств-концесіонерів, можна сформувати конкурентоспроможний турпродукт. Отже, можна зробити висновок, що включення в процес концесії невеликих підприємств може бути ключовим фактором успішного розвитку туристичної галузі в Україні. До основних недоліків можна віднести неможливість згенерувати значний фінансовий капітал, у зв'язку із високою залежністю від діяльності інших партнерів-концесіонерів в межах туристичного комплексу [99, с. 25].

Отже, на основі сформульованого загального визначення запропонованої дефініції “стратегічний державно-приватний туристичний альянс”, визначених основних цільових груп партнерів, їх функцій, мотивів, основних механізмів та форм взаємодії, ми б хотіли сформулювати основні положення авторської концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України.

На нашу думку, основою ефективною міжнародною маркетинговою стратегією розвитку туризму в Україні є, насамперед, наявність конкурентоспроможного туристичного продукту. Тому учасникам туристичних альянсів необхідно об'єднати всі свої зусилля з метою створення ефективних стратегічних проектів, які б сприяли формуванню саме такого національного турпродукту. Схематично процес інтеграції

зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів можна зобразити у такому вигляді (рис. 3.23):

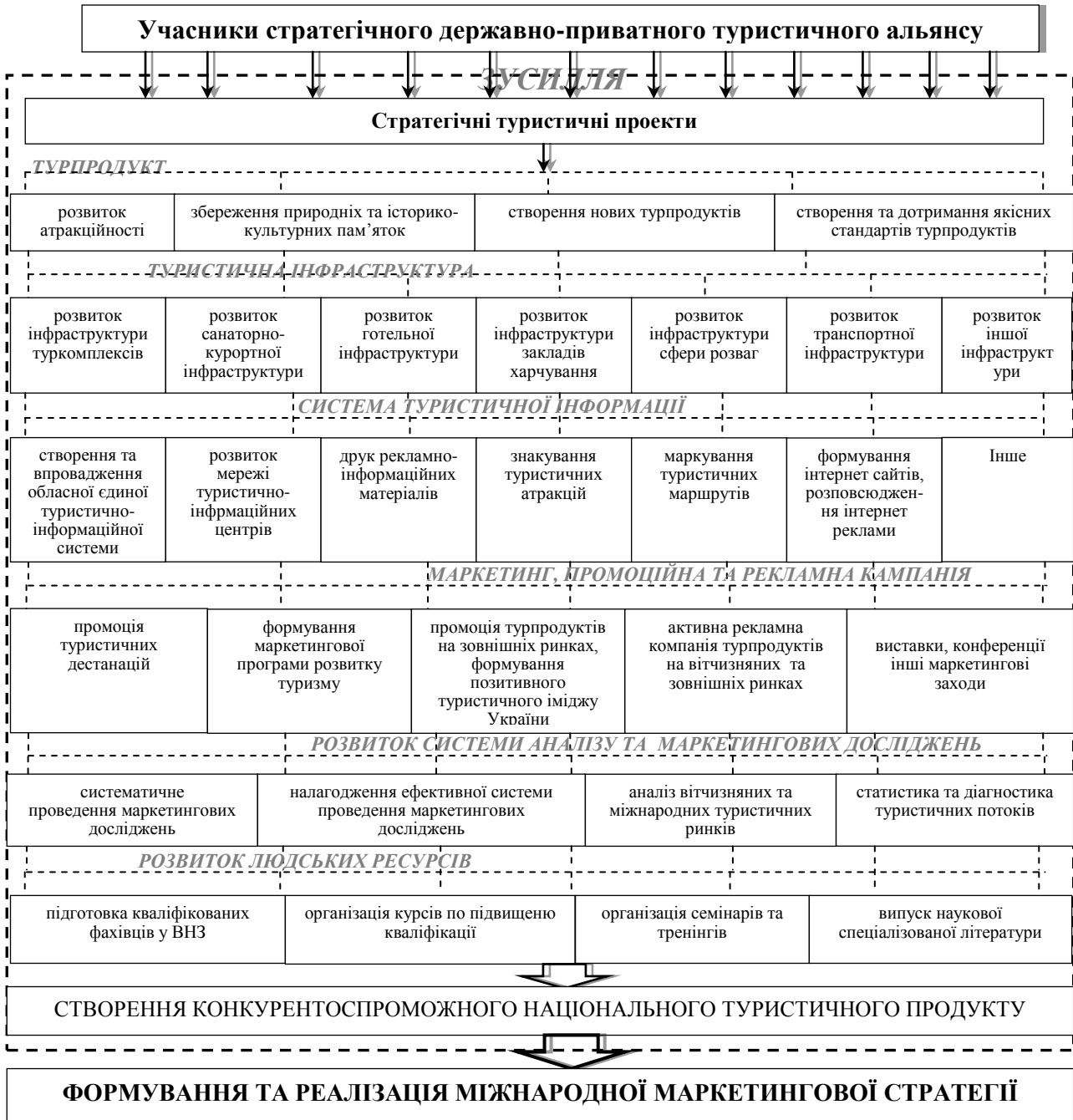


Рис. 3.23. Інтеграція зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України [розробка автора]

Якщо поглянути з точки зору формування міжнародної маркетингової стратегії і просування національного туристичного продукту на зовнішні ринки, то

важливим мотиваційним чинником, який би сприяв зростанню кількості іноземних туристів та підвищенню рівня популяризації України як туристичної держави є розвиток туристичної інфраструктури. На нашу думку, доцільно у цей процес залучати запропоновані автором об'єднання – стратегічні державно-приватні альянси. Оскільки в рамках даної співпраці приватні структури, ефективно використовуючи державну підтримку, мають можливість створити, реконструювати, модернізувати туристичні об'єкти та інфраструктуру в межах регіонів, дестанацій та комплексів [151, с.265].

З метою визначення існуючої та потенційної туристичної інфраструктури, яка потребує створення або реконструкції, автором було проведено багатофакторний аналіз стану туристичних об'єктів та інфраструктури України. Методичною основою виступала статистична база, доповнена експертними оцінками та результатами маркетингових досліджень. У багатопоказниковій оцінці у центрі уваги були такі показники: стан об'єктів та інфраструктури, туристична, інвестиційна та рецесійна атракційність. На нашу думку, до туристичної інфраструктури, яка потенційно могла б стати об'єктом стратегічних проектів державно-приватних альянсів, варто відносити інфраструктуру, яка характеризується середнім, або вище середнім рівнем туристичної атракційності, оскільки ризик інвестування є значно вищим при виборі об'єкту з низьким рівнем туристичної атрактивності. На основі проведеного аналізу ми б хотіли представити ряд стратегічних проектів щодо створення нової (реконструкції) туристичної інфраструктури та рекреаційних об'єктів на прикладі Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей (табл. 3.10, 3.11, 3.12).

Необхідно зазначити, що Львівська область багата на туристично-рекреаційні ресурси, що створює базу потенційних проектів, які стратегічний державно-приватний альянс може втілити у життя. Проте варто зауважити, що серед усіх атракційно-туристичних районів найнижчими в області показниками інвестиційної та рекреаційної привабливості характеризується Турківський район. Тому ми б не рекомендували учасникам стратегічним туральянсів вкладати туди кошти.

Таблиця 3.10

**Потенційні стратегічні проекти розвитку туристичної інфраструктури
державно-приватних туристичних альянсів у Львівській області**

Область	Місце локалізації	Пропонована діяльність щодо створення (реконструкції) туристичної інфраструктури та рекреаційних об'єктів в межах стратегічних проектів державно-приватних альянсів	Атракційність місця локалізації	Рівень пріоритетності заходу, % (відповідно до експертних оцінок)
Львівська	Буський район	Спорудження 3-зіркового готелю на 100 місць з рестораном, баром, центром біологічного відновлення і міні-конгрес-центром в околицях Олеська.	Природна – унікальні ландшафти; історико-культурна – Палац Бадені, Онуфріївська церква, також поблизу знаходяться Олеський, Підгорецький, Золочівський замок, комплекс історичних об'єктів в Бродах, Домініканський монастир у Підгіцях	22
Львівська	Городоцький район	Модернізація санаторію “Любін Великий”, а саме модернізація бальнеологічного відділення, спальних корпусів, відкритого басейну з метою його цілірочної експлуатації, а також реконструкція рекреаційної інфраструктури	Санаторно-курортна та культурно-історична атракційність	31
Львівська	Сколівський район	Створення туристичного комплексу цілолітнього функціонування в с. Климець, що передбачає будівництво готелю з рекреаційною інфраструктурою.	В районі знаходяться центри гірськолижного туризму, природний національний парк “Сколівські Бескиди”, фортеця Тустань, скелі, печери (Розгірче), водоспад, бойківські етнографічні села	37
Львівська	Перемишлянський район	Реконструкція і пристосування до готельно-рекреаційних потреб замку в с. Свірж	Культурно-історична атракційність – Свірзький замок, монастирі, костели, дерев'яні церкви. Природна – узгір'я Гологір. Розвиток транзитного туризму (траса Львів – Івано-Франківськ)	34
Львівська	Городоцький район	Адаптація під готель палацу Ланцкоронських в Комарно	Історико-культурна атрактивність, а також зручна локалізація	12
Львівська	Жовківський район	Створення центру туристичної інформації.	Атракційна локалізація	24
Львівська	Сокальський район	Будівництво стильного європейського ресторану та центру туристичної інформації	Культурна та релігійна атракційність	18
Львівська	Яворівський район	Будівництво туристичної вузькоколійки у Яворівському національному парку	Природна атракційність	27
Львівська	Яворівський район	Розбудова та модернізація курорту Немирів	Лікувально-оздоровча атракційність	34
Львівська	Дрогобич	Створення центру туристичної інформації та скансену будівельних народних промислів	Історико-культурна атракційність	9

*розробка автора на основі багатфакторного аналізу

Наступними, ми б хотіли представити потенційні стратегічні проекти Івано-Франківської області (табл.3.11).

Таблиця 3.11

**Потенційні стратегічні проекти розвитку туристичної інфраструктури
державно-приватних туристичних альянсів в Івано-Франківській області**

Область	Місце локалізації	Пропонована діяльність щодо створення (реконструкції) туристичної інфраструктури та рекреаційних об'єктів в межах стратегічних проектів державно-приватних альянсів	Атракційність місця локалізації	Рівень пріоритетності заходу, % (відповідно до експертних оцінок)
Івано-Франківська	Яремчанська міська рада	Модернізація туристичної бази “Заросляк” і перетворення її в сучасний високогірський готель з розвинутою гастрономічною базою, споживчими та туристичними магазинами.	Курортна зона з чистим гірським повітрям, наявні гірські витяги та пам'ятки дерев'яної архітектури	42
Івано-Франківська	Косівський район	Створення “живого” гуцульського скансену в Косові.	Етнографічно-історична, відпочинково-оздоровча атракційність	17
Івано-Франківська	Верховинський район	Будівництво центру обслуговування туристів і пансіонату у селі Бистрець	Природна та етнографічна атракційність	25
Івано-Франківська	Галицький район	Будівництво туристичного готелю в м. Галич для організованих груп туристів.	Культурно-історична атракційність –	38
Івано-Франківська	Тисмецький район	Створення водної станції на Дністрі.	Водний туризм – подорожі на каяках, байдарках та плотах	14
Івано-Франківська	Рожнятівський район	Створення локального центру обслуговування туристів (турбаза та центр туристичної інформації) в с. Осмолода.	Популярний пункт з якого розпочинаються туристичні мандрівки в Горгани.	37

**розробка автора на основі багатofакторного аналізу*

Більшість районів Івано-Франківської області характеризуються середнім та вище середнього рівня туристичної, інвестиційної та рекреаційної атрактивності. Тому такі міжнародні організації, як ПАУСІ (Польсько-Американсько-Українська Ініціатива Співпраці), UNEP (United Nations Environment Programme), Carpathianproject інвестують частку коштів у розвиток даної області. Проте, на нашу думку, включення даних організацій як партнерів в стратегічні державно-приватні туристичні альянси надало б можливість сформувати продуктивну співпрацю та отримати більший синергетичний ефект для розвитку туристичної галузі України.

Закарпатська область характеризується високим рівнем атракційності. Тому дана територія є потенційною базою для впровадження ефективних та прибуткових туристичних проектів стратегічних альянсів.

У всіх областях України є безліч можливостей створити і впровадити успішні стратегічно-туристичні проекти. Державно-приватний альянс може самостійно подавати пропозиції та ініціювати проекти щодо розвитку туристичної інфраструктури або здійснити вибір із бази стратегічних туристичних проектів, яку,

відповідно до нашої пропозиції, повинний створити Стратегічний центр розвитку туризму в Україні. Проте в даному випадку туристичній організації потрібно буде пройти конкурсний відбір, щоб стати партнером альянсу. Отже, об'єднавши свої зусилля учасники стратегічних державно-приватних туристичних альянсів зможуть створити потужну, сучасну туристичну інфраструктуру, що є основою створення конкурентоздатного на закордонних ринках турпродукту.

Таблиця 3.12

Потенційні стратегічні проекти розвитку туристичної інфраструктури державно-приватних туристичних альянсів у Закарпатській області

Область	Місце локалізації	Пропонована діяльність щодо створення (реконструкції) туристичної інфраструктури та рекреаційних об'єктів в межах стратегічних проектів державно-приватних альянсів	Атракційність місця локалізації	Рівень пріоритетності заходу, % (відповідно до експертних оцінок)
Закарпатська	Берегівський та Виноградівський район	Створення багатофункціонального санаторно-відпочинкового комплексу, будівництво аквапарку, який би використовував існуючі термальні джерела, будівництво готелів-санаторіїв з рекреаційною і лікувальною матеріально-технічною базою.	Лікувально-оздоровча, культурно-історична, етнографічна, природнича, гастрономічна атрактивність	39
Закарпатська	Великобережзський район	Будівництво готелю з центром обслуговування туристів на автотранспорті на Ужоському перевалі, що є вихідним пунктом в Ужанський національний парк та для мандрівок на Пікуй	Культурно-історична, етнографічна, природнича атракційність, розвинутий гірськолижний, піший гірський туризм та екотуризм.	32
Закарпатська	Великобережзський район	Створення гірськолижного осередку в с. Ужок: готельний комплекс з рестораном, паркінгом, спортивно-оздоровчим комплексом, а також створення гірськолижних баз, інсталяцію освітлення гірських трас, створення пункту рятувально-пошукової групи.	Природна атракційність, розвинутий гірськолижний туризм	44
Закарпатська	Рахівський район	Будівництво гірськолижних підйомників на полонині Драгобрат на схилах Свидівця та гірськолижний комплекс (пансіонат, гастрономія) біля верхньої станції канатної дороги	Природна атракційність, розвинутий гірськолижний туризм	28
Закарпатська	Мукачівський район	Модернізація лікувального центру "Баркасово"	Лікувально-відпочинкова атракційність	24
Закарпатська	Іршавський район	Прийняття до туристичних потреб вулькосоколійки Іршава Хмільник	Природна атракційність	12

*розробка автора на основі багатofакторного аналізу

На нашу думку, успішність стратегічних державно-приватних туристичних альянсів залежить від наявності чітко визначеного механізму фінансування стратегічних проектів, оскільки система фінансових інструментів виступає катализатором їх реалізації. Фінансова участь туристичних партнерів (приватного чи державного) залежить від низки об'єктивних факторів, що пов'язані із характеристиками самого туристичного об'єкта та попитом на нього, ситуацією в

ринковій економіці, доступністю фінансування із зовнішніх джерел та інших. Можливі такі форми фінансування:

- повне державне фінансування (за рахунок здійснення зовнішніх запозичень або за рахунок коштів державного бюджету), проте на нашу думку такий підхід не може мати далекої перспективи, оскільки подальший розвиток туристичної інфраструктури в Україні, потребує значних обсягів фінансування, що не під силу витримати українському бюджету;
- часткове державне фінансування;
- фінансування за рахунок приватних структур (виділення власних коштів СГТГ в рамках стратегічних туристичних проєктів, концесійні платежі та інше);
- фінансування за рахунок запозичених коштів. На нашу думку, варто використовувати одну з нових форм довгострокового кредитування, як проєктне фінансування – це особлива форма проєктного кредитування на визначений термін в рамках якого забезпечується поверненість вкладених коштів шляхом отримання доходів від експлуатації туристичного об'єкту.
- фінансування вітчизняними та міжнародними приватними фінансовими інституціями, включаючи банки та інвестиційні фонди (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, ЄС та інші). Для того, щоб стратегічні проєкти державно-приватних туристичних альянсів, могли розраховувати на використання міжнародного фінансового ресурсу, слід докласти значних зусиль для створення комфортних умов для кредитора/інвестора.

Ще одним важливим чинником, який здійснює значний вплив на формування та реалізацію міжнародної маркетингової політики є консолідація зусиль учасників стратегічних туристичних альянсів в рамках формування маркетингової, рекламної, промоційної політики просування національних туристичних продуктів на закордонні ринки. Варто зауважити, що на сьогоднішній день, саме промоційна діяльність є одним з інструментів динамічного прискорення розвитку будь-якої галузі, в тому числі і туристичної. Рекламна діяльність, яка буде здійснюватись стратегічними державно-приватними туристичними альянсами повинна

ґрунтуватися на двох цільових положеннях: забезпечення тенденції зростання попиту українських турпродуктів на вітчизняних та міжнародних ринках та підвищення рівня якості надання турпослуг. Зважаючи на це, можна виділити основні цілі стратегічних туристичних альянсів в рамках авторської концепції інтеграції зусиль у формування міжнародної маркетингової стратегії:

- формування чіткої системи розповсюдження рекламної інформації про Україну як успішну туристичну державу;
- залучення нових туристів та збільшення рівня туристичних потоків в країні;
- інформування державних, приватних, міжнародних, міжгалузевих та місцевих громад про орієнтовну модель туристичного розвитку кожного регіону України;
- стимулювання інтересу та залучення додаткових партнерів до альянсу з метою отримання кращого економічного ефекту від співпраці.

Щоб досягнути поставлені цілі учасникам стратегічних альянсів необхідно здійснити ряд заходів, а саме:

- на основі висунутих пропозицій державними, приватними, міжгалузевими, міжнародними партнерами, а також громадськості та груп цільових туристів сформувати взаємоузгоджений туристичний бренд України на державному, регіональному та місцевому рівні. Основними генераторами ідей туристичного бренду повинні бути територіальні та громадські особливості держави (одяг, мова, гастрономічні традиції та інше);
- підвищення рівня обізнаності партнерів альянсу щодо наявних туристичних ресурсів на території України та рівня туристичної атракційності регіонів;
- застосування сучасних форм просування туристичних продуктів;
- здійснення аудиту українського та закордонних туристичних ринків з метою визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також, на основі вітчизняних та міжнародних статистичних даних, результатів маркетингових досліджень, визначити основні мотиви подорожей іноземних туристів та сформувати “портрет” потенційного туриста;

- підвищення рівня обізнаності іноземного населення шляхом впровадження таких маркетингових інструментів: створення веб-сторінок, поширення інформації через телебачення та радіо, використання професійної реклами, організація міжнародних форумів та конференцій, опублікування різноманітних брошур для цільової туристичної аудиторії, організація інформаційних семінарів та інше;
- залучати до співпраці в рамках альянсу міжнародні туристичні компанії, які формують туристичні пакети для туристів і тісно співпрацюють з потенційними відвідувачами нашої держави.

Необхідно зосередити увагу на тому, що стратегічні державно-партнерські туристичні альянси на основі проведеного аналізу закордонних ринків повинні сформувати диференційований план маркетингових заходів для кожної країни, оскільки, кожна держава характеризується своєю специфікою: національна ментальність, надання переваги турпродуктам, які не зустрічаються в них на території, звичний лише для них рівень сервісу та обслуговування та інше. Тому ми б хотіли запропонувати механізм формування маркетингової політики в рамках консолідації зусиль партнерів стратегічних державно-приватних туристичних альянсів на прикладі виходу на туристичний ринок Бельгії (рис. 3.24).

Розвиток людських ресурсів, є також одним із визначальних чинників у процесі формування як загальної маркетингової політики, так і міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України, оскільки виступає каталізатором досягнення цілей, передбачених у державних стратегіях. Тому важливо в рамках стратегічних державно-приватних туристичних альянсів залучити до співробітництва державні та приватні організації, які забезпечують підготовку кваліфікованих фахівців (ліцеї, коледжі, інститути, університети), а також організують навчання громадськості та приватних підприємців з питань сталого розвитку туризму з метою забезпечення їх необхідними навичками для реалізації даного процесу.

На сьогоднішній день, в Україні функціонує ряд навчальних закладів різних рівнів акредитації, які здійснюють підготовку кваліфікованих майбутніх працівників туристичної галузі України.

Вихід національного туристичного продукту на бельгійський ринок		Відповідальні учасники альянсу
Основні цілі:		
промоція українського туристичного продукту на бельгійському ринку, налагодження контактів із бельгійськими туроператорами		формують цілі всі учасники на основі проведеного аналізу тенденцій закордонного ринку, який може здійснити міжнародний партнер або вітчизняні спеціалізовані маркетингово-консалтингові компанії.
визначення існуючих тенденцій купівлі українських турпродуктів		
розвиток туристичної галузі України		
Туристичні продукти, що пропонуються вивести на цей ринок:		
Культурно-історичні та релігійні продукти; продукти активного туризму; лікувально-оздоровчі турпродукти, бізнес продукти.		рішення про пропоновані турпродукти приймають всі учасники на основі проведеного маркетингового аналізу, проте найбільше враховуються пропозиції міжнародних та вітчизняних приватних структур (туроператори, агенції, готелі, ресторани, заклади розваг, консалтингово-маркетингові компанії).
Сегменти споживачів на який спрямований турпродукт: бізнесмени, люди похилого віку, активні туристи, сімейні туристи та інші.		рішення про пропоновані турпродукти приймають всі учасники на основі проведеного маркетингового аналізу, проте найбільше враховуються пропозиції міжнародних та вітчизняних приватних структур (туроператори, агенції, готелі, ресторани, заклади розваг, консалтингово-маркетингові компанії).
Формування маркетингової програми просування на бельгійський тур. ринок		органи державної влади, приватний сектор, громадськість
Маркетингові заходи		
Інструмент	Опис	
Преса для туристів споживачів	<ul style="list-style-type: none"> - реклама українських лікувально-оздоровчих турпродуктів в бельгійських журналах La Libre Belgique та Vos Vacances. - реклама турпродуктів у виданні Pasar – бельгійський журнал для любителів активного туризму; - публікації та організація конкурсів “Що ви знаєте про Україну” у бельгійських газетах NL, FR; - розсилка брошур активним бельгійським туристам про українські туристичні пропозиції. - публікації у бельгійських журналах різного бізнесового спрямування - реклама в туристичних путівниках; - формування туристичних брошур (українські готелі, об’єкти та ін.) 	Бельгійські ЗМІ – організація публікацій; Бельгійські туроператори – надання списку активних туристів, організація розсилки брошур. Українські туроператори та міжгалузеві партнери (поліграфічні фірми) – друк брошур та організація публікацій.
Професійна преса	формування туристичних брошур, журналів, інформаційних листів, прес-релізів з метою ознайомлення бельгійських туроператорів з пропозиціями України.	українські туроператори та міжгалузеві партнери (поліграфічні фірми) здійснюють друк професійної поліграфічної продукції.
Телебачення	реклама на бельгійському каналах Liberty TV, TV5 Monde, Tele Tourisme.	українські рекламні компанії, які створюють рекламні ролики; бельгійський промоутер, представник бельгійського ТБ.
Радіо	рекламна компанія в Bel RTL найбільша франкомовна радіостанція.	бельгійський промоутер
Зовнішня реклама	Біг-борди, плакати з візуалізацією найкращих українських туристичних об’єктів, реклама на транспортних засобах.	бельгійський промоутер
Інтернет-реклама	Банерна реклама на бельгійських туристичних сайтах, створення туристичного інтернет –сайту України для бельгійських туристів, рекламна компанія в мережі Facebook, систематична e-mail розсилка інфо листів.	Бельгійські та українські промоутери, IT-компанії, суб’єкти туристичної галузі.
Семінари, конференції, туристичні ярмарки, презентації	<ul style="list-style-type: none"> - презентація України в якості туристичного центру для провідної школи туризму в Бельгії ISALT та інших турорганізацій; - участь у міжнародних туристичних семінарах та семінарах групи країн V4 - Франція, Люксембург, Нідерланди, Бельгія; - участь у семінарах ANTORPRESS для журналістів з метою промоції туристичної індустрії; - організація “Днів українського туризму” - запрошення представників різних бельгійських структур з метою промоції туризму в Україні; - участь у міроприємствах організованих туристичними бельгійськими організаціями Voyage Leonard, Fete de Tervuren; - організація презентації української туристичної пропозиції для бельгійських туроператрів; - участь у туристичних ярмарках; - організація безкоштовних рекламних поїздок в Україну представників бельгійських туристичних структур та преси та ін.. 	Бельгійські та українські промоутери, бельгійські туристичні органи влади, що займаються організацією міжнародних семінарів, конференцій, міжнародні туристичні організації, суб’єкти туристичної галузі України, представники преси
Організація інформаційних	- Reismarkt – рекламний стенд на бельгійських ярмарках, де слід представити провідні туристичні продукти України;	Бельгійські та українські промоутери, міжнародні туристичні організації, суб’єкти

Рис. 3.24. Консолідація зусиль учасників стратегічних туральянсів в рамках формування маркетингової політики просування національних турпродуктів на

стендів	- інформаційні стенди на ярмарках організовані туристичними спілками Європейського Союзу.	туристичної галузі України, поліграфічні фірми.
---------	---	---

Необхідно зазначити, що в процесі формування міжнародної маркетингової стратегії туристичної галузі України важливе значення має не лише підготовка туристичних фахівців, а й підготовка спеціалістів з маркетингу, які б впроваджували новітні технології у процес просування національного турпродукту на закордонні туристичні ринки. Тому ми на основі кількісних та експертних оцінок склали перелік найкращих потенційних партнерів (ВНЗ) стратегічних державно-приватних туристичних альянсів, які б забезпечували навчання та розвиток трудових ресурсів (рис. 3.25).

