


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

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри

  
\_\_\_\_\_

*(підпис)*  
*Балабаниць А.В.,*  
*д.е.н., професор*  
*«12» червня 2023р.*

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА  
ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

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

*Тарасової Марини Віталіївни*

Науковий керівник:

*Стойка А.В., д.держ.упр., проф.,*  
*кафедри маркетингу та туризму*

Рецензент:

*Андрющенко О.В.,*

*директор ТОВ «Туристична*  
*компанія «Аккорд тур»*

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

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою задовільно 74 С

Секретар ЕК

  
«15» червня 2023 р.

**Київ – 2023**

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

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 242 – Туризм

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

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



Балабаниць А.В.

(ППІ завідувача кафедри)

«20» січня 2023 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
Тарасової Марини Віталіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові).

**1.Тема роботи** «Формування системи управління маркетингом на туристичному підприємстві»

Керівник роботи Стойка А.В., д.держ.упр., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» січня 2023 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 12.06.2023 р.

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

**Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування використання маркетингового інструментарію підвищення ефективності управління маркетингом**

**Об'єктом дослідження стали теоретичні основи та процес управління маркетингом туристичного підприємства.**

**Предметом дослідження є практичні засади удосконалення маркетингової діяльності туроператора.**

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

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1. Управління маркетинговою діяльністю як об'єкт теоретичного аналізу

1.2. Алгоритмізація системи управління маркетингом

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ**

2.1. Управлінська характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Аккорд Тур»

2.2. Оцінка економічного стану туроператора

2.3. Аналіз системи управління маркетингом на туристичному підприємстві

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Комунікаційна стратегія як інструмент системи управління маркетингом  
ТОВ «Аккорд Тур»

3.2. Обґрунтування використання концепції економіки вражень в розробці  
авторського туру та системі управління маркетингом







Висновки до розділу 3

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Стойка А.В. – д.держ.упр.,професор		
2	Стойка А.В. – д.держ.упр.,професор		
3	Стойка А.В. – д.держ.упр.,професор		

6. Дата видачі завдання 29.02.2023

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2023	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.10.2023	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.02.2020	Виконано
5	Переддипломна практика	20.02.2023- 10.03.2023	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	11.03.2023- 10.04.2023	Виконано

7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.04.2023	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	14.04.2023- 22.05.2023	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.05.2023	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	24.05.2023- 08.06.2023	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 08.06.2023	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.06.2023	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2023 – 15.06.2023	Виконано

Здобувач



(підпис)

Тарасова М.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Стойка А.В.

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота переглянута.

Здобувач Тарасова М.В. допускається до захисту кваліфікаційної роботи в  
Екзаменаційній комісії.

**Завідувач кафедри:**

Балабаниць А.В.  
(ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Управління маркетинговою діяльністю як об'єкт теоретичного аналізу.....	11
1.2. Алгоритмізація системи управління маркетингом .....	27
Висновки до розділу 1.....	40
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ.....</b>	<b>42</b>
2.1. Управлінська характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Аккорд Тур».....	42
2.2. Оцінка економічного стану туроператора .....	48
2.3. Аналіз системи управління маркетингом на туристичному підприємстві .....	57
Висновки до розділу 2.....	68
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>64</b>
3.1. Комунікаційна стратегія як інструмент системи управління маркетингом ТОВ «Аккорд Тур».....	64
3.2. Обґрунтування використання концепції економіки вражень в розробці авторського туру та системі управління маркетингом.....	72
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

Управління маркетингом відіграє важливу роль в успіху туристичної компанії. Він передбачає планування, впровадження та контроль маркетингових заходів для просування продуктів або послуг компанії, залучення клієнтів і підвищення іміджу бренду в індустрії туризму.

Попри широке використання принципів управління маркетинговою діяльністю в сучасній практиці господарювання, важливо визначити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю з урахуванням складності, мінливості і динамічності сучасного ринкового середовища і, спираючись на них, запропонувати ефективні практичні інструменти підвищення управління маркетингом суб'єктів туристичного бізнесу.

Через відсутність подібних інструментів, неналежну увагу до моніторингу факторів маркетингового середовища, до потреб споживачів та їх відносин з іншими суб'єктами ринку гальмується розвиток такої важливої сфери економіки, як туризм, що, своєю чергою, істотно впливає на розвиток всієї економічної системи України.

Є кілька впливових учених і дослідників, які зробили значний внесок у сферу управління маркетингом. Ось кілька найвідоміших і найвпливовіших вчених у галузі маркетингу:

Філіп Котлер, відомий як «батько сучасного маркетингу», вважається одним із найвпливовіших маркетингових мислителів. Він є автором численних книг з управління маркетингом і зробив значний внесок у теорію та практику маркетингу. Девід Аакер, відомий маркетинговий стратег, який зробив великий внесок у сферу управління брендом. Його робота з капіталу бренду та створення бренду справила глибокий вплив на теорію та практику маркетингу.

Теодор Левітт був професором Гарвардської бізнес-школи та найбільш відомий своєю концепцією «маркетингової короткозорості». Він наголосив на

важливості зосередження уваги на потребах клієнтів і довгостроковій цінності відносин із клієнтами.

Закладення основ концепції інтегрованого маркетингу належить Нілу Бордену, який ввів термін «маркетингова суміш» у 1950-х роках.

Експеримент Філіпа Зімбардо продемонстрував силу впливу соціальних ситуацій на поведінку, включно з поведінкою споживачів, і підкреслив важливість етичних міркувань у маркетингу.

З огляду на існуючі теорії та практику під впливом факторів різного походження було обрано за мету дослідження обґрунтування використання маркетингового інструментарію підвищення ефективності управління маркетингом.

Досягненню встановленої мети спряло виконання наступних завдань:

- узагальнити термінологічний апарат з управління маркетингом;
- структурувати процес управління маркетингом як систему;
- провести стратегічний аналіз інформаційного середовища туристичного підприємства;
- проаналізувати маркетингові та ділові комунікації туристичного підприємства;
- надати управлінську характеристику та аналіз господарської діяльності туристичного підприємства;
- обґрунтувати основні положення комунікаційної стратегії;
- запропонувати напрями вдосконалення підтримки розвитку ресурсного забезпечення туристичного бізнесу.

Об'єктом дослідження стали теоретичні основи та процес управління маркетингом туристичного підприємства.

Предметом дослідження є практичні засади удосконалення маркетингової діяльності туроператора.



Теоретичною та методологічною базою роботи є основні, принципові положення класичного маркетингу, наукові праці та практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених як з проблем загальної теорії маркетингу, так і таких спеціальних наук, як менеджмент, маркетинг туристичних послуг, організація, управління та планування туристичної діяльності, державне регулювання туристичної галузі.

Інформаційною базою дослідження є матеріали підприємства ТОВ «Аккорд Тур», представлені в додатках до роботи, статистичні відомості, результати власних розрахунків та висновки, наукові здобутки вітчизняних та закордонних вчених, посилання на які представлені в переліку використаної літератури.

Практичне значення отриманих результатів полягає в адаптивності їх до існуючої системи управління персоналом ТОВ «Аккорд Тур» та можливості застосування з метою ефективної реалізації завдань її стратегічного розвитку, підвищення ефективності діяльності компанії на ринку туристичних послуг та утриманні існуючих позицій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1.Управління маркетинговою діяльністю як об'єкт теоретичного аналізу**

За сучасних умов актуалізуються проблеми теоретичного обґрунтування закономірностей функціонування і розвитку ринкових відносин, в яких все більше роль належить маркетингу.

Суть і механізми управління маркетинговою діяльністю суб'єктів підприємництва були об'єктами дослідження таких визнаних спеціалістів у галузі маркетингу, як П. Дойль, П. Дракер, Ф. Котлер. та інш. Вагомий внесок у висвітлення проблематики маркетингового менеджменту стали наукові праці вітчизняних вчених Л. В. Балабанова, М. Г. Бойко, А. В. Войчак, та ін.

Загальноживаними в науковій літературі є “управління маркетингом”, “маркетингове управління”, “маркетинговий менеджмент” як синонімів, виходячи із загальноприйнятого тлумачення їх змісту, що в дає змогу теоретично сприймати їх як специфічне поєднання, синтез, множину таких понятійних утворень, як маркетинг та управління (менеджмент). Визначальним при цьому залишається лише пріоритетність того чи іншого поняття. Так, у маркетинговому управлінні визначальним є управління, тоді як в управлінні маркетингом увага акцентується на самому об'єкті – маркетинговій діяльності.

Спробу чіткіше витлумачити це питання зробив Ф. Котлер у фундаментальній праці “Маркетинг-менеджмент”.

По-перше, він вважає, що маркетингове управління – це і є маркетинг-менеджмент; по-друге, опираючись на визначення, схвалене Американською асоціацією маркетингу, Ф. Котлер стверджує, що маркетингове управління – це:

- а) процес, який включає аналіз, планування, реалізацію планів і контроль;
- б) охоплює товари, послуги та ідеї;
- в) ґрунтується на понятті обміну;
- г) основним його завданням є задоволеність усіх учасників обміну.

По-друге, в історичному плані Ф. Котлер ототожнює маркетингове управління з персональними діловими відносинами на споживчому ринку [1, с. 47].

При цьому він ототожнює маркетингове управління не тільки з маркетинг-менеджментом, а й з управлінням маркетингу, зазначаючи, що управління маркетингом спрямоване на вирішення завдань впливу на рівень, тимчасові межі і структуру попиту таким чином, щоб організація досягла поставленої мети. На підставі власних узагальнень Ф. Котлер дійшов до висновку, що за суттю маркетингове управління і є управлінням попитом.

Наукова позиція Ф. Котлера, його теоретичні положення є методологічно значущими для з'ясування змісту поняття “управління маркетинговою діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності”, а визначення, наведені у навчальній літературі, здебільшого є лише різноманітними інтерпретаціями цих положень [1-2].

Сучасні дослідники, серед них і один з перших вітчизняних науковців-маркетологів А. В. Войчак, погоджуються з тим, що маркетинговий менеджмент набуває конкретних цільових, функціональних і процесуальних ознак, спираючись на які, можна визначити зміст поняття “маркетинговий менеджмент” як у широкому, так і у вузькому значеннях. У широкому значенні управління маркетингом – це управління попитом, оскільки попит є визначальним у концептуальному обґрунтуванні суті маркетингової діяльності, а процеси його формування, реалізації, прогнозування стають основними об'єктами і предметом управлінської діяльності. Усвідомлення того, що управління маркетингом – це не що інше, як управління попитом стає ключовим і, до певної міри, філософським

тлумаченням та узагальненням самої суті досліджуваної проблеми через призму аналізу суті ринкових відносин і закономірностей їх розвитку [3, с. 223].

У загальнотеоретичному плані визначальними ринковими характеристиками маркетингового середовища, маркетингової діяльності як об'єкта управління є суб'єкти (покупець, продавець), об'єкти (товар, послуга) та характер відносин між основними суб'єктами ринкових відносин (обмін, реалізація, збут). Крім того, пізнання таких економічних законів, як закон вартості, закон попиту і пропозиції, закон конкуренції, створює необхідні та об'єктивні умови для підготовки, ухвалення, виконання і контролю управлінських рішень у сфері маркетингу. Отже, з одного боку, управління маркетингом передбачає орієнтацію на пізнання законів ринку, а з іншого – воно безпосередньо спрямоване на пошук альтернативних управлінських рішень у процесі діяльності суб'єктів підприємництва.

Синтезувавши таке функціональне призначення управління маркетингом, маємо логічні підстави стверджувати, що його зміст, глибинна суть на практиці зводиться до підготовки, ухвалення та виконання управлінських рішень у процесі планування, організації, мотивування і контролю у сфері маркетингової (ринкової) діяльності.

Отже, з'ясування теоретичного змісту управління маркетингом через окреслення синтезуючих функціональних характеристик як маркетингу, так і управління є необхідною умовою його визначення у вузькому, більш конкретному значенні. При такому визначенні необхідно враховувати цільову спрямованість управлінської діяльності, метою якої є вигода, користь, прибуток.

Тепер зрозумілішим стає твердження Ф. Котлера про те, що управління маркетингом – це, насамперед, ділові відносини або, як прийнято говорити у сучасному світі, – відносини у сфері бізнесу. Ось чому одним з найбільш вдалих вважається визначення маркетингу саме як філософії бізнесу, підприємництва, управління, менеджменту, що інтегрована та спрямована як на попит, так і на

прибуток (вигоду). Таке філософсько-світоглядне трактування маркетингу узгоджується із загальним широким сприйняттям управління маркетингом як управління попитом [1-2].

Крім того, управління маркетингом – це управлінські відносини не тільки між основними суб'єктами ринкових відносин, а й між такими дійовими особами, як виробники, споживачі, посередники, конкуренти та ін. Виходячи з цього, розширене тлумачення теоретичного змісту управлінської діяльності у сфері маркетингу передбачає з'ясування змісту ще багатьох понять, які утворюють самостійну, відносно незалежну категоріальну інфраструктуру, окрему наукову систему – управління маркетингом, чи маркетингу- менеджменту.

Теоретичний аналіз змісту поняття “управління маркетингом” не був би повним без визначення його структурно-процесуальних характеристик. Управління маркетингом як до певної міри самостійна система, складається з окремих підсистем, елементів тощо. Теоретичні визначення способів, механізмів взаємозв'язку між цими елементами допоможе зрозуміти структуру та ієрархію всієї системи маркетингового управління, а сприйняття його як процесу сприяє встановленню послідовності, порядку, алгоритму як ухвалення, так і виконання необхідних управлінських маркетингових рішень.

Викладені теоретичні міркування послужили підставою для визначення змісту поняття “управління маркетинговою діяльністю суб'єктів підприємництва”:

по-перше, управління маркетингом як теоретичне поняття слід трактувати як у вузькому, так і в широкому значеннях. Зокрема, у широкому загальному значенні управління маркетингом – це управління попитом, а у вузькому – це підготовка, ухвалення та реалізація управлінських рішень у процесі планування, організування, мотивування та здійснення контролю у сфері маркетингової діяльності з метою отримання прибутку;

по-друге, управління маркетингом як певна система діяльності має цільові, структурно-функціональні та процесуальні характеристики, з'ясування яких дає змогу сформуванню цілісного понятійно-категоріального апарату цієї відносно самостійної науково-теоретичної системи;

по-третє, за умов формування і розвитку сучасних ринкових відносин управління маркетингом слід сприймати як систему ділових відносин, що ґрунтуються на їх світоглядному сприйнятті як специфічної філософії бізнесу, підприємництва, менеджменту, управління, інтегрованої та орієнтованої на попит (потреби, споживання, ринок) і на вигоду, користь, прибуток;

по-четверте, цілком допустимим є ототожнення управління маркетингом із маркетинговим менеджментом чи маркетинговим управлінням, оскільки всі ці терміни, так чи інакше, відображають і синтезують теоретичні уявлення про маркетинг, управління, менеджмент.

Усі наведені твердження мають теоретичне підґрунтя. Зокрема, у деяких літературних джерелах [2; 4-7] поняття “управління маркетингом” визначається на основі базового поняття “маркетинг”. Інші численні його визначення, різні за будовою і формою, розлогі і стислі, офіційно зафіксовані і викладені в афористично-публіцистичній манері, так чи інакше характеризують його наукову природу достатньо глибоко і різнобічно.

Усі визначення поняття управління маркетингом слід сприймати як такі, що мають право на наукове вживання, оскільки вони тією чи іншою мірою акцентують увагу на конкретній особливості функціонування чи грані ринкових відносин. Наше ж завдання – у трактуванні суті управління маркетинговою діяльністю як складного суспільно-ринкового феномену виокремити визначальну ознаку та визначити його категоріальні характеристики, які беззаперечно сприйматимуться.

Аналіз публікацій, присвячених проблемам організації туристичної діяльності, зокрема маркетингу та менеджменту підтвердив існування в науковій

літературі великої кількості визначень змісту понять “управління маркетинговою діяльністю” та “маркетингове управління” [8; 3; 9]. Деякі дослідники роблять спроби з’ясувати суть управління маркетинговою діяльністю суб’єктів туристичного бізнесу [10-13; 14; 15; 16]. Виходячи з цього, доцільно проаналізувати основні засади визначення змісту поняття управління маркетингом у сфері туристичного підприємництва.

Автори економічного енциклопедичного словника визначають термін “управління маркетингом” як аналіз, планування, втілення в життя й контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення цілей організації [17].