Назва ВНЗ, що готують фахівців туристичного спрямування	Бальна оцінка	Назва ВНЗ, що готують фахівців маркетингового спрямування	Бальна оцінка
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	64	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	42
Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського	62	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	40
Львівський національний університет імені Івана Франка	57	Національний університет "Кисво-Могилянська академія"	40
Київський університет туризму, економіки і права	53	Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут"	40
Київський національний торговельно-економічний університет	51	Інститут Реклами	35
Донецький університет туристичного бізнесу	49	Київський національний торговельно-економічний університет	32
Чернівецький національний університет імені Ю.Федьковича	45	Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Т.Шевченка	30
Прикарпатський університет імені В.Стефаніка	43	Міжрегіональна академія управління персоналом	27
Інститут туризму ФПУ	37	Українсько-американський гуманітарний інститут "Вісконсінський міжнародний університет (США) в Україні"	21
Одеський економічний університет	35	Державна академія керівних кадрів культури і мистецтв	17
Чернівецький торговельно-економічний інститут	32	Кіровоградський державний педагогічний університет ім. Володимира Винниченка	15
Мукачівський технологічний інститут	32	Луганський національний університет імені Тараса Шевченка	12

Рис. 3.25. Перелік потенційних партнерів стратегічних державно-приватних туристичних альянсів в сфері підготовки фахівців туризму та маркетингу

[розробка автора]

Експертні оцінки були отримані в результаті анкетного опитування українських суб'єктів господарювання туристичної галузі України, які вказували вищі навчальні заклади, де навчалися провідні працівники їхньої компанії, що змогли успішно реалізувати свої теоретичні знання на практиці і проявити себе як кваліфіковані фахівці своєї справи. Кількісні оцінки ґрунтувалися на визначенні загальної кількості випущених спеціалістів та кількості відомих науковців, праця яких спрямована на розвиток теоретично-практичного інструментарію туристичної та маркетингової науки. Дані показники були зведені в інтегральний показник за допомогою 100-бальної критеріальної оцінки.

Важливу роль в рамках міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму має і навчання громадськості та приватних підприємців. Дане навчання спрямоване на:

- підтримку мережі місцевих підприємців для розвитку їх навичок та методів, необхідних для ефективного виконання завдань та менеджменту процесу розвитку, а також територіального управління в цілому;
- поліпшення стану довкілля після реалізації стратегічного проекту; підняття обізнаності та компетентності державних, обласних, місцевих органів влади та підприємців з питань сталого розвитку туризму та формування міжнародних маркетингових стратегій;
- поліпшення професійного навчання туристичних операторів та підвищення рівня якості туристичної пропозиції;
- надання підтримки малому та середньому бізнесу відповідно до його потреб, зміцнення управлінських навичок та поліпшення умов для розвитку підприємництва; підняття обізнаності про бренд туристичної України через проведення тематичних семінарів, розвиток знань громадськості та приватних підприємців щодо наявного потенціалу.

Навчання в рамках стратегічних державно-приватних туристичних альянсів повинне бути зосереджене на двох аспектах:

- інституційні можливості розвитку туризму на закордонних ринках;

- відповідність осіб, які працюють в галузі туризму, потребам туристичного продукту та ринків.

Одним із важливих завдань учасників туристичних альянсів є визначення цільової аудиторії на яку має бути направлене навчання. Даний процес, ми схематично відобразили на рисунку 3.26.

Навчальні цілі		Цільові групи			
		Підприємці та туроператори	Державні, обласні, регіональні та місцеві організації	Перспективні підприємці	Громадськість
Підняття обізнаності	1. Підняття обізнаності з питань сталого розвитку туризму на вітчизняних та закордонних ринках.	+	+	+	+
	2. Підняття обізнаності про бренд туристичної України: місцеві ресурси та фонди, зміст плану розвитку туризму; брендові цінності в регіоні.	+			+
Покращення навичок	3. Здобуття навичок планування та менеджменту розвитку туризму на вітчизняних та закордонних ринках.		+		
	4. Поліпшення навичок маркетингу туризму та здатності використовувати місцеві ресурси.	+	+		
	5. Поліпшення навичок туристичних операторів.	+			
	6. Передача знань та методів для надання консультацій та допомоги при започаткуванні нового або розвитку вже існуючого бізнесу.		+		
	7. Підвищення якості навичок ведення бізнесу та управління. Використання можливостей, які пропонує міжнародна маркетингова стратегія.	+		+	

Рис. 3.26. Підвищення рівня обізнаності та розвиток професійних навичок основних цільових груп туризму [розробка автора]

Навчання спрямоване на задоволення навчальних потреб, визначених в пунктах 3 та 4 зведеної таблиці необхідно зосередити на таких темах: стратегічних розвиток туризму на вітчизняних та закордонних ринках, формування туристичного продукту, підвищення якості послуг в туристичному бізнесі. Навчання щодо поліпшення навичок туристичних операторів повинне включати всіх туроператорів з метою розвитку навичок, необхідних для ефективного просування національного туристичного продукту на зовнішні ринки, контролю стану довкілля та поліпшення якості послуг, що надаються. У цьому випадку партнери стратегічного державного-

приватного туристичного альянсу повинні проводити навчання на теми: туристичний маркетинг: інструменти туристичного маркетингу (особливу увагу потрібно приділити Інтернет-технологіям); економіка та менеджмент бізнесу та туристичних послуг з метою покращення результатів; оцінка туристичних послуг: технології проведення оцінки впливу на довкілля кожного виду підприємницької діяльності та опис сертифікованих систем, що використовуються, таких як EMAS; законодавство з питань туризму та екології; розробка тематичних програм, стратегій, туристичних пакетів та організація заходів.

Інтеграція зусиль учасників стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес підготовки та навчання кваліфікованих працівників сприятиме підвищенню якості надання послуг, зростанню рівня продуктивності та ефективності управлінських навичок, запровадженню новітніх маркетингових технологій та підвищенню кваліфікації органів владних структур. Як результат, формування конкурентоспроможних національних туристичних продуктів, що позитивно вплине на реалізацію запланованої міжнародної стратегії розвитку туристичної галузі України.

Отже, підсумовуючи наведені позитивні результати від запровадження авторської концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму в Україні, ми можемо стверджувати, що ефективність формування та реалізації маркетингової політики виходу на закордонні туристичні ринки буде прямопропорційно залежати від динаміки розвитку державно-приватних туристичних альянсів в Україні. Тому, виникає необхідність як найшвидше створити такі умови, які б сприяли активізації об'єднанню зусиль вітчизняних та закордонних державних та приватних структур з метою формування успішної туристичної держави України.

Висновки до розділу 3:

Здійснюючи вирішення завдання щодо пошуків шляхів удосконалення системи стратегічного планування маркетингової діяльності в туристичній галузі України, зроблені такі висновки:

1. Було доведено, що на сьогоднішній день, існує залежність між ефективністю стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичної сфери та результативністю використання інформаційних та аналітичних ресурсів туристичної організації. Встановлено, що на підприємствах суб'єктів господарювання туристичної галузі моделі інформаційно-аналітичного забезпечення майже відсутні, або характеризуються значною несистемністю. Проте, дослідження сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичного бізнесу виявило, що попри її низький рівень, в останні роки спостерігається тенденція зростання потреби у її формуванні.

2. Враховуючи окреслені основні проблематики в рамках інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування, що були визначені шляхом авторського аналізу діяльності підприємств туристичної сфери України, було запропоновано ряд рекомендацій щодо удосконалення даного процесу, а саме: уточнити визначення понятійно-категорійного апарату в даній сфері; структурувати процес інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності; окреслити основні причини спотворення даних на етапах інформаційно-аналітичного забезпечення працівників турпідприємства маркетинговою інформацією; сформувати чітку систему звітності відповідальних осіб; створити інформаційні бази даних стратегічної маркетингової інформації; створити робочу комісію, яка б здійснювала систематичний моніторинг та контролювала б процес інформаційної та аналітичної підтримки стратегічно-маркетингового планування на турпідприємствах; сформувати систему регулярного інформування працівників туристичної організації про стратегічні орієнтири, що були визначені у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності; активізувати участь працівників турпідприємства у процесі формування інформаційно-аналітичного забезпечення шляхом продуманої мотиваційної

політики; використовувати прикладні програми – комплексних інформаційних систем, які можуть забезпечити гнучкість і адаптивність систем інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління.

3. Було запропонований механізм побудови матричної моделі визначення необхідної інформаційно-аналітичної підтримки основних заходів стратегічно-маркетингового планування, який надав можливість визначити першочергові завдання, які необхідно здійснити організаціям туристичного бізнесу України щодо удосконалення системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування маркетингової діяльності в розрізі основних заходів на кожному етапі планування.

4. Ґрунтуючись на розробленій авторській методології, була запропонована чітка система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування, що характеризується максимальною гнучкістю, можливістю розвиватися відповідно з динамікою зовнішнього середовища і розширюватися за рахунок включення нових пластів стратегічної інформації.

5. Запропонована узагальнена форма стратегічно-маркетингового плану для суб'єктів господарювання туристичної галузі, що представляє собою цілісний комплекс сучасних та спеціально розроблених методик та моделей стратегічного планування в процесі визначення цілей та завдань турпідприємства, стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування та реалізації маркетингових стратегій та інших етапів стратегічно-маркетингового планування.

6. В якості інструмента аналізу макросередовища туристичним підприємствам було запропоновано використовувати розроблений автором M-PEST аналіз, в якому поєднано два методи аналізу – стандартний PEST-аналіз та метод розробки сценаріїв. Такий аналіз надасть можливість суб'єктам господарювання туристичної галузі детально дослідити вплив кожного фактору макросередовища та побудувати декілька версій сценаріїв розвитку подій у майбутньому.

7. З метою підвищення ефективності стратегічного планування маркетингової діяльності було запропоновано ряд авторських методик, а саме розроблена форма аналізу та оцінка основних конкурентів, матриця TOWS/SWOT-

аналізу, алгоритм комплексної оцінки сегментів, модель рельєфного моделюванні продуктового попиту та пропозиції, матрична модель вибору видів кадрового забезпечення та інші.

8. Доведена необхідність створення стратегічних державно-приватних туристичних альянсів та впровадження інноваційної концепції інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України як ефективні заходи удосконалення механізму взаємоузгодженості стратегічно-маркетингового планування на різних рівнях господарювання у галузі туризму. Запропоновано ряд рекомендацій щодо налагодження роботи стратегічних альянсів, а також представлено потенційні проекти розвитку туристичної інфраструктури стратегічних державно-приватних туристичних альянсів.

ВИСНОВКИ

Інтегральним результатом проведеного дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне узагальнення та нове вирішення важливої наукової проблеми розробки методико-практичних підходів щодо удосконалення системи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України, що забезпечують спрямованість діяльності туристичних підприємств на інноваційний шлях розвитку. На основі проведених досліджень зроблено такі висновки та пропозиції теоретичного, методичного, методологічного та практичного характеру, які відображають основні завдання дисертаційної роботи відповідно до поставленої мети:

1. Удосконалити систему стратегічного планування маркетингової діяльності вітчизняних підприємств туристичної галузі відповідно до визначених стратегічних пріоритетів на всіх рівнях господарювання та реалій розвитку ринкової діяльності надають можливість розроблені та систематизовані автором теоретико-методологічні засади стратегічно-маркетингового планування, які ґрунтуються на сукупності загальних принципів сучасної ринкової економіки і специфічних інструментів туристичної діяльності.

2. Аналіз наукової літератури свідчить про те, що на сьогоднішній день, попри численні дослідження дискусійним залишається питання, щодо визначення змістовно-категорійної сутності поняття “стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі”. Тому нами було запропоновано визначення даної дефініції як управлінського процесу формування ефективної ринкової стратегії довгострокового характеру суб'єкта господарювання туристичної галузі, що ґрунтується на маркетинговому підході з метою адаптації діяльності підприємства до умов змінного зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і здобуття значного стабільного прибутку.

3. Досягати в практичній діяльності поставлених цілей по просуванню туристичних продуктів (послуг) на ринку за допомогою дієвої маркетингової стратегії, ефективно визначати потреби туристичного ринку та оптимально узгоджувати їх із ресурсами підприємства дозволяє запропонована авторська схема

процесу стратегічного планування маркетингової діяльності, яка базується на комплексному використанні інструментів стратегічно-маркетингового аналізу, удосконалених етапах процесу планування та чіткому механізмі раціонального розподілу індивідуальних зусиль кожного учасника процесу стратегічного планування маркетингової діяльності на кожному його етапі.

4. Відповідно до результатів дослідження розвитку стратегічного планування маркетингової діяльності в світі та в Україні було визначено основні наукові підходи, етапи еволюції та сформовано авторську позицію щодо проблематик дослідження стратегічного планування маркетингової діяльності, що може бути застосовано суб'єктами господарювання туристичної галузі у практичній діяльності при визначення своїх стратегічних перспектив.

5. Отримати зважену оцінку формування та реалізації маркетингової стратегії дозволяє удосконалений методичний підхід до структуризації даного процесу, який базується на основі виокремлення чітких, послідовних та паралельних етапів із відображенням зворотного зв'язку для коригування маркетингової стратегії за допомогою двох блоків-адаптерів.

6. Запропонована оригінальна модель оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності для суб'єктів туристичної діяльності, що ґрунтується на трьох видах оцінок, а саме адаптивність, зовнішня та внутрішня результативність. В рамках даної моделі розроблено систему показників, що трансформує дану теоретичну модель у практичний інструмент для туристичних підприємств. Також було розроблено систему рекомендованих управлінських рішень, що забезпечують підвищення рівня результативності стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичної галузі.

7. Проведена маркетингова оцінка конкурентного середовища туристичного ринку України, яка представляє собою методичний підхід, що базується на таких кроках, як аналіз ринку туристичних послуг України, визначення загального рівня конкурентоспроможності ринку; оцінка привабливості досліджуваного ринку; визначення наявних конкурентних переваг сучасних суб'єктів господарювання туристичної галузі України і формування на їх основі конкурентних стратегій;

оцінка ключових факторів створення і утримання конкурентних переваг. В рамках даної оцінки було детально проаналізовано динаміку основних соціально-економічних показників, визначено індекс конкурентоспроможності туристичної галузі України, сформовано рейтинг вагомості показників у системі оцінки конкурентних переваг та розроблено матрицю оцінки конкурентних переваг підприємства ринку туристичних послуг. Також в процесі оцінки було виявлено ряд проблемних аспектів, що свідчили про неможливість України конкурувати з розвинутими туристичними державами. У зв'язку з цим, було запропоновано шляхи вирішення даних проблем шляхом формування стратегічно-орієнтованої державної політики, створення сильного органу влади з управління розвитком туризму, впровадження апробованих у світі економічних механізмів успішного ведення туристичного бізнесу та заохочення інвесторів з метою розвитку туристичної інфраструктури України.

8. Для відображення соціально-економічних показників, які у матеріалах статистичних організацій не були зазначені, нами були проведені власні маркетингові дослідження. Було проанкетовано 320 туристів та фахівців 84 суб'єктів господарювання туристичної галузі 5 регіонів України.

9. На основі комплексного аналізу діяльності суб'єктів господарювання ринку туристичних послуг України, ми виявили, що рівень використання стратегічно-маркетингового інструментарію є дуже низький, стратегічний маркетинг набув лише інструментального характеру. Його сутність визначається у використанні розрізнених, окремих маркетингових інструментів, які не об'єднанні у цілісний комплекс. Нами було виділено ряд помилок, яких допускаються керівники та топ менеджери підприємств туристичної діяльності, запропоновано основні шляхи їх вирішення з метою недопущення їх виникнення у майбутньому.

10. Важливою умовою ефективного стратегічно-маркетингового планування на різних рівнях господарювання у туристичній галузі є активна підтримка уряду країни та обґрунтована державна маркетингова політика. Було доведено, що існує ряд проблем, які гальмують даний процес, призводять до втрати конкурентних переваг окремих суб'єктів господарювання та неможливості позиціювання України

як туристичної держави. До таких проблем можна віднести відсутність цілісної системи державного управління туризмом; недосконалість нормативно-правової бази; декларативний характер запроваджених стратегій розвитку як держави, так і певних регіонів; неузгодженість маркетингового орієнтованих стратегій; недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізацій стратегій; відсутність єдиної ефективної методології збору статистичних даних; відсутність необхідного фінансування стратегічного маркетингового планування тощо. Враховуючи дані проблемні аспекти, нами було запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державної туристичної політики.

11. Доведено, що з метою підвищення конкурентоспроможності сфери туризму і курортів необхідно сформувати ефективну модель співпраці держави, бізнесу та суспільства. Була висловлена думка, що це можна здійснити шляхом гармонізації економіко-соціальних відносин між державою, бізнесом (роботодавцями) та найманими працівниками. Зусилля всіх суб'єктів повинні бути узгоджені та синхронізовані із загальними завданнями і цілями розвитку сфери туризму і курортів. Саме тому автором було запропоновано власну систему взаємоузгодженості стратегічно-маркетингового планування на різних рівнях господарювання.

12. Обґрунтовано доцільність впровадження розробленої автором системи інформаційно-аналітичного забезпечення як ефективного заходу налагодження успішної системи стратегічного планування маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах туристичної сфери. Дана система розрахована на широке застосування в будь-якому аспекті й напрямку діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України і надає можливість проводити якісний аналіз та моніторинг стратегічної інформації. Також розроблено механізм побудови матричної моделі визначення необхідної інформаційно-аналітичної підтримки основних заходів стратегічно-маркетингового планування, що надасть можливість визначити основні заходи удосконалення системи інформаційно-аналітичної

підтримки стратегічного планування маркетингової діяльності для туристичного бізнесу України.

13. Критичний аналіз стану системи стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичної галузі України дав змогу сформувати узагальнену форму стратегічно-маркетингового плану, яка містить цілісний комплекс спеціально розроблених методик та моделей стратегічного планування (M-PEST аналіз, в якому поєднано два методи аналізу – стандартний PEST-аналіз та метод розробки сценаріїв; форма аналізу та оцінка основних конкурентів, матриця TOWS/SWOT-аналізу, алгоритм комплексної оцінки сегментів, модель рельєфного моделюванні продуктового попиту та пропозиції, матрична модель вибору видів кадрового забезпечення та інші). Використання цих методик надасть можливість суб'єктам туристичної сфери ефективно проводити планування на своїх підприємствах.

14. Розроблена інноваційна концепція інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України дозволить суттєво покращити механізм стратегічно-маркетингового планування на всіх рівнях господарювання. Було виявлено, що існує ряд бар'єрів, що перешкоджають впровадженню на практиці стратегічних державно-приватних туристичних альянсів, у зв'язку з цим було запропоновано систему рекомендацій для їх подолання, а саме удосконалення нормативно-законодавчої бази щодо регулювання взаємовідносин в межах стратегічних державно-приватних туристичних альянсів; підвищення рівня інституційного забезпечення; формування чіткої системи гарантій та здійснення контролю за захистом інтересів приватних та державних партнерів. Визначено механізм взаємодії учасників стратегічних державно-приватних туристичних альянсів, визначено їх функціональні обов'язки та мотиваційні чинники участі у альянсах. Також наголошено на важливості визначення механізму фінансування стратегічних проектів, оскільки, на нашу думку, система фінансових інструментів виступає каталізатором їх реалізації.

15. На основі багатофакторного аналізу було визначено потенційні проекти стратегічних державно-приватних альянсів, які передбачають створення або реконструкцію існуючої та потенційної туристичної інфраструктури. Впровадження даних проектів надасть можливість підвищити рівень туристичної атракційності нашої держави.

16. Обґрунтовано, що стратегічні державно-партнерські туристичні альянси на основі проведеного аналізу закордонних ринків повинні сформувати диференційований план маркетингових заходів для кожної країни, оскільки, кожна держава характеризується своєю специфікою: національна ментальність, надання переваги турпродуктам, які не зустрічаються в них на території, звичний лише для них рівень сервісу та обслуговування та інше. В підтвердження даної думки, було запропонований механізм формування маркетингової політики в рамках консолідації зусиль партнерів стратегічних державно-приватних туристичних альянсів на прикладі виходу на туристичний ринок Бельгії. Можна стверджувати, що ефективність формування та реалізації маркетингової політики виходу на закордонні туристичні ринки буде прямопропорційно залежати від динаміки розвитку державно-приватних туристичних альянсів в Україні. Тому, виникає необхідність як найшвидше створити такі умови, які б сприяли активізації об'єднанню зусиль вітчизняних та закордонних державних та приватних структур з метою формування успішної туристичної держави України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про туризм” від 15.09.1995 № 324/95-ВР / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2014. – 27 с.
2. Закон України “Про курорти” від 15.10.2000 № 2026-III/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2013. – 31 с.
3. Закон України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” від 01.06.2000 № 1775-III / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2013. – 19 с.
4. Закон України “Про охорону культурної спадщини” від 08.06.2000 № 1805-III / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2013. – 22 с.
5. Закон України “Про страхування” від 07.03.1996 № 85/96-Р/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2013. – 17 с.
6. Закон України “Про державний бюджет України на 2012 рік” від 22.12.2011 № 4282-VI / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2012. – 34 с.
7. Закон України “Про Перелік пам’яток культурної спадщини, що не підлягають приватизації ” від 23.09.2008 № 574-VI / Верховна Рада України. – Офіц. вид. –К. : Парлам. вид-во, 2012. – 21 с.
8. Закон України “Про затвердження внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання залучення інвестицій” від 15.05.2013 № 2779-III [Електронний ресурс]/ Верховна Рада України. – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2779-14>.
9. Постанова КМУ “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” від 02.12.2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF>.
10. Постанова КМУ “Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів” від 06.08.2008 [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1088-2008-%D1%80>.
11. Постанова КМУ “Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку в Україні спортивної та туристичної інфраструктури у 2011-2022 роках”

від 29.06.2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/707-2011-%D0%BF>.

12. Постанова КМУ “Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року” від 01.08.2013 [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-%D1%80>.

13. Постанова КМУ “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” від 02.12.2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF>.

14. Господарський кодекс України : станом на 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2013. – 207 с. – (Бібліотека офіційних видань)

15. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519с.

16. Армстронг Г. Введение в маркетинг : уч. пособ. ; пер. с англ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2000. – 640с.

17. Артеменко Л. П. Моделі та методи стратегічного планування для виробничого підприємства [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, Є. А. Вронська // Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання. Збірник наукових праць. – 2010. – № 2. – Режим доступу до матеріалу : http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Vronska_210.html.

18. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.

19. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – Донецьк, 2002. – 562с.

20. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 488 с.

21. Багиев Г. Л. Маркетинг : учеб. пособ. / Г. Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М. : Экономика, 2001. – 718 с.

22. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2005. – 440с.
23. Білорус О. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / О. Г. Білорус, Є. Г. Панченко – К. : Т-во “Знання” України, 1992. – 40 с.
24. Близнюк В. П. Міжнародний стратегічний маркетинг в системі управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 “Економіка та управління підприємствами” / В. П. Близнюк – К., 1999. – 20 с.
25. Божкова В.В. Маркетингова політика комунікацій / В. В. Божкова // Маркетинг : бакалаврський курс : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2004. – С. 510–570.
26. Божкова В. В. Синергетичний ефект у маркетингу / В. В. Божкова // Технологія ХХІ века : сб. научных статей по материалам 12 междунар. науч.-метод. конф. – Сумы : СНАУ, 2005. – Т.2. – С. 19–22.
27. Божкова В. В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / В. В. Божкова. – Суми, 2011. – 32 с.
28. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж. Болт. – М. : Экономика, 1991. – 271 с.
29. Бондаренко І. В. Сучасний маркетинг (у схемах, малюнках, таблицях, термінологічних поясненнях) : навч. посібн. / І. В. Бондаренко, В. І. Дубницький. – Донецьк : ТОВ „Юго-Восток Лтд”, 2002. – 326 с.
30. Бронникова Т. С. Маркетинг : учеб. пособие [Електронний ресурс] / Т.С. Бронникова, А. Г. Чернявский. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1999. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.aup.ru/books/m49/14.htm>.
31. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навч. посібн. / Н. В. Бутенко. – К. : ВПЦ “Київський університет”, 2003. – 160 с.

32. Бутенко Р. Г. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс] / Р. Г. Бутенко. – Режим доступу до матеріалу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t9/1.htm>.
33. Бузько И. Р. Экономический риск (методы анализа, оценки и ограничения) / И. Р. Бузько. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1996. – 331 с.
34. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
35. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
36. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / А. Е. Воронкова. – Донецьк, 2001. – 32 с.
37. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с.
38. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
39. Герасименко В. Г. Маркетингове позиціонування туристично-рекреаційних територій / В. Г. Герасименко // Вісник Донецького національного університету. Серія В Економіка і право. – 2002. – № 21. – С.186–190.
40. Герасименко В. Г. Теоретико-методологічні основи застосування маркетингового підходу до стратегічного планування у діяльності туристичних підприємств України / В. Г. Герасименко // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2014. – Вип. 51. – С. 494-500.
41. Герасименко В. Г. Стратегія розвитку підприємницького потенціалу в туристичних регіонах України / В. Г. Герасименко, С. Г. Нездоймінов // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету. – 2008. – № 30. – С. 64-70.

42. Герасименко В. Г. Основи туристичного бізнесу : навч. посібник / В. Г. Герасименко. – Одеса : Чорномор'я, 1997. – 160 с.
43. Гончарова Н. П. Маркетинг інноваційного процесу : учебн. посіб. / Н. П. Гончарова. – К. : ВИРА-Р, 1998. – 267 с.
44. Горностаєва А. Н. Стратегический менеджмент : учебн. посіб. / А. Н. Горностаєва. – Брянськ : БГТУ, 2004. – 107 с.
45. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. М. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
46. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / А. В. Гриньов. – Донецьк, 2004. – 36 с.
47. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент : учеб. посіб. / В. Ф. Гринев. – К. : МАУП, 2001. – 152 с.
48. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт– СПб. : Изд-во “Питер”, 2000. – 832с.
49. Дайновский Ю. А. 505 приемов бизнеса: маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда / Ю. А. Дайновский. – К. : А. С. К. ; 1998. – 272 С.
50. Дейян А. Стимулирование продаж и реклама на месте продажи / А. Дейян, А. Троадек, Л. Троадек ; пер. с франц. под общ. ред. В. С. Загашвили. – М. : АО Изд. группа “Прогресс”, “Универс”, 1994. – 190 с.
51. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль – СПб. : Изд. “Питер”, 1999. – 560 с.
52. Довбенко О. М. Податкове стимулювання інвестицій в туристичний комплекс України [Електронний ресурс] / О. М. Довбенко. – Режим доступу до статті : http://tourlib.net/statti_ukr/dovbenko3.htm.
53. Дурович А.П. Управление маркетингом в туризме / А.П. Дурович. – Мн. : БГЭУ, 2000. – 421 с.
54. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг : навч. посіб. / Л. Ф. Єжова. – К. : КНЕУ, 2002. – 560 с.

55. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави у нестабільних ринкових економічних системах : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 1998. – 144 с.
56. Журило В. В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій [Електронний ресурс] / В. В. Журило. – Режим доступу до матеріалу : http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20373.doc.htm.
57. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг / П. С. Завьялов, В.Е. Демидов. – М. : Международные отношения, 1998. – 304 с.
58. Зозульов О. В. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства / О. В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 54–57.
59. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : Теория и практика : учебн.пособ. [для вузов] / А. Т. Зуб – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
60. Зуляр Ю. А. Массовые коммуникации в рекламе : учебник [для вузов] / Ю. А. Зуляр. – Иркутск : Оттиск, 2006. – 405 с.
61. Иванова О. POS-материалы : роскошь или необходимость / О. Иванова // Маркетинг и реклама. – 2004. – № 2 (90), февраль. – 39-41 с.
62. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник [Електронний ресурс] / О. С. Іванілов – Режим доступу до матеріалу : http://pidruchniki.com.ua/15840720/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva__ivanilov_os.
63. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / І. А. Ігнат'єва. – К., 2006. – 38 с.
64. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
65. Ілляшенко С. М. Теоретико-методичні аспекти багатокритеріальної оцінки сегментів ринку промислових підприємств / С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського державного університету. – Суми., 2003. – С.64-71.
66. Каракай Ю. В. Маркетинг на ринку інноваційних товарів : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка, та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Ю. В. Каракай. – К., 2008. – 32 с.

67. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : навч. посібн. / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 1999. – 124 с.
68. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
69. Карпенко О. Організація маркетингу туристичного підприємства / О. Карпенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 6. – С. 25–30.
70. Карпов В. А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку : навч. посіб. / В. А. Карпов, В. Р. Кучеренко. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2001. – 215 с.
71. Картер Г. Эффективная реклама / Г. Картер. – М. : "Сирин"- "Либра", 1998. – 204 с.
72. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
73. Кериницька М. І. Стратегічне планування інноваційної діяльності та організації управління нею як чинник забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств / М. І. Кериницька // Проблеми науки. – 2009. – № 3. – С. 14–21.
74. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости : пер с англ. / Г. Кернер. – М. : Компания АйТи, ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
75. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
76. Клаус Мозер Психология маркетинга и рекламы : пер. с нем. / Клаус Мозер. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 380 с.
77. Клівець П. Г. Стратегія підприємств : навч. посібн. / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
78. Кононов Н. С. Промо-акции. Что это такое и нужны ли они вам на выставке [Электронный ресурс] / Н. С. Кононов. – Режим доступа до матеріалу : http://www.vr.com.ua/book/lit_promo1.htm.
79. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 240 с.

80. Коршунов В. І. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 “Підприємництво, менеджмент і маркетинг” / В. І. Коршунов. – Х., 2002. – 32 с.
81. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : „Бизнес - книга”, „ИМА-Кросс. Плюс”, 1995. – 702 с.
82. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. — М. : Вильямс, 2002. – 944 с.
83. Кравчук Н. В. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингу туристичного підприємства / Н. В. Кравчук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : економічні науки. – 2010. – Вип. 3 (Т. 2). – С.23–26.
84. Кравчук Н. Аналіз державної політики в сфері розвитку стратегічного маркетингу туристичної галузі України / Н. Кравчук // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. праць. – Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2012. – Вип. 28. – С. 106–110.
85. Кравчук Н. В. Стратегічно-маркетингова оцінка конкурентного середовища туристичного ринку України / Н. В. Кравчук // Вісник ДІТБ. Серія : економіка, організація, управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. – Донецьк, 2013. – Вип. 17. – С.306–311.
86. Кравчук Н.В. Організаційно-управлінська модель формування маркетингової стратегії для суб'єктів господарювання туристичної галузі України / Н. В. Кравчук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : економічні науки. – 2013. – Вип. 2 (Т. 1). – С.174–182.
87. Кравчук Н. Основні шляхи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичної сфери України / Н. Кравчук // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. праць. – Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2013. – Вип.. 30. – С. 164-169.
88. Кравчук Н.В. Стратегічно-маркетинговий план як ключовий фактор успішної діяльності підприємства туристичної сфери України / Н. В. Кравчук // Вісник

Чернівецького торгівельно-економічного інституту. Серія : економічні науки. – 2013. – Вип. 3 (51). – С.217–222.

89. Кравчук Н. В. Основні тенденції використання стратегічно-маркетингового інструментарію в процесі управління суб'єктами туристичної галузі України / Н. В. Кравчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : економічні науки. – 2013. – Вип. 1 (63). – С.270–273.

90. Кравчук Н. В. Особливості аналізу ринку туристичних послуг України на основі маркетингових соціологічних досліджень / Н. В. Кравчук // Матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції: “Світова економічна криза : причини наслідки та перспективи подолання” (14-15 травня 2010 р.). – Львів, 2010. – С. 285–287.

91. Кравчук Н. В. Використання системи стратегічного маркетингового планування як захід покращення діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі / Н. В. Кравчук // Матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції : “Актуальні проблеми розвитку національної економіки України ” (13-14 травня 2010 р.). – Львів, 2011. – С. 285–286.

92. Кравчук Н. В. Вплив економічної кризи на формування маркетингової політики суб'єктів господарювання туристичної галузі України / Н. В. Кравчук // Матеріали економічної наукової Інтернет-конференції: “Теорія і практика сучасної економічної науки : проблеми та шляхи вирішення” (7 грудня 2011 р.). – Тернопіль, 2011. – С. 68–71.

93. Кравчук Н. В. Японський досвід використання сучасних маркетингових заходів у галузі туризму / Н. В. Кравчук // Матеріали економічної наукової Інтернет-конференції : “Актуальні питання економічної науки на сучасному етапі” (17 лютого 2012 р.). – Тернопіль, 2012. – С. 72–74.

94. Кравчук Н. В. Кластерна політика як важлива складова національної маркетингової стратегії розвитку туризму в Україні / Н. В. Кравчук // Матеріали економічної наукової Інтернет-конференції : “Економіка України : сучасний стан та перспективи розвитку” (21 лютого 2013 р.). – Тернопіль, 2013. – С. 64–66.

95. Кравчук Н. В. Основні тенденції використання стратегічно-маркетингового інструментарію суб'єктами туристичної діяльності України в сучасних умовах фінансової нестабільності / Н. В. Кравчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції : “Проблеми фінансової нестабільності економіки країни” (1-2 березня 2013 р.). – Дніпропетровськ, 2013. – С. 66–68.
96. Кравчук Н. В. Механізм використання фінансово-маркетингових показників в процесі оцінки успішності нового продукту на ринку туристичних послуг / Н. В. Кравчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: “Роль фінансово-кредитного механізму у розвитку економіки країни” (1-2 березня 2013 р.). – Львів, 2013. – С. 97–99.
97. Кравчук Н.В. Ефективність використання “Партизанського маркетингу” в діяльності туристичних підприємств / Н. В. Кравчук // Матеріали всеукраїнської наукової конференції: “Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки України” (15 березня 2013 р.). – Луцьк, 2013. – С. 192–193.
98. Кравчук Н. В. Формування ефективних стратегічно-маркетингових цілей як ключовий фактор успішної діяльності підприємств туристичної галузі України / Н. В. Кравчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: “Актуальні проблеми економіки та менеджменту : теорія та практика” (30-31 травня 2013 р.). – К., 2013. – С. 83–85.
99. Кравчук Н. В. Стратегічні державно-приватні альянси як ефективний інструмент розвитку туристичної галузі України / Н. В. Кравчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: “Проблеми сучасної економіки” (30-31 травня 2013 р.). – Донецьк, 2013. – С. 23–26.
100. Краєзнавчі стратегії розвитку туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://ua.textreferat.com/referat-975-1.html>. – Назва з екрана.
101. Кралінський П. Т. Маркетинг на ринку туристичних послуг [Електронний ресурс] / П. Т. Кралінський. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201154/183-189.pdf>.
102. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 505 с.

103. Кредисов А. И. Маркетинг / А. И. Кредисов. – К. : Изд-во “Украина”, 1994. – 566 с.
104. Крижановский Р. А. Основы маркетинга / Р. А. Крижановский, И. П. Продиус. – К. : УМК ВО, 1992. – 164 с.
105. Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг : підручник / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – 472 с.
106. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для ВУЗов / М. И. Круглов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
107. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебн. для ВУЗов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.
108. Круглова Н. Ю. Хозяйственное право : учебн. пособ. / Н. Ю. Круглова. – М. : Изд-во РДЛ, 2001. – 912 с.
109. Крылов И. Введение в медиапланирование [Электронный ресурс] / И. Крылов. – Режим доступа до статті : http://iptv.com.ua/ashow_177.html.
110. Ксенз Л. В. Огляд ринку рекламних послуг [Електронний ресурс] / Л. В. Ксенз. // Офіційний сайт міжнародної маркетингової групи. – Режим доступа до статті : <http://www.marketingua.com/articles.php?articleId=1787>.
111. Куденко Н. В. Маркетингове стратегічне планування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація та управління підприємствами” / Н. В. Куденко. – К., 2003. – 36 с.
112. Куденко Н. В. Синергізм у стратегічній діяльності фірми / Н. В. Куденко // Механізм регулювання економіки : зб. наук. праць Сумського держ. ун-ту. – 2001. – № 1–2. – Суми. : Університетська книга, 2001. – С. 132–139.
113. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
114. Кулешова Н. В. Модель оцінки ефективності маркетингової стратегії туристичного підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Кулешова. – Режим доступа до статті : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1270>.

115. Кузьмін О. Є. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій туристичних підприємств / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин // Фінанси України. – 2008. – № 9. – С. 103–110.
116. Курасова А. В. Міжнародна торгівля турпродукцією в структурі конкурентоспроможності України [Електронний ресурс] / А. В. Курасова. – Режим доступу до матеріалу : <http://intkonf.org/kurasova-av-mizhнародna-torgivlya-produktsiyeumashinobuduvannya>.
117. Лабезник М. Объем рекламно-коммуникационного рынка Украины в 2010 году и прогноз развития рынка в 2011 году. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции [Електронний ресурс] / М. Лазерник. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.adcoalition.org.ua/ru/news/view/231>.
118. Лабурцева О. І. Науково-методологічні основи розвитку підприємництва на засадах маркетингу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Лабурцева Олена Іванівна. – К., 2008. – 408 с.
119. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж. -Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
120. Ландик В. І. Формування інноваційної стратегії великих туристичних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / В. І. Ландик. – Донецьк, 2003. – 31 с.
121. Лапыгин Ю. Н. Методы разработки стратегии компании [Електронний ресурс] / Ю. Н. Лапыгин // Стратегический менеджмент. – М. : ИД “ИНФРА-М”, 2007. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.cfin.ru>.
122. Лебедева О.Г. Основы маркетинга / О. Г. Лебедева, Т. Ю. Филиппова. – СПб. : МиМ, 1997. – 224 с.
123. Ленсколда Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний [Електронний ресурс] / Дж. Ленсколда. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.ozon.ru/context/detail/id/2148370/>.
124. Лилик І. В. Ринок маркетингових досліджень в Україні – 2008: експертна оцінка та аналіз УАМ / І. В. Лилик // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 1. – С.31–35.

125. Лилик І. В. Маркетинг як філософія бізнесу в Україні / І. В. Лилик // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2008. – №1 (19) – С . 123-129.
126. Лисицький Д. Сучасні погляди на медіапланування [Електронний ресурс] / Д. Лисицький // PROMOTION-MIX, 2004. – № 2 (32). – Режим доступу до статті : http://dere.com.ua/library/leosvit/media_plan.shtml.
127. Литл Д. Ф. Основы маркетинга / Д. Ф. Литл. – Ростов/Д : Феникс, 1997. – 385 с.
128. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посібн. / І. Л. Литовченко, В. П. Пилипчик. – К. : Центр учб. л-ри, 2008. – 184 с.
129. Лідовський Ю. А. Моделювання маркетингової стратегії підприємства (на прикладі продукції виробничо-технічного призначення) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук : спец. 08.03.02 “Економіко-математичне моделювання” / Ю. А. Лідовський. – Х., 2005. – 31 с.
130. Лісіцина І.І. Державно-приватне партнерство в галузі туризму [Електронний ресурс] / І. І. Лісіцина // Бізнес-інформ. – 2013. – № 2. – Режим доступу до статті : <http://www.sworld.com.ua/konfer33/621.pdf> .
131. Лук’янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібн. / Т. І. Лук’янець. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.
132. Лук’янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч. посібник. / Т. І. Лук’янець. – 2-ге вид., доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 440 с.
133. Луцій О. П., Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку / О. П. Луцій, І. С. Коварш // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С. 8–10.
134. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О.Любіцева. – 2-е вид., перероб. та доп. – К : Альтерпрес , 2003. – 436 с.
135. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. [для вузов] / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
136. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учебн. пособ. [для вузов] / В. И. Ляско. – М. : Изд-во “Экзамен”, 2005. – 288 с.
137. Майовець Є. Й. Маркетинг : теорія та методологія / Є. Й. Майовець. – Львів : ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2013. – 450 с.

138. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : навч. посіб. / Т. І. Макаренко. – К. : Центр учб. л-ри, 2005. –160 с.
139. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М.Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
140. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібник / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.
141. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу : навч. посібник / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 272 с.
142. Манаев О. Т. Контент-анализ – описание метода [Електронний ресурс] / О. Т. Манаев – Режим доступу до матеріалу : <http://psyfactor.org/lib/kontent.htm>.
143. Маркетинг : підручник / О. М. Азарян, Н. Л. Жукова, Л. Л. Авдєєнко та ін. ; за заг. ред. О. М. Азарян. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007.– 343 с.
144. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – К. : Знання, 2004. – 354 с.
145. Маркетинговий менеджмент : учеб. пособ. / под общ. ред. М. И. Белявцева и В. Н. Воробьева. – Донецк : ДонНУ, 2004. – 545 с.
146. Маркіна І. А. Стратегічне планування маркетингу в системі управління організацією туристичного бізнесу [Електронний ресурс] / І. А. Маркіна / Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. – 2015. – №1. – Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3712>.
147. Маркіна І. А. Управління створенням інвестиційної привабливості підприємств туристичного бізнесу : монографія / І. А. Маркіна, І. В. Черниш. – Кіровоград : Поліграф.-видавн. центр ТОВ „Інтекс-ЛТД”, 2010. – 171 с.
148. Маркіна І. А. Формування маркетингового потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації України / І. А. Маркіна, З.О. Тягунова // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2011. – №1 (126). – С. 60–69.
149. Мельник Л. Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике : Энциклопедический словарь / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД “Университетская книга”, 2005. – 384 с.

150. Мельник Н. В. Методология оценки результативности стратегического планирования маркетинговой деятельности субъектов рынка туристических услуг Украины / Н. В. Мельник // Социально-гуманитарный вестник Юга России. – Краснодар, 2013 – С. 166–171.
151. Мельник Н. В. Інтеграція зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процесі формування міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму України / Н. В. Мельник // Вісник Дніпропетровського університету. Серія економічна. – 2013. – Вип. 7 (3). – С.263–269.
152. Мескон М. Х. Основы менеджмента ; пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
153. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm>
154. Михасюк І. Р. Управління розвитком малого підприємництва зеленого туристичного бізнесу : монографія / І. Р. Михасюк, І. В. Петлін. – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 282 с.
155. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. / А. П. Міщенко. – К. : Центр учб. л-ри, 2004. – 336 с.
156. Моїсеєва Н. К., Конишева М. В. Управління маркетингом: теорія, практика, інформаційні технології / Н. К. Моїсеєва, М. В. Комишева. – М. : Фінанси і статистика, 2002. – 297 с.
157. Наливайко А. П. Теоретичні засади стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / А. П. Наливайко. – К., 2002. – 32 с.
158. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Екс Об, 2002. – 560 с.
159. Новый словарь русского языка [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.rubricon.com/qe.asp?qtype=1&id=0&srubr=0&fstring>.

160. Ноговицин А. В. Туристический комплекс Украины: что дальше? / А. В. Ноговицин // Украина промышленная. – 2006. – № 2. – С.36–41.
161. Норка Д. Стратегия продаж компании / Д. Норка // Менеджмент і менеджер. – 2006. – № 3. – С. 4–9.
162. Ноумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Ноумен. – М. : Банки и биржи : Издат. об. “ЮНИТИ”, 1997. – 153 с.
163. О программе Excom Media Planer [Электронный ресурс] / Mediaplan.ru. – Режим доступа до матеріалу : <http://www.mediaplan.ru/soft.php>.
164. Обрисько Б. А. Реклама і рекламна діяльність : курс лекцій / Б. А. Обриською. – К. : МАУП, 2002. – 240 с.
165. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 309 с.
166. Окландер М. А. Макромаркетинг: маркетинг в секторі загального державного управління / М. А. Окландер // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 6. – С. 31–37.
167. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства : наук. монографія / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. / за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С. А. Єрохіна. – К. : Нац. акад. управління, 2008. – 216 с.
168. Ортынская В. В. Стратегическое планирование маркетинга / В. В. Ортынская // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 3. – С.18–21.
169. Осташков А. В. Маркетинг : учебн. пособ. / А. В. Осташков. – ПЕНЗА, 2005. – 303 с.
170. Офіційний сайт Асоціації розвитку внутрішнього та в'їзного туризму України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://avtu.org/>. – Назва з екрана.
171. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://zakon.rada.gov.ua/>. – Назва з екрана.

172. Офіційний сайт Всеукраїнської Федерації Роботодавців у сфері туризму України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://frtu.org.ua/>. – Назва з екрана.
173. Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://tourism.gov.ua/>. – Назва з екрана.
174. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.
175. Офіційний сайт Державної прикордонної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://dpsu.gov.ua/>. – Назва з екрана.
176. Офіційний сайт Міністерства екології та природних ресурсів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.menr.gov.ua/>. – Назва з екрана.
177. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.mtu.gov.ua/>. – Назва з екрана.
178. Офіційний сайт Міністерства культури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://mincult.kmu.gov.ua/>. – Назва з екрана.
179. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.moz.gov.ua/>. – Назва з екрана.
180. Офіційний сайт Ради з питань туризму та курортів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.tourism-ua.org/>. – Назва з екрана.
181. Офіційний сайт Туристичної Асоціації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.tau.org.ua/>. – Назва з екрана.
182. Папирян Г.А.. Маркетинг в туризмі [Електронний ресурс] / Г.А. Папирян. – Режим доступу до матеріалу : www.bookz.com.ua.