В ретроспективному погляді, в тлумаченні управління маркетингом, можна виділити 3 підходи:

По-перше, управління маркетингом визначається як аналіз, планування, реалізація і контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку і розширення вигідних відносин з цільовими покупцями для досягнення цілей підприємства, тобто, управління маркетингом пов’язується, насамперед, із регулюванням попиту, що, своєю чергою, опосередковується регулюванням відносин зі споживачами.

По-друге, поняття “управління маркетингом” визначають як формування і реалізацію комплексу засобів впливу на підприємство у його взаємозв’язку з мікро- та макросередовищем з метою забезпечення максимального прибутку, за якого задоволення попиту споживачів товарів і послуг є фактором досягнення мети [18].

По-третє, маркетинг як управління та вид діяльності, що забезпечує цілісність, підтримує заданий режим діяльності системи і сприяє досягненню мети. Управління «маркетингом здійснюється за певною схемою, дотримання

якої сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності на підприємстві та досягненню бажаного результату діяльності на ринку» [19].

У зарубіжній економічній літературі управління маркетингом визначається як сукупність діяльності за умов ринкової економіки, пов'язаної з керівництвом людьми, із визначенням цілей і завдань бізнесу, створенням механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур [20-21].

Американський дослідник Г. Кунц і американський фахівець-практик у сфері управління С. О'Досвел вважають, що управління маркетингом – це створення ефективного середовища для людей, які діють у формальних організаційних групах [22].

Автори підручника “Основи менеджменту” М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоур стверджують, що – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [23].

Розгорнуто зміст поняття “управління маркетингом” визначає член Нью-Йоркської міжнародної академії бізнесу Т. Данько – як цілеспрямовану діяльність підприємства з регулювання позиції на ринку під впливом планування, організації, обліку, контролю виконання кожної фази позиційно діючої поведінки підприємства з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутку й ефективної діяльності суб'єкта на ринку [24].

Науковці, які дотримуються другого підходу, трактують управління маркетингом як систематичний, цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства. Наприклад, П. Дракер визначає управління маркетингом (або маркетинг-менеджмент) як управлінську діяльність, пов'язану з плануванням, організацією, координацією, контролем, аудитом і



стимулюванням заходів з інтенсифікації процесу формування попиту на товари та послуги, збільшення прибутків [25].

Як зазначає М. Бейкер, маркетинг-менеджмент (управління маркетингом) нерозривно пов'язаний з конкуренцією, маркетинг-міксом, і вимагає аналітичного підходу, який полягає в послідовній реалізації функцій аналізу, планування та контролю [26].

Згідно з П. Дойлем, маркетинг-менеджмент – це діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, розробки товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування та розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби зацікавлених споживачів [27-28].

Ф. Котлер зазначає, що управління маркетингом спрямоване на вирішення завдань впливу на рівень, часові межі та структуру попиту з метою досягнення поставлених цілей, тобто управління маркетингом сприймається як управління попитом [1].

М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба визначають управління маркетингом як аналіз, планування, реалізацію і контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку і розширення вигідних відносин з цільовими покупцями для досягнення цілей організації, отже, пов'язують управління маркетингом з регулюванням попиту, що, своєю чергою, вимагає регулювання відносин із споживачами [29].

Прихильники третього підходу визначають управління маркетингом як пошук підприємством кількості споживачів, достатньої для певного рівня виробництва. Але, на нашу думку, такий підхід є надто спрощеним. Управління маркетингом однаково необхідне як для підприємства, яке вже досягло бажаного рівня попиту, так і для підприємства, яке ще його не досягло. Оскільки попит може змінитися у будь-який момент: може зникнути або стати недостатнім, нерегулярним або надмірним, – управління маркетингом повинно враховувати ці зміни попиту [24].

Критичний аналіз наукової літератури дав змогу виокремити системний і функціональний підходи до управління маркетингом туристичного підприємства та сформулювати висновок про тотожність понять “управління маркетингом” і “маркетинговий менеджмент” на сучасному етапі розвитку управлінських процесів. Це положення ґрунтується на тому, що більшість суб’єктів господарювання ухвалюють управлінські рішення, спираючись на принципи маркетингу як на пріоритетні.

Як уже зазначалося, управління маркетингом – це управління попитом, оскільки попит є визначальним у концептуальному обґрунтуванні суті маркетингової діяльності, а процеси його формування, реалізації, прогнозування виступають основними об’єктами і предметом управлінської діяльності. Отже, твердження “управління маркетингом – це управління попитом” є ключовим і, до певної міри, філософським тлумаченням суті досліджуваної проблеми крізь призму ринкових відносин і закономірностей їх розвитку.

Викладені теоретичні міркування послужили підставою для висновків щодо змісту поняття “управління маркетинговою діяльністю”:

по-перше, управління маркетингом як теоретичне поняття слід трактувати як у вузькому, так і в широкому значеннях. У широкому значенні управління маркетингом – це управління попитом, а у вузькому – це підготовка, ухвалення та реалізація управлінських рішень у процесі планування, організування, мотивування та контролю у сфері маркетингової діяльності з метою отримання прибутку;

по-друге, управління маркетингом має цільові, структурно-функціональні та процесуальні особливості, визначивши які, можна створити цілісний понятійно-категоріальний апарат управління маркетингом як відносно самостійну науково-теоретичну систему [24];

по-третє, ототожнення управління маркетингом з маркетинговим менеджментом чи маркетинговим управлінням не слід вважати суттєвим недоліком, оскільки всі ці поняття, тією чи іншою мірою, синтезують теоретичні уявлення про маркетинг, управління, менеджмент.

управління маркетингом, згідно тлумаченню авторського колективу складі Г. Б. Муніна, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцева, А. О. Змійова, це процес, що складається з аналізу, планування, виконання, координації, а також програми контролю всіх елементів маркетингового комплексу. Водночас поняття управління маркетинговою діяльністю науковці характеризують як систему маркетингової діяльності, що передбачає планування, виконання й контроль маркетингової програми та індивідуальних обов'язків кожного працівника, оцінку ризику й прибутків, ефективності маркетингових рішень [30].

З усього обсягу поняття “управління маркетингом” нас цікавить передусім цілеспрямована діяльність підприємства, яка передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт цього управління.

В літературі виділяється ряд функцій маркетингу (табл. 1.1.), які збігаються з функціями менеджменту – планування, організація, контроль та мотивація.

Таблиця 1.1.

#### Функції управління маркетингом

<i>Планування маркетингової діяльності</i>	систематизація маркетингової діяльності підприємства, зокрема в межах довгострокових стратегічних цілей. Водночас керівництво підприємства намагається зменшити ступінь невизначеності і ризику, базуючи планування на результатах маркетингових досліджень, і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках маркетингового розвитку підприємства
<i>Організація маркетингової</i>	формування на підприємстві організаційних структурних одиниць, на які покладається виконання маркетингових

<i>діяльності</i>	функцій. При цьому визначаються місце структурного підрозділу маркетингу в загальній структурі управління підприємством, його місце в управлінській ієрархії
<i>Інформаційне забезпечення</i>	запорука ефективного виконання всіх функцій маркетингу за рахунок оперативної організації інформаційного забезпечення підприємства різноплановою маркетинговою інформацією.
<i>Контроль маркетингової діяльності</i>	вимірювання та оцінювання результатів реалізації стратегій, планів і програм, визначення корегувальних дій, що у сукупності забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль завершує і водночас розпочинає новий цикл планування маркетингової діяльності.

Базова функція маркетингу – дослідження і збирання інформації – переплітається з такою функцією управління маркетингом, як аналіз та організація збирання та обробки маркетингової інформації, тобто між функцією управління маркетингом плануванням та функцією маркетингу плануванням асортименту товарів простежується щільний зв'язок. Попри те, що планування як функція управління маркетингом має широке значення і передбачає конкретизацію цілей у системі показників соціально-господарської діяльності підприємства, розробку стратегії маркетингу тощо, функцію маркетингу планування асортименту можна вважати складовою функції управління маркетингом-планування (табл. 1.2).

Отже, маркетинг виконує також функцію збуту і розповсюдження товарів, що пов'язана з функцією управління маркетингом формуванням каналів розподілу. Ця функція маркетингу також переплітається з функцією управління організуванням.

Викладене дає підстави стверджувати, що серед функцій управління виокремлюється така функція, як мотивація, вона переплітається з такою функцією маркетингу, як стимулювання збуту та реклами.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок функцій управління та функцій управління маркетингом [35]

<b>Функції управління</b>	<b>Функції управління маркетингом</b>
1. Визначення цілей	організація збирання й обробки маркетингової інформації; розроблення цілей і завдань підприємства; – розроблення основних стратегічних принципів діяльності підприємства
2. Планування	– розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; – планування фінансового забезпечення, матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій
3. Рішення	– рішення щодо формування і реалізації товарної, цінової політики, просування
4. Організування	формування структури маркетингу; підбір службовців; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління
5. Оперативне регулювання	регулювання та усунення недоліків
6. Мотивація	матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників
7. Контролювання	контроль за виконанням функцій маркетингу

Маркетинг є специфічною функцією менеджменту, тому їх функції тісно взаємопов'язані.

Варто також зазначити, що в навчальній і науковій літературі також вживається термін “маркетингове управління”. Український дослідник

маркетингового менеджменту А. В. Войчак пропонує визначати його як аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [35].

Спираючись на це визначення, автор вважає основними завданнями маркетингового управління такі:

- аналіз ринку (тобто його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей підприємства);
- планування (формулювання цілей підприємства, визначення шляхів їх досягнення);
- організація (формування організаційної структури маркетингу підприємства, його внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів);
- мотивація (створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків) [3].

На споживчому ринку функції маркетингового управління зазвичай виконують менеджери з продажу, працівники відділу збуту, менеджери з реклами та просування, аналітики, менеджери по роботі з клієнтами, менеджери з виробництва і реалізації товарів, менеджери торгової марки і віце- президент компанії з маркетингу.

Посадова інструкція менеджера з маркетингу може відрізнятися залежно від організації та галузі. Однак наведемо загальний огляд типових обов'язків:

Стратегічне планування – розробка маркетингові стратегії відповідно до загальних цілей бізнесу, дослідження ринку, аналіз споживчі тенденції та визначення цільових ринків, щоб керувати маркетинговими ініціативами.

Розробка та реалізація маркетингової кампанії - створення та впровадження маркетингові кампанії для просування продуктів або послуг. Це включає розробку маркетингових повідомлень, вибір відповідних маркетингових каналів,

керування рекламними кампаніями та координацію з творчими групами чи агентствами.

Управління брендом - розвиток та підтримка іміджу та позиціонування бренду компанії. Забезпечення узгодженості бренду в усіх маркетингових каналах і матеріалах. Контроль та захист репутації бренду.

Аналіз ринку та дослідження конкурентів – відстеження ринкових тенденцій, інформації про клієнтів і діяльності конкурентів. Проведення аналізу ринку, щоб визначити можливості, проблеми та конкурентні переваги. Корегування відповідно маркетингові стратегії.

Цифровий маркетинг – планування та реалізація цифрової маркетингової ініціативи, включаючи керування Web-сайтами, пошукову оптимізацію (SEO), маркетинг у соціальних мережах, маркетинг електронною поштою, створення контенту та онлайн-реклами.

Маркетингові комунікації – розробка та контроль за створенням маркетингового забезпечення, такого як брошури, презентації та матеріали для продажу. Координація зусилля зі зв'язків із громадськістю та зв'язків зі ЗМІ для підвищення пізнаваності бренду.

Управління бюджетом - розробка та керування маркетинговим бюджетом, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів. Відстеження ефективності кампанії, маркетингових витрат та подача регулярної звітності про повернення інвестицій.

Керівництво командою – керівництво та контроль маркетингової групи, надаючи вказівки, встановлюючи цілі та оцінюючи ефективність. Співпраця з між функціональними командами, такими як відділ продажів, розробки продуктів та інші відділи.

Аналітика та звітність – використання інструментів маркетингової аналітики для відстеження та аналізу ключових показників ефективності. Створення звіту про ефективність маркетингових кампаній, залучення клієнтів і

ринкові тенденції. Використання аналітичних даних для оптимізації маркетингових стратегій.

Управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами – співпраця з внутрішніми зацікавленими сторонами, такими як вище керівництво, відділи продажів і менеджери з продуктів, щоб узгодити маркетингову діяльність із цілями організації. Розвиток відносин із зовнішніми партнерами, агентствами та постачальниками.

Це широкий огляд, і конкретні обов'язки та вимоги можуть відрізнятися залежно від розміру компанії, галузі та організаційної структури.

Узагальнюючи викладене визначаємо, що управління маркетинговою діяльністю – це також досягнення таких маркетингових цілей як визначення можливостей ринку та ресурсів підприємства, планування і провадження маркетингової діяльності. Враховуючи це, управління маркетингом повинно охоплювати все підприємство, стати завданням для цілого підприємства, а не обмежуватись лише відділом маркетингу. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування обов'язково повинні координуватися та узгоджуватися з рішеннями, які стосуються управління операціями з надання послуг, а також управління персоналом і фінансами.

Управління маркетингом доцільно розглядати і як систему, і як процес, виходячи з того, що визначальними ринковими характеристиками маркетингового середовища, маркетингової діяльності як об'єкта управління є суб'єкти (покупець, продавець), об'єкти (товар, послуга) і характер відносин між основними суб'єктами ринкових відносин (обмін, купівля–продаж, реалізація, збут), а пізнання таких ринкових економічних законів, як закон вартості, закон попиту і пропозиції, закон конкуренції, створює необхідні та об'єктивні передумови для підготовки, ухвалення, виконання і контролю управлінських рішень у сфері маркетингу [46].



Синтезувавши функціональне призначення управління маркетингом, маємо підстави стверджувати, що пізнання його змісту, глибинної суті є важливою умовою підготовки, ухвалення та виконання оптимальних управлінських рішень при плануванні, організації, мотивуванні і контролі у сфері маркетингової, ринкової діяльності суб'єктів підприємництва (рис. 1.1) [46].

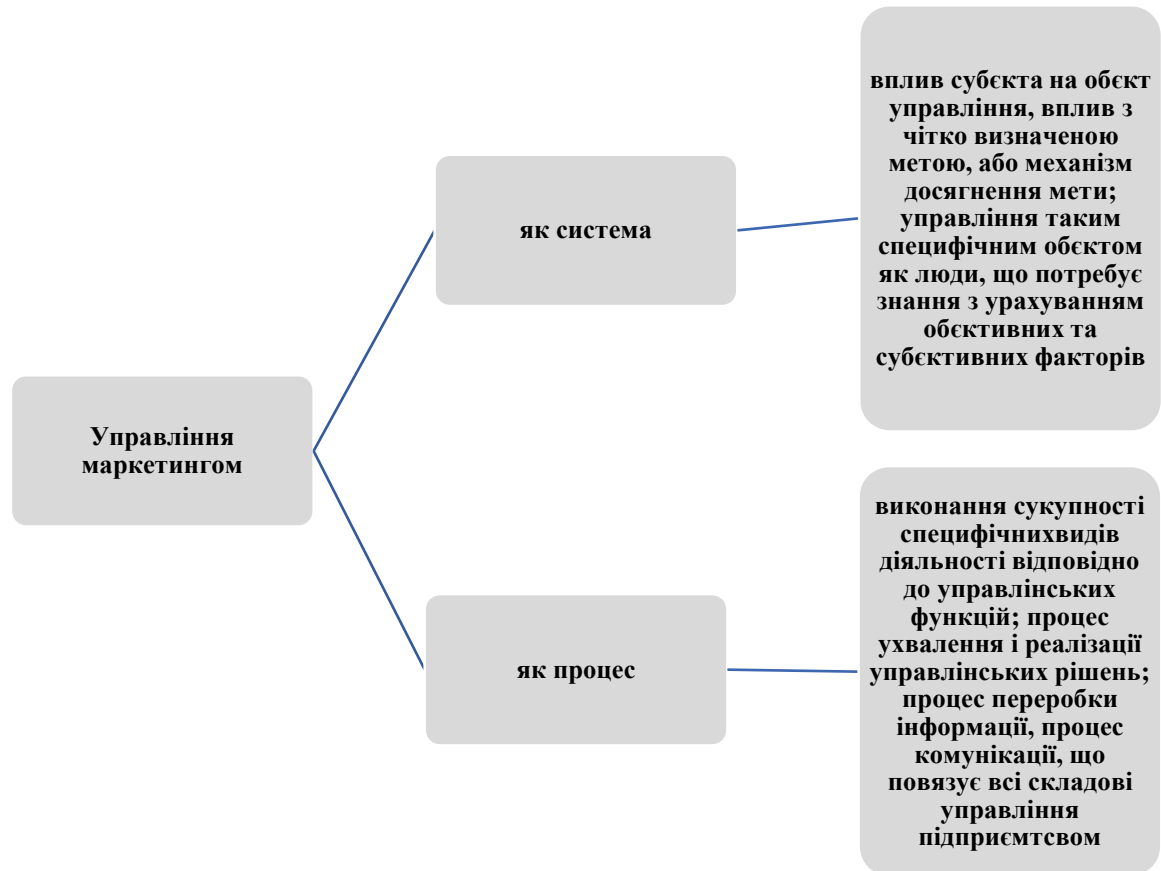


Рис. 1.1. Двоєдина сутність поняття “управління маркетингом” [46]

На підставі аналізу дефініції поняття “управління маркетингом (маркетинговою діяльністю)” можна поділити на три групи.

До першої належать ті, які визначають управління маркетингом як аналіз, планування, реалізацію і контроль за виконанням програм, спрямованих на створення і підтримку вигідних відносин з цільовими покупцями.

До другої – ті, що трактують управління маркетингом як процес, пов'язаний з регулюванням попиту, що, своєю чергою пов'язується з регулюванням відносин із споживачами.

До третьої – ті, що тлумачать управління маркетингом як особливу систему збору інформації, досліджень ринку, реклами, розроблення і реалізації маркетингової стратегії операцій просування продуктів і обслуговування з метою забезпечення максимального ефекту за раціональної мінімізації витрат на маркетинг [46].

Отже, управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства можна представити як комплекс заходів програми маркетингу, спрямований на задоволення маркетингового середовища та його бенефіціарів.

## **1.2. Алгоритмізація системи управління маркетингом**

У теорії та практиці маркетингу застосовується узгоджена схема процесу управління маркетингом як одним з ключових інструментів менеджменту, що тісно пов'язаний з метою, функціями управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. Саме за цією схемою відбувається управлінський процес (рухаються потоки інформації та ухвалюються управлінські рішення), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру процесу управління умовно можна порівняти з металевим каркасом, який слугує запорукою міцності споруди, а в нашому випадку – управлінської системи. Завдяки цьому каркасу всі процеси в ній протікають своєчасно і якісно. Враховуючи також, що в науці ця проблематика трактується по-різному, вважаємо за доцільне проаналізувати основні позиції фахівців щодо визначення внутрішньої природи структурного складу управління маркетингової діяльності [46].

Перш ніж з'ясувати суть процесу управління маркетингом, необхідно визначити відмінності між управлінськими діями власне у маркетингу і в самій системі управління маркетингом.

Як уже зазначалося, загалом сутність управління маркетингом полягає в тому, щоб знайти оптимальну кількість клієнтів, необхідну для реалізації усього виробленого підприємством у даний момент обсягу товарів. Це передбачає не лише створення і розширення попиту, а й вирішення проблеми його зміни. Отже, основне завдання управління маркетингом полягає саме у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб допомогти суб'єктові господарювання досягти поставлених цілей.

Деякі науковці представляють схему управління маркетинговою діяльністю як послідовність стратегічних питань, на які суб'єкт господарювання повинен відповісти, щоб визначити комплекс маркетингових заходів на внутрішньому ринку. Зокрема, такого підходу дотримуються українські вчені А. В. Войчак, Н. О. Бородкіна [3; 31]. Вони вважають, що процес маркетингового управління – це логічна послідовність кроків з досягнення підприємством поставлених цілей, що включає сім етапів: аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків, позиціонування товару на ринку, розробка маркетингової стратегії підприємства, розробка маркетингових програм, реалізація маркетингових заходів, контроль маркетингової діяльності.

Такий підхід до структуризації процесу управління маркетинговою діяльністю дає змогу суб'єктам підприємництва цілком самостійно визначати послідовність етапів входження на ринок. При цьому початковим етапом процесу управління маркетинговою діяльністю має бути дослідження сучасної комбінації зовнішніх та внутрішніх умов й оцінювання імовірності успіху в досягненні поставлених цілей, що надалі визначатиме характер і напрями заходів другого етапу – вибору цільових ринків. Автори також наголошують на необхідності у процесі управління маркетинговою діяльністю забезпечення виходу на ринок

шляхом сегментації груп споживачів у різних регіонах, що особливо актуально для маркетингового управління на сучасному ринку туристичних послуг.

Ще один науковий підхід, відповідно до С. В. Скибінського, в процесі управління маркетингом виокремлює декілька послідовних етапів, які характеризують основні складові його створення та реалізації. Прихильник цього підходу розглядає процес управління маркетингом як процедуру діагностування діяльності підприємства та прогнозування ринку, що дає змогу сформулювати уявлення про майбутню спроможність підприємства з огляду на фінансові, технологічні та інші ресурси, кадровий потенціал щодо конкретної сфери, напряму діяльності підприємства [19, 46].

Підсумувавши результати проведеного аналізу та узагальнивши окремі положення інших досліджень з цієї проблематики, розроблено алгоритм процесу управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери туризму.

Алгоритмізація процесу управління досить чітко відображає стадії управління маркетинговою діяльністю суб'єктів туристичного бізнесу, детально визначені послідовні та паралельні етапи її реалізації, алгоритм взаємозв'язку між усіма її структурними елементами з урахуванням націленості на узгодження усіх дій та рішень у маркетинговій діяльності.

Варто лише зауважити, що запропонований алгоритм є характерним для тих суб'єктів туристичної галузі, які перебувають на початковому етапі своєї діяльності і єдиним способом розширення меж своєї національної активності вважають завоювання нових вітчизняних ринків туристичних послуг.

Визначальною передумовою успішності суб'єкта господарювання туристичної галузі у конкурентному середовищі є проведення мікросегментації. Оскільки, згідно з положеннями класичної концепції маркетингу, знання потреб цільових споживачів слугує точкою відліку для проведення структуризації

вітчизняних ринків, то визначення реальних і потенційних потреб клієнтів дасть змогу створити туристичний продукт, спроможний задовольнити ці потреби.

Розробляючи маркетингову стратегію, крім мікросегментації, важливо науково обґрунтувати підходи до маркетингової діяльності, насамперед визначити ступінь адаптації сформованих маркетингових програм до кожного цільового сегмента вітчизняного ринку туристичних послуг. Теорія маркетингу виокремлює такі два основних підходи, як стандартизований та адаптований (табл. 1.3) [46].

*Стандартизований підхід* вказує на основне призначення – використання спільного для всіх вітчизняних ринків набору маркетингових дій, тоді як *адаптований підхід* передбачає вироблення спеціальної стратегії входження на національний ринок.

Суб'єкти національного підприємництва своєю діяльністю підтвердили неможливість “чистого” застосування одного з цих підходів і те, що “стандартизована стратегія має використовуватись там і тією мірою, де це можливо, а адаптована – там де необхідно”.

Аналіз структури управління маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку туристичних послуг передбачає оцінку переваг і недоліків різних типів цільових ринків (табл. 1.4).

Будь-який ринок з погляду маркетингу складається з споживачів, які відрізняються один від одного смаками, бажаннями, потребами і купують туристичні продукти виходячи з власних рекреаційних потреб і мотивацій. Туристичне підприємство заздалегідь повинно знати, кого і як доведеться обслуговувати, на кого спрямовувати туристичний продукт. При цьому слід виходити з того, що запорукою успіху маркетингової діяльності підприємства є ґрунтовно проведена сегментація туристичного ринку, основна мета якої полягає у забезпеченні можливості зосередити свої зусилля на задоволенні

схожих потреб групи людей, замість того, щоб прагнути задовольнити потреби кожного споживача [3, 46].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до маркетингової діяльності суб'єктів туристичного бізнесу

Під-хід	Суть	Причини	Переваги	Недоліки
Адаптований	Адаптація маркетингового комплексу та управлінської діяльності до потреб вітчизняного ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розмаїття національно-культурних і національно-державних особливостей;</li> <li>– розмаїття потреб та уподобань туристів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення та врахування суттєвих розбіжностей між ринками;</li> <li>– краще та швидше пристосування до ринкових тенденцій і потреб ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значні витрати, пов'язані з виходом на вітчизняний ринок;</li> <li>– складна організація управлінської та маркетингової діяльності на вітчизняному ринку</li> </ul>
Стандартизований	Стандартизація маркетингового комплексу та управлінської діяльності на вітчизняному ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поступова глобалізація вітчизняного ринку та створення уніфікованих потреб туристів;</li> <li>– відмова від специфічних характеристик туристичного продукту заради нижчої ціни за умов гарантованого рівня якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економія на масштабах виробництва;</li> <li>– активізація спеціалізації та кооперування;</li> <li>– глобальне визнання торгових марок;</li> <li>– ефективніша організація управлінської та маркетингової діяльності на вітчизняному ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– втрата гнучкості маркетингу через неможливість пристосуватися до потреб місцевих ринків;</li> <li>– не сприяє розвитку творчого підходу працівників до нововведень, оскільки їх роль обмежується забезпеченням успішного продажу</li> </ul>

*Джерело:* узагальнено автором на основі [32, 46]

Згідно з концепцією сучасного маркетингу, досягти мети підприємство може лише за умови попереднього ретельного дослідження та з'ясування потреб цільових ринків і на цій основі забезпечення бажаного рівня їх задоволення більш ефективними та продуктивними, ніж у конкурентів, засобами. Популярно суть цієї концепції часто формулюють такими слоганами: “Виробляйте те, що можна

продати, замість того, щоб пробувати продати те, що можете виробити”, або ж “Відшукайте потребу і задовольніть її” [46].

Таблиця 1.4

## Переваги та недоліки типів цільових ринків підприємства [3]

<i>Тип цільового ринку</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>1. Концентрований маркетинг</i>	Можливості всебічної оцінки і задоволення потреб споживачів, забезпечення міцної ринкової позиції, зменшення витрат, скорочення термінів окупності інвестицій	Високий ступінь ризику, зумовлений можливими змінами нахилів і переваг споживачів, їх “переключенням” на інші товари
<i>2. Вибіркова спеціалізація</i>	Можливості розподілу ризику між окремими сегментами, диференціація діяльності, збільшення доходів	Розпорошення зусиль, можливість виникнення конфліктів між окремими сервісними підрозділами підприємства
<i>3. Товарна спеціалізація</i>	Концентрація зусиль на якості продукції, можливості підвищення довіри споживачів, зміцнення репутації підприємства	Необхідність випуску відповідних модифікацій. Загрози з боку конкурентів
<i>4. Ринкова спеціалізація</i>	Можливість повного охоплення ринкового сегмента, зміцнення ринкових позицій у ньому	Залежність від змін купівельної спроможності споживачів сегмента
<i>5. Повне охоплення ринку</i>	Можливість досягнення великих обсягів продажу великій кількості споживачів. Уніфікація виробництва	Необхідність великих інвестицій і виробничих потужностей, орієнтація на низькі ціни, високі витрати на збут

В економічній літературі найчастіше виділяють чотири групи критеріїв сегментації (табл. 1.6).

Процес управління як складова структури управління маркетингом, представляє собою сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. За характером організації процес управління маркетингом – це своєрідна сукупність дій підприємства на ринку, спрямованих на забезпечення поведінки з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, а також оцінки ризиків, які підприємство повинно подолати, щоб ухвалити

маркетингове рішення або відмовитися від нього, враховуючи власну стратегію поведінки.

Таблиця 1.6

## Основні критерії поділу туристичного ринку [46]

Демографічний критерій	Географічний критерій	Суспільно-економічний критерій	Психографічний критерій
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вік;</li> <li>– стать;</li> <li>– громадянський стан;</li> <li>– склад сім'ї;</li> <li>– життєвий цикл сім'ї;</li> <li>– рід занять;</li> <li>– національні традиції;</li> <li>– релігія;</li> <li>– раса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– місце проживання;</li> <li>– клімат;</li> <li>– величина міста;</li> <li>– адміністративний поділ;</li> <li>– чисельність населення;</li> <li>– щільність населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– професія;</li> <li>– джерела доходів;</li> <li>– дохід на особу;</li> <li>– сукупний сімейний дохід;</li> <li>– стиль життя;</li> <li>– суспільна приналежність;</li> <li>– освіта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особисті риси характеру;</li> <li>– мотиви ставлення до ризику;</li> <li>– схильність до ощадливості;</li> <li>– зацікавлення</li> </ul>

Технологічно процес управління маркетингом – це сукупність операцій і процедур, виконуваних працівниками маркетингових служб у певній послідовності. До них належать збір та аналіз експертної інформації про стан ринку і поведінку конкурентів на ньому; позиціонування статистичних і динамічних процесів на ринку; моделювання психологічних реакцій поведінки споживачів на ринку, ухвалення управлінських рішень, спрямованих на уточнення або формулювання нових стратегій розвитку поточних ринків, проникнення на ринок, вибір продуктової стратегії, стратегій зростання для нових ринків, стратегій диверсифікації [43].

У структурі процесу управління маркетингом можна виокремити такі його особливості: імовірнісний, стохастичний характер великої кількості конкретних моментів діяльності підприємства на ринку, які необхідно ідентифікувати, тобто визначити ступінь їх проявів і прогнозування; наявність ризикованої ситуації як обов'язкової складової, що вимагає оцінки, визначення шляхів її подолання.



Координаційні зв'язки між елементами процесу управління прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Необхідність координації зумовлена ієрархічністю будови системи управління, наявністю різноманітних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

У структурі управління підприємством розрізняють також лінійні і функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки активізуються при ухваленні і реалізації управлінських рішень, вони забезпечують облік інформацією між так званими лінійними керівниками, які відповідають за діяльність підприємства або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки забезпечують виконання тих чи інших функцій менеджменту [42].

У процесі формування структури управління маркетингом необхідно також враховувати вироблені теорією принципи.

Організаційна структура управління повинна передусім передбачити мету і завдання підприємства, а отже, бути підпорядкована виробництву і його потребам.

У процесі управління маркетингом важливо раціонально розподіли функції між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

Формування структури управління повинно передбачити визначення повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління, з налагодженням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого, необхідно утримувати баланс, порушення якого може призвести до дисфункції усєї системи управління в цілому [39].

Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам підприємства, що суттєво впливають на рішення відносно ступеня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично

це означає, що спроби копіювати структуру управління суб'єктів господарювання, які успішно функціонують за інших соціально- культурних умов, не гарантують бажаного результату.

Дотримуючись цих принципів, при формуванні (або перебудові) структури управління, необхідно враховувати ще багато різноманітних чинників, які безпосередньо впливають на процес управління.

Визначальним чинником, який окреслює можливі контури і параметри процесу управління, є саме підприємство. Відомо, що підприємства розрізняються за багатьма критеріями. Різноманітність підприємств в Україні передбачає велику кількість підходів до побудови управлінських структур. Ці підходи різні в комерційних підприємствах і некомерційних, великих, середніх і малих, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, мають різну спеціалізацію тощо. Очевидно, що управляти великим підприємством набагато складніше, ніж невеликим, де всі функції менеджменту зосереджуються в руках одного–двох фахівців (звичайно – керівника і бухгалтера), і де немає необхідності проектувати формальні структурні параметри [37].

Процес управління повинен бути узгоджений з фазами життєвого циклу підприємства, про що, на жаль, нерідко забувають проєктанти і фахівці, вирішуючи завдання вдосконалення управлінських структур. На стадії зародження підприємства функції управління нерідко виконує сам підприємець. На стадії зростання відбувається функціональний розподіл праці між менеджерами. На стадії зрілості в структурі управління найчастіше реалізується тенденція до децентралізації. На стадії спадання звичайно розробляються заходи з удосконалення управлінської структури відповідно до потреб і тенденцій у виробництві. На стадії припинення існування підприємства структура управління або повністю руйнується (якщо підприємство ліквідується), або відбувається реорганізація (наприклад, підприємство приєднує до себе інше підприємство, що

пристосовує структуру управління до тієї фази життєвого циклу, на якій перебуває) [35].

На формування процесу управління впливає зміна організаційної форми підприємства. Так, при входженні підприємства до складу якогось об'єднання, скажімо, асоціації, концерну, відбувається перерозподіл управлінських функцій, тому змінюється і структура управління. Але навіть якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, але стає частиною організаційної мережі, що об'єднує на тимчасовій основі декілька взаємопов'язаних підприємств, воно змушене вносити зміни в свою управлінську структуру, що дає змогу пристосувати функції координації та адаптації до систем менеджменту інших підприємств, які входять у мережу.