183. Пархименко В. А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на туристических предприятиях республики Беларусь [Электронный ресурс] / В. А. Пархименко // Маркетинг в России и за рубежом – 2006. – № 4. – Режим доступа до матеріалу : <http://mavriz.ru/articles/rubric/?rubric=4>.
184. Плиса В. Й. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : монографія / В. Й. Плиса, І. І. Приймак. – Л. : АТБ, 2009. – 144с.
185. Поляков О. В. Бизнес-планирование : учебн. пособ. / О. В. Поляков. – М. : Моск. междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 155 с.
186. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 “Підприємництво, менеджмент і маркетинг” / В. С. Пономаренко. – Х., 1999. – 32 с.
187. Поплавська Ж. В. Вдосконалення стратегічного управління шляхом використання концепції Foresight / Ж. В. Поплавська // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – №34. – С. 119-124.
188. Портная К. Обзор рекламного рынка Украины [Электронный ресурс] / К. Портная. – Режим доступа до матеріалу : <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=700>.
189. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. І. Приймак. – К. : Центр учб. л-ри, 2009. – 292 с.
190. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : МАУП, 2007. – 228с.
191. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : Ельга, Ніка–Центр, 2003. – 280 с.
192. Проблемы разработки маркетинговой стратегии : материалы круглого стола (17 март. 2005 г., Киев) // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 3. – С. 29–35.

193. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / [В. И. Бархатов, А. А. Горшков, Ю. Ш. Капкаев, М. А. Усачев]. – Челябинск : ЮУрГУ, 2001. – 140 с.
194. Маркетинг : навч. посібн. / під ред. О. О. Шубіна. – К. : НМЦВО МОіН України, Студцентр, 2002. – 432 с.
195. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
196. Решетило В. П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.01.01 “Економічна теорія” / В. П. Решетило. – Х., 2006. – 34 с.
197. Решетнікова Г. Місце маркетингу у французькому суспільстві / Г. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 3. – С. 42–44.
198. Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 “Підприємництво, менеджмент і маркетинг” / І. Л. Решетнікова. – К., 1999. – 34 с.
199. Рішард Броль. Місцеве самоврядування: досвід Польщі. Філософія стратегічного планування розвитку територій [Електронний ресурс] / Броль Рішард. // Економічний часопис-XXI. – 2001. – № 1. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.soskin.info/ea/2001/1/20010182.html>
200. Романов А. А. Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
201. Романовская О. Д. Российский рынок рекламного продукта и механизм его функционирования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 [Електронний ресурс] / О. Д. Романовская. – Томск, 2002. – 180 с. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.lib.uaru.net/diss/cont/83079.html>.
202. Ромат Е. Реклама в системе маркетинга / Е. Ромат. – Х. : НВФ “Студцентр”, 1995. – 229 с.

203. Ринок медіа реклами України [Електронний ресурс] // Електронний журнал “Рекламист” – Режим доступу до статті : <http://reklamist.com.ua/12417>.
204. Саваневский М. Ринок інтернет-реклами в Україні в 2013 р. зросте на 43% [Електронний ресурс] / М. Саваневский. – Режим доступу до статті : <http://watcher.com.ua/2010/12/22/rynok-internet-reklamy-v-ukrayini-v-2011-rotsi-roste-na-43-prohnoz-vrk/>.
205. Самостроенко Г. М. Стратегический приоритет развития – маркетинговые системы распределения [Електронний ресурс] / Г. М. Самостроенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – Режим доступу до матеріалу : <http://mavriz.ru/articles/2002/2/207.html>.
206. Святненко В. Ю. Маркетинг : навч. посібн. / В. Ю. Святненко. – К. : МАУП, 2001. – 264 с.
207. Семеркова Л. Н. Характеристика и перспективы развития мирового и российского рынка игрушек [Електронний ресурс] / Л. Н. Семеркова, Н. И. Купцова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – Режим доступу до матеріалу : <http://mavriz.ru/articles/2005/3/3738.html>.
208. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / О. М. Скібіцький – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
209. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка та управління підприємствами” / І. В. Смолін. – К., 2005. – 31 с.
210. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
211. Старостіна А. О. Маркетинг : навч. посібн. / А. О. Старостіна, Д. М. Черваньов, О. В. Зозульов – К. : Знання–Прес, 2002. – 340 с.
212. Стратегический менеджмент / [А. Н. Петров, Л. Г. Демидова, Г. А. Буженина и др.] ; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.

213. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”, изд-во ЭКМОС, 1999. – 440 с.
214. Струпинська Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства / Н. В. Струпинська // Бізнес-інформ. – 2013. – №8. – С. 379-387.
215. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму / Т.І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №79. – С.60-64.
216. Ткешелашвілі М. Л. Аспекти формування маркетингової стратегії в контексті розвитку національного туристичного продукту [Електронний ресурс] / М. Л. Ткешелашвілі – Режим доступу до матеріалу : http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1368774.
217. Товажнянський В. Л. Інноваційні технології в антикризовому розвитку туристичних підприємств / В. Л. Товажнянський, П. Г. Перерва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 113-119.
218. Томилова М. В. Модель іміджа організації [Електронний ресурс] / М. В. Томилова – Режим доступу до матеріалу : <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml>.
219. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
220. Тофлер Е. Третья хвиля / Е. Тофлер. – СПб. : Питер, 1980. – 327 с.
221. Уолкер О. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер. – М. : Вершина, 2006. – 496 с.
222. Управління інноваційною діяльністю в економіці України : кол. наук. монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. С. А. Єрохіна. – К. : Нац. акад. управління, 2008. – 116 с.

223. Управління інноваційною діяльністю : магістерський курс : підручник / за заг. ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М. І., проф. Меховича С. А., проф. Ларки М. І. – Х. : Віровець А.П. “Апостроф”, 2011. – 614 с.
224. Упровадження стратегічного планування в суспільне управління: фактори необхідності та досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://center.uct.ua/distants/courses/pu02/htm/p11_07.htm.
225. Уткин Е. А. Маркетинг / Е. А. Уткин. – М. : Гондем, 1999. – 320 с.
226. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
227. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
228. Федоровский В. А. Основы антикризисного маркетинга : монография / В. А. Федоровский. – Николаев : “ЭОЛИС”, 2000. – 144 с.
229. Фролова А. Директ-маркетинг, управление базами данных. Что дальше? / А. Фролова // Маркетинг и реклама. – 2005. – №10. – С. 50–51.
230. Хершген Х. Маркетинг : основы профессионального успеха. / Х. Хершген. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 334 с.
231. Чандлер А. Стратегія і структура [Електронний ресурс] / А. Чандлер. – Режим доступу до матеріалу : <http://hrm.ru/db/hrm/F8B3A7193309B47DC32576A100655C92/glossary.html>
232. Чухломіна І. Медіа планування рекламної кампанії на підприємстві / І. Чухломіна, О. Матвеева // Маркетинг. – 2000. – № 5. – С. 58-64.
233. Шандрова Н. В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств туризму / Н. В. Шандрова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 101-105.
234. Шведова И. А. Книга директора по маркетингу производственного предприятия / И. А. Шведова, Т. Е. Кузнецова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

235. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
236. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
237. Шкардун В.Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе методологии маркетинга : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)” / В. Д. Шкардун. – М., 2009. – 37 с.
238. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге [Електронний ресурс] / А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвили. – Режим доступу до матеріалу : http://lib.ru/ECONOMY/INWESTICII/for_winners.txt.
239. Шматов Г. А. Основы медиапланирования: эвристический поход : учеб. пособ. / Г. А. Шматов – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2005. – 332 с.
240. Эванс Дж. Р. Маркетинг : пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Сирин, 2002. – 308с.
241. Энциклопедический словарь экономики и права [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/.
242. Юринець З.В. Зарубіжний досвід формування та розвитку ринку туристичних послуг / З.В. Юринець // Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. – 2014. – Вип. 51. – С. 501-507.
243. Юринець З.В. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України / З.В. Юринець, Н.В. Мельник // Вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки. – Херсон, 2014. – Вип. 6. – С.137–141.
244. Aaker D. A. Strategic market management / David A. Aaker. – 5ht ed. – USA : Lehingh Press, 1998. – 308 p.
245. Drucker P. Management / Peter F. Drucker. – HarperBusiness : Revised edition, 2008. – 608 p.

246. Kotler Ph. Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas / Philip Kotler, Fernando Trias de Bes. – Wiley, 2003. – 206 p.
247. Lambin J.-J. Market-driven management: strategic and operational marketing / Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Isabelle Schuiling. – 2nd Revised edition. – Palgrave MacMillan, 2007. – 496 p.
248. Levit T. Marketing Imagination / T. Levit. – Free Press : Exp Sub edition, 1986. – 238 p.
249. Perreault W. Essentials of Marketing / William D. Perreault Jr., Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy. – McGraw-Hill/Irwin. – 12th edition. – 2009. – 736 p.
250. Travel & Tourism Economic Impact 2013 Ukraine [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL : http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/norway2013_
– Назва з екрана.
251. World Economic Forum [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL : <http://www.weforum.org/>. – Назва з екрана.

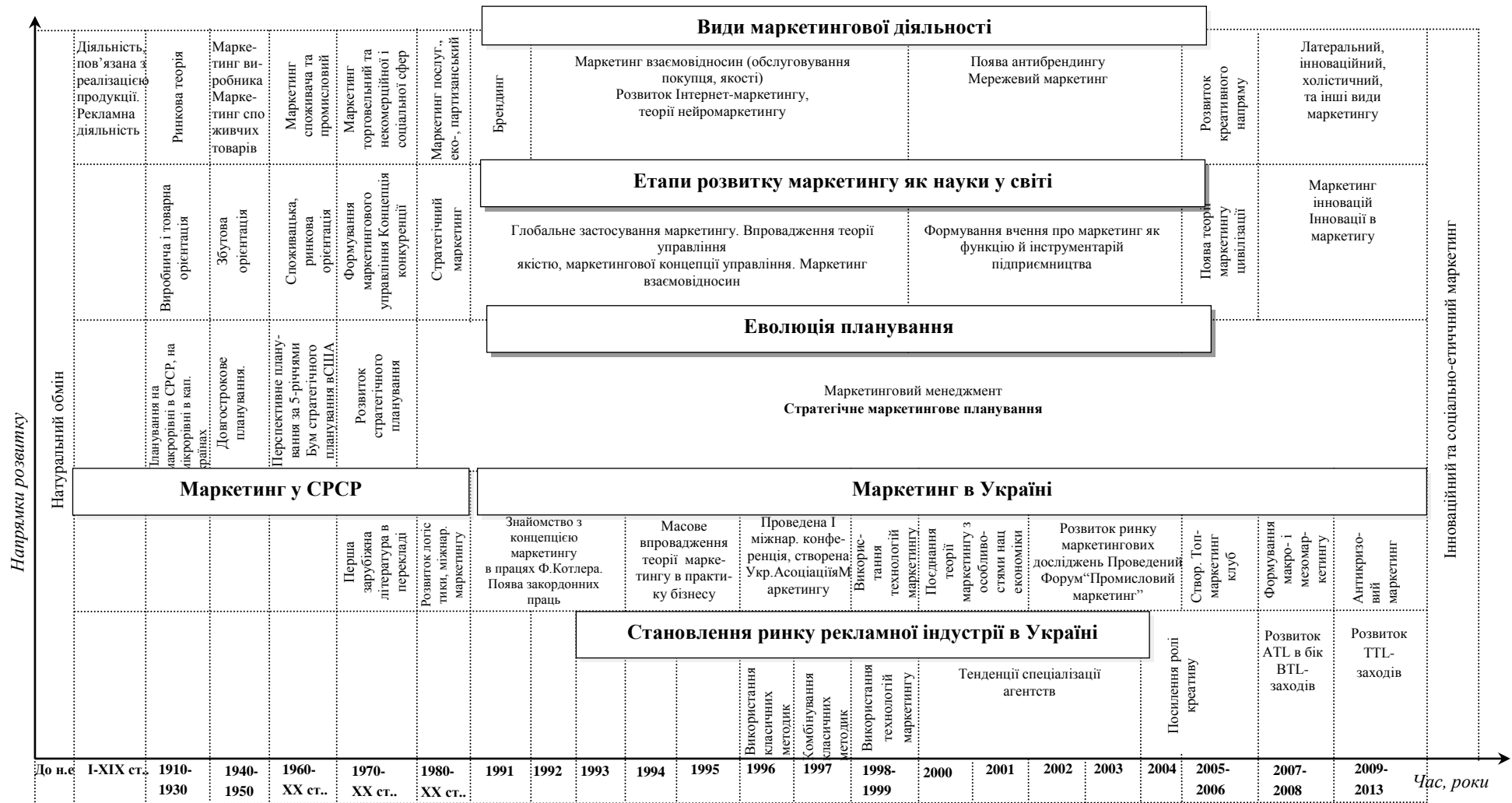
ДОДАТКИ

Змістовний контент-аналіз еволюції поглядів на термін “стратегія” [32, 44, 59, 75, 152]

Автор	Рік	Зміст поняття “стратегія”	Оцінка змісту поняття
Дж. Майер Г.Стейнер	1977	Формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення.	Не в повній мірі розритий зміст поняття, оскільки в даному визначенні використовуються лише елементи стратегічного управління.
В.Глюк	1980	Уніфікований, інтегрований та зрозумілий план, спрямований на досягнення цілей підприємств.	Поняття повинне акцентувати увагу не лише на факт досягнення цілей, а й висвітлювати механізм безпосередньої їх реалізації.
Г.Мінтсберг А.Мак-Х юг	1985	Модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій або рішень.	У зв'язку із багатоваріантністю тлумачення даного визначення, наведене тлумачення не зовсім вдале.
М.Хаттен	1988	Стратегія – це шлях досягнення цілей організації.	Як і у визначенні науковця В. Глюк у даному тлумаченні не враховується механізм та характер досягнення цілей організації.
М.Альберт, М.Мескон, Ф.Хедоурі	1992	Детальний, всебічний, комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей.	У даному визначенні не здійснена конкретизація типу господарських одиниць.
Г.Гольдштейн	2000	Система дій і управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації.	Дане визначення розділяє цілі і завдання і розглядається як передумова до поглибленого розуміння сутності поняття «стратегія».
Р.Космамбетова	2005	Стратегія – це механізм, який характеризує спрямованість дій держави і принципи їхньої реалізації в цілому на довгостроковий період. Визначає трансформацію пріоритетів і механізмів державного втручання в економіку для реалізації його стратегічних цілей.	В даному тлумаченні стратегія розглядається лише на державному рівні.
Голляк Ю.Б.	2006	Стратегія – активізація інноваційної діяльності і досягнення нових економічних рубежів.	Відсутня конкретизація поняття «стратегія» та її адаптації до певних соціально-економічних систем.
Крючкова О.	2007	Стратегія – якісно новий тип мислення, що дає змогу розробляти нові правила гри для будь-яких господарських одиниць	У даному тлумаченні немає конкретики щодо тлумачення змісту даного поняття.
Каракай Ю.	2010	Стратегія – комплекс цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на період часу, який являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару	Відсутнє визначення рівнів соціально-економічних систем та господарських одиниць.

Основні визначення поняття “стратегічне планування”

Визначення поняття “стратегічне планування”	Автор	Джерело
Стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.	Шершньова З.Є., Оборська С.В.	[235, С.151]
Стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами на успіх.	Немцов В.Д., Довгань Л.Є.	[190, С. 203]
Стратегічне планування – процес установлення і підтримки стратегічної відповідності глобальних цілей і потенціалу підприємства змінним можливостям ринку.	Армстронг Г., Котлер Ф.	[16, С. 59]
Стратегічне планування – сучасна модифікація внутрішньо фірмового планування; це процес формування місії і цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення та одержання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому.	Балабанова Л.В.	[146, С. 286]
Стратегічне планування – набір дій і рішень, які здійснені керівництвом і ведуть до розроблення конкретних стратегій, призначених для досягнення організацією своїх цілей.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	[152, С. 256]
Стратегічне планування спрямоване на створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями фірми і маркетинговими можливостями.	Білявцев М.І., Воробйов В.М.	[147, С. 145]
Стратегічне планування не підпорядковується під бажаний результат, а саме є інструментом вироблення цілей.	Макаренко Т.І.	[138, С. 19]
Стратегічне планування – вибір напрямку і організація діяльності, які дозволяють досягати поставлених цілей навіть у випадку непередбачуваних обставин, що негативно впливають на бізнес.	Гайдаєнко Т.А.	[37, С. 113]
Стратегічне планування – це регулярний організаційно-методичний системний процес розроблення і коригування системи формалізованих планів, проектів і програм, спрямований на досягнення визначених підприємством різнорівневих цілей.	Божкова В.В.	[27, С. 12]
Стратегічне планування – процес виконання сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт, пов’язаних із визначенням довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства.	Примак Т.О.	[190, С. 203]
Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.	Броннікова Т.С., Чернявський А.Г.	[30]



Основні тенденції еволюції маркетингової діяльності в світі та Україні [узагальнено на основі 27, с. 18-29]

Основні категорії стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі [53, с. 206-232]

<i>Категорія</i>	<i>Визначення поняття</i>	<i>Пояснення</i>
Місія туристичного підприємства	головне призначення існування турпідприємства, за допомогою якого воно реалізує мету свого існування (одержання прибутку).	Її визначають такі основні фактори: <ul style="list-style-type: none"> – коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) туристичне підприємство; – коло споживачів; – туристичні продукти (послуги), які формує та надає фірма; – конкурентні переваги турпідприємства.
Стратегічний господарський підрозділ	виокремлена як певний вид ринкової діяльності зона бізнесу туристичного підприємства. Може охоплювати важливий підрозділ підприємства туристичної галузі, кілька груп пакетів послуг або навіть один турпродукт, який створює фірма.	Характеризується такими параметрами: <ul style="list-style-type: none"> – певний вид турпослуг, тур продукту; – специфічні потреби, які можна задовольнити; – група споживачів; – конкурентні переваги турпідприємства.
Маркетингова ціль	визначає основну мету маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі	Характеризуються ієрархічністю, взаємоузгодженістю, конкретністю, реальністю, можливістю трансформації.
Портфель бізнесу суб'єкта туристичної галузі	сукупність усіх стратегічних підрозділів турпідприємства	На основі зміцнення становища перспективних стратегічних підрозділів, розформування неприбуткових та формування нових стратегічних підрозділів турпідприємства здійснюють управління портфелем бізнесу.
Стратегія	генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної мети	Спосіб, правила вибору цілей у конкретних, заздалегідь непередбачених ситуаціях і коштів для їх досягнення із можливих – це і є стратегія.
Ринкова частка турпідприємства	це питома вага товарів турпідприємства в загальній місткості даного ринку	$PЧФ = \frac{Oзб}{MP} * 100\%$ де РЧФ – ринкова частка фірми, %; Озб – обсяг збуту тур продукту чи послуг конкретного підприємства на даному ринку, натур. од; MP – місткість даного ринку збуту, натур. од..
Відносна ринкова частка підприємства	це показник, який характеризує конкурентне становище підприємства на туристичному ринку	$ВРЧФ = \frac{PЧФ}{PЧК}$ де РЧФ – ринкова частка туристичного підприємства, %; РЧК – ринкова частка найсильнішого конкурента, %.

Етапи стратегічного планування маркетингової діяльності виділені різними науковцями [систематизовано автором]

Назва етапу	М. Мескон [210]	Н.В. Куденко [173, С. 18]	Н.В.Бутенко [100], С.С. Гаркавенко [110, С.162]	Л.В. Балабанова [205, С. 288]	Т.О. Примак [251, С.204]	А.О. Старостіна [275]	М.Х. Корецький [159]	Є.Крикавський [166]	В.Г.Пасічник, О.В. Акіліна [241, С. 11]	О.М. Скібський [271]	Г.І. Кіндрацька [154]	Р.Г.Бутенко [101]
Попередня підготовка (визначення та аналіз проблематик)							+					
Формулювання місії компанії	+	+	+	+	+		+	+	+	+		
Створення СГП або товарного відділу				+								
Визначення мети (цілей) підприємства	+	+	+	+	+		+	+		+	+	+
Ідентифікація діючих завдань та стратегії											+	
Пошук та обробка інформації							+					
Маркетинговий аудит			+									
Аналіз зовнішнього (ринкового) середовища	+	+			+	+			+	+	+	+
Ситуаційний аналіз маркетингових можливостей і проблем, з якими може зіткнутись підприємство				+								
SWOT-аналіз	+		+								+	
Аналіз внутрішнього потенціалу					+	+			+			+
Дослідження нових можливостей ринку та планів дослідження й оцінка можливих результатів		+										
Аналіз господарського портфеля підприємства								+				
Встановлення можливостей ресурсного забезпечення								+			+	
Визначення маркетингових цілей, ранжування цілей		+	+			+	+					
Аналіз стратегічних альтернатив	+	+			+				+			
Аналіз «стратегічних полів бізнесу» і формування «портфеля бізнесу»												+
Виявлення й оцінка чинників мікро- і макросередовища, що впливають на стратегію										+		
Встановлення сфери і масштабів необхідних змін стратегії											+	
Формування (вибір) стратегії	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Розроблення ресурсних та функціональних субстратегій підприємства					+				+			
Розроблення планів і програм		+	+	+			+					
Реалізація стратегії	+		+			+					+	
Спостереження, порівняння запланованих і реальних за певний період				+								
Контроль і оцінювання стратегії	+	+			+	+	+		+		+	

Характеристика основних методів стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі [178]

Методи	Характеристика
Експертні	Базуються на використанні непрямої чи неповної інформації, досвіді спеціалістів-експертів, інтуїції і використовуються переважно при вирішенні неструктурованих проблем.
Соціально-економічний аналіз	В рамках даного аналізу використовуються такі методи як порівняння, вибіркоче вивчення роботи крупних об'єктів стратегічного маркетингового планування, групування, ланцюгові підстановки, розрахунок балансової різниці тощо; вони спрямовані на визначення прогресивних тенденцій розвитку та можливостей удосконалення процесу формування туристичного продукту і надання послуг.
Прямі інженерно-економічні розрахунки	Базується на детальних інженерно-економічних розрахунках потреб ринку в даному сегменті ринку туристичних послуг
Системного аналізу та синтезу	Специфіка системного аналізу та синтезу як методу стратегічного маркетингового планування полягає в розподілі економічних систем та їх процесів на складові частини і визначення на цій основі головних елементів, "вузьких місць", ключових проблем перспективного розвитку.
Нормативний	Для методу призначений для прогнозування ефективності, можливостей насичення ринків збуту, обов'язковою умовою є наявність якісної нормативної бази на всіх стадіях життєвого циклу. Характеризується значною трудоемкістю створення нормативної бази, необхідність встановлення залежностей між корисним ефектом, витратами, висока точність прогнозів
Експериментальний	Обов'язкові умови: наявність (створення) експериментальної або дослідної бази, необхідних матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів для проведення експериментальних робіт. Особливості: значна вартість експериментальних робіт, достатня точність прогнозів.
Параметричний	Обов'язкові умови: наявність якісної нормативної бази по всіх стадіях життєвого циклу. Особливості: значна трудоемкість встановлення залежності для прогнозування, облік функцій туристичного об'єкта і показників організаційно-технічного рівня. Достатня точність і простота розрахунку.
Екстраполяція	Обов'язкові умови: кількісне визначення найважливіших параметрів поведінки об'єкта не менше ніж за п'ять років. Особливості: прогнозування корисного ефекту і елементів витрат на основі припущення, що тенденції розвитку туристичного об'єкта в майбутньому будуть такими ж, як і в минулому періоді. Вибірка вихідної інформації повинна не менш ніж у два рази перевищувати вибраний період попередження.
Індексний	Обов'язкові умови: наявність відповідних норм (питомих показників) корисного ефекту, елементів витрат за базисний період і планових завдань по їх зміні в прогнозований період.
Експертний	Обов'язкові умови: Створення експертної групи з висококваліфікованих фахівців у даній області чисельністю не менше 9 осіб. Особливості методу: прогнозування розвитку об'єктів за експертними оцінками фахівців в даній області.