Важливим чинником формування управлінських структур є рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій. Загальна тенденція до децентралізації “електронного інтелекту”, що супроводжується зростанням кількості персональних комп'ютерів за одночасного розширення використання на рівні підприємства локальних мереж, спричиняє скорочення обсягу деяких функціональних обов'язків середнього і низового рівнів або ж ліквідацію. Це стосується передусім координації функцій підлеглих ланок, передання інформації, узагальнення результатів діяльності окремих працівників. Прямим наслідком використання локальних мереж може стати розширення сфери контролю керівників за скорочення кількості рівнів управління на підприємстві [35].

Впровадження сучасних інформаційних систем сприяє формуванню підприємств нового типу, так званих віртуальних.

Віртуальні підприємства відрізняються від традиційних низьким рівнем фізичної структури, оскільки більша частина підприємства існує у віртуальному просторі; організацією діяльності на основі інформаційних технологій; вони не обмежені конкретною територією, тобто робота може виконуватись у будь-якому місці – у зоні контакту віртуального типу підприємства – зазвичай набувають

гібридних форм; безмежністю, що спричиняє труднощі у визначенні, де закінчується підприємство і починаються його покупці або постачальники; адаптивністю до змін зовнішнього оточення, оскільки їхня структура достатньо проста; мобільністю – часто створюються тимчасові форми для вирішення конкретного завдання або задоволення потреб конкретного споживача, а потім знову змінюються для вирішення наступних завдань; базуються на інтелектуальній співпраці; скороченням витрат на обслуговування; зниженням капітальних витрат.

Таким чином місцезнаходження підприємства на сьогодні вже не є одним із визначальних факторів успіху і забезпечення конкурентних переваг. Розвиток віртуального (інформаційного) простору дає можливість підприємствам бути присутніми на ринку глобально.

За змістом процес управління є діяльністю об'єднаних у визначену систему суб'єктів управління, спрямованою на досягнення цілей підприємства шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління [24, 25].

Зазвичай, управлінські процеси дуже різноманітні, багатогранні і мають складну структуру, складаються з великої кількості стадій і фаз, що поєднуються в цикли управління [46].

Процес управління можна розглядати з різних аспектів:

- з точки зору методології процес управління є послідовністю таких етапів: ціль – ситуація – проблема – управлінське рішення;
- функціональний зміст передбачає послідовне виконання функцій управління: планування – організування – мотивування – контролювання – регулювання;
- економічний зміст виявляється під час виконання таких етапів: визначення потреб у ресурсах, оцінка наявності ресурсів, розподіл та використання ресурсів;

– організаційний зміст полягає у послідовності використання організаційних механізмів впливу: регламентування, нормування, інструктування;

– інформаційний зміст передбачає послідовне виконання таких етапів, як пошук інформації, комплексне інформування, обробка інформації, передавання інформації [46].

Управління маркетингом тісно пов'язане з процесами планування і прогнозування. Планування діяльності туристичного підприємства – це систематично здійснюваний процес якісного, кількісного та часового визначення майбутніх цілей, засобів і методів формування, управління й розвитку [33].

Тактика управління маркетингом туристичного підприємства на сучасному етапі ринкових перетворень в Україні вимагає пошуку нетрадиційних підходів і нових поглядів. Одним з них є впровадження маркетингових інформаційних комп'ютерних технологій, які дають змогу оперативно реагувати на ринкові зміни за допомогою розробки й здійснення конкретних заходів щодо вивчення та розвитку ринку, підготовки альтернативних і гнучких рішень. У діяльності сучасних туристичних підприємств саме інформація відіграє провідну роль, визначає характер усіх економічних, соціальних і політичних процесів. За допомогою сучасних інформаційних систем підприємства отримують і створюють величезну кількість інформації [46].

Дослідження підтверджують, що менеджери витрачають у середньому 60% свого часу на роботу з документацією. При цьому менеджери з маркетингу не прагнуть отримувати більше інформації, а прагнуть отримувати інформацію вищої якості. Як стверджують деякі вчені [34-35], інформаційне забезпечення є процесом задоволення конкретних користувачів інформацією, заснованим на застосуванні спеціальних методів і засобів її отримання, накопичення та надання в зручному для використання вигляді.

Інформаційний процес управління туристичним маркетингом можна визначити як перетворення первинних (вхідних) відомостей у маркетингову інформацію, необхідну для ухвалення відповідних рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і забезпечення стратегічних переваг туристичного підприємства. Сьогодні багато підприємств вивчають потреби менеджерів в інформації з метою створення інформаційних систем, що задовольняють їхні потреби. Маркетингова інформаційна система на практиці є наслідком компромісу до максимізації нагромадження інформації, яка може виявитися придатною. Вітчизняні вчені визначають маркетингову інформаційну систему як сукупність дій зі збирання, оброблення, аналізу, оцінювання і розповсюдження актуальних, точних і своєчасних відомостей для інформаційного забезпечення маркетингових рішень, а також необхідні для цього процесу людські й матеріальні ресурси [36; 3; 37; 38]. Узагальнивши вимоги до інформації, визначено низку критеріїв якості інформації, необхідної для провадження ефективної маркетингової діяльності (табл. 1.7).

Отже, якщо туристичне підприємство прагне створити вищу споживчу цінність і задовольнити своїх клієнтів, то їй необхідна достовірна й актуальна інформація. Необхідні також відомості про конкурентів, посередників та інших дійових осіб і сил маркетингового середовища. Для збирання маркетингової інформації дедалі ширше використовуються сучасні технології.

Критерії якості інформації, необхідної для провадження туристичним підприємством ефективної маркетингової діяльності [46]

<b>Критерії інформації</b>	<b>Характеристика критеріїв</b>
<i>Репрезентативність</i>	правильність добору і формування інформації з метою адекватного відображення заданих властивостей об'єкта
<i>Достовірність і точність</i>	інформація базується на залученні до оцінювання стану й розвитку діяльності туристичного підприємства
<i>Надійність</i>	використовується інформація з більшої кількості джерел, тобто розширені обсяг і кількість повідомлень без збільшення їх інформаційної цінності
<i>Своєчасність</i>	відображення поточного стану об'єкта або процесу
<i>Актуальність</i>	визначається ступенем цінності інформації для управління в момент її використання
<i>Змістовність</i>	відображення інформації є необхідною умовою об'єктивного обліку всіх чинників, що формують на стан і розвиток маркетингового середовища або впливають на них
<i>Корисність і відповідність суті справи</i>	подання інформації, яка безпосередньо стосується справи
<i>Доступність</i>	інформація повинна мати таку форму, яка б легко сприймалася і менеджерам усіх рівнів було зручно з нею працювати
<i>Коректність в юридичному аспекті</i>	інформація повинна відповідати вимогам, які висуваються до неї в нормах відповідних законодавчих актів

## Висновки до розділу 1

Маркетинг відіграє вирішальну роль в економічних відносинах, сприяючи обміну товарами та послугами між підприємствами та споживачами. Це допомагає створювати попит, сприяти економічному зростанню та стимулювати

ефективний розподіл ресурсів. Управління маркетингом вкрай необхідне для туристичних підприємства адже саме завдяки його алгоритмам, принципам та підходам можна задовольнити все зростаючі вимоги маркетингового середовища та бенефіціарів діяльності туристичних підприємств.

Алгоритмізація процесу управління маркетингом, зокрема на підприємствах сфери туризму, означає його поділ на стадії та етапи з урахуванням їх особливих характеристик є необхідною умовою збереження його ефективності. Основними етапами процесу управління маркетинговою діяльністю є: аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків, позиціонування товару на ринку, розробка маркетингової стратегії підприємства, розробка маркетингових програм, реалізація маркетингових заходів, контроль маркетингової діяльності. Такий підхід до структуризації процесу управління маркетинговою діяльністю є досить гнучким і дає змогу суб'єктам туристичного підприємництва у своїй практичній діяльності цілком самостійно визначати послідовність етапів входження на вітчизняний ринок.

Умовами ефективності управління маркетинговою діяльністю є чітке окреслення цілей та завдань маркетингового аналізу; правильний вибір концепції, способу організації маркетингового дослідження ринку, а також об'єктивна оцінка конкурентних позицій суб'єкта туристичної діяльності, що дає змогу оптимізувати процес маркетингового управління у конкретній практичній діяльності суб'єктів туристичної галузі України.



## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ

### 2.1. Управлінська характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Аккорд Тур»

За підсумками 2021 року винагороду «Вибір року» в Україні отримав один з найкрупніших туристичних операторів автобусних турів ТОВ «Аккорд Тур». Дане дослідження ґрунтується на всеукраїнському дослідженні від Ipsos Ukraine, виконаним на замовлення фестивалю-конкурсу, а його ключовим завданням є спрощення вибору споживача у процесі прийняття рішення.

Історія активного маркетингу ТОВ «Аккорд Тур» характеризується також участю в виставках («Сумщина туристична»), партнерством у популярних програмах і подіях (шоу «Битва голосів-3», фестиваль «Яскрава країна», м. Дніпропетровськ, конкурс краси «Міс Львів-2014», соціально-благочинний проект «Королева Вінниці 2014», Всеукраїнський конкурс дитячого таланту і краси «Christmas Little Queen 2013» тощо), а за сучасних подій – агресії з 2022 року – допомогою ЗСУ та внутрішньо переміщеним особам. І ці факти говорять не лише про задоволення споживачів та активне просування бренду, а й про соціальну відповідальність підприємства та його позицію на ринку туристичних послуг в Україні.

Але цим подіям передувало створення в далекому 2003 році компанії, яка зараз зареєстрована за адресою:

Україна, 79013,  
Львівська обл., місто Львів,  
вул. Новий світ, будинок 15, офіс 18.

За статутом, дозволена діяльність, яку ми і плануємо досліджувати – 79.12  
Діяльність туристичних операторів

Статутний капітал: 5 021 500 грн.

Походження назви компанії добре ілюструє її слоган: «Вся відпустка – як по нотах...» Компанія пропонує широкий спектр автобусних турів, авіаційних турів та індивідуальних турів, пов'язаних з поїздками по Україні та в 41 країну світу. Тури в кожній категорії згруповані за різними ознаками, які дозволяють потенційному замовнику якнайшвидше відшукати щось привабливе для себе.

Туроператор здійснює всебічний контроль якості туристичних продуктів на кожному етапі їх формування, просування та реалізації, займається впровадженням вимог ISO 9001. Відносини близько з 4 000 туристичними фірмами-партнерами будує на принципах відкритості та порядності.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» ефективною є маркетингова стратегія лідера, що пояснюється зосередженням на ринку автобусних турів. Головний офіс розташований в місті Львів, на даний момент це найбільший офіс компанії по всій Україні. Туроператор займається організацією автобусних турів і головними напрямками є такі країни:

- по Україні – Херсон, Київ, Львів і Львівська область, Закарпатті, Гуцульщина, Буковина, Одеса;
- по Європи – Нідерланди, Франція, Іспанія, Чехія, Греція, Угорщина, Польща, Словаччина, Хорватія, Італія, Бельгія, Данія, Норвегія, Румунія, Португалія, Словенія, Хорватія;
- по Азії: Туреччина;
- поекзотичних країнах: Домініканська республіка.

Ще в 2013 році компанія відкрила в місті Львів на виїзді туристичний комплекс «Термінал А», що приймає туристів, які подорожують через «Аккорд Тур».

Компанія орієнтується на комфорт клієнтів і пропонує тури на різні сегменти споживачів: тури «економ», «середній ціновий діапазон», «стандарт» і «класік». Діяльність підприємства «Аккорд-тур» скерована на досягнення цілей

колективу шляхом реалізації певних функцій з використанням відповідних методів і принципів управління. Мета чергового рівня в ієрархії управління на підприємстві полягає в зовнішній системі. Під час виходу на рівень вищого порядку підрозділ визначає мету своєї діяльності (управлінські проблеми); на нижній рівень – цілі систем, що підкоряються (ліквідація вузьких місць). Зовнішній рівень цілей представлений ринком. Головне, щоб на ринку був попит на послуги підприємства.

Основна мета підприємства «Аккорд-тур» – задоволення потреб ринку (ліквідація вузьких місць ринку). До вузьких місць можна віднести: високі витрати, некваліфікований персонал, брак фінансових ресурсів, слабку маркетингову службу і управління.

Пропонуючи послуги, що задовольняють потреби ринку, підприємство «Аккорд-тур» вирішує управлінські проблеми, пов'язані з ліквідацією вузьких місць. Цілі, скеровані на ліквідацію вузьких місць, знаходяться на кордоні кулі. Виходячи на зовнішній рівень, підрозділ знаходить цілі своєї діяльності, а при зверненні до внутрішніх структур керівник знаходить вузькі місця, які знаходяться в рамках самої системи.

Туроператор «Аккорд Тур» має всі необхідні документи, які підтверджують його легальність на туристичному ринку: ліцензії, сертифікати, свідоцтво про державну реєстрацію, свідоцтво про реєстрацію платника податків на додану вартість, сертифікат. «Акорд Тур» здійснює ряд етапів при розробці туру:

- стверджує всі договори з місцем проживання туриста;
- займається розробкою самого туру
- готує документи і бланки, які необхідні туристу для подорожі;
- оформлення віз в посольстві.

Комунікаційна політика компанії є досить розвиненою. Компанія має офіційний сайт (<http://www.akkord-tour.com.ua>) та профілі у відомих соціальних мережах (Instagram, Facebook, YouTube,).

На сайті, крім асортименту послуг та умов надання знижок, представлені нагороди компанії та відгуки вдячних клієнтів.

Підґрунтям ефективної діяльності товариства виступає організаційна структура управління (рис. 2.1.).

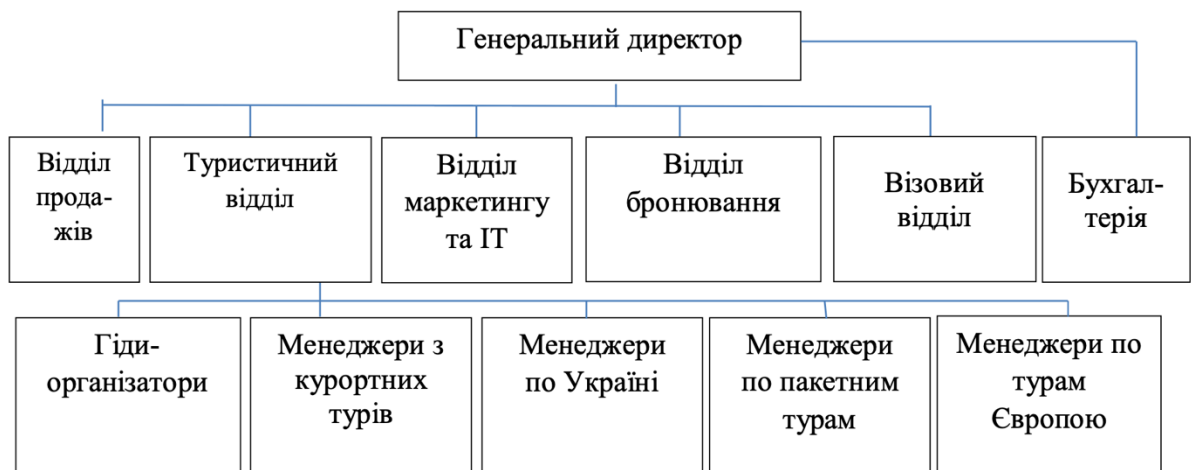


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Аккорд-Тур»

Перевагами такої структури управління є наявність у кожної бізнес-одиниці (відділу) великого ступеня свободи, а також те, що генеральний директор має можливість більше часу приділяти стратегії фірми, а відповідальність за одержання прибутку переноситься на головних менеджерів відділів. Недоліком цієї схеми управління є труднощі здійснення контролю за бізнес-одиницями при їх великій кількості. Співробітники в «Аккорд Тур» є дуже цінними, так як від них залежить більша частина доходу компанії. Слід відзначити, що станом на 2019 рік відбулось збільшення штату на 600 осіб, а доходу на 4 млн. грн. Однак, станом на 2023 штатний склад компанії становить лише 84 особи (Додаток В).

Аналіз діяльності конкурентів показав (табл. 2.1), що ринок туристичних послуг в Україні до 2022 року, незважаючи на умови пандемії, насичений

пропозиціями про літній відпочинок. Це в свою чергу ставить питання перед системою маркетингу щодо забезпечення здорової конкуренції, базуючись на основних конкурентних перевагах – ціна та якість продукції та послуг.