Переваги та недоліки основних моделей стратегічного маркетингового планування суб'єктів господарювання туристичної галузі [систематизовано автором]

Модель	Переваги	Недоліки
На основі «стратегічної прогалини»	<ul style="list-style-type: none"> – можливість визначення верхньої межі стратегічних рішень для здійснення заходів щодо перетворення наявних тенденцій у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства туристичної галузі; – використання широкого кола моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – значні витрати коштів та часу на розроблення альтернативних варіантів рішень; – використовується за умови відсутності потенціалу розвитку освоєних напрямів діяльності
На основі урахуванні ринкових переваг	<ul style="list-style-type: none"> – урахування змінних факторів зовнішнього середовища; – здійснення обґрунтованої та ефективної політики в умовах нестабільного економічного стану на основі використання сильних сторін підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів; – труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретації отриманих результатів
Орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – широкий спектр стратегічних заходів; – підвищення інноваційного рівня підприємства загалом 	<ul style="list-style-type: none"> – труднощі щодо визначення ключових факторів успіху та розроблення відповідних заходів щодо їхньої реалізації
Орієнтована на створення позитивного іміджу	<ul style="list-style-type: none"> – можливість застосування багатьма суб'єктами господарювання; – відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії; – підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям; – охоплення розроблення та реалізації заходів щодо створення турпродукту або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства 	<ul style="list-style-type: none"> – складний механізм формування позитивного іміджу; – турпідприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям (недолік для підприємства зокрема)
Моделі, що враховують розміри підприємств туристичної галузі	<ul style="list-style-type: none"> – використання спрощеної моделі планування дає змогу невеликим підприємствам туристичного ринку досягти значних результатів при відносно незначних витратах 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність коригування моделі у разі відсутності/наявності тих чи інших функціональних одиниць; – необхідність введення малими підприємствами додаткової штатної одиниці з розроблення та виконання різних стратегічних планів.

Сутність, переваги та недоліки основних видів маркетингових досліджень
[узагальнено на основі 124, с. 31-35]

<i>Види маркетингових досліджень</i>	<i>Суть</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1. Кабінетні	використовуються офіційні друковані джерела інформації. дають загальні уявлення про стан економіки, кон'юнктуру туристичного ринку, тенденції й розвиток ринку тощо	Швидкість збирання інформації, невисока вартість, відносна простота	Інформація може бути застарілою чи неповною, часто залишається нез'ясованим, хто і з якою метою її збирав
2. Польові	використовують особисті контакти, первинну інформацію, методи економічного аналізу. Дозволяють швидко ознайомитися з конкретними вимогами ринку, методами збуту, поведінкою споживачів. Польові дослідження найскладніші та дорогі.	Конкретність, цільовий характер, контрольованість процесів збирання інформації.	Велика вартість і тривалість процесу збирання інформації.
3. Пілотні	використовуються як метод прогнозування збуту нових товарів, виходу на нові ринки або використання нових каналів збуту, тобто метод випробування нових елементів комплексу маркетингу підприємства туристичної галузі.	Безпосередня участь дослідника в маркетингових процесах	Велика вартість, суб'єктивність суджень експертів
4. Панельні	проводяться регулярно в одній групі споживачів.	Безпосередній контакт із споживачем	Суб'єктивність суджень споживачів
5. Метод фокус-групи	базується на використанні ефекту групової динаміки; передбачає групову дискусію під керівництвом модератора; увага учасників фокусується на досліджуваній проблемі, з метою визначення їх відношення до поставленої проблеми, з'ясування мотивації тих або інших дій	Безпосередній контакт із споживачами, невимушеність спілкування.	Надто загальний характер отриманої інформації.
6. Ділові контакти	Передбачає підтримання постійних зв'язків з представниками інших підприємств та споживачами.	Безпосередній контакт із суб'єктами ринку.	Можливість отримання недостовірної інформації.

Порівняльна характеристика основних інструментів стратегічного аналізу
[узагальнено на основі 36, с. 387-415]

Назва інструменту	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства
SNW-підхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Усі переваги SW-підходу. Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
PEST – аналіз або STEP-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство
GAP-аналіз	Вибір прогалів ринку, які можна заповнити новою продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
П'ять сил конкуренції Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СГ
Матриця Мак Кінсі Дженерал Електрик	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір детальних шляхів удосконалення товарної політики	Детальність аналізу, можливість оцінки проміжних позицій. Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СГ	Труднощі побудови. Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності показників. Рекомендації мають загальний характер
Матриця Shell DMP	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективи чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГ	Недоліки двох попередніх. Неточність результатів порівняння СГ різних галузей
STP - аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій
Матриця Artur D.Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Поєднує стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі	Обмеженість використання в основному високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економ. результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендацій	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик

Основні види маркетингових стратегій [узагальнено на основі 82, с. 398 -407]

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	2
Залежно від терміну реалізації	<ul style="list-style-type: none"> ➤ довгострокові; ➤ середньострокові; ➤ короткострокові
Залежно від елементів маркетингу-мікс	<ul style="list-style-type: none"> ➤ товарна, ➤ цінова, ➤ дистрибуційна, ➤ комунікаційна
Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ на стадії виведення товару на ринок, ➤ на стадії росту, ➤ на стадії насичення ринку, ➤ на стадії спаду
Залежно від конкурентних переваг (за М.Портером)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ цінового лідерства, ➤ диференціації, ➤ фокусування (концентрації)
Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ринкового лідера, ➤ челенджерів, ➤ послідовників, ➤ ринкової ніші
Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> ➤ товарна, ➤ сервісна, ➤ іміджева, ➤ кадрова
Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак Кінсі	<ul style="list-style-type: none"> ➤ розвитку, ➤ підтримування, ➤ збирання врожаю, ➤ елімінації
Залежно від стану ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конверсійного маркетингу, ➤ креативного маркетингу, ➤ стимулюючого маркетингу, ➤ розвиваючого маркетингу, ➤ синхромаркетингу, ➤ підтримуючого маркетингу, ➤ ремаркетингу, ➤ демаркетингу, ➤ індивідуального маркетингу, ➤ протидіючого маркетингу
Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> ➤ виживання, ➤ стабілізації, ➤ росту
Залежно від методу вибору цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ товарної спеціалізації, ➤ сегментної спеціалізації, ➤ одно сегментної концентрації, ➤ вибіркової спеціалізації, ➤ повного охоплення
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ➤ недиференційованого маркетингу, ➤ диференційованого маркетингу, ➤ концентрованого маркетингу

продовження Додатку Л

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	2
За масштабами	<ul style="list-style-type: none"> ➤ локальні; ➤ глобальні;
За спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> ➤ збалансовані; ➤ наступальні; ➤ оборонні; ➤ абсорбуючі; ➤ деінвестування.
Залежно від видів маркетингового зростання	<ul style="list-style-type: none"> ➤ інтенсивного; ➤ інтегративного; ➤ диверсифікації.
Залежно від місця підприємства на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ оборонні; ➤ пасивні; ➤ випереджаючі.
Залежно від виду товару і ринку (за І. Ансоффом)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ глибокого проникнення на ринок; ➤ стратегія розвитку ринку; ➤ стратегія розвитку товару; ➤ стратегія диверсифікації.
Залежно від мети утримання лідируючих позицій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ розширення місткості ринку; ➤ захисту позицій; ➤ підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.
Залежно від ринкової ситуації лідера (за Осташковим А.В.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ позиційний захист; ➤ фланговий захист; ➤ упереджувальний захист; ➤ контрнаступ; ➤ мобільний захист; ➤ стратегія відступу; ➤ стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку
Залежно від стратегічних цілей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ інтенсивного маркетингу; ➤ вибіркового проникнення; ➤ широкого проникнення; ➤ пасивного маркетингу.
За ступенем охоплення товарного ринку і пристосування до нього (за Р.А. Фатхутдіновим)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ віолентна (силова); ➤ патієнтна (нішева); ➤ коммутантна (пристосовна); ➤ експлерентна (піонерська).
За видами атакуючої стратегії (за Осташковим А.В.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ фронтальна атака; ➤ флангова атака; ➤ атака з оточенням; ➤ обхідна атака; ➤ партизанська атака.

Оцінка результативності стратегічного планування маркетингової діяльності на основі визначення ефективності окремих її складових на основі досліджень російських вчених [узагальнено на основі 115, с. 103-110]

Завдання оцінки	Складові маркетингової діяльності, на які зосереджена оцінка	Аналіз
Визначення ефективності передпланового аналізу	маркетингові дослідження, сегментування, позиціонування і вибір цільових ринків.	Оцінка, проведення конкретних кількісних розрахунків лише цих складових є недостатньою для визначення кінцевої результативності стратегічного маркетингу. Це обумовлюється перш за все тим, що на кінцеву результативність впливає ще багато інших факторів.
Визначення ефективності планування	стратегічний план	Така оцінка може бути якісно здійснена лише при здійсненні аудиту маркетингу.
	продуктова політика щодо діючих і нових продуктів	При здійсненні такої оцінки використовуються такі показники, як прибуток, дохід, ринкова частка. Проте на ці показники впливає ефективність виконання інших функцій діяльності підприємства.
	цінова політика	Повинна проводитись якісна, деталізована оцінка всіх показників цінової політики.
	канали збуту	здійснюється шляхом визначення величини прибутку (доходу), що отримується від даного каналу, з урахуванням витрат на створення каналу і його функціонування.
	методів просування продукту (реклама, стимулювання продажів, персональні (особисті) продажі, зв'язки з громадськістю)	Здійснити таку оцінку за її кінцевими результатами надзвичайно складно. Тому часто використовується питома (відносна) оцінка, коли вартість реалізації того чи іншого методу просування відноситься до числа контактів (дзвінків, візитів, відповідних листів тощо) споживачів. Так, найефективнішим методом просування (в розрахунку на один контакт) є реклама через засоби масової інформації (хоча в абсолютному обчисленні - це найдорожчий метод просування).
Визначення ефективності організації маркетингу	оргструктура управління маркетингом	Здійснюється оцінка ефективності: розподілу завдань, обов'язків і прав у службі маркетингу; взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами організації.
Визначення ефективності мотивації праці	менеджери і співробітники служби маркетингу, а також робочий персонал	Найбільш просто здійснити оцінку ефективності діяльності персоналу, який безпосередньо займається продажами, якщо є дані їх діяльності за кінцевими результатами та зв'язані з ними витратами. Говорячи про оцінку ефективності роботи СМ в цілому, слід зазначити, що її дуже складно виміряти. Витрати, пов'язані з функціонуванням (оплата праці, витрати на придбання та експлуатацію інформаційно-технічних засобів, зміст основних фондів і ін.) визначити досить легко. Головна складність полягає в оцінці кінцевих результатів їх діяльності й значення цих результатів для організації в цілому. Ще складніше виразити ці результати кількісно.
Визначення ефективності контролю за виконанням функцій маркетингу службою маркетингу	функції маркетингу	Така оцінка може бути здійснена тільки експертним шляхом при виборі конкретних типів систем контролю маркетингу та проведенні аудиту маркетингу.


Узагальнений перелік базових показників оцінки ефективності маркетингової стратегії суб'єкта господарювання туристичної галузі [систематизовано автором на основі джерела 114]

Назва показників	Формула розрахунку	Зміст показника
Коефіцієнт маркетингових витрат	$Z = \frac{\sum_{i=1}^u z_i}{V_n^u}$ <p>z_i – витрати на маркетингові заходи u тис. грн.; u – кількість маркетингових заходів; V_n^u – обсяг наданих туристичних послуг з урахуванням маркетингових заходів u.</p>	Характеризує активність маркетингової діяльності підприємства.
Коефіцієнт еластичності маркетингових витрат	$K_e = \frac{V_n}{z_u}$ <p>V_n - приріст обсягу наданих туристичних послуг за рахунок маркетингових заходів u ; z_u - приріст маркетингових витрат, тис. грн..</p>	Дозволяє оцінити вплив величини маркетингових витрат (зокрема, рекламних) на зміну обсягів реалізації туристичних послуг. Якщо $K_e < 1$, то доцільно припинити вкладання коштів у рекламу.
Прибуток у розрахунку на одного залученого покупця, тис. грн	$P_c = \frac{ЧП}{C_b}$ <p>$ЧП$ – приріст чистого прибутку, тис грн; C_b – приріст кількості споживачів, що придбали туристичні продукти туристичного підприємства b за рахунок маркетингових заходів, осіб.</p>	Характеризує надходження додаткового прибутку за рахунок залученого одного споживача туристичного продукту за рахунок маркетингових заходів.
Чиста рентабельність послуг, %	$R_{послуг} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$ <p>$ЧД$ – чистий дохід від реалізації туристичних послуг, тис. грн.; $ЧП$ – прибуток від реалізації туристичних послуг, тис. грн..</p>	Характеризує прибутковість туристичного підприємства від реалізації туристичних послуг.

Продовження Додатку Н

Назва показників	Формула розрахунку	Зміст показника
<p>Темп приросту наданих туристичних послуг, %</p>	$T = \frac{(V_n^u - V_{\bar{b}}) \times 100\%}{V_{\bar{b}}}$ <p>v \bar{b} – значення обсягу наданих туристичних послуг без урахування маркетингових заходів, тис. грн; V_n^u – значення обсягу наданих туристичних послуг з урахуванням маркетингових заходів, тис. грн.</p>	<p>Характеризує нарощування обсягів наданих туристичних послуг за рахунок маркетингових заходів.</p>
<p>Рентабельність інвестицій в маркетинг, %</p>	$ROMI = \frac{ЧП}{Z_u} \times 100\%$	<p>Характеризує ефективність проведення маркетингових витрат та приріст чистого прибутку за рахунок вкладання кожної додаткової грошової одиниці на маркетингові заходи.</p>

Система рекомендованих управлінських рішень, що забезпечують підвищення рівня результативності стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах туристичної галузі [систематизовано та адаптовано автором на основі джерела 214]

Функціональний блок	Напрямок	Рівень впливу управлінського рішення на результативність стратегічного планування маркетингової діяльності				
		високий	середній	низький		
<p>МАРКЕТИНГ-МІКС</p> 	<p>Тур-продукт, послуга</p>	Завдання №1 Підвищення частки ринку за об'ємом продаж				
		зниження цін, збільшення обсягу коштів на рекламу, оновлення асортименту турпродукції та послуг	збільшення обсягу коштів на рекламу, оновлення асортименту тур продукції та послуг	оновлення асортименту тур продукції та послуг		
		Завдання №2 Збільшення відносної частки ринку				
		збільшення об'ємів реалізації, зміни структури портфелю турпродуктів, перерозподіл коштів на окремі види турпродуктів, послуг	зміни структури портфелю турпродуктів, перерозподіл коштів на окремі види турпродуктів, послуг	зміни структури портфелю турпродуктів та послуг		
		Завдання №3 Зростання індексу розвитку брендів турпідприємства				
		збільшення об'ємів продажів у сегменті та на туристичному ринку в цілому, визначення сильних і слабких сторін турпродуктів та сегментів ринку, активне використання інструментів інтегрованих комунікацій	визначення сильних і слабких сторін турпродуктів та сегментів ринку, активне використання інструментів інтегрованих комунікацій	активне використання інструментів інтегрованих комунікацій		
		Завдання №4 Підвищення рівня проникнення на тур. ринок				
		залучення існуючих категорій покупців, розширення категорій покупців, залучення абсолютно нових категорій покупців	розширення категорій покупців, залучення абсолютно нових категорій покупців турпродуктів та послуг	залучення абсолютно нових категорій покупців турпродуктів та послуг		
		<p>Ціна</p>		Завдання №1 Моніторинг цін на туристичному ринку		
				Моніторинг цін-орієнтирів на ринку, цінової політики основних конкурентів за кожним сегментом, співвідношення попиту та пропозиції на туристичному ринку	Моніторинг цінової політики основних конкурентів за кожним сегментом, співвідношення попиту та пропозиції на туристичному ринку	Моніторинг цінової політики основних конкурентів за кожним сегментом

Функціональний блок	Напрямок	Рівень впливу управлінського рішення на результативність стратегічного планування маркетингової діяльності		
		високий	середній	низький
МАРКЕТИНГ-МІКС	Ціна	Завдання №2 Моніторинг рівня цін споживача турпродуктів		
		проведення опитувань наявних та потенційних покупців, підвищення цінності турпродуктів для покупця	підвищення цінності туристичних продуктів та послуг для покупця	
		Завдання №3 Моніторинг рівня цін у конкурентів		
		моніторинг цінової політики основних конкурентів, співвідношення попиту та пропозиції на тур. ринку	моніторинг цінової політики основних конкурентів	
	Завдання №4 Моніторинг чутливості тур. ринку до змін цін			
	проведення опитувань наявних і потенційних покупців турпродуктів та послуг, тестування на пробних ринках	тестування на пробних ринках		
	Збут	Завдання №1 Збільшення об'ємів продажів за рахунок стимулювання збуту		
		проведення стимулюючих заходів серед персоналу, споживачів, партнерів, постачальників турпослуг	проведення стимулюючих заходів серед споживачів, партнерів, постачальників турпослуг	проведення стимулюючих заходів серед споживачів туристичних продуктів та послуг
		Завдання №2 Підвищення рівня ефективності збуту		
		збільшення інвестицій у стимулювання збуту, формування мережі збуту, підвищення лояльності покупців	формування мережі збуту, підвищення лояльності покупців	підвищення лояльності покупців
	Просування	Завдання №1 Підвищення рівня віддачі від інвестицій у маркетингову діяльність		
		обґрунтованого збільшення інвестицій у маркетингову діяльність, підвищення ефективності маркетингових заходів, введення жорсткого контролю за інвестиціями в маркетингову діяльність	підвищення ефективності маркетингових заходів, введення жорсткого контролю за інвестиціями в маркетингову діяльність	введення жорсткого контролю за інвестиціями в маркетингову діяльність

Продовження Додатку П

Функціональний блок	Напрямок	Рівень впливу управлінського рішення на результативність стратегічного планування маркетингової діяльності			
		високий	середній	низький	
<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px; display: inline-block;"> МАРКЕТИНГ-МІКС </div>	Просування	Завдання №2 Збільшення інвестицій у рекламу			
		підвищення ефективності чистого охоплення, частоти та частки рекламного впливу		підвищення ефективності чистого охоплення	
		Завдання №3 Підвищення рівня поінформованості споживачів			
		забезпечення поінформованості покупців щодо турпродуктів, послуг турпідприємства, ефективна рекламна кампанія, створення позитивного іміджу турпідприємства	ефективна рекламна кампанія, створення позитивного іміджу турпідприємства	створення позитивного іміджу турпідприємства	
		Турист-споживач	Завдання №4 Збільшення інвестицій у розробку та просування сайту		
	підвищення активності відвідуваності сайту, збільшення коефіцієнтів "кліків", переглядів сторінок сайту		підвищення активності відвідуваності сайту, збільшення коефіцієнтів "кліків"	підвищення активності відвідуваності сайту туристичного підприємства	
	Завдання №1 Підвищення рівня утримання споживачів				
	збільшення інвестицій для утримання покупців, створення єдиної інформаційної бази покупців, розробки програм лояльності покупців		удосконалення інформаційної бази покупців, розробки програм лояльності покупців	розробки програм лояльності туристів-споживачів	
	МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОВІДНОСИН	Завдання №2 Підвищення рівня прибутковості роботи зі споживачами			
ефективне планування маркетингової діяльності, розробка відповідних програм, чіткий розподіл посадових обов'язків серед працівників відділу маркетингу		ефективне планування маркетингової діяльності, розробка відповідних програм	ефективне планування маркетингової діяльності		
Завдання №3 Збільшення інвестицій для утримання покупців					
		перерозподіл грошових коштів у структурі витрат на стратегічно-маркетингову діяльність, розробка пропозицій щодо впровадження нових програм по роботі з покупцями, підвищення окупності інвестицій для утримання споживачів	розробка пропозицій щодо впровадження нових програм по роботі з покупцями, підвищення окупності інвестицій для утримання споживачів	підвищення окупності інвестицій для утримання споживачів	

Продовження Додатку П

Функціональний блок	Напрямок	Рівень впливу управлінського рішення на результативність стратегічного планування маркетингової діяльності		
		високий	середній	низький
МАРКЕТИНГ ВЗАЄМО- ВІДНОСИН	Ділові партнери, постачальники туристичних послуг	Завдання №1 Збільшення інвестицій у досягнення високої репутації та налагодження довгострокових ділових домовленостей із партнерами		
		перерозподіл грошових коштів у структурі витрат на стратегічно-маркетингову діяльність, розробка пропозицій щодо впровадження нових програм по роботі з партнерами, підвищення окупності інвестицій для налагодження відносин з партнерами	розробка пропозицій щодо впровадження нових програм по роботі з партнерами, підвищення окупності інвестицій для налагодження відносин з партнерами	підвищення окупності інвестицій для налагодження відносин з партнерами
		Завдання №2 Покращення чіткості виконання домовленостей з партнерами		
		впровадження нових програм по роботі з партнерами, підвищення зацікавленості партнерів до роботи з турпідприємством, налагодження взаємовигідних відносин	впровадження нових програм по роботі з партнерами, підвищення зацікавленості партнерів до роботи з турпідприємством	підвищення зацікавленості партнерів до роботи з туристичним підприємством
КАДРОВИЙ МАРКЕТИНГ	Персонал	Завдання №1 Підвищення рівня кваліфікації персоналу		
		перерозподіл грошових коштів у структурі витрат на маркетингову діяльність, розробка пропозицій щодо впровадження нових програм навчання персоналу, підвищення окупності інвестицій у навчання персоналу шляхом підвищення їх кваліфікації	розробка пропозицій щодо впровадження нових програм навчання персоналу, підвищення окупності інвестицій у навчання персоналу шляхом підвищення їх кваліфікації	підвищення окупності інвестицій у навчання персоналу шляхом підвищення їх кваліфікації
		Завдання №2 Збільшення інвестицій у мотивування персоналу		
		перерозподіл грошових коштів у структурі витрат на маркетингову діяльність, впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання, оптимальний розподіл робочого навантаження	впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання, оптимальний розподіл робочого навантаження	впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання

Продовження Додатку П

Функціональний блок	Напрямок	Рівень впливу управлінського рішення на результативність стратегічного планування маркетингової діяльності		
		високий	середній	низький
<div style="background-color: #90EE90; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">КАДРОВИЙ МАРКЕТИНГ</div> <div style="background-color: #9370DB; padding: 10px;">СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ</div>	Персонал	Завдання №3 Підвищення рівня умотивованості персоналу		
		впровадження ефективної системи оплати праці, системи чіткого розподілу функціональних обов'язків, соціальні програми та програми лояльності	впровадження системи чіткого розподілу функціональних обов'язків, соціальні програми та програми лояльності	соціальні програми та програми лояльності
	Соціум	Завдання №1 Збільшення інвестицій у формування позитивного іміджу як надійного партнера, ринкового лідера туристичної галузі		
		перерозподіл грошових коштів у структурі витрат на маркетингову діяльність, розробка програм щодо створення іміджу підприємства, ведення діяльності з позицій соціальної відповідальності	розробка програм щодо створення іміджу підприємства, ведення діяльності з позицій соціальної відповідальності	ведення діяльності з позицій соціальної відповідальності
		Завдання №2 Підвищення рівня обізнаності суспільства про туристичне підприємство і його продукти		
		забезпечення обізнаності покупців щодо туристичного підприємства чи його продукції (послуг), ефективна рекламна кампанія, формування позитивного іміджу турпідприємства	ефективна рекламна кампанія, формування позитивного іміджу турпідприємства	ефективна рекламна кампанія

Форма анкет у рамках маркетингового дослідження (фрагмент) [розробка автора]

Загально-інформативний блок

1. Яка галузь, на Вашу думку, є пріоритетною галуззю в Україні:

<input type="checkbox"/> промисловість	<input type="checkbox"/> туризм	<input type="checkbox"/> будівництво	<input type="checkbox"/> охорона здоров'я
<input type="checkbox"/> фінансова діяльність	<input type="checkbox"/> транспорт і зв'язок	<input type="checkbox"/> сільське господарство	<input type="checkbox"/> інша галузь _____
2. Визначіть які зовнішні чинники негативно впливають на розвиток вашого бізнесу?