Співпраця з туристичними агентствами дозволяє отримувати «Аккорд Тур» ряд додаткових переваг, швидке формування груп відпочиваючих та інш. В якості конкурентів туроператорської компанії «Аккорд Тур» можна визначити Алголь та «Tez Tour».

Порівняльна характеристика конкурентів наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Порівняльна характеристика  
конкурентного середовища «Аккорд Тур»

Показники	ТОВ «Аккорд Тур»	Конкуренти	
		Алголь	«Tez Tour»
Репутація підприємства	Дуже відома хороша	Хороша	Дуже відома хороша
Кваліфікація менеджерів	Задовільна	Задовільна	Задовільна
Місце розташування підприємства	Хороша	Хороша	Хороша
Якість обслуговування	Висока	Висока	Висока
Якість послуг	Висока	Висока	Висока
Канали збуту	Туристичні агентства	Туристичні агентства	Туристичні агентства
Середня вартість туру	Помірна	Доступна	Доступна

Звичайно, порівняння з «Tez Tour» не досить релевантне, адже туроператор продає не лише автобусні тури, але компанія Алголь спеціалізується саме на автобусних турах дуже доступних по ціновій політиці та має досить позитивну

репутацію серед клієнтів. Навіть в гуглі має рейтинг 4,1, навідміну від «Аккорд Тур». Однак, лише «Tez Tour» та «Аккорд Тур» попали в номінацію найкращі туроператори 2021 року, незважаючи на всі ті втрати, які компанія понесла через пандемію, аналіз чого представлено в наступному розділі дослідження.

Незважаючи на виявлені переваги, розглянемо проблеми, що перешкоджають досягненню максимальної ефективності туристичного підприємства і представимо в наступній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

#### Основні проблеми підвищення прибутковості «Аккорд Тур»

Проблема	Зміст проблеми
Несумлінність іноземних партнерів	Несумлінне відношення до туроператорів з боку іноземних партнерів
Відсутність інформації про ситуації в регіонах України	Відсутність розвинених міжрегіональних зв'язків, об'єктивної інформації про специфіку потреб у регіонах України. Недолік інформації про динамік й особливості попиту серед різних груп регіональних споживачів
Низький рівень ринкової культури відносин	Український низький рівень бізнесів-комунікацій між туристичними підприємствами - партнерами «Аккорд-тур», спрямованих на спільне рішення ринкових проблем (приховання інформації, нечистою конкуренція, демпінг, закритість, недоброзичливість)
Необ'єктивність засобів масової інформації	Очевидна ангажованість цілого ряду спеціалізованих видань окремими операторами. Необ'єктивна й недостовірна інформація

Загальний аналіз туристичного підприємства свідчує про сталість його розвитку, налагоджені контакти з партнерами, розуміння дій та переваг конкурентів, ефективне використання маркетингового інструментарію та просування бренду підприємства. Незважаючи на пандемію та повномасштабні

воєнні дії, «Аккорд Тур» продовжує своє функціонування та є соціально відповідальним підприємством.

## 2.2.Оцінка економічного стану туроператора

Проблеми «Аккорд-Тур» під час пандемії COVID-19 зачепили фінансовий стан організації. Так само сталося повернення грошей за тури через закриття кордонів. «Акорд-Тур» в цілому втратив близько 30% свого бюджету. Однак цілі компанії залишаються незмінними:

- максимальне охоплення території України шляхом відкриття нових офісів і надання якісних туристичних послуг все більшій кількості споживачів; – передбачати тенденції розвитку ринку і пропонувати нові послуги клієнтам до того, як клієнт їх забажає;

- упроваджувати нові технології першими;

- мати надійну фінансову основу і прибуток як заставу майбутнього розвитку.

Для налагодженого процесу реалізації управлінських рішень компанія використовує контроль щодо всієї роботи. Це дозволяє контролювати роботу всієї фірми і зосереджуватися на конкретних проблемах, які виникають в фірмі. Зворотній зв'язок-це один з основних етапів взаємодії з партнерами і клієнтами, вона дозволяє отримувати всю важливу інформацію вчасно, щоб при необхідності швидко прийняти рішення. Чим налагоджений процес управління, тим більше потенціальних клієнтів і партнерів.

Детальніше про фінансові показники діяльності підприємства доведемо наступними фактами.

Інформаційною базою аналізу фінансового стану підприємства є «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» (Додатки А, Б).

Перш за все, проаналізуємо *показники фінансової стійкості* ТОВ «Аккорд-Тур», які характеризують стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Кавт = Власний капітал (ряд. 1495 ф.1) / Всього джерел коштів (ряд. 1900 ф.1)	20805,7/ 109136,8=0,1906	18205,8/ 117033,7=0,1556	-0,035
Коефіцієнт фінансової залежності	Кзал=Всього джерел коштів (ряд. 1900 ф.1) / Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)	109136,8/ 20805,7=5,25	117033,7/ 18205,8=6,43	+1,18
Коефіцієнт фінансового ризику	Кф.р.= Залучені кошти (ряд. 1595 ф.1 + ряд. 1695 ф.1 + ряд. 1700 ф.1) / Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)	(57128,5+31157,6)/ 20805,7=4,24	(15472,2+83355,7)/ 18205,8=5,43	+1,19
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кф.с.= Власний капітал (ряд. 1495 ф.1) / Позиковий капітал (ряд. 1595 ф.1 + ряд. 1695 ф.1 + ряд. 1700 ф.1)	20805,7/ (57128,5+31157,6) =0,236	18205,8/ (15472,2+83355,7) =0,184	-0,052
Коефіцієнт маневреності	Км= Власні оборотні	(20805,7-28332,0 +57128,5)/20805,7	(18205,8-30455,0 +15472,2)/18205,8	-2,2



власного капіталу	кошти (ряд. 1495 ф.1 - ряд. 1095 ф.1+ ряд. 1595 ф.1 / Власний капітал (ряд. 1495 ф.1)	=2,38	=0,177	
-------------------	---	-------	--------	--

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур» дозволив виявити наступні тренди:

коефіцієнт фінансової автономії у 2022 р. зменшився на 0,035 у порівнянні із 2021 р. і, з огляду на неперевищення критичного значення  $\leq 0,5$ , можна стверджувати, що фінансова автономія є на достатньо високому рівні, тобто фінансове становище підприємства є стійким;

коефіцієнт фінансової залежності дещо збільшився у 2022 р. у порівнянні із 2021 р., з огляду на те, що показник значно перевищував критичне значення 2, це свідчить про значне зростання зобов'язань підприємства;

коефіцієнт фінансового ризику також мав тенденцію до зростання у 2022 р. у порівнянні з 2021 р., при цьому значно перевищував критичне значення  $\leq 1$ , що свідчить про зростання кількості позикових коштів у діяльності підприємства;

коефіцієнт фінансової стійкості зменшився у 2022 р. на 0,052, залишаючись на достатньо високому рівні, не перевищуючи критичне значення  $\leq 1$ , що свідчить про достатній запас фінансової стійкості, не дивлячись на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування;

коефіцієнт маневреності власного капіталу дещо зменшився у 2022 р. і залишався у межах нормативного значення, що обумовлює гнучкість підприємства у використанні коштів.

Отже, роблячи висновок з аналізу динаміки показників фінансової стійкості, можна стверджувати, що підприємство у 2022 р. залишалось фінансово стійким при значному зростанні залежності від зовнішніх кредиторів, що, безумовно вимагає більш пильної уваги у майбутніх періодах.

Проаналізуємо *показники ліквідності* ТОВ «Аккорд-Тур», які характеризують здатність своєчасно і в повній мірі проводити розрахунки за зобов'язаннями контрагентам (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{zag} = \frac{\text{Оборотні активи (ряд. 1195 ф.1)}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695 ф.1)}}$	80804,8/31157,6 =2,59	86578,7/83355,7 =1,04	-1,55
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{term} = \frac{\text{(Оборотні активи (ряд. 1195 ф.1) – Запаси (ряд. 1100 ф.1+ряд. 1110 ф.1))}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695 ф.1)}}$	(80804,8-8243,0)/31157,6 =2,33	(86578,7-5066,5)/83355,7 =0,98	-1,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{abs} = \frac{\text{(Грошові кошти (ряд. 1165 ф.1 + Поточні фінансові інвестиції (ряд. 1160 ф.1))}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695 ф.1)}}$	(104,6+0)/31157,6 =0,0034	(60,5+0)/83355,7 =0,0007	-0,002

Аналіз динаміки показників ліквідності дозволив виявити наступні тенденції:

коефіцієнт загальної ліквідності скоротився у 2022 р. більш, ніж на половину і на кінець звітного періоду був значно менше рекомендованого

значення  $\leq 2,5$ , що може свідчити про скорочення обсягів вільних власних ресурсів, уповільнення оборотності коштів, вкладених у запаси та порушення структури капіталу;

коефіцієнт термінової ліквідності також скоротився до рівня, дещо нижчого за рекомендоване значення  $>1$ , що може свідчити про наявність у підприємства оптимальної кількості ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями;

коефіцієнт абсолютної ліквідності також скоротився на кінець 2022 р. і його значення другий рік поспіль було значно нижче встановленої норми  $0,2 - 0,3$ , що свідчить про дефіцит грошових коштів на підприємстві.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити, що показники ліквідності на підприємстві свідчать про недостатню кількість ресурсів. Перевіримо, як це впливає на рентабельність підприємства.

Для аналізу рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур» використаємо наступні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Рентабельність сукупного капіталу	ROA= Чистий прибуток (ряд. 2350 ф.2) / Середньорічна вартість активів ((ряд. 1300 ф.1 гр. 3 + гр. 4) / 2)	2997,8/ ((113282,0+109136,8) /2)=0,027	2644,98/ ((109136,8+117033,7) /2)=0,023	-0,0036
Рентабельність власного капіталу	ROE = Чистий прибуток (ряд. 2350 ф.2) / Середньорічна вартість власного капіталу ((ряд.	2997,8/ ((15645,0+20850,7)/2) )=0,164	2644,9/ ((20850,7+18205,8)/2) )=0,135	-0,029

	1495 ф. 1 гр. 3 + гр. 4) / 2)			
Валова рентабельність продажів	$R_g = \text{Валовий прибуток (ряд. 2000 – ряд. 2050 ф.2)} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2)}$	$(31577,1 - 20184,1) / 31577,7 = 0,36$	$(9135,1 - 4880,0) / 9135,1 = 0,47$	+0,11
Операційна рентабельність	$R_o = \text{Операційний прибуток (ряд. 2120 ф.2)} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2)}$	$7639,7 / 31577,7 = 0,24$	$7015,0 / 9135,1 = 0,77$	+0,53
Чиста рентабельність продажів ( $R_N$ )	$R_n = \text{Чистий прибуток (ряд. 2350 ф.2)} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2)}$	$2997,8 / 31577,7 = 0,095$	$2644,9 / 9135,1 = 0,29$	+0,195

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур» показав, що усі показники мають достатній рівень у порівнянні із нормативним ( $\geq 0$ ) і відповідають рекомендованим значенням, що свідчить про те, що підприємство є рентабельним. Однак не усі з них демонструють позитивну динаміку на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р., що обумовлює необхідність звернути увагу на ефективність використання власного капіталу підприємства.

Для більш точної оцінки рентабельності підприємства проведемо факторний аналіз за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = R_N \times RO \times FD, \quad (2.1)$$

де  $RO$  – ресурсовіддача (*Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000 ф.2) / Вартість активів (ряд. 1300 ф. 1)*);

$FD$  – коефіцієнт фінансової залежності (*Вартість активів (ряд. 1300 ф.1) / Вартість власного капіталу (ряд. 1495 ф.1)*).

Розрахуємо показники, необхідні для проведення факторного аналізу:

$$RO_6 = 31577,7 / 109136,8 = 0,289; \quad FD_6 = 109136,8 / 20850,7 = 5,234$$

$$RO_{зв} = 9135,1 / 117033,7 = 0,078; \quad FD_{зв} = 117033,7 / 18205,8 = 6,428$$

Узагальнення розрахунку факторів впливу методом ланцюгових підстановок наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Фактори впливу на рентабельність власного капіталу ТОВ «Аккорд-Тур»

Показники	Розрахунок	Вплив
Чиста рентабельність продажу	$\Delta ROE(R_N) = (R_{Nзв} - R_{N6}) \times RO_6 \times FD_6$	$(0,29 - 0,095) * 0,289 * 5,234 = 0,29$
Ресурсовіддача	$\Delta ROE(R_O) = R_{Nзв} \times (RO_{зв} - RO_6) \times FD_6$	$0,29 * (0,078 - 0,289) * 5,234 = -0,32$
Коефіцієнт фінансової залежності	$\Delta ROE(FD) = R_{Nзв} \times RO_{зв} \times (FD_{зв} - FD_6)$	$0,29 * 0,078 * (6,428 - 5,234) = 0,027$
Всього (Зміна коефіцієнту рентабельності власного капіталу)	$\Delta ROE = \Delta ROE(R_N) + \Delta ROE(R_O) + \Delta ROE(FD)$	$0,29 - 0,32 + 0,027 = -0,003$

Таким чином, проведений аналіз показав, що загальний вплив трьох чинників на рентабельність власного капіталу підприємства склав  $-0,003$ , при цьому найбільший вплив обумовлюється ресурсовіддачею підприємства.

Для більш детального аналізу такого впливу дослідимо ділову активність ТОВ «Аккорд-Тур» використавши наступні показники (табл. 2.8.).

## Розрахунок ділової активності ТОВ «Аккорд-Тур», 2021-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2021 р.	Значення на кінець 2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	$RO = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість активів (ряд. 1300 ф. 1 гр. 3+ гр.4)/2}}$	$31577,7 / ((113282,0 + 109136,8) / 2) = 0,28$	$9135,1 / ((109136,8 + 117033,7) / 2) = 0,08$	-0,199
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$Kob_{дз} = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість дебіторської заборгованості (ряд. 1125 ф. 1 гр. 3+гр.4)/2}}$	$31577,7 / ((8804,0 + 11145,0) / 2) = 3,17$	$9135,1 / ((11145,0 + 10154,3) / 2) = 0,86$	-2,31
Термін оборотності дебіторської заборгованості	$T_{об\ дз} = \frac{365}{K_{об\ дз}}$	$365 / 3,17 = 115,14$	$365 / 0,86 = 424,4$	+309,26
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$Kob_{кз} = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість кредиторської заборгованості (ряд. 1615 ф. 1 гр. 3+гр.4)/2}}$	$31577,7 / ((1446,0 + 1500,0) / 2) = 21,44$	$9135,1 / ((1500,0 + 7840,2) / 2) = 1,96$	-19,48
Термін оборотності кредиторської заборгованості	$T_{об\ кр} = \frac{365}{K_{об\ кз}}$	$365 / 21,44 = 17,0$	$365 / 1,96 = 186,22$	+169,22
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{об\ з} = \frac{\text{Чистий дохід (ряд. 2000 ф.2)}}{\text{Середня вартість запасів ((ряд. 1100 ф. 1 гр. 3+ряд. 1110 ф. 1 гр. 3)+(ряд. 1110 ф. 1 гр. 3)/2}}$	$31577,7 / ((9102,0 + 8243,0) / 2) = 3,64$	$9135,1 / ((8243,0 + 5066,5) / 2) = 1,37$	-2,27

	1100 ф.1 гр.4+ряд. 1110 ф.1 гр.4))/2			
Термін оборотності запасів	Т об з = 365 / К об з	365/3,64=100,27	365/1,37=266,42	+166,15
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	К об оз=Чистий дохід від реалізації (ряд. 2000 ф.2) / Середня вартість основних засобів (1/2 (ряд. 1010 ф.1 гр. 3+гр.4)	31577,7/ ((800,0+696,0)/2) =42,2	9135,1/ ((696,0+622,0)/2) =13,86	-28,34

Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Аккорд-Тур» дозволив виявити наступні тенденції:

коефіцієнт оборотності активів, який показує скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів, у динаміці на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р. скорочується, що свідчить про уповільнення оборотності засобів підприємства;

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонстрував скорочення на кінець 2022 р., що є негативною тенденцією, при цьому термін оборотності дебіторської заборгованості збільшився, що в цілому свідчить про погіршення розрахунків щодо заборгованості підприємству, скорочення комерційного кредиту, що надається підприємством своїм контрагентам.