<input type="checkbox"/> податкове законодавство	<input type="checkbox"/> корупція	<input type="checkbox"/> непрозорість державної політики	<input type="checkbox"/> ваш варіант _____
<input type="checkbox"/> політична нестабільність	<input type="checkbox"/> зміна урядів	<input type="checkbox"/> неузгодженість державних програм розвитку країни чи регіону із стратегічними планами	
3. Визначіть рівень довіри (1-5 балів) до наступних інституцій:

<input type="checkbox"/> органи державної влади	<input type="checkbox"/> медичні заклади	<input type="checkbox"/> фінансові інституції
<input type="checkbox"/> правоохоронні органи	<input type="checkbox"/> контрольно-ревізійні органи	

Стан системи маркетингу на підприємстві

1. Що ви розумієте під поняттям стратегічний маркетинг?

2. Чи використовується комплекс принципів стратегічного маркетингового планування на Вашому підприємстві?

<input type="checkbox"/> так	<input type="checkbox"/> ні
------------------------------	-----------------------------
3. Як ви плануєте Ваш маркетинг?

<input type="checkbox"/> плани все одно не виконуються, тому маркетинг у нас не пріоритетний, головний у нас – відділ продаж
<input type="checkbox"/> якщо є кошти – тоді проводимо міроприємства по залученню клієнтів, якщо немає коштів – міроприємства не проводяться
<input type="checkbox"/> плануємо маркетингові активності на квартал та півріччя
<input type="checkbox"/> наявний стратегічний план маркетингу, який розробляється щороку і ми чітко виконуємо всі поставлені завдання
4. Хто на вашому підприємстві займається маркетингом?

<input type="checkbox"/> керівники	<input type="checkbox"/> маркетингові служби
------------------------------------	--

Продовження Додатку Р

5. Як Ви проводите дослідження ринку (галузь, конкуренти, клієнти)?

- жодних досліджень не проводиться
- інколи здійснюється моніторинг за допомогою пошукових запитів в Інтернеті, аналіз сайтів
- періодично проводяться моніторинги аудиторії, організовують “таємного покупця” в себе на підприємстві та у конкурентів
- заплановано хоча б одне велике маркетингове дослідження на рік

6. На що ваше підприємство орієнтується при визначенні стратегічних намірів та стратегій?

- на споживача
- власні можливості та асортимент турпродуктів
- на конкурентів

7. Як Ви визначаєте власні конкурентні переваги?

- порівняння з конкурентами
- відгуки партнерів та споживачів
- інтуїтивно оцінюються власні конкурентні переваги

8. Які стратегії конкурентної боротьби Ви обираєте?

- стратегію диференціації, яка базується на створенні особливого турпродукту
- стратегію зменшення собівартості турпродуктів
- поєднання цих 2 стратегій
- стратегію, що базується на сегментуванні

9. Які основні стратегічно-маркетингові пріоритети Вашої діяльності?

- вихід на закордонні ринки
- розширення мережі збуту
- розширення асортименту турпродуктів та послуг
- збільшення ринкової частки
- важливість створення успішного бренду

10. Які орієнтири Ви обираєте при формуванні цінової стратегії?

- на розмір витрат
- врахування цін конкурентів
- ринковий попит

10. Які стратегії збуту Ви обираєте?

- диверсифікації
- інтеграції

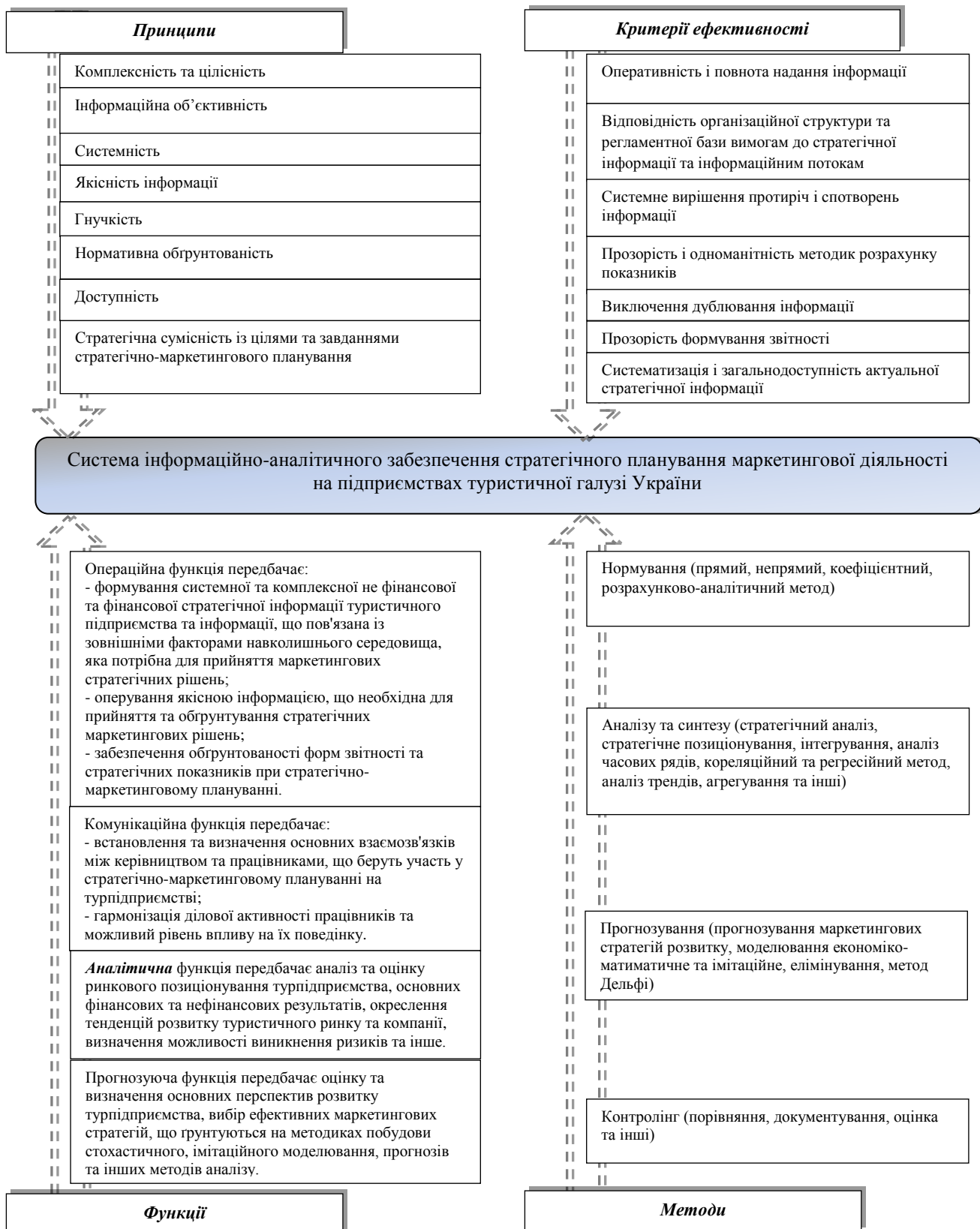
**Етапи реорганізації органів державного управління
у туристичній сфері України [систематизовано автором]**

Період	Орган управління туристичною сферою та основні результати його діяльності
до 1988 р.	Головінтурист України
1989 -1993 рр.	Відсутній орган управління туристичною сферою
1993 – 1999 рр.	Державний комітет України з туризму (підпорядкований Кабінету Міністрів України): виведено з тіньового сектору діяльність туристичних підприємств; зменшено кількість випадків шахрайств під час організації подорожей за кордон; розширено асортимент та підвищено якість туристичних послуг; Україна стала Дійсним членом Всесвітньої туристичної організації; в Україні вперше відзначено Всесвітній день туризму.
1999 – 2001 рр.	Державний комітет молодіжної політики, спорту та туризму: повністю дотаційні молодіжна та фізкультурно-спортивна сфери відсунули туристичну сферу на третій план; сумарні показники туристичної галузі у 1999-2000 рр. були найгіршими за всі роки незалежності.
2001 – 2002 рр.	Державний департамент туризму проіснував лише півроку, протягом яких нічого визначного для туристичної сфери не було зроблено.
2002 – 2005 рр.	Державна туристична адміністрація України: відбулися зміни в національному законодавстві щодо регулювання інвестиційної діяльності, функціонування туристичних підприємств та організацій, готельного бізнесу, розробляється нормативна база для інвентаризації ресурсів туристично-рекреаційної сфери та розвитку сільського туризму, розбудовується договірно-правова база двостороннього співробітництва з країнами ЄС; ухвалено нову редакцію Закону України „Про туризм” (2003 р.); скасовано дискримінаційний готельний збір, надано можливість інвестувати шляхом концесійної діяльності у процесі будівництва та експлуатації туристичних об’єктів, встановлювати рівні ціни й тарифи на послуги, що надаються як українцям, так і іноземцям; створено Науковий центр розвитку туризму для забезпечення наукового супроводу державної політики у туристичній сфері, прогнозування та визначення перспектив її розвитку і шляхів впровадження новітніх розробок (2002 р.); розроблено Державну програму розвитку туризму на 2002-2010 рр. та Програму розбудови туристичної інфраструктури за напрямками національної мережі міжнародних транспортних коридорів та основних транспортних магістралей у 2004-2010 рр.; розроблені та затверджені національні стандарти „Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги” та „Послуги туристичні. Класифікація готелів” (2004 р.); створено ДП „Українська туристична інфраструктура” (2004 р.) для реалізації заходів Державної програми розвитку туризму на 2002-2010 рр.; Україна стала учасницею Європейської туристичної комісії на максимально вигідних умовах (2005 р.) та Міжнародної федерації молодіжних хостелів (2003 р.)
2005 – 2011 рр.	Державна служба туризму та курортів у складі Міністерства культури і туризму: розбудовується договірно-правова база двостороннього співробітництва (49 угод підписано, понад 20 проектів угод розроблено); активне співробітництво з Всесвітньою туристичною організацією (офіційні візити Генерального секретаря ЮНВТО до України, заходи та семінари під егідою ЮНВТО); багатостороннє співробітництво у форматі Ради по туризму СНД, Робочої групи по туризму ОЧЕС, ГУАМ, Центральноєвропейської ініціативи в галузі туризму; здійснюється адаптація законодавства України до відповідних Директив ЄС (переклад та аналіз національного законодавства у сфері туризму країн-лідерів світового туризму, в т. ч. базових законів про туризм і нормативно-правових документів по напрямках туристичної діяльності, а також актів міжнародних організацій, що регулюють світовий туризм; робочі візити до міністерств і відомств, інших організацій, підприємств і установ сфери туризму провідних туристичних країн світу для ознайомлення з законодавчими, організаційними та економічними засадами функціонування високорентабельної індустрії туризму); за сприяння МЗС вжито дієвих заходів по спрощенню формальностей, пов’язаних з в’їздом в Україну для громадян держав-членів Європейського Союзу, Швейцарської Конфедерації та Князівства Ліхтенштейн, Японії, Канади, Сполучених Штатів Америки, Князівства Андорра, Держави-міста Ватикан, Республіки Ісландія, Князівства Монако, Королівства Норвегія та Республіки Сан-Марино; створення рекламного ролику про Україну та представлення його світовій спільноті через канал CNN.
2011 – до тепер	Міністерство інфраструктури України, в складі якого діє спеціальний орган – Державне агентство України з туризму та курортів.

Система показників оцінки результатів виконання Програми розвитку туризму [систематизовано автором]

Основні заходи	Показники
<i>Нормативно-правове забезпечення та державне регулювання в сфері туризму</i>	<p>Кількість розроблених законопроектів та впроваджених законів, розпоряджень, постанов, нормативних актів, стратегій та програм, що здійснюють регулювання туристичною індустрією на державному, регіональному та місцевому рівнях.</p> <p>Обсяг залучених кредитних коштів та іноземних, вітчизняних інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази туристичної індустрії, тис. грн.</p> <p>Кількість діючих та розроблених планів заходів з приватизації туристичних підприємств із збереженням профілю діяльності, од.</p> <p>Загальна сума виділених коштів для реалізації Програми розвитку туризму, тис. грн.</p> <p>Дохід від реалізації туристичних продуктів та послуг рекреації та туризму, тис. грн.</p>
<i>Розвиток туристичної інфраструктури та матеріальної бази туризму</i>	<p>Кількість об'єктів рекреаційно-туристичної інфраструктури збудованих в період дії програми, од.</p> <p>Кількість інвестиційних проектів розбудови інфраструктури туризму в рекреаційно-туристичних зонах, од.</p> <p>Кількість програм реконструкції та модернізації матеріальної бази туристичної індустрії з залученням до їх виконання суб'єктів господарювання, од.</p>
<i>Використання природно-рекреаційних ресурсів та історико-культурних об'єктів для розвитку туризму</i>	<p>Кількість історико-культурних пам'яток відреставрованих в період дії Програми, од.</p> <p>Частота проведення оцінки та інвентаризації історико-культурних та природних та ресурсів, од.</p> <p>Кількість створених нових туристичних маршрутів та відповідної інфраструктури для розвитку перспективних напрямів туризму (культурно-пізнавального, екстремального, спортивно-оздоровчого, рибальського, мисливського тощо, од.</p>
<i>Науково-методичне та кадрове забезпечення сфери туристичних послуг</i>	<p>Кількість працюючих у туристичній галузі, сфері готельного, ресторанного бізнесу, розваг та відпочинку, тис. осіб</p> <p>Кількість працівників, що відвідали курси підготовки та перепідготовки, тис. осіб</p> <p>Динаміка та кількість туристів, які охоплені виїзним, в'їзним, внутрішнім, транзитним туризмом, тис. осіб</p> <p>Кількість інноваційних проектів, що були розроблені та впроваджені у туристичну галузь, од.</p> <p>Кількість туристично-інформаційних закладів на території держави/регіону/міста, од</p> <p>Кількість проведених ярмарково-презентаційних виставок, з метою позиціонування України як туристичної держави та просування національного турпродукту, од.</p> <p>Чисельність за кордонних відкритих туристичних представництв, од.</p> <p>Кількість розроблених схем туристичних об'єктів, карт, схем розміщення пунктів сервісу в туристичних зонах, од.</p> <p>Загальна сума виділених коштів з державного (місцевого) бюджету на розвиток науково-методичного та кадрового забезпечення туристичної сфери, тис. грн.</p>

Методологічні аспекти розробки системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичної галузі України [розробка автора]



Основні бар'єри спотворення даних на етапах інформаційно-аналітичного забезпечення учасників стратегічно-маркетингового планування

[систематизовано автором]

№	Етап	Характеристика основних бар'єрів спотворення стратегічної інформації
1.	надходження інформації із зовнішнього навколишнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – пасивність збору та пошуку необхідної інформації для ефективного стратегічно-маркетингового планування; – некваліфікованість консалтингових, маркетингових організацій, що були залучені з метою отримання стратегічної інформації; – інформаційна закритість основних об'єктів маркетингового дослідження.
2.	надходження інформації із внутрішнього середовища туристичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – надання переваги особистісним, статусним інтересам керівництва чи окремих працівників, ігнорування загальних інтересів у стратегічній інформації турпідприємства; – суб'єктивність інформації; – обмеженість можливостей щодо отримання та обробки стратегічної інформації.
3.	формування бази даних інформаційно-аналітичних даних	<ul style="list-style-type: none"> – нечітке визначення показників виміру стратегічної інформації; – відсутність координування інформаційно-аналітичної роботи; – відсутність чітко визначеного регламенту збору та розподілу стратегічної маркетингової інформації на туристичному підприємстві.
4.	аналітична обробка стратегічної інформації	<ul style="list-style-type: none"> – зорієнтованість на дані підтверджувального характеру та ігнорування решта стратегічної інформації; – небажання здійснити певні зміни щодо удосконалення механізму обробки інформації; – орієнтація на стан подій, по яким зібрано найбільший об'єм стратегічної інформації; – схильність керівництва та працівників туристичного підприємства сприймати проблеми, що виникли через призму власної позиції та досвіду; – зосередженість на показниках лише кількісного характеру, ігнорування якісних показників.
5.	прийняття та реалізація управлінського рішення щодо вибору маркетингової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – неготовність або відсутність достатньої кваліфікації керівництва систематизувати та узагальнити всю стратегічну інформацію на основі якої слід приймати управлінські рішення; – незручність подання стратегічної інформації для керівництва; – невизначеність для працівників турпідприємства основних стратегічних орієнтирів та планів представлених керівництвом компанії.

**Додаткові методологічні розробки для стратегічно-маркетингового плану
суб'єктів господарювання туристичної галузі України**

Додаток X.1

**База веб-ресурсів та періодичних видань для проведення аналізу туристичного
ринку [систематизовано автором]**

№	Види джерел інформації	
	Дослідницькі експертні компанії, що здійснюють маркетингові дослідження туристичних ринків	<ul style="list-style-type: none"> – R&B Group – http://rb.com.ua/ – Pro-consulting – http://pro-consulting.ua/ – РБК – Reserch – http://research.rbc.ru/ – DATABASES Lab – http://www.ua-region.info/ – Бюро маркетингових технологій – http://marketingburo.com.ua/ – Міжнародна Маркетингова група – http://www.marketing-ua.com/research.php – Global Reach Consalting – http://www.globalreach.ru/o-kompanii.htm – Альфа – http://alfa77.com.ua/ та інші.
	Міжнародні організації, що здійснюють систематизацію статистичних даних, оцінку туристичної галузі, визначають основні тенденції розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Всесвітній економічний форум (ВЕФ) – http://www.weforum.org/ – Booz & Company – http://www.strategyand.pwc.com/ – Міжнародний союз охорони природи (IUCN) – http://www.iucn.org/ – Всесвітня туристична організація (UNWTO) – http://www2.unwto.org/ – Всесвітня Рада з подорожей і туризму (WTTC) – http://www.wttc.org/ – Британська дослідницька компанія Євро-монітор – http://www.euromonitor.com/ – European Travel Commission – http://www.etc-corporate.org/ – United States Agency for International Development (USAID) – http://www.usaid.gov/ – Британська Рада – www.britishcouncil.org – Канадське Агентство міжнародного розвитку – www.acdi-cida.gc.ca – Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE) – http://www.osce.org/ та інші.
	Офіційні статистичні організації в Україні	<ul style="list-style-type: none"> – Державна служба статистики – http://www.ukrstat.gov.ua/ – Обласні, районні, міські управління статистики
	Інформація із офіційних порталів органів державної влади	<ul style="list-style-type: none"> – Верховна Рада України – http://rada.gov.ua/ – Міністерство інфраструктури України – http://www.mtu.gov.ua/ – Державне агентство України з туризму та курортів – http://tourism.gov.ua/ – Міністерство охорони здоров'я – http://www.moz.gov.ua/ – Міністерство екології та природних ресурсів – http://www.menr.gov.ua/ – Департамент культурної спадщини та культурних цінностей в межах Міністерства культури України – http://mincult.kmu.gov.ua/ – Державна прикордонна служба України - http://dpsu.gov.ua/ та інші.
	Інформація від туристичних громадських організацій	<ul style="list-style-type: none"> – Всеукраїнська Федерація роботодавців у сфері туризму України – http://frtu.org.ua/ – Рада з питань туризму і курортів – http://www.tourism-ua.org/ – Туристична Асоціація України – http://www.tau.org.ua/ – Західно-українська туристична асоціація – http://wuta.com.ua/ – Львівська асоціація розвитку туризму – www.tourism.lviv.ua – Українська асоціація активного та екологічного туризму – http://uaeta.org/ – Асоціація розвитку внутрішнього та в'їзного туризму України – http://avtu.org/ та інші.

Продовження Додатку Х.1

№	Види джерел інформації	
	Інформація із офіційних порталів суб'єктів господарювання туристичної галузі	(сайти туроператорів, турагентів, закладів розміщення та харчування, санаторно-курортних закладів, підприємств з організації екскурсій та інші)
	Інформація із засобів масової інформації (періодичні електронні та друковані видання)	<p>– програми, інтерв'ю, фільми на телебаченні, тема яких пов'язана із туристичною сферою</p> <p>– періодичні електронні та друковані видання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • журнал “Карпати . Туризм. Відпочинок” – www.karpaty.net.ua • туристичний журнал “Странник” – http://stranniktravelmagazine.com/ • туристичний журнал “Турист-UA” – http://tourist-ua.com/ • туристичний журнал “Світ туризму” – http://www.mirtu.com/ • туристичний журнал “Турбізнес” – http://tourbusiness.ua/ • “Українська туристична газета” – http://www.utg.net.ua/ • журнал “Готельний та ресторанный бізнес” – http://www.hotelbiz.com.ua/ • рекламно-туристичний журнал “Світ відпочинку та бізнесу” – http://www.mir.kiev.ua/ • щорічний каталог ділового туризму “Конференц-Сервіс в Україні” – http://conference-service.com.ua/ • щорічне видання “Відпочинок на просторах України” – http://www.magazine-rest.in.ua/ • журнал “Комерсант” - http://www.kommersant.ru/ • видавництво “Коментарі” – http://ua.comments.ua/ • діловий інформаційно-новинний сайт “Діло” – http://delo.ua/ • газета “Ділова столиця” – http://www.dsnews.ua/ • щоденна газета “Економічні Вісті” – http://www.eizvestia.com/ • журнал “Експерт” – http://www.expert.ua/ • газета “Контракти” – http://kontrakty.ua/ • журнал <u>Комп&ньоН</u> – http://www.companion.ua/ • журнал “Маркетинг в Украине” – http://uam.in.ua/

**Аналіз привабливості туристичного ринку України на основі М-PEST аналізу
(фрагмент) [розробка автора]**

№	Критерії оцінки	Вага критерію (1-3)	Значення критерію в тур. ринку (1-5)	Зважені рейтинги (вага*важливість)
1	Обсяг ринку	3	4	12
2	Вплив конкуренції	3	3	12
3	Надійність постачання турпродуктів і послуг	2	4	8
4	Можливість диференціації турпродуктів (послуг)	2	2	4
5	Сезонність, циклічність	3	1	3
6	Можливість диверсифікації діяльності	1	2	2
7	Рівень концентрації ринку	3	3	9
8	Загроза нових конкурентів	3	3	9
9	Наявність бар'єрів для входу	3	5	15
10	Екологія	1	3	3
11	Ризик спаду вертикальної інтеграції	1	3	3
12	Кількість конкурентів	3	4	12
13	Вплив політичних чинників	1	4	4
14	Ризик зростання вертикальної інтеграції	1	3	3
15	Еластичність цінового попиту	2	2	4
Сума		32	Загальна оцінка тур. ринку (сума зважених рейтингів)	103

Максимальна оцінка туристичного ринку = сума ваги критерію * 5 (максимальна оцінка значення критерію)	160
Відносна оцінка туристичного ринку = загальна оцінка тур. ринку/максимальну оцінку	64,3%

Інтерпретація:

дуже привабливий ринок	> 90%
привабливий	<70%,90%>
середній рівень привабливості	<50%,70%>
низький рівень привабливості	<25%,50%>
непривабливий ринок	<25%

Основні показники “стратегічної карти ринку споживачів” [розробка автора]

Основні показники “стратегічної карти ринку споживачів”

прізвище, ім'я, по-батькові та посада відповідальної особи, що вносить інформацію щодо конкретного клієнта (ці дані необхідні з метою контролювання за достовірністю введених даних)

прізвище, ім'я, по-батькові клієнта, домашній адрес, контактний номер телефону (заповнивши інформацію щодо місця проживання клієнта, маркетологи будуть мати можливість сегментувати клієнтів за географічною ознакою, визначити найбільш перспективні райони, території, що характеризуються низьким попитом на їх послуги, а також визначити ефективний набір маркетингових інструментів, який б сприяв збільшенню попиту на їх послуги на конкретних територіях)

класифікація клієнтів за системою “постійний клієнт – клієнт фірми конкурентів”. В рамках даної системи клієнта можна віднести до певної групи: gold-клієнт (дуже часто користується послугами підприємства та/або здійснює замовлення турпродуктів чи послуг на великі суми); постійний клієнт (систематично користується послугами турпідприємства); usual-клієнт (при виникненні необхідності періодично користується як послугами даної організації, так і послугами фірм-конкурентів); “сплячий” клієнт (лояльне ставлення до підприємства, проте довгий період не користувався її послугами у зв'язку з відсутністю необхідності); “втрачений” клієнт (у зв'язку із певними подіями чи особистими вподобаннями клієнт повністю відмовився від послуг даного суб'єкта туристичної галузі); потенційний клієнт (на даний момент обслуговується у фірм-конкурентів, проте виявляє зацікавленість до турпродуктів та послуг даного підприємства); клієнт-конкурента (постійно користується послугами конкурента, на даний момент не виявляє бажання, обслуговуватись в інших фірмах чи організаціях). Кількісні показники, такі як частота користування послугами турпідприємства, об'єм витрат на 1 клієнта повинні визначатися керівниками та маркетологами самостійно, відштовхуючись від загальних показників суб'єкта туристичної сфери.

особистісні характеристики клієнтів: стать, вік, рід діяльності (професія), освіта, сімейний статус, релігійні переконання, національність, рівень доходу, стабільність, спосіб життя, суспільний клас, тип особистості та темпераменту.

поведінкові характеристики клієнтів: частота купівлі турпродукту (послуги), ступінь випадковості покупки, рівень лояльності споживачів, емоційне ставлення до суб'єкта туристичної галузі та їх послуг, статус споживача на ринку, адаптивність споживача до нових турпослуг

види послуг чи турпродуктів, які купують споживачі

види послуг чи турпродуктів, які споживачі можливо куплять в майбутньому

фінансові затрати на купівлю турпослуг

Матриці взаємозв'язку факторів в рамках TOWS та SWOT аналізу відповідно до визначених запитань та пар факторів [дослідження автора]

TOWS: Чи існують загрози, що можуть послабити сильні сторони туристичного підприємства?

Загрози	Нестабільність	Збільшення витрат на екологічні ресурси	Поява іноземної конкуренції	Дорогі кредити	Сезонність (погодні умови)	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг	
Сильні сторони										
Постійні клієнти	0	0	1	0	0	0,2	1	0,2	3	
Фінансова ліквідність	1	1	1	1	1	0,1	5	0,5	2	
Хороша якість обслуговування та помірні ціни	1	1	0	1	0	0,2	3	0,6	1	
Сприятливість до адаптації	0	0	0	0	0	0,3	0	0	4	
Добре розташування	0	0	0	0	0	0,2	0	0	4	
Вага значимості фактора	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2					
Число взаємодії	2	2	2	2	1					
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	0,2	0,4	0,6	0,4	0,2					
Рейтинг	4	2	1	2	4					
Загальне число взаємодії								18		
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора									3,1	

TOWS: Чи існують можливості, що можуть посилити сильні сторони туристичного підприємства?

Можливості	Налагодження успішної співпраці	Поява нових груп клієнтів	Збільшення технологічних і продуктивних інновацій	Державна допомога у фінансуванні туристичних та природоохоронних проєктів	Збільшення ступеня інтернаціоналізації сфері туризму	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг	
Сильні сторони										
Постійні клієнти	0	0	0	0	1	0,2	1	0,2	4	
Фінансова ліквідність	1	1	1	1	0	0,1	4	0,4	2	
Хороша якість обслуговування та помірні ціни	1	0	1	1	1	0,2	4	0,8	1	
Сприятливість до адаптації	0	0	1	0	0	0,3	1	0,3	3	
Добре розташування	0	0	0	0	0	0,2	0	0	5	
Вага значимості фактора	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1					
Число взаємодії	2	1	3	2	2					
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	0,4	0,3	0,9	0,2	0,2					
Рейтинг	2	3	1	4	4					
Загальне число взаємодії							20			
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора									3,7	

TOWS: Чи існують загрози, що можуть посилити слабкі сторони туристичного підприємства?

Загрози	Нестабільність	Збільшення витрат на екологічні ресурси	Поява іноземної конкуренції	Дорогі кредити	Сезонність (погодні умови)	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг	
Слабкі сторони										
Незадоволеність потреби у модернізації інфраструктури	0	1	1	1	0	0,3	3	0,9	1	
Значні витрати	1	1	0	1	1	0,2	4	0,8	2	
Відсутність чіткої стратегії	0	0	0	0	0	0,2	0	0	4	
Відсутність маркетингової інформації щодо структури і майбутнього розвитку туристичного ринку	0	0	0	0	0	0,1	0	0	4	
Низький рівень кваліфікації працівників	0	0	1	0	0	0,2	1	0,2	3	
Вага значимості фактора	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2					
Число взаємодії	1	2	2	2	1					
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	0,1	0,4	0,6	0,4	0,2					
Рейтинг	5	2	1	2	4					
Загальне число взаємодії							16			
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора								3,6		

TOWS: Чи існують можливості, що можуть подолати слабкі сторони туристичного підприємства?

Можливості	Налагодження успішної співпраці	Поява нових груп клієнтів	Збільшення технологічних і продуктових інновацій	Державна допомога у фінансуванні туристичних та природоохоронних проєктів	Збільшення ступеня інтернаціоналізації сфері туризму	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг
Слабкі сторони									
Незадоволеність потреби у модернізації інфраструктури	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1
Значні витрати	1	1	1	1	1	0,2	5	1	2
Відсутність чіткої стратегії	0	0	0	0	0	0,2	0	0	4
Відсутність маркетингової інформації щодо структури і майбутнього розвитку туристичного ринку	0	0	0	0	0	0,1	0	0	4
Низький рівень кваліфікації працівників	1	0	0	1	1	0,2	3	0,6	3
Вага значимості фактора	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1				
Число взаємодії	3	2	2	3	3				
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	0,6	0,6	0,6	0,3	0,3				
Рейтинг	1	1	1	4	4				
Загальне число взаємодії							26		5,5
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора									

SWOT: Чи визначили сильні сторони туристичного підприємства, що можуть виникнути у результаті появи нових можливостей?

Сильні сторони	Постійні клієнти	Фінансова ліквідність	Хороша якість обслуговування та помірні ціни	Сприятливість до адаптації	Добре розташування	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг	
Можливості										
Налагодження успішної співпраці	0	1	1	1	1	0,2	4	0,8	2	
Поява нових груп клієнтів	0	0	1	1	1	0,3	3	0,9	1	
Збільшення технологічних і продуктових інновацій	0	1	0	1	0	0,3	2	0,6	3	
Державна допомога у фінансуванні туристичних та природоохоронних проектів	0	0	0	0	0	0,1	0	0	5	
Збільшення ступеня інтернаціоналізації сфері туризму	0	0	1	1	0	0,1	2	0,2	4	
Вага значимості фактора	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2					
Число взаємодії	0	2	3	4	2					
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	0	0,2	0,6	1,2	0,4					
Рейтинг	5	4	2	1	3					
Загальне число взаємодії							22			
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора								4,9		

SWOT: Чи визначили слабкі сторони туристичного підприємства, що не дозволяють використати можливості, що можуть появитися?

Слабкі сторони	Незадоволеність потреби у модернізації інфраструктури	Значні витрати	Відсутність чіткої стратегії	Відсутність маркетингової інформації щодо структури і майбутнього розвитку туристичного ринку	Низький рівень кваліфікації працівників	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг	
Можливості										
Налагодження успішної співпраці	1	1	1	1	1	0,2	5	1	3	
Поява нових груп клієнтів	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1	
Збільшення технологічних і продуктових інновацій	1	1	1	0	1	0,3	4	1,2	2	
Державна допомога у фінансуванні туристичних та природоохоронних проектів	0	0	0	0	1	0,1	1	0,1	5	
Збільшення ступеня інтернаціоналізації сфері туризму	1	1	1	1	1	0,1	5	0,5	4	
Вага значимості фактора	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2					
Число взаємодії	4	4	4	3	5					
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	1,2	0,8	0,8	0,3	1					
Рейтинг	1	3	3	5	2					
Загальне число взаємодії							40			8,4
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора										

SWOT: Чи визначили сильні сторони туристичного підприємства, що подолають загрози?

Сильні сторони	Постійні клієнти	Фінансова ліквідність	Хороша якість обслуговування та помірні ціни	Сприятливість до адаптації	Добре розташування	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг	
Загрози										
Нестабільність	0	0	0	0	0	0,1	0	0	4	
Збільшення витрат на екологічні ресурси	1	1	0	0	0	0,2	2	0,4	2	
Поява іноземної конкуренції	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1	
Дорогі кредити	1	1	0	0	0	0,2	2	0,4	2	
Сезонність (погодні умови)	0	0	0	0	0	0,2	0	0	4	
Вага значимості фактора	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2					
Число взаємодії	3	3	1	1	1					
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	0,6	0,3	0,2	0,3	0,2					
Рейтинг	1	2	4	2	4					
Загальне число взаємодії								18		
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора									3,9	

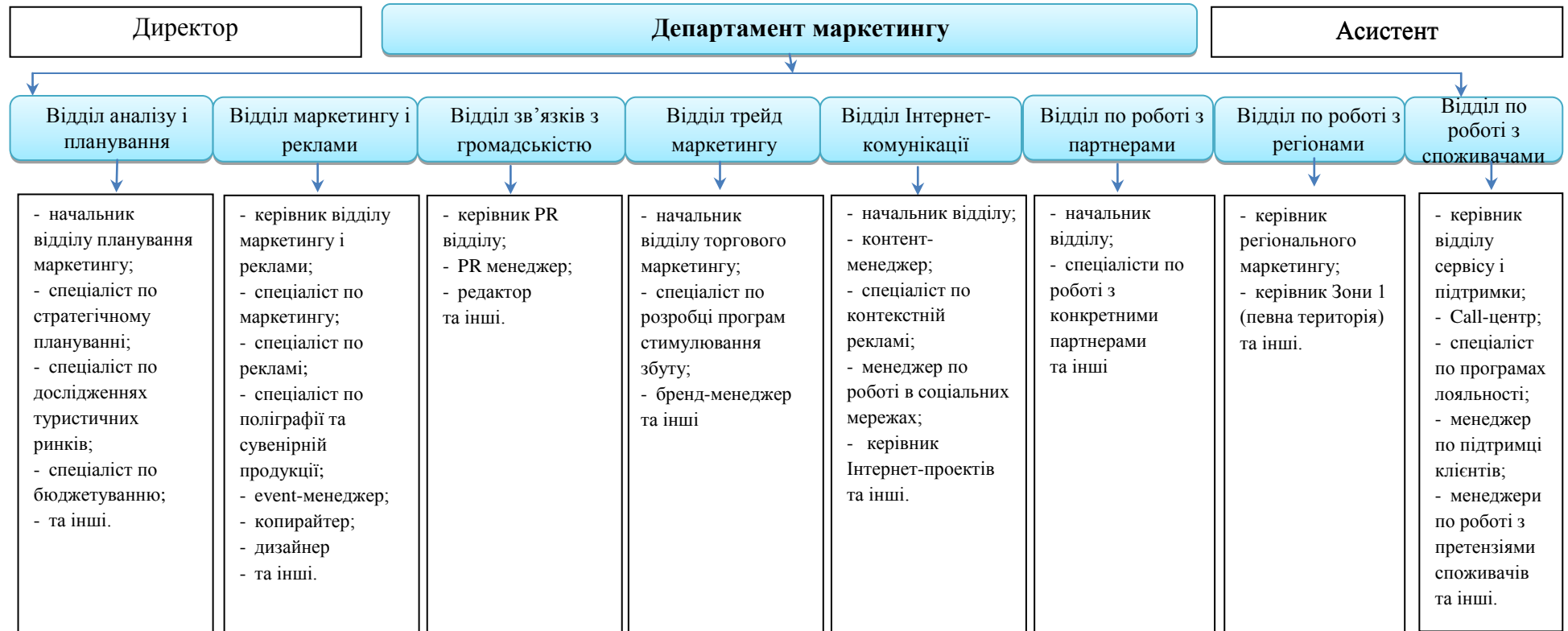
SWOT: Чи визначили слабкі сторони туристичного підприємства, що можуть посилити загрози?

Слабкі сторони	Незадоволеність потреби у модернізації інфраструктури	Значні витрати	Відсутність чіткої стратегії	Відсутність маркетингової інформації щодо структури і майбутнього розвитку туристичного ринку	Низький рівень кваліфікації працівників	Вага значимості фактора	Число взаємодії	Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	Рейтинг
Загрози									
Нестабільність	0	0	0	0	0	0,1	0	0	2
Збільшення витрат на екологічні ресурси	0	0	0	0	0	0,2	0	0	2
Поява іноземної конкуренції	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1
Дорогі кредити	0	0	0	0	0	0,2	0	0	2
Сезонність (погодні умови)	0	0	0	0	0	0,2	0	0	2
Вага значимості фактора	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2				
Число взаємодії	1	1	1	1	1				
Число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2				
Рейтинг	1	2	2	5	2				
Загальне число взаємодії									
Загальне число взаємодії з врахуванням значимості кожного фактора									2,5

Інструменти, що сприятимуть активному просуванню туристичного продукту на споживчих ринках [систематизовано автором]

№	Інструмент	Характеристика
1.	Партнерство	співпраця з партнерами, конкурентами або з інколи не пов'язаними з туристичним бізнесом організаціями з метою рекламування послуг один одного (наприклад, банківські установи можуть рекламувати туристичні послуги в рамках акції "Банківський туризм". Суть цієї акції полягає в залученні депозитів в іноземній валюті з метою накопичення коштів для відпочинку за-кордоном, яку допоможе організувати конкретний туроператор. В кінці даної акції може розіграватися туристична путівка).
2.	Наочна реклама	на радіо, телебаченні, в пресі, профільних виданнях, на плазмових панелях торгових центрів, маршрутних таксі, вуличних плазмах, на платіжних терміналах, інтернет сайтах та інших джерелах.
3.	Участь у виставках	встановлення стенду з інформацією про суб'єкта туристичної сфери, розміщення інфо-реклами в каталозі виставки, на сайті організаторів виставки, вкладення рекламних листів в пакет учасника виставки, організація фотографа з моментальної друком фотографій на тлі press-wall з логотипом турпідприємства та інші.
4.	Пряма адресна розсилка	розсилка рекламних буклетів та комерційних пропозицій (на фактичний адрес та e-mail) та розсилка прес-релізів про діяльність туркомпанії за всіма доступними каналами комунікацій: сайти, корпоративні газети для клієнтів, преса, новинна розсилка, дошка оголошень в торгових залах або інших публічних закладах. Також необхідно реєструвати прес-релізи в безкоштовних каталогах прес-релізів (які можна легко знайти в будь-якій пошуковій системі).
5.	Публікації у пресі	Інколи необхідно надавати безкоштовний контент журналістам та ЗМІ. Це можуть бути інтерв'ю, аналітичні звіти, статистичні дані (багато ЗМІ люблять різні статистичні вибірки), просто цікаві публікації "в тему" (як, наприклад, цей "special report" для вас). У провідному виданню можна вести окрему рубрику в якій би містилася актуальна і свіжа інформація щодо СГТГ.
6.	Піар	промоакції, спонсорювання проектів, благодійність
7.	Безкоштовні консультації, демонстрації, безкоштовні поїздки для мас-медіа чи переможців конкурсів	Дані заходи сприятимуть популяризації турпродуктів і послуг туристичного підприємства
8.	Внутрішні міроприємства для цільової аудиторії та зовнішні міроприємства	внутрішні міроприємства для цільової аудиторії – це міні-семінари, тренінги, а зовнішні міроприємства – організація професійних зборів, неформальні вечірки та інше.
9.	Кейси (case-study, success-story)	Публікація історій за формулою "проблема - рішення – результат", "як погано було до - і як чудово стало після", "історії успіху" на основі минулого досвіду турпідприємства. Такі історії дуже приваблюють і позитивно налаштовують потенційних та існуючих споживачів
10.	Роздача подарункових сертифікатів, проведення програм лояльності	
11.	Організація конкурсів, вікторин	
12.	Формування системи відгуків клієнтів через систему Інтернет	

Розгалужена структура маркетингового департаменту для великого підприємства туристичної галузі України
[розробка автора]



**Форма визначення ефективних мотивів трудової поведінки персоналу
туристичного підприємства [розробка автора]**

№	Мотиви трудової поведінки	Вагомість показника (%)	Рейтинг
1.	Підвищення рівня заробітної плати	68,9	1
2.	Нарахування премій за результатами роботи	62,7	2
3.	Отримання пільгових туристичних путівок	51,7	3
4.	Матеріальна допомога при щорічних відпустках	47,9	4
5.	Медичне (оплата мед.обслуговування, ліків) та пенсійне страхування	41,3	5
6.	Матеріальна допомога у зв'язку із смертю чи важкого захворювання членів родини	38,1	6
7.	Отримання додаткової оплачуваної відпустки	37,9	7
8.	Можливість підвищення по «кар'єрній драбині»	36,8	8
9.	Внесення працівника до резерву персоналу на просування	32,7	9
10.	Гнучкий графік роботи	29,4	10
11.	Оплата курсів підвищення кваліфікації та навчання	27,1	11
12.	Здійснення оплати турпідприємством послуг мобільного зв'язку	24,5	12
13.	Організація на турпідприємстві безоплатного харчування працівників	22,7	13
14.	Організація безкоштовних закордонних поїздок чи дарування цінних подарунків з результатами роботи кращих працівників	21,1	14
15.	Отримання цінних подарунків від турорганізації у зв'язку із святковими датами	17,1	15
16.	Отримання пільгових кредитів	16,9	16
17.	Організація за рахунок фірми корпоративів, вечірок, бенкетів	15,7	17
18.	Нагородження грамотами як кращий працівник	11,7	18
19.	Забезпечення фірмовим одягом	9,5	19
20.	Усна похвала	6,2	20

Взаємозв'язок цілей, принципів та маркетингових стратегій підприємств туристичної сфери України [систематизовано автором]

<i>Принцип маркетингу</i>	<i>Цілі</i>	<i>Стратегія</i>	<i>Завдання для малих турпідприємств</i>	<i>Завдання для великих турпідприємств</i>
Націлюватися на потреби споживача	Пропонування турпродукту, який відповідає потребам ключовим споживачам	Стратегія фокусного маркетингу	– інтенсивно розробляти сильні позитивні сторони туристичного продукту, приділяти увагу розвитку його унікальності; – усувати наявні недоліки обслуговування туристів.	– розробляти нову комерційну пропозицію на базі місцевих туристичних ресурсів, розвивати спеціалізований туризм за професійними та і аматорськими інтересами; – визначати пріоритети у використанні зарубіжних туристичних ринків з більш високим платіжним потенціалом.
Враховувати, що споживачі купують не продукт, а засіб задоволення потреби	Спрямування діяльності підприємства на вирішення проблем ключових споживачів			
Конкурувати лише на тих ринках, де можна досягти переваги	Правильний вибір туристичного ринку	Стратегія цільового маркетингу	– використовувати сприятливі умови, що виникають на ринках зарубіжних країн, для реалізації туристичного продукту; – вести активний пошук нових сегментів закордонного туристичного ринку.	– розширювати географію та збільшення тривалості подорожей іноземних туристів по країні; – проводити активну рекламну роботу на закордонних туристичних ринках і вдосконалювати рекламу додаткових послуг у країні; – збільшувати кількість поїздок іноземних туристів у несезонний період.
Визначати відмінності у складі ринків	Коригування комплексу маркетингу підприємства відповідно до вимог обраного ним сегменту			
Орієнтуватися на тенденції зміни ринків та потреб споживачів	Подовження терміну існування туристичного продукту / послуги на ринку	Стратегія зростання	– сконцентрувати зусилля на спеціалізації туристичного продукту; – розробляти еластичні умови бронювання та ануляції подорожей іноземних туристів.	– удосконалювати політику експортних цін на туристичні послуги; – розбудовувати зовнішню і внутрішню збутову мережі; – збільшувати виробництво та продаж додаткових туристичних послуг (крім комплексного обслуговування) та сувенірів для іноземних туристів.
Розглядати маркетинг як філософію діяльності усього підприємства, а не лише підрозділу маркетингу	Маркетингове спрямування діяльності усіх підрозділів підприємства			

Діяльність міжнародних донорських організацій в Україні, що підтримують розвиток туристичної галузі [систематизовано автором]

№ з/п	Назва та адреса організації	Напрямки діяльності
1	Британська Рада в Україні вул. Г. Сковороди, 4/12, м. Київ, 04070 тел.: (044) 490-56-00, 490-56-01 факс: (044) 490-56-05 e-mail: Enquiry@britishcouncil.org.ua www.britishcouncil.org	1. Програма підтримки малих екологічних проєктів (SEPS II) спрямована на зміцнення ролі органів влади, урядових та неурядових організацій у питаннях екологічної освіти, екологічного планування та управління в Україні. 2. Поширення британського досвіду та знань у сфері мистецького менеджменту та культурної політики. Регіональна спеціалізація (Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Волинська, Закарпатська, Чернівецька, Рівненська та Хмельницька області) - міні-проєкти та заходи в сфері Європейської інтеграції та захисту прав неповносправних
2	Карпатський фонд пл. Народна 5/42, м. Ужгород, 88008 тел.: (03122) 3-62-47 факс: (03122) 3-41-29 e-mail: cfua@cfoundation.org www.carpathianfoundation.org	Гранти та технічна допомога громадським організаціям та органам місцевого самоврядування, зокрема, у сфері міжрегіональної та транскордонної співпраці та економічного розвитку. Фонд підтримує створення партнерств між державними, приватними та неурядовими організаціями, включно співпраці у питаннях транскордонного та міжгалузевого співробітництва.
3	Міжнародний фонд „Відродження” вул. Артема, 46, м. Київ тел: +380 (44) 461 97 09 факс: +380 (44) 486 76 29 e-mail: irf@irf.kiev.ua www.irf.kiev.ua/	Завдання Фонду — фінансово та організаційно сприяти становленню демократичного, відкритого суспільства в Україні шляхом підтримки значущих для його розвитку громадських ініціатив. Підтримка проєктів, що сприяють розвитку європейської інтеграції, посиленню впливу громадянського суспільства та його контролю за владою, системі громадського правозахисту й утвердженню принципу верховенства права в Україні, проведенню пенітенціарної реформи, розвитку громадської активності національних меншин, реформам у сферах освіти, охорони здоров'я, видавничій справі, проведенню справедливих та чесних виборів тощо.
4	ПАУСІ вул. Б. Хмельницького 68/68, м. Київ, 01030, телефон: 380 (44) 235-84-10 факс: 380 (44) 235-84-11 e-mail: pauci@pauci.kiev.ua www.pauci.org/	<ul style="list-style-type: none"> · Реалізація програм на підтримку євроатлантичного курсу України · Реформування місцевого самоврядування · Запровадження міжнародних та, зокрема, європейських стандартів бізнесу · Запровадження міжнародних етичних стандартів у громадському житті · Активізація участі молоді у громадському житті країни
5	Міжнародний благодійний фонд „Україна-3000” вул. Боричів Тік, 22-А, м. Київ, 04070, Україна Тел.: (044) 467-67-89 Факс: (044) 467-67-83 e-mail: info@ukraine3000.org.ua www.ukraine3000.org.ua	Діяльність Фонду побудована за трьома напрямками: Напрямок «Вчора» об'єднує програми, пов'язані з історичними, археологічними, етнографічними та культурологічними дослідженнями, охороною історико-культурної спадщини народу України та поширенням знань про неї. Напрямок «Сьогодні» безпосередньо спрямований на втілення головної ідеї Фонду – залучення максимальної кількості людей, які можуть допомогти іншим і країні в цілому, до праці на суспільну користь. Серед пріоритетів цього напрямку – сприяння вдосконаленню системи охорони здоров'я в Україні, інституційний розвиток благодійництва і меценатства як роду діяльності, допомога у вирішенні проблем дитячої безпритульності та бездоглядності. Напрямок «Завтра» орієнтовано на виявлення і формування стратегій розвитку країни, що спрямовані на гармонійний розвиток людини і світу.