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р. зменшився у динаміці, що свідчить про підвищення швидкості сплати заборгованості підприємства та зростання його платіжної дисципліни у відносинах з постачальниками і кредиторами;

термін оборотності кредиторської заборгованості збільшився, що свідчить про зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості;

коефіцієнт оборотності запасів скоротився на кінець 2022 року, що може свідчити про зниження попиту на послуги підприємства;

термін оборотності запасів значно збільшився на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р., що не є позитивною тенденцією, адже свідчить про зростання кількості днів у середньому, коли грошові кошти були у виробничих запасах;

коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) скоротився на кінець 2022 р. у порівнянні із 2021 р. у динаміці, що є негативною тенденцією, адже також свідчить про скорочення продажів підприємства.

Таким чином, проведений аналіз динаміки показників ділової активності показав, що практично усі показники, крім кредиторської заборгованості, демонструють скорочення ділової активності та обсягів продажів послуг підприємства. Така ситуація може бути пояснена реакцією на скорочення попиту через повномасштабне вторгнення та військову агресію росії проти України, що безумовно уповільнило процес реалізації послуг підприємства.

В цілому, фінансово-економічний стан підприємства можна охарактеризувати як цілком адекватний ситуації, що склалась, за рахунок вжиття відповідних фінансово-економічних заходів задля забезпечення оптимального функціонування підприємства протягом року.

### **2.3. Аналіз системи управління маркетингом на туристичному підприємстві**

Слід відзначити, що процес маркетингового дослідження для оцінки ефективності рекламної кампанії на туристичному ринку включає ряд послідовних дій: визначення проблеми (кола питань) і формування цілей дослідження, попередній аналіз наявної інформації, відбір джерел інформації,



формування плану дослідження, збір інформації, аналіз зібраної інформації, підготовка звіту про отримані результати.

В ході емпіричного дослідження нам слід визначити, яка саме реклама ТОВ «Аккорд-Тур» є найбільш ефективною і з яких причин. Ми проводимо вивчення мотивацій і переваг споживачів при покупці туристичних пакетів компанії ТОВ «Аккорд-Тур», які виникають внаслідок рекламної діяльності підприємства. Об'єктом маркетингового дослідження було обрано рекламну кампанію турпродуктів ТОВ «Аккорд-Тур» на ринку. Виходячи з мети маркетингових досліджень були сформульовані відповідні задачі:

Дослідити поінформованість споживачів, щодо компанії ТОВ «Аккорд-Тур»;

Визначити місце компанії у свідомості споживачів на фоні компаній конкурентів;

Дослідити рівень поінформованості та підтримки бренду; Об'єкт дослідження – ринок туристичних послуг України;

Суб'єкт дослідження – туристична компанія ТОВ «Аккорд-Тур» та цільовий споживач;

Предмет дослідження – поінформованість споживачів про компанію;

Границі дослідження - в межах ринку м. Львів та регіон. Проведення маркетингового дослідження дає змогу чітко окреслити, та усвідомити проблему підприємства, та дати поради стосовно виходу з даної ситуації. При проведенні маркетингових досліджень була використана вторинна та первинна інформація. Вторинною інформацією слугували: Інтернет ресурси, газети, журнали, внутрішня інформація на підприємстві. Серед первинної інформації було опитування споживачів продукції. Завдання дослідження наведені в таблиці 2.9.

Наша генеральна сукупність – це особи, що проживають у Львові, від 20 до 50 років з середнім та високим рівнем доходу, які часто подорожують та захоплюються туризмом.

Таблиця 2.9.

## Завдання дослідження

Завдання дослідження	Пошукові питання	Гіпотези	Джерело інформації	Що розкриває пошукове питання
Дослідити поінформованість споживачів, щодо компанії	Чи обізнаний споживач щодо компанії	20% знає таку компанію 80% не знають таку компанію	Опитування споживачів	Прагнемо визначити рівень відомості компанії
Визначити, чи поінформовані й споживач про окремі турпродукти компанії	Чи проінформовані й споживач щодо асортименту компанії	20% проінформований 25% ні не проінформований 55% не знає таку компанію		Прагнемо визначити обізнаність споживача, щодо асортименту компанії та визначити рівень поінформованості
	Як обізнаний споживач сприймає бренд	позитивно - негативно - вагають з відповіддю		Прагнемо визначити сприйняття споживачем бренду компанії
	Який образ компанії склався у споживача	висока/низька ціна - сильний/слабкий бренд - вітчизняна/іноземна компанія - надійна		Визначасмо, з якими характеристиками асоціюється бренд, чи вважається надійною компанією і бажаним партнером
Визначити місце компанії у свідомості споживачів на фоні компаній конкурентів	Який рівень впізнаваності займає компанія	- «Пегас» - «Join Up» - «Турклуб»		Визначення обізнаності споживачів про наших конкурентів, та виділення нашої компанії
Дослідити рівень поінформованості та підтримки торгової марки	Яким чином споживач отримує необхідну інформацію про компанію	телебачення - виставки - спеціалізовані видання - журнали - інтернет - від друзів/знайомих -		Визначити, чи мають вплив вже наявні засоби підтримки торгової марки

		від косметолога	
	Чи задовольняє рівень існуючої підтримки ТМ	рівень високий - рівень задовільний - підтримка бренду відсутня	Визначити існуючий рівень підтримки, та дії щодо її покращення

Збір первинної інформації буде проводитися методом особистого інтерв'ю. При виникненні проблем, необхідно зазначити, що опитування є повністю анонімним і проводиться з навчальною метою. Для оцінки комунікативної ефективності проведеної рекламної кампанії ТОВ «ДАВ клуб» будемо використовувати анкету. Таблиця відповідності пошукових питань та питань анкети наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

## Відповідність пошукових питань та питань анкети

Необхідна інформація	Пошукові питання	Питання анкети	Що розкриває пошукове питання
Дослідити поінформованість споживачів, щодо ТОВ «Аккорд-Тур»	Чи обізнаний споживач щодо компанії	1. Чи знайомі Ви з компанією ТОВ «Аккорд-Тур» 2. Чи знайомі Ви з продукцією компанії	Прагнемо визначити рівень відомості компанії
Визначити, чи проінформований споживач про окремі продукти ТОВ «Аккорд-Тур»	Чи проінформований споживач щодо асортименту компанії	3. Відмітьте послуги компанії, з якими Ви знайомі 4. Чи купували Ви послуги Товариства 5. Якщо Ви відповіли на попереднє питання «так», відмітьте, які саме послуги ви купували 6. Яким чином Ви дізнались про компанію «ТОВ «Аккорд-Тур» та її товарний асортимент	Прагнемо визначити обізнаність споживача, щодо асортименту компанії та визначити рівень поінформованості
	Як обізнаний споживач сприймає ТМ	7. Вкажіть, будь-ласка, Ваше загальне ставлення до ТОВ «Аккорд-Тур» за наступними характеристиками: 5 –	Прагнемо визначити сприйняття споживачем компанії

		відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – незадовільно, 1 – погано (закресліть обрану цифру)	
	Який образ ТОВ «Аккорд-Тур» склався у споживача	8 Чи надаєте Ви перевагу продукції порівняно з тур послугами інших компаній? 9. Оцініть за семибальною шкалою компанію за таким принципом: «хороший 3 2 1 0 –1 –2 –3 поганий»	Визначаємо, з якими характеристиками асоціюється бренд, чи вважається надійною компанією і бажаним партнером
Визначити місце компанії у свідомості споживачів на фоні компаній конкурентів	Який рівень впізнаваності займає компанія	10. Вкажіть будь-ласка туристичні компанії в порядку популярності, особисто для Вас 11. Що спонукало Вас купити послуги саме ТОВ «Аккорд-Тур»	Визначення обізнаності споживачів про наших конкурентів, та виділення нашої компанії
Дослідити рівень поінформованості та підтримки ТМ	Яким чином споживач отримує необхідну інформацію про компанію	12. Вкажіть будь-ласка, звідки Ви отримуєте необхідну інформацію, щодо компанії 13 Яким чином Ви хотіли би отримувати інформацію/новини	Визначити, чи мають вплив вже наявні засоби підтримки бренду
	Чи задовольняє рівень існуючої підтримки бренду	14. Чи виникали у Вас проблема недостатності інформації про компанію 15. Назвіть, будь-ласка, періодичні видання, яким Ви надаєте перевагу щодо рекомендацій в області туризму	Визначити існуючий рівень підтримки, та дії щодо її покращення

Таким чином, робимо висновок, що питання анкети відповідають пошуковим питанням, що впливають із завдань дослідження і передбачаємо, що вони нададуть змогу оцінити комунікативну ефективність маркетингових інструментів. В аналізі вторинної інформації можуть бути використані: традиційний аналіз, контент-аналіз, методи кореляційного та регресивного

аналізу. Результати статистичної обробки результатів проведеного маркетингового дослідження відповідно до сформульованих анкетних запитань у формі відповідей на запитання анкети з наведенням точкових та інтервальних оцінок показників, що досліджуються, наведемо нижче.

Перевірка статистичної гіпотези «20% знає таку компанію, 80% не знають таку компанію» -  $20/50 * 100\% = 25\%$ . Гіпотеза не підтвердилася, оскільки компанія ТОВ «Аккорд-Тур» відома 40% опитаних споживачів. Саме вони стали носіями реклами туристичних послуг фірми, зважаючи або на власний досвід користування послугами фірми, або враженнями інших людей про якість послуг та сервіс, наявність новинок. В даному разі спрацьовує механізм слідування порадам. На питання проте, які саме послуги споживачі придбавали, ми отримали результат переважання двох ліній – «Автобусні тури» та «Відпочинок на морі».

Статистична гіпотеза полягала в наступному «20% проінформований, 25% ні не проінформований, 55% не знає таку компанію» Гіпотеза щодо поінформованості підтвердилася –  $10/50 * 100\% = 20\%$  позитивних відповідей.

На запит «Відмітьте асортиментні лінії компанії ТОВ «Аккорд-Тур», з якими Ви знайомі:

Класичні тури до Європи - 3 респонденти

Ексклюзивні тури - 2 респонденти

Корпоративне обслуговування - 1 респондент

Весільні подорожі - 4 респонденти.

За отриманими результатами можна зробити висновок, що рекламна діяльність щодо окремих асортиментних ліній компанії потребує вдосконалення. З досвіду практичного маркетингу та психології найбільш ефективними видами реклами у різних засобах масової інформації є Інтернет та телебачення. Підводячи підсумки, відзначимо, що рекламна діяльність ТОВ «Аккорд-Тур» побудована досить ефективно. Проте існує наступна проблема: реклама, яка

подається підприємством не задовольняє його маркетингову політику щодо кінцевих споживачів з наступних причин:

- реклама у засобах масової інформації не є одним з найефективніших засобів реклами туристичних послуг класу люкс;
- процес формування мотивації вибору товару здебільшого формується під впливом професіоналів туристичного бізнесу тощо;
- цільовою аудиторією компанії є вузьке коло споживачів з високим рівнем доходу.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз господарської та маркетингової діяльності «Аккорд-Тур» показав, що підприємство активно розвивається впродовж 20-ти років, впроваджуючи різноманітні туристичні продукти, що дозволило утримувати конкурентні позиції серед туристичних операторів України. Це доводить аналіз конкурентного середовища, а також проведене власне дослідження щодо обізнаності респондентів. Так, 40% респондентів відповіли що знайомі з брендом туристичного оператора.

Аналіз показників фінансової спроможності довів, що туристичний оператор залучає кредитні кошти для подальшої діяльності, однак оборотні кошти та показники фінансової стійкості говорять про ефективність заходів та можливість в будь який момент розплатитись по боргах.

Аналіз системи управління маркетингом «Аккорд-Тур» вказує на підхід до маркетингових комунікацій як до об'єкта управління і передбачає необхідність приділення значної уваги організації комунікаційної діяльності, активізації рекламно-інформаційної роботи як на самому підприємстві, так і з іншими суб'єктами туристичного ринку.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Комунікаційна стратегія як інструмент системи управління маркетингом ТОВ «Аккорд Тур»**

З огляду на необхідність формування нової маркетингової стратегії «Аккорд-Тур» візьмемо за основу приведені дослідження комунікаційної стратегії туристичної компанії та її маркетинговий аспект [48].

Заплановані заходи підтримають розгортання нового рекламного проєкту, спрямованого на створення та просування бренду «Аккорд-Тур», що позитивно відіб'ється на його загальному іміджі на приверне увагу спроможних туристів. Слід відзначити, що дана компанія перш за все повинна бути спрямована на чоловіків, де буде позначатись які бенефіти отримає жінка та діти, якщо подорожуватиме з «Аккорд Тур».

Рекламна компанія має на меті і збереження наявних клієнтів та лояльності меркетингового середовища, а також розширити вікову групу та ціновий діапазон клієнтів.

Організація моніторингу замовлень по наявних клієнтах. Ціль такого моніторингу – відстеження частоти замовлень і нагадування про себе тим клієнтам, хто вже давно не звертався до послуг фірми. Крім того, даний моніторинг може бути корисний для планування надходжень у майбутніх періодах. Період спостереження охоплює 1 місяць, наприкінці кожного місяця підводяться підсумки, можливо, з використанням статистичних і графічних даних [48].

Внесення пропозицій клієнтам по оптимізації співробітництва. Під даним напрямком розуміється така постановка відносин із клієнтами, при якій

менеджери направляють зусилля на максимальну для клієнта зручність процесу обслуговування, а також на економію клієнта (але не за рахунок прибутку фірми).

Забезпечення якості і термінів.

Вивчення асортименту послуг, що використовується клієнтами фірми, але надаються іншими компаніями, з'ясування планів на отримання таких послуг, плановані витрати і складання комерційних пропозицій з продажу таких турпродуктів «Аккорд-Тур».

Кінцева мета цього напрямку – закриття на собі всіх послуг, якими користуються клієнти фірми. Друга гілка цього напрямку – залучення замовлень, що виконуються філіями клієнтів фірми в інших містах. Кінцева мета – та ж.

Реагування на можливі випадки невдоволення клієнтів. В ідеалі в клієнта не повинно бути приводу для невдоволення. Якщо ж він виник, необхідно:

по-перше розібратися в його причинах;

по-друге – необхідно дати знати клієнту, що фірмою прийняті всі заходи для недопущення подібних випадків у майбутньому [48].

В плануванні рекламної кампанії «Аккорд-Тур» визначається, що більш важливим напрямком роботи оператора в умовах реалізації проекту є залучення нових клієнтів, яке переслідує наступні цілі (рис. 3.1.).

Залучення партнерів дозволить незалежно від змін на споживчому ринку, отримувати прибуток з продажу туристичних пакетів, що буде покривати постійні витрати фірми (зарплатний фонд, аренда приміщення, податки), а також формувати власний бренд, і в такий спосіб уникнути збиткових періодів, а інформування максимальної кількості потенційних клієнтів про фірму і її можливості відзначиться на лояльності середовища.

Ще один аспект, який потрібно враховувати при плануванні рекламної кампанії – робота з розширення спектра послуг, які продаються через партнерів. В даному напрямку ТОВ «Аккорд-Тур» необхідно здійснити такі заходи:



## Цілі комунікаційної стратегії

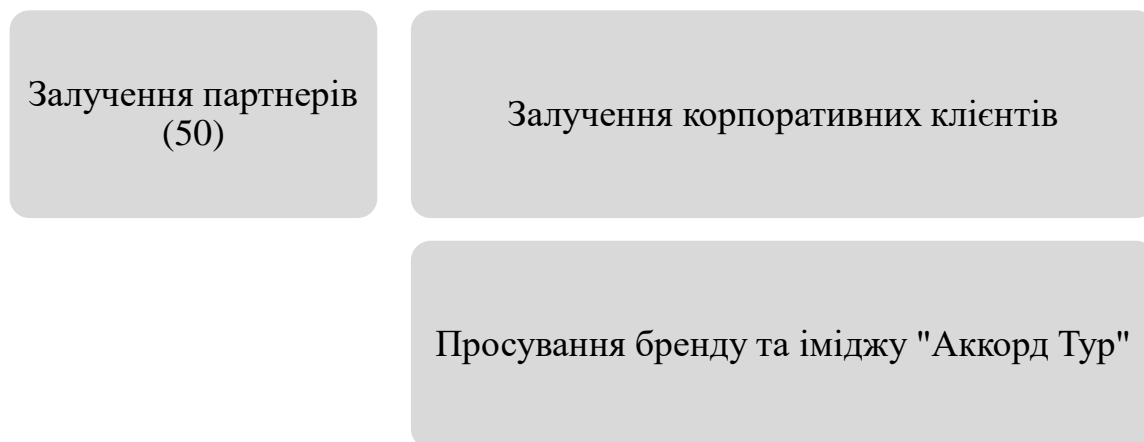


Рис. 3.1. Цілі комунікаційної стратегії

Складання переліку послуг, які пропонуються компанією;

Складання прайс-листа на ряд послуг, які пропонуються;

Розробити систему знижок та гарантій у продажу послуг.