Продовження Додатку Ц

№ з/п	Назва та адреса організації	Напрямки діяльності
6	<p>Благодійний фонд „Творчий центр Каунтерпарт” Проспект Бажана, 30, кв. 8, Київ, 02140, Тел./факс: (044) 574-64-11, (044) 574-6413 e-mail: office@ccc.kiev.ua www.ccc.kiev.ua</p>	<p>Мета діяльності фонду - сприяння розвитку громадських ініціатив спрямованих на розбудову та зміцнення громадянського суспільства в Україні через творчу розробку і реалізацію благодійних програм та через підтримку громадських організацій, органів місцевого самоврядування і ініціативних груп та задоволення їх потреб.</p> <p>ТЦК підтримує НУО за такими напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – надання тренінгових та консультативних послуг; – надання інформації та випуск публікацій; – проведення досліджень та оцінок; – адміністрування грантових програм; – представлення, лобіювання та захист інтересів громадянського суспільства.
7	<p>UCAN вул. Володимирська, 47, оф. 9, м. Київ, 01034 Тел.: (044) 494-45-97 Факс: (044) 279-48-34 e-mail: ucan@ucan-isc.org.ua www.ucan-isc.org.ua</p>	<p>Мережа підтримує розвиток громадянського суспільства в Україні. Проект UCAN підвищує громадську відповідальність, сприяючи активному залученню українців до усіх сфер суспільного життя. Надаючи гранти та тренінги, UCAN підтримує активні громадські об'єднання, що зорієнтовані на досягнення конкретних результатів. Проект UCAN допомагає організаціям ефективніше захищати права та представляти інтереси своїх цільових груп, конструктивно співпрацюючи з владою та бізнесом.</p> <p>У своїй діяльності зосереджує увагу на екологічних, економічних та суспільних питаннях, а також на необхідності комплексного підходу до їх вирішення задля досягнення сталого успіху.</p>
8	<p>Фонд Ч. С. Мотта Головний офіс -місті Флінт, штат Мічиган. www.mott.org</p>	<p>Фінансова допомога у вигляді грантів для різних програм у США та, у більш обмежених обсягах, в інших країнах світу. Діяльність фонду зосереджена на чотирьох програмах: громадянське суспільство, навколишнє середовище, район Флінт та шляхи виходу з бідності.</p>
9	<p>Благодійна громадська фундація імені короля Юрія вул. Чорновола, 23 місто Івано-Франківськ , 76000. Тел: (0342) 53-74-94 Факс: (0342) 53-74-93 E-mail: stanis@il.if.ua http://galicia.org.ua</p>	<p>Два основні напрямки:</p> <p>Перший - це призначення грантів на здійснення невеликих місцевих проектів. Кожен бажаючий зможе запропонувати свої пропозиції, яким чином можна зробити кращим життя в нашому місті.</p> <p>Другий напрямок - допомога у сфері медицини та соціального захисту. У складі фундації сформовані експертні ради, до яких входять фахівці високого рівня, що визначатимуть пріоритетність того чи іншого проекту. Для успішного функціонування Фундації створено Раду Меценатів</p>
10	<p>Фонд „Євразія” вул. Велика Васильківська, 55, м. Київ, 03150 тел./факс: (044) 200-38-24 (25, 26, 27) www.eurasia.org</p>	<p>Підтримка місцевого економічного розвитку</p>
11	<p>Канадське Агентство міжнародного розвитку www.acdi-cida.gc.ca</p>	<p>Метою діяльності CIDA є сприяння країнам, що розвиваються, у їх прагненні досягти сталого економічного та соціального розвитку у відповідності до їхніх потреб шляхом співпраці з ними у проведенні заходів, спрямованих на розвиток, надання гуманітарної допомоги і, таким чином, сприяння поширенню соціальної справедливості, міжнародної стабільності та довготривалих відносин на користь світової спільноти, що відповідає політичним та економічним інтересам Канади за кордоном.</p> <p>Метою програм технічної співпраці Канади із Україною є сприяння успішній інтеграції України до світової ринкової економіки, а також надання допомоги в мирному розвитку демократичної системи врядування на основі верховенства права.</p>

Продовження Додатку Ц

№ з/п	Назва та адреса організації	Напрямки діяльності
12	<p>Фонд ім. Фрідріха Берта вул. Пушкінська, буд. 34, м. Київ, 01004 Тел.: (044) 235-11-49 Факс: (044) 451-40-31 e-mail: mail@fes.kiev.ua www.fesukraine.kiev.ua</p>	<p>Сприяє процесам демократизації та розвитку громадянського суспільства, здійснює дослідницькі проекти з питань соціальної історії, економічної політики, трудових і соціальних відносин.</p> <p>Розвиток та зміцнення політичної системи в Україні, підтримка соціальних та економічних трансформаційних процесів, підтримка розвитку місцевого самоврядування, зміцнення незалежного демократичного профспілкового руху, підвищення інтересу молоді до політики, допомога в розвитку незалежних засобів масової інформації регіонах, ознайомлення зі стандартами якості західних медіа, сприяння усвідомленню громадськістю необхідності створення структур громадянського суспільства, подальша інтеграція України до європейських структур</p>
13	<p>Швейцарська культурна програма "Про Гельвеція - Україна" вул. І. Франка, 29, Київ, 01030 Тел./факс (044) 238-62-82 e-mail: prohelv@kyiv.relc.com http://www.pro-helvetia.kiev.ua</p>	<p><u>Малі проекти</u> являють собою короткотермінові проекти, впроваджувані партнерськими організаціями і митцями на спеціального виділені грантові кошти, спрямовані на підтримку реалізації культурних проектів в соціально-економічних умовах, що змінюються.</p> <p><u>Проекти кооперації</u> являють собою середньотермінові проекти з ширшим колом завдань, видів діяльності та бенефіціарів. Такі проекти розробляються спільно з партнерськими організаціями в країні впровадження і спрямовані на досягнення результату, що справляє відчутний вплив на культурну ситуацію в країні. За необхідності, Програма надає технічну допомогу і організаційну підтримку в реалізації цих проектів, які можуть бути сплановані та проведені спільно з іншими спеціалізованими місцевими та/чи швейцарськими організаціями та експертами.</p>
14	<p>Агентство міжнародного розвитку США USAID/Kiev Department of State Washington, DC 20521-5850 Tel: (044) 537-46-00 http://ukraine.usaid.gov/ http://www.usaid.gov/</p>	<p>Регіональна Місія Агентства США з Міжнародного Розвитку (АМР США) працює в Україні, Білорусі та Молдові з 1992 року. Програми Агентства США в Україні зосереджені на таких напрямках, як громадянське суспільство, гуманітарна допомога та допомога з охорони здоров'я, ініціатива із запобігання торгівлі людьми, муніципальний розвиток/розбудова місцевого самоврядування, покращення довкілля, пенсійна реформа, демократизація сфер управління, економічне зростання та соціальна допомога.</p>
15	<p>Європейська Комісія вул. Круглоуніверситетська, 10 Київ, 01024 Факс: (044) 230-23-90 Факс у Києві: 253-45-47 E-mail: delegation-ukraine@ec.europa.eu delegation-ukraine-press@ec.europa.eu www.delukr.ec.europa.eu</p>	<p>Головними завданнями в діяльності Представництва є наступні:</p> <p>сприяти політичним та економічним зв'язкам між країною перебування та ЄС шляхом підтримання ефективного діалогу з урядовими установами та підвищення поінформованості про ЄС, його установи та програми; відстежувати впровадження Угод про партнерство та співробітництво між Україною і ЄС та між Молдовою і ЄС; інформувати громадськість щодо розвитку ЄС, роз'яснювати та відстоювати окремі аспекти політики ЄС; Брати участь у впровадженні Програми TACIS Європейського Союзу, в рамках якої надаються гранти для втілення ноу-хау в сфері розвитку ринкової економіки.</p>
16	<p>ОБСЄ Вул. Стрілецька 16, м. Київ, 01034 Tel: 380 44 492 03 82 Fax: 380 44 492 03 84 www.osce.org http://oscepcu.org</p>	<p>Координатор проектів ОБСЄ в Україні розпочав свою діяльність з метою виконання завдань відповідно до нової форми співпраці між Україною та ОБСЄ. Ця співпраця полягає в плануванні, виконанні та моніторингу проектів між відповідними органами влади України та ОБСЄ та її інституціями. Такі проекти можуть залучати всі аспекти діяльності ОБСЄ, а також державні і недержавні установи України.</p> <p>Напрямки діяльності: підвищення участі громадськості у процесах прийняття рішень; забезпечення гендерної рівності; діяльність за результатами виборів; удосконалення медіа-законодавства; розвиток громадянського суспільства; боротьба з корупцією; заохочення економічного зростання та сприяння українським регіонам в залученні інвестицій; соціальна адаптація військовослужбовців та ін.</p>

Основні бар'єри, що перешкоджають впровадженню на практиці стратегічних державно-приватних туристичних альянсів [систематизовано автором]

Основні бар'єри, що перешкоджають впровадженню на практиці стратегічних державно-приватних туристичних альянсів

1.	недосконалість українського нормативно-законодавчого, правового забезпечення створення та регулювання взаємовідносин партнерів в стратегічних державно-партнерських туристичних альянсах;
2.	в українському Бюджетному кодексі відсутні положення, які б регламентували наявність гарантій щодо компенсації партнерських збитків структур приватного бізнесу у випадку виникнення невідповідності попиту на турпродукти (послуги) показникам, що були заплановані, а також у зв'язку із невиконанням держаним сектором своїх зобов'язань;
3.	неефективність управління партнером приватного сектору майном, що було надане органами державної влади відповідно до договірних відносин в межах туральянсу та недотримання часових вимог щодо введення його в експлуатацію, недотримання принципів та критеріїв його використання;
4.	значний рівень невпевненості у довготривалих туристичних проектах партнерів бізнес-структур щодо виконання їх фінансових зобов'язань, який пов'язаний із тим, що українська держава не зможе гарантувати стабільний рівень мінімального обсягу споживання турпродуктів (послуг) та встановлення постійних тарифів на послуги чи товари, що надаються приватним структурам, які б забезпечили окупність вкладених інвестицій;
5.	у зв'язку із щорічним формуванням та коригуванням державного бюджету, партнери державного сектору не можуть надати чітких гарантій щодо реалізації своїх фінансових зобов'язань в рамках стратегічного державно-партнерського туристичного альянсу;
6.	зниження привабливості стратегічних туристичних альянсів для вітчизняних та міжнародних бізнес-партнерів через відсутність пільг в межах митного, податкового регулювання та інших державних форм стимулювання приватних структур до участі в інвестиційній діяльності;
7.	недосконалість законодавчої української бази у сфері міжнародного співробітництва;
8.	можливість здійснення державною владою змін в нормативно-правовому законодавстві, або підвищення рівня вимог до приватних партнерів, що спричинить значну зміну умов та обставин участі бізнес-організацій у довгострокових проектах стратегічних туристичних альянсів;
9.	відсутнє гарантування органами виконавчої влади надання партнерам приватного сектору погоджень, які потрібні для виконання та здійснення договірних положень (наприклад, погодження передачі права на користування земельною ділянкою);
10.	недовіра вітчизняних та міжнародних приватних структур щодо об'єктивності правосуддя у процесі відстоювання їх та державних інтересів, можливість вимагати виконання державними структурами усіх їх зобов'язань та здійснення відшкодування витрат, які були понесені у зв'язку із невиконанням державних зобов'язань;
11.	розвиток корупції в українських державних владних структурах, що спричиняє підвищення рівня вартості стратегічних туристичних проектів для партнера бізнесового сектору.

Практичні рекомендації щодо вирішення проблем впровадження та розвитку стратегічних державно-приватних туристичних альянсів [розробка автора]

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ТУРИСТИЧНИХ АЛЬЯНСІВ

Загальні заходи подолання проблем впровадження та функціонування стратегічних туральянсів

1. Ініціювати проведення відкритого звіту уряду щодо стану впровадження проектів стратегічних державно-приватних туристичних альянсів в інвестиційні державні проекти та визначити основні способи підвищення їх ефективності.
2. Організувати спеціальні парламентські слухання, в процесі яких було б визначено основні проблемні аспекти успішного впровадження та реалізації проектів стратегічних туристичних альянсів, та в ході дискусії, визначення основних рекомендацій щодо вирішення та впровадження існуючих проблем.
3. Проводити щорічний моніторинг з метою визначення рівня ефективності та отримання економічного ефекту від реалізації проектів стратегічних туристичних альянсів та на основі отриманих результатів висувати пропозиції щодо удосконалення законодавчого забезпечення.
4. Створити на всіх владних рівнях базу інвестиційних туристичних проектів, які ініційовані стратегічними державно-приватними альянсами.
5. Прискорити процес розробки реальних туристичних проектів стратегічних державно-приватних альянсів.
6. Створити можливі фінансові моделі участі державних органів в стратегічних туристичних альянсах та визначити форми їх впровадження.

Заходи щодо удосконалення інституційного та законодавчо-правового забезпечення

1. Структурувати та конкретно окреслити повноваження державних органів влади, які беруть участь у туристичних проектах стратегічних державно-приватних альянсів на всіх управлінських рівнях з метою виключення
2. Створити запропонований автором “Стратегічний центр розвитку галузі туризму в Україні”, який би координував діяльність державно-приватних туристичних альянсів.
3. Налагодити співпрацю із міжнародними організаціями: для обміну досвідом - UNECE International PPP Centre of Excellence, для фінансової та технічної підтримки - Світовий банк, ЄБРР та іншими міжнародними туристичними організаціями.
4. Здійснити заходи щодо удосконалення та спрощення нормативної та законодавчо-правової бази в рамках функціонування стратегічних державно-приватних туристичних альянсів.
5. Здійснити розробку державних цільових програм щодо розвитку туризму та формування державних маркетингових туристичних стратегій з врахуванням діяльності стратегічних державно-приватних альянсів
6. Внести доповнення до навчальних планів учбових закладів, що підготовлюють фахівців туризму, а також фахівців державного управління щодо вивчення механізму функціонування стратегічних державно-приватних туристичних альянсів
7. Організувати процес підвищення кваліфікації працівників приватного та державного сектора з питань впровадження стратегічних державно-приватних альянсів у сфері туризму, а також здійснити випуск спеціалізованої літератури.

Заходи щодо формування чіткої системи гарантій та здійснення контролю за захистом інтересів приватних та державних партнерів

1. Здійснити розробку ефективного механізму справедливого компенсування збитків у разі порушення умов договору або дострокового припинення дії договору між партнерами стратегічних державно-приватних туристичних альянсів.
2. Здійснити розробку ефективного механізму компенсації партнером державного сектора партнерам приватного сектора різниці між економічно обґрунтованими та затвердженими тарифами на послуги та внести зміни до Бюджетного кодексу.
3. Сформувати механізм пільг приватному партнеру та внести відповідні зміни до державного Бюджетного кодексу.
4. Здійснити розробку системи гарантування щодо державного фінансування проектів стратегічних державно-приватних туристичних альянсів, внести зміни до Бюджетного кодексу.
5. Розробити механізм можливості заміни партнера приватного сектору у зв'язку із невиконанням зобов'язань без проведення додаткового
6. Розробити механізм вирішення спорів, якщо одним із партнерів є міжнародне підприємство (нерезидент).
7. Спростити процедуру оформлення прав на користування земельною ділянкою, будинками чи іншою туристичною інфраструктурою, в незалежності від форми власності, що передається партнеру бізнес-сектору в межах стратегічного туристичного проекту.
8. Спростити процедуру надання ліцензій щодо права управління інфраструктурою учасникам стратегічних державно-приватних туристичних альянсів

**Довідки про впровадження
результатів дисертаційної роботи**



УКРАЇНА

ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА

Вул. Винниченка, 18, м. Львів, 79008, тел./факс (032) 2999-818, e-mail: lvivoblrada@gmail.com, код ЄДРПОУ 22340506

ДОВІДКА № 219-4935/4-10
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мельник Наталії Валеріївни

“Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів
господарювання туристичної галузі України”

Провідні спеціалісти відділу з питань бюджету Львівської обласної ради ознайомились із дисертаційною роботою на тему “Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання туристичної галузі України”, поданою Мельник Наталією Валеріївною до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством.

Позитивним, на нашу думку, є те, що дисертантом подана схема механізму побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічно-маркетингового планування у туристичній галузі, графічно представлена модель визначення необхідної інформаційно-аналітичної підтримки, а також запропоновано ряд практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу. Зокрема, відділ з питань бюджету Львівської обласної ради застосовує основні принципи запропонованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення в процесі формування ефективної стратегії розвитку туризму в рамках Програми розвитку туристичної галузі міста Львова.

Також варто зауважити, що розроблений автором перелік показників щодо оцінки результативності стратегічно-маркетингового планування успішно використовується при виконанні Стратегії розвитку Львівщини до 2015 року, що дає змогу здійснювати контроль та оцінити ефективність виконання заходів. А рекомендації автора щодо створення стратегічних державно-приватних альянсів враховуються під час розробки проектів щодо розвитку туристичної інфраструктури, а також популяризації львівських туристичних пропозицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку туристичних послуг.

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукових досліджень у практичній діяльності.

26.05.2014р.

Начальник відділу з питань бюджету
Львівської обласної ради



Грищевич Я.Б.



УКРАЇНА

ВОЛИНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

м-н Київський, 9, м. Луцьк, 43027, тел./факс (0332) 778 153, e-mail: post@voladm.gov.ua, код ЄДРПОУ 13366926

10.07.2014 № *3594/58/2-14*

на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мельник Наталії Валеріївни**

**“Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів
господарювання туристичної галузі України”**

Провідні фахівці Департаменту інфраструктури та туризму облдержадміністрації ознайомилися із положеннями дисертаційної роботи на тему “Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання туристичної галузі України”, поданою Мельник Наталією Валеріївною до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством.

Розроблена у роботі Концепція інтеграції зусиль стратегічних державно-приватних туристичних альянсів у процес формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії розвитку туризму успішно реалізовується для активізації інвестиційних процесів і застосовується як ефективний інструмент розвитку туристичної галузі у Волинській області. Зокрема, використовуються: підхід до формування структурованого організаційного механізму функціонування стратегічних туристичних альянсів; пропозиції щодо підвищення ефективності нормативно-правового, державного регулювання в сфері стратегічно-маркетингового планування; розроблені автором потенційні проекти стратегічних державно-приватних туристичних альянсів щодо розвитку туристичної інфраструктури, а також просування національних турпродуктів на закордонні ринки. Пропозиції автора були використані при розробці «Регіональної програми розвитку культури, мистецтв і туризму в області на 2011– 2013 роки».

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукових досліджень у практичній діяльності.

Заступник голови

Р.КАРПУК



Львівська Асоціація Розвитку Туризму

Україна, 79005, Львів, вул. Чайковського, 6/302
тел/ факс.: (+380 32) 297 57 67, 297 57 51
e-пошта: ltb@mail.lviv.ua
<http://www.lart.lviv.ua>

№_19_ від 22.10.2014 р.

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мельник Наталії Валеріївни*

*“Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання
туристичної галузі України”*

Львівська Асоціація Розвитку Туризму підтверджує, що деякі положення дисертаційної роботи **“Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання туристичної галузі України”**, поданої Мельник Наталією Валеріївною до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством, були впроваджені у проектно-організаційну роботу асоціації.

Зокрема, варто акцентувати увагу на запропоновану автором систему показників щодо оцінки результативності стратегічного планування маркетингової діяльності, що ґрунтується на системі індикаторів визначення ефективності окремих її складових (ефективність маркетингової стратегії, дохідність маркетингової діяльності, стійкість асортименту турпродукту та послуг, собівартість ухвалення маркетингового рішення, ефективність витрат на рекламу, задоволеність покупців, кількість охоплених сегментів та інші). Такий підхід надав можливість суттєво підвищити рівень результативності при здійсненні стратегічного планування маркетингової діяльності. А пропозиції дисертанта щодо формування та функціонування стратегічних державно-приватних альянсів отримали позитивні відгуки провідних фахівців асоціації і враховуються при розробці проектів щодо розвитку туризму.

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації та у МОН України, як підтвердження використання результатів наукових досліджень у практичній діяльності.

Директор Львівської Асоціації Розвитку Туризму





МАУП

Прикарпатський Інститут ім. Михайла Грушевського
Приватного Акціонерного Товариства «Вищий навчальний заклад»
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

м.Трускавець, вул.В.Івасюка,21
м. Львів, вул. Боберського, 14
E-mail: pi-maup@lviv.abbon.net

☎ / факс (0247) 6-92-40
☎ (032) 238-39-10
☎ / факс 238-29-10

«20» жовтня 2014 року № 44/161

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес результатів дисертаційного дослідження
Мельник Н.В. виконаного на тему:

*“Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання
туристичної галузі України”*

Дисертаційна робота безпосередньо пов’язана з тематикою наукових досліджень з напрямку менеджменту туризму та готельного бізнесу кафедри менеджменту Прикарпатського інституту ім. І. Грушевського Міжрегіональної академії управління персоналом. Понятійно-категорійний апарат, методичний інструментарій, окремі теоретичні положення, а також практичні рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного планування маркетингової діяльності в галузі туризму, що містяться у дисертаційній роботі Мельник Н.В., використовується у навчальному процесі при підготовці молодших спеціалістів зі спеціальності “Менеджмент туризму та готельного бізнесу” в наступних дисциплінах: “Основи менеджменту”, “Стратегічний менеджмент”, “Управління готельним бізнесом та туристичною діяльністю”, “Економіка готельного та туристичного бізнесу”, Менеджмент підприємств готельного та туристичного комплексу”, “Вступ до спеціальності”.

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації та у ДАК України, як підтвердження використання результатів наукових досліджень.

Директор



Ахек’ян А. М.



МІСТ-ТУР

Українсько-канадське спільне підприємство

79005, Україна, м. Львів, пр-т Шевченка 34

Тел./факс: (0322) 97-08-52, 72-50-95

[http:// www.meest-tour.com](http://www.meest-tour.com) e-mail: office@meest-tour.com

09/07/14 № 09-07

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Мельник Наталії Валеріївни

“Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання туристичної галузі України”

Товариство з Обмеженою Відповідальністю Спільне українсько-канадське підприємство “МІСТ-ТУР” (туроператор) підтверджує, що основні положення дисертаційної роботи **“Стратегічне планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання туристичної галузі України”**, поданої Мельник Наталією Валеріївною до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством, були використанні у підготовці стратегічного плану підприємства на 2013-2014 рр., а також впровадженні у процесі формування ефективної системи стратегічного планування маркетингової діяльності.

Особливо цінними для туристичного підприємства “МІСТ-ТУР” були практичні рекомендації щодо формування стратегічно-маркетингового плану, а саме запропонована автором методично-практична форма стратегічно-маркетингового плану для підприємств туристичної сфери, що представляє собою цілісний комплекс сучасних та спеціально розроблених методик та моделей стратегічного планування в процесі визначення цілей та завдань турпідприємства, стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування та реалізації маркетингових стратегій та інших етапів стратегічно-маркетингового планування. Також у процесі стратегічного планування на турпідприємстві, була використана авторська система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування маркетингової діяльності.

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації та у ДАК України, як підтвердження використання результатів наукових досліджень у практичній діяльності.

Генеральний директор
ТЗОВ “МІСТ-ТУР”



Мазуркевич Є.Й.