Надалі – моніторинг ринку (ціни, новинки), інформування клієнтів про результати моніторингу, у більш далекій перспективі - виділення цього напрямку в окреме з залученням додаткового менеджера [48].

Пропозиції щодо реалізації комунікативної стратегії представимо на рисунку 3.2.

Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями вимагає координації не тільки зі стадією знайомства споживачів з продуктом, а і з іміджем туристичного підприємства. Тому наступним етапом є розробка комунікаційних стратегій в залежності від позиції іміджу підприємства у свідомості споживачів.

Для ТОВ «Аккорд Тур» пропонується наступна система комунікаційних стратегічних наборів, що адаптована до його діяльності (табл. 3.1.).

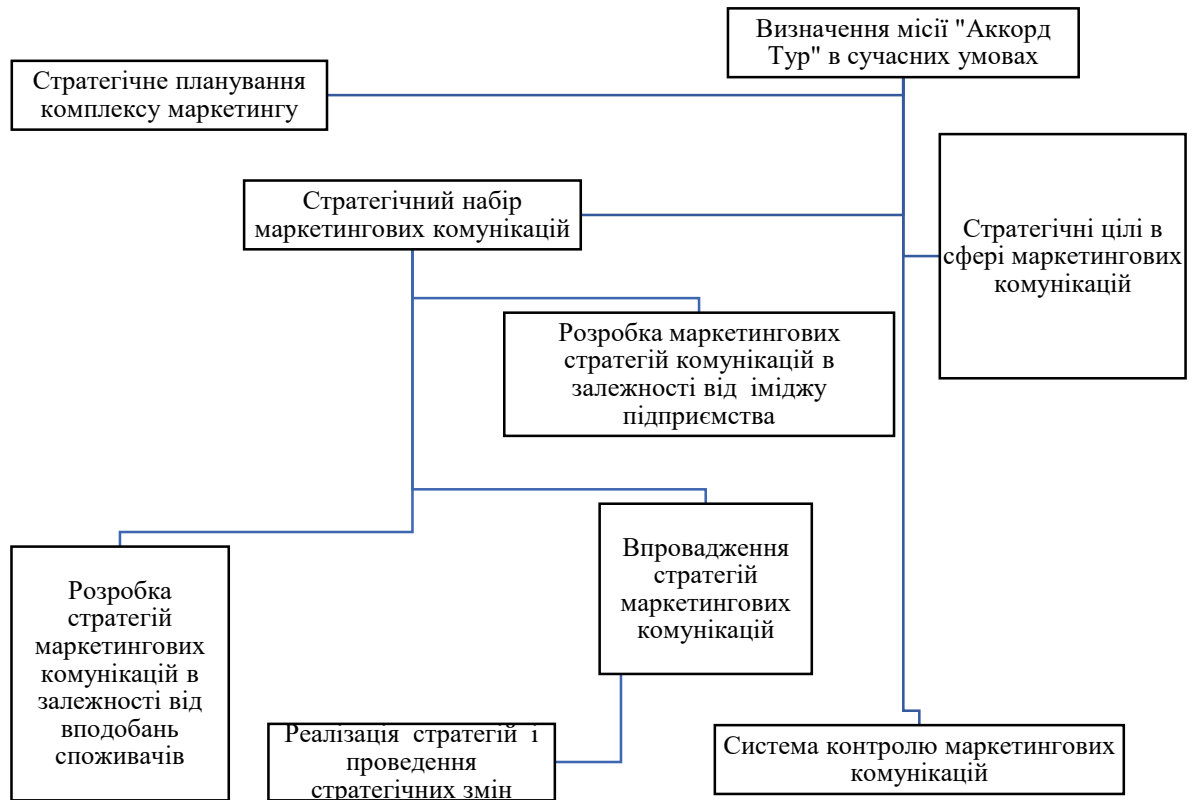


Рис. 3.2. Комунікаційна стратегія як інструмент системи управління маркетингом ТОВ «Аккорд Тур»

Що стосується діяльності ТОВ «Аккорд Тур», то дослідження показують, що лише 40% споживачів туристського продукту мають чітких уявлень про усю різноманітність туристичних послуг, марки туристичного підприємства, однак не мають уявлення про комунікаційну стратегію компанії.

Згідно даних таблиці 3.1. ТОВ «Аккорд Тур» належить до претендентів на комунікаційне лідерство. Таким чином, при виборі стратегічних орієнтирів системи управління маркетингом туристичним підприємствам необхідно розробляти не просто стратегію, а комплекс стратегічного планування, який би забезпечував більш повне визначення напрямів довгострокової діяльності та окреслював оптимальний комунікативний набір стратегій з досягнення цих напрямів.

Система маркетингових стратегічних  
комунікаційних наборів для ТОВ «Аккорд Тур»

Стратегічний набір для	Альтернативна комунікаційна стратегія в залежності від фази думки споживачів	Альтернативна комунікаційна стратегія в залежності від позиції іміджу підприємства
<b>Рівень лідерів комунікаційної діяльності</b>		
Лідерів іміджу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабілізація прихильності;</li> <li>- зміцнення прихильності;</li> <li>- збереження прихильності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лідер іміджу;</li> <li>- захист іміджу;</li> </ul>
<b>Рівень претендентів на комунікаційне лідерство</b>		
Претендентів на комунікаційне лідерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- набуття прихильності;</li> <li>- формування прихильності;</li> <li>- розвиток прихильності;</li> <li>- підтримка прихильності;</li> <li>- стабілізація прихильності;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лідер іміджу;</li> <li>- захист іміджу;</li> </ul>
Переможців конкурентного іміджевого протистояння	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активний розвиток прихильності;</li> <li>- підтримка прихильності;</li> <li>- стабілізація прихильності;</li> <li>- збереження прихильності;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження очікування;</li> <li>- захоплення уваги;</li> <li>- відкриття переваг;</li> </ul>
Завойовників очікування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток прихильності;</li> <li>- підтримка прихильності;</li> <li>- зміцнення прихильності;</li> <li>- стабілізація прихильності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентна атака іміджу;</li> <li>- прихований контрриск;</li> </ul>
<b>Рівень комунікаційно-відсталих</b>		
Прихованого комунікаційного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- набуття прихильності;</li> <li>- формування прихильності;</li> <li>- розвиток прихильності;</li> <li>- підтримка прихильності;</li> <li>- стабілізація прихильності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження очікування;</li> <li>- захоплення уваги;</li> <li>- відкриття переваг;</li> <li>- прихований контрудар;</li> <li>- сюрпризне задоволення;</li> </ul>

		- внутрішня зосередженість іміджу
Твердих комунікаційних позицій	- зміцнення прихильності; - збереження прихильності;	- прихований контрудар; - сюрпризне задоволення; - внутрішня зосередженість іміджу
Культиваторів очікування	- набуття прихильності; - формування прихильності; - розвиток прихильності;	- конкурентна атака іміджу; - прихований контр тиск;
Можливого іміджевого відновлення	- оновлення прихильності; - концентроване оновлення прихильності	- зниження очікування; - захоплення уваги; - відкриття переваг; - атака
Комунікаційно-відсталих	концентроване оновлення прихильності; оновлення прихильності;	- прихований контрудар; - сюрпризне задоволення; - внутрішня зосередженість іміджу

Практично реалізація комунікаційної політики дозволяє формувати оптимальні комунікаційні заходи з метою її корегування відповідно до споживчих уподобань та підтримки власного позитивного іміджу.

Отже, для реалізації лідерських позицій слід виділити вдосконалення сайту – <https://www.accordtour.com/>. На сайті можна ознайомитися з останніми новинами в туристичному світі, підібрати підходящий тур, дізнатися про місію компанії і про місце розташування компанії. Також слід відзначити систему пошуку турів – у випадку, якщо тур не знайдено, пропонується заповнити

експрес-заявку на тур та протягом певного проміжку часу отримати відповідь менеджерів туроператора.

Інтерфейс сайту туроператора є досить зручним для користувача. На головній сторінці сайту одразу відображається вся необхідна інформація – акційні пропозиції, пошук турів, інформація для співпраці з тур оператором для агентів, курс валют тощо.

Досить зручним також є розташування пропозицій дня тур оператора – спеціальні туристичні продукти, розміщені на головній сторінці. Дана інформація на сайті дозволяє якомога швидше вирішити туристу, що саме може його зацікавити, а турагенту допомагає запропонувати туристам якомога більш цікаві тури за найкращими цінами в певний день. Зручним безпосередньо для тур агентів як партнерів компанії є наявність на головній сторінці у випадаючому меню найбільш важливої та актуальної інформації щодо співпраці.

Основною перевагою системи пошуку турів є її зручність для пересічних споживачів, а не тільки для професійних тур агентів. Так, на сайті по кроках відзначено всі основні операції, які необхідно виконати для здійснення підбору туру: вибір країни відпочинку, вибір транспортного засобу, вибір міста відправлення в тур, визначення типу туру, дат подорожі, тривалості, типу харчування, категорії готелю, тощо. Такий підбір туру є абсолютно логічним і зручним. Водночас недоліком є власне функціональний елемент перевантаженості системи пошуку, за рахунок чого має місце певне гальмування в роботі системи, що не завжди є зручним.

Кольорова гама сайту також є приємною, а фірмові кольори компанії хоч і яскраві, але привертають увагу не нав'язливо і не дратують.

Зручною з точки зору турагента є також наявність системи «туроператор-турагент», що передбачає наявність внутрішньо корпоративної системи бронювання. Турагент з бази турів розміщеної на сайті вибирає одну з пропозицій, заносить свої реквізити, дані на туристів, які потрапляють у

внутрішню базу туроператора. Система автоматично в реальному режимі часу перераховує зміни в цінах на турпакети, враховує нестандартні розміщення і виконує інші функції. При цьому агентство в реальному часі може простежити етапи проходження замовлення, оцінити завантаження готелів, рейсів і т.п [48].

В свою чергу, серед недоліків сайту варто відзначити такі – зосередженість на інформації про тури і повну відсутність інформації про компанію, її становлення та розвиток, навіть винагороди розміщені таким чином, що не в першу чергу вражають потенційного партнера, а також відсутність повноцінної мобільної версії сайту, що робить незручним роботу на сайті зі смартфона;

З метою вдосконалення роботи сайту туроператора ТОВ «Аккорд-Тур» пропонуємо здійснити наступні кроки:

Розробити власний додаток для смартфонів для корпоративних клієнтів та фірм-партнерів;

Зробити пряме посилання на сайти партнерів по регіонах з урахуванням локації індивідуального потенційного туриста;

Зробити кращі посилання на анонси турів в соціальних мережах та прокласти ланцюжок для кінцевого споживача;

вдосконалити роботу особистого кабінету.

Перейдемо до пропозицій щодо маркетингового забезпечення власне туристичних продуктів компанії.

Процес розробки рекламної кампанії ТОВ «Аккорд-Тур» має враховувати всі вимоги потенційних клієнтів, потреби яких складаються незалежним чином.

### **3.2. Обґрунтування використання концепції економіки вражень в розробці авторського туру та системі управління маркетингом**

Обґрунтування доцільності впровадження концепції економіки вражень туроператором пропонується на прикладі розробленого емоційного туру «Київ на двох».

Концепція «економіки вражень» у туризмі стосується збільшення уваги до емпіричних аспектів подорожі та значення, яке надається незабутнім та унікальним враженням. Він визнає, що туристи більше не зацікавлені виключно в пасивному споживанні визначних пам'яток або напрямків, а прагнуть значущих, автентичних і захоплюючих вражень.

Ось деякі ключові поняття, пов'язані з економікою вражень у туризмі:

По-перше, економіка досвіду – це термін, введений авторами Пайн і Гілмором для опису переходу від традиційної економічної моделі, заснованої на товарах і послугах, до моделі, зосередженої на інсценуванні досвіду. У контексті туризму це означає створення та надання незабутніх вражень, які залучають усі почуття та залишають незабутнє враження на мандрівників.

По-друге, автентичність. Вона стала ключовим аспектом економіки вражень. Мандрівники шукають справжніх і значущих вражень, які відображають місцеву культуру, спадщину та традиції місця призначення. Автентичність можна знайти в місцевому спілкуванні, традиційній кухні, культурних заходах або практичних заходах, які дозволяють відвідувачам зв'язатися з місцевим способом життя.

По-третє, емоційний зв'язок. Економіка вражень визнає важливість емоційних зв'язків у створенні незабутніх вражень. Мандрівники шукають досвіду, який викликає позитивні емоції, такі як радість, благоговіння, подив або задоволення. Емоційні зв'язки можна встановити за допомогою розповіді історій, персоналізованих послуг, унікальних зустрічей або трансформаційного досвіду.

В четвертих, персоналізація, що є ключовим елементом економіки вражень. Мандрівникам потрібні індивідуальні враження, які відповідають їхнім індивідуальним уподобанням, інтересам і потребам. Це може включати індивідуальні маршрути, персоналізовані рекомендації або захоплюючі заходи, які відповідають конкретним бажанням кожного мандрівника.

В п'ятих, соціальні медіа та контент, створений користувачами. Розвиток соціальних медіа та економіки обміну суттєво вплинув на економіку показів. Туристи все частіше документують і діляться враженнями від подорожей за допомогою створеного користувачами контенту, такого як фотографії, відео та огляди. Цей зміст може формувати сприйняття, впливати на рішення інших щодо подорожі та сприяти загальним враженням від місця призначення.

В шостих, сталий та відповідальний туризм. Економіка вражень також охоплює принципи сталого та відповідального туризму. Туристи все більше стурбовані екологічними, соціальними та культурними наслідками своїх подорожей. Напрямки та туристичні підприємства, які віддають перевагу сталому розвитку та відповідальним практикам, можуть справити позитивні враження, звернувшись до свідомих туристів.

Основні етапи впровадження туру на засадах experience economy мають стандартну схему, Михайліченко Г. І. та Єременко А. Ю (рис. 3.1) [31].



Рис. 3.3. Схема створення та реалізації емоційної екскурсії «Київ на двох»



Проте основною відмінністю від класичної схеми є спосіб реалізації продукту – як приклад: шоу на етапі продажу; супроводження анімаційним обслуговуванням для споживача; приємні подарунки як ще одне джерело враження, що подовжує ефект від досвіду.

Екскурсанту пропонується в любовній квест-атмосфері поринути в нічний Київ, переповнений загадковими діями. Екскурсант зустріне на своєму шляху героїв відомих творів, відвідає містичні та романтичні місця а головне – пізнати краще свою половинку. Екскурсантів вестиме казкар, а ліхтар освітить шлях екскурсанта в феєрію... Один зі слоганів екскурсії – «Київ ввечері – зовсім інше місто, ми вам це доведемо! Не втрачай шанс здивувати своє кохання!».

Тривалість: 5 год 30 хвилин. Гід-екскурсовод: українська чи англійська мова екскурсій. У вартість тура включено послуги екскурсовода та приємні несподіванки, вечеря з видом на Дніпро, театралізована анімація. За додаткову вартість пропонується можливість продовжити вечір на даху. Слід зазначити, що екскурсантам необхідно заповнити анкети в електронній чи письмовій формі на момент замовлення екскурсії.

Екскурсійна програма включає такі основні локації:

Початок – Майдан Незалежності. Це Одне з найромантичніших місць міста. Назва скульптури говорить сама за себе. Два закоханих ліхтаря затишно присіли відпочити в серці столиці, на Майдані серед фонтанів. Він - високий брюнет, обіймає її - молоду дівчину в рожевому. Чому б не сісти поруч з ними з коханою людиною і не помріяти про майбутнє...

Основна частина – квест-локації. Туроператор не може розкривати таємниць, але варто сказати, що екскурсант відвідає найказковішу точку на карті Києва, одне з наймістичніших місць та також почує дивовижну історію кохання, що витримала випробування не лише часом, але й відстанню та невідомістю.

Вечеря: романтична вечеря на даху для двох. Огляд зоряного через телескоп. Музика.

Результатом є також розробка таких документів: розширена програма туру «Київ на двох» (Додаток В) та мапа екскурсії (Додаток Г); технологічна карта екскурсії (Додаток Д) та графік руху на маршруті (вказано основні точки) (Додаток Г).

Одним з способів просування може стати онлайн платформа з продажу емоційних турів з елементами продукту «Фортуни». Потенцій споживач має змогу отримати пропозиції від туроператора завдяки вибору основної емоції туру. Це працює наступним чином: клієнт, який шукає надзвичайний досвід, має відповісти на кілька простих питань в інтерактивному опитуванні на вкладці «Обери свою емоцію» та наступні за нею. Таким чином, споживач унеможливорює вибір неправильної орієнтації продукту та задовольняє свої потреби та інтереси. Тоді бот підбере продукт, який відповідатиме запиту.

Дана ідея задовольняє основну умову економіки досвіду – повна персоналізація споживача. Отже, потрібно ретельно вивчати інтереси клієнтів перед створенням нових туристичних продуктів, щоб зменшити ризик втрат від скасування, постійний моніторинг нових тенденцій в індустрії туризму та інтересів клієнтів та співпраця з кращими постачальниками. Враховуючи вище наведене, можна сказати, що використання концепції економіки вражень в процесі формування та просування туристичного продукту дозволяє вирішити ряд питань: розширити клієнтську базу, пропонуючи нові враження для туристів і, завдяки цьому, збільшити рівень задоволеності клієнтів.

Формування емоційних турів на засадах концепції економіки вражень може обійняти нову нішу на туристичному ринку. Тому для визначення стратегії розвитку цієї ідеї, а також для оцінки основних можливих напрямків маркетингового просування продукту необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони. Так як проект планується запускати вже на базі функціонуючої

туристичного підприємства, яка має свою маркетингову стратегію, то в даному випадку потрібно буде лише інтегрувати маркетинговий план по запропонованому продукту в загальну маркетингову стратегію компанії. Отож перед початком прогнозування маркетингового плану було проведено SWOT-аналіз проекту, результати якого відображені в табл. 3.2. Зусилля по створенню нових відчуттів і досвіду для туристів включають різні модифікації туристичних послуг.

Завдяки проведеному аналізу SWOT стає зрозумілим, що проект неможливий при застосуванні стандартних пакетів огляду визначних пам'яток.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз проекту щодо організації емоційних турів

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
1.Наявність висококваліфікованих працівників, готових запропонувати найкращий	1.Екскурсії, що позиціонують себе як унікальні та повномасштабні emotions, в основному складають стандартними програми з кількома додатками;	1.Використання концепції економіки вражень у розробці нових екскурсій, спрямованих на отримання яскравих емоцій та нових вражень від туриста, що можуть розширити клієнтську базу та збільшити зростання продажів	1.Низький попит через погану якість постачальників послуг
2.Наявність популярних марок на ринку України	2.Неповне використання інструментів стратегічного маркетингу: створення турів без ретельного вивчення попиту, тому всі зусилля спрямовані на збільшення продажів існуючих турів, що часто призводить до перевитрат	2.Безперервний моніторинг нових тенденцій у галузі туризму та інтереси клієнтів можуть розширити цільову аудиторію компанії	2.Сильна ринкова конкуренція з більш успішними туроператорами, що мають схожу спеціалізацію

Традиційні туристичні пакети мають обмежений потенціал, навіть якщо використовуються найновіші технології та додаються емоції. Сьогодні потрібно шукати абсолютно нові напрямки, а також розробляти нові форми туризму, щоб надати своїм учасникам оригінальний досвід та екстремальні емоції, деякі з яких є модифікаціями класичного туризму.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ТОВ «Аккорд Тур» потребує управління маркетингом через необхідність збільшення кількості підприємств партнерів та просування туристичних продуктів більш заможним клієнтам.

Для цього рекомендовано слідувати рекомендованій комунікаційній стратегії як інструменту системи управління маркетингом ТОВ «Аккорд Тур», а також з рівня претендента на лідерські позиції на ринку (40% споживачів знайомі з брендом підприємства) вживати заходи системи маркетингових стратегічних комунікаційних наборів.

Для плідної взаємодії з туристичними підприємствами – партнерами запропоновано створення мобільного додатку для смартфонів з активними посиланнями на сайти підприємств – партнерів, а також, які будуть просувати власні туристичні продукти та цінності компанії.

Запропоновано створення екскурсії на базі принципів економіки вражень, що дозволить підприємству в наступному році значно поліпшити фінансове становище, а також залучити більше партнерських фірм, популяризувати себе на ринку та розвинути внутрішній туризм.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження, проведеного в роботі, можна сформулювати наступні висновки щодо системи управління маркетингом на туристичному підприємстві ТОВ «Аккорд-Тур».

В першому розділі роботи було охарактеризовано теоретичні основи управління системи комунікацій, в ході чого було з'ясовано, що до маркетингових комунікацій із загального комплексу маркетингу відійшли такі елементи, як рекламування товару, стимулювання продажу і робота з громадськістю. Встановлено, що система маркетингових комунікацій являє собою діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання і нагадування споживачам про свої товари, стимулювання їхнього збуту і створення позитивного іміджу фірми. Насамкінець, було визначено, що комплекс маркетингових комунікацій туристичної фірми – це система заходів, спрямованих на встановлення і підтримку певних взаємин туристського підприємства з адресатами комунікацій.

В другому розділі дослідження було проаналізовано та оцінено діяльність ТОВ «Аккорд-Тур», в результаті чого виявлено, що стратегічними напрямками діяльності компанії є міжнародний автобусний туризм, корпоративне обслуговування, а також продаж і бронювання авіаквитків. Було також проведено маркетингове дослідження, що дозволило визначити, що в цілому комунікаційна політика ТОВ «Аккорд-Тур» побудована ефективно, але потребує деяких вдосконалень. Виходячи з цього, ми встановили напрямки, за якими компанії доцільно рухатися для досягнення максимальної ефективності у просуванні компанії.

Для цього в третьому розділі запропоновано:

комунікаційну стратегію як інструменту системи управління маркетингом ТОВ «Аккорд Тур»;

створення власного додатку до смартфона для просування продуктів через фірми-партнери;

впровадження пілотного проекту – екскурсії на базі принципів економіки вражень, що дозволить привернути увагу нових клієнтів та позитивно позначиться на іміджу туроператора.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бейкер М. Дж. Маркетинг – філософія або функція? // Маркетинг / під ред. М. Бейкера. – К., 2002. – 1200 с.
2. Бородкіна Н. О. Маркетинг : навчальний посібник / Н. О. Бородкіна. – К. : Кондор, 2007. – 362 с..
3. Бриггс С. Маркетинг в туризмі : учебник / С. Бриггс. – К. : ЗнанняПрес, 2005. – 358 с.
4. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник / Н. В. Бутенко. – К. : Атіка, 2008. – 300 с.
5. Ведмідь Н. І. Управління системою маркетингових комунікацій туристичних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н. І. Ведмідь. – К., 2003. – 20 с.
6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2009. – 328.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 100 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 384 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 384 с.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко; [6-те вид. доп.]. - Київ : Лібра, 2008. - 720с.
11. Горбатенко Г. Е. Справжній колір Буковинського туризму [Текст] / Г.Е. Горбатенко // Фінансовий контроль: сутність, суб'єкти, їх права та обов'язки. – 2006. – №3. – С. 26–27.
12. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – К. : Вид-во КНЕУ, 2001. – 228 с.

13. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. - К.: Знання, 2008. - 389 с.
14. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Навчальний посібник. - К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. - 320 с.
15. Договір на туристичне обслуговування  
URL:[https://www.accordtour.com/dohovir\\_na\\_turystychne\\_obslohovuvannya](https://www.accordtour.com/dohovir_na_turystychne_obslohovuvannya)
- 16.
17. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. Ю. Юрій; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с.
18. Жук І.З. Управління маркетинговою діяльністю суб'єктів туристичного бізнесу в Україні: дис. канд.економ.наук.; спец. 08.00.03 – економ. та упр.нац.госп. – Л., 2015. – 200 с.
19. Забалдіна Ю. Б. Маркетинг туристичного підприємства : навчальний посібник / Ю. Б. Забалдіна. – К. : Музична Україна, 2002. – 196 с.
20. Збутова діяльність: роль та значення в сучасних умовах. URL:  
[https://studbooks.net/910916/marketing/sbytovaya\\_deyatelnost\\_rol\\_znachenie\\_sovremnyh\\_usloviya](https://studbooks.net/910916/marketing/sbytovaya_deyatelnost_rol_znachenie_sovremnyh_usloviya)
21. Комунікаційна стратегія туристичної компанії ТОВ «ДАВ КЛУБ»: маркетинговий аспект URL: [https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/11\\_Tayemnyj\\_turyst.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/11_Tayemnyj_turyst.pdf)
22. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / В. М. Куценко. – К. : МАУП, 2003. – 184 с.
23. Левків Г. Я. Маркетинговий менеджмент : підручник / Г. Я. Левків, Р. М. Минів, Б. Б. Батюк. – Львів : Сполом, 2010. – 227 с.
24. Мальська М. П. Маркетинг у туризмі: підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк. – Львів : Укр. бестселер, 2015. – 364 с.



25. Мальська М. П. Міжнародна маркетингова діяльність. Теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. С. Пурська. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 288 с.
26. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика : навчальний посібник / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 248 с.
27. Маркетинг турпродукту : підручник / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. – К. : Кондор, 2009. – 394 с.
28. Маркетинг: Підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. - К.: КНЕУ, 2008. - 600 с.
29. Маркетинговий менеджмент : навчально-методичний посібник / Л. К. Яцишина, Ю. В. Зимбалецька, О. Є. Соломенко, Т. Л. Замороко. – К. : КНУТД, 2009. – 64 с.
30. Маркетинговий менеджмент [Текст] : Навч. посібник / В. М. Щербань. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 224 с.
31. Мунін Г. Б. Маркетинг туризму : навчальний посібник ; у 2 ч. / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцев, А. О. Змійов. – Ч. 1–2. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2006. – 324 с.
32. Мунін Г. Б. Маркетинг туризму : навчальний посібник ; у 2 ч. / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцев, А. О. Змійов. – Ч. 1–2. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2006. – 324 с.
33. Новітній маркетинг: Навч.посіб. / Є.В.Савельєв, О.С.Братко, М.Я.Матвіїв та ін./ За ред. Є.В.Савельєва. - Тернопіль: Економічна думка, 2005. - 296 с.
34. Пекар В. Всякому місту маркетинг та туризм [Текст] / В. Пекар // Ресторанний та готельний бізнес.- 2011. – №3. – С. 32–36.

35. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посібн. / Т. О. Примак. - К.: МАУП, 2003. - 200 с.
36. Пурська І. С. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / І. С. Пурська, М. П. Мальська, Ю. В. Занько. – К. : Знання, 2012. – 285 с.
37. Різун В. В. Теорія масової комунікації: підручник / В. В. Різун. - К.: Просвіта, 2008. - 260 с.
38. Росоха Р. Світовий досвід організації рекреаційно -туристичної діяльності / Р. Росоха // Регіональна економіка. - 2015. - No 3 (25). - С. 191-195.
39. Світлична, В.Ю., Александрова, С.А. Економіка туризму: підручник. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2022. 240 с.
40. Скибінський С. В. Маркетинг : підручник у 2 ч. / С. В. Скибінський. – К. : КНЕУ, 2005. – 568 с.
41. Статут ТОВ «Аккорд Тур»
42. Тимошенко З. І. Мунін Г.Б., Дишлевий В.П., Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник / З. І. Тимошенко, Г. Б. Мунін, В. П. Дишлевий. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. - 246 с.
43. Фінансова звітність ТОВ «Аккорд Тур» 2020-2022.
44. Чеботар С. І. Маркетинг : навчальний посібник / С. І. Чеботар, М. Г. Шевчик, І. В. Рябчик. – К. : Наш час, 2004. – 240 с.
45. Штатний розклад ТОВ «Аккорд Тур»
46. Doswell R. The management of the tourism sector / Doswell R. – London, 2000. – 260 p.
47. Doyle, P.(2008) Marketing. 360 p.
48. Doyle, P., Stern P. (2006) Marketing Management and Strategy, 4th edition Published by Financial Times Press. 400 p.
49. Peter F. Drucker (2005) Critical Evaluations in Business and Management Том 1. 2005. 422 p.

## **ДОДАТКИ**

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство <b>ТОВ "Аккорд-Тур"</b>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КАТОРТГ 1 за КОПФГ за КВЕД	Коди 2023   01   01 32800179 UA46060250010515336 240 79.12
Територія <b>Львівська</b>		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		
Вид економічної діяльності Діяльність туристичних операторів		
Середня кількість працівників, осіб 62		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Новий Світ, буд. 15, м. Львів, Львівська обл., 79038, Україна		2328383

**1. Баланс на 31 грудня 2022 р.**

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	21 597,0	21 593,0
Первісна вартість	1001	22 162,0	22 162,0
Накопичена амортизація	1002	( 565,0 )	( 569,0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 039,0	8 240,0
Основні засоби :	1010	696,0	622,0
первісна вартість	1011	4 603,0	4 604,0
знос	1012	( 3 907,0 )	( 3 982,0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>28 332,0</b>	<b>30 455,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	8 243,0	5 066,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 145,0	10 154,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	441,0	422,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	234,9	234,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56 700,0	66 544,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	104,6	60,5
Витрати майбутніх періодів	1170	4 160,0	4 176,0
Інші оборотні активи	1190	11,2	154,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>80 804,8</b>	<b>86 578,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>109 136,8</b>	<b>117 033,7</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 613,9	18 613,9
Додатковий капітал	1410	14 924,0	14 924,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11 351,2)	(13 996,1)
Неоплачений капітал	1425	( 1 336,0 )	( 1 336,0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>20 850,7</b>	<b>18 205,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	15 075,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 000,0	65 528,5
товари, роботи, послуги	1615	1 500,0	7 840,2
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	16,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 582,6	9 970,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>31 157,6</b>	<b>83 355,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>109 136,8</b>	<b>117 033,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД   1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 135,1	31 577,7
Інші операційні доходи	2120	7 015,0	7 639,7
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>16 150,1</b>	<b>39 217,4</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 880,0 )	( 20 184,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 377,0 )	( 5 873,6 )
Інші витрати	2270	( 11 538,0 )	( 10 161,9 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 18 795,0 )</b>	<b>( 36 219,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 644,9)	2 997,8
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(2 644,9)</b>	<b>2 997,8</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)  
Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

ЕП Петрусь  
Олена  
ЕП Воляннюк  
Олена  
Миколівна  
Петрусь Олена Богданівна  
(ініціали, прізвище)  
Воляннюк Олена Миколаївна  
(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ЗАТВЕРДЖУЮ:

штат в кількості 84 одиниці  
з місячним фондом заробітної  
плати 590 180.00 грн.

Директор ТОВ "Аккорд Тур"

Петрусь О.Б.

ШТАТНИЙ РОЗПИС  
ТзОВ "Аккорд Тур"

на 03.01.2023р.

посада	кількість штатних одиниць	оклад, грн	місячний фонд ЗП, грн
директор	1	9 160.00	9 160.00
фінансовий директор	1	9 160.00	9 160.00
головний бухгалтер	1	13 200.00	13 200.00
заступник головного бухгалтера	2	6 880.00	13 760.00
консультант	2	13 600.00	27 200.00
директор регіональної філії	4	6 880.00	27 520.00
керівних відділу	5	6 880.00	34 400.00
бухгалтер	3	6 700.00	20 100.00
програміст	2	6 700.00	13 400.00
юрисконсульт	2	6 700.00	13 400.00
охоронець	2	6 700.00	13 400.00
економіст з договірних та претензійних робіт	1	6 700.00	6 700.00
менеджер з підбору персоналу	1	6 700.00	6 700.00
технічний супервайзер	1	6 880.00	6 880.00
менеджер по туризму	56	6 700.00	375 200.00
<b>РАЗОМ</b>	<b>84</b>		<b>590 180.00</b>

Погоджено Головний бухгалтер

Волянчук О.М.

### Програма квест-екскурсії «Київ для двох»

Майдан Незалежності – Пейзажна алея – Пам'ятник Проні Прокопівні та Голохвастову – Андріївський узвіз (Замок Річарда, Булгаков)– Верхня станція – Нижня станція – Верхня станція – Парковий міст та Луїджи та Мокрина – Зелений театр – Вечеря

20:00 - Зустріч з представником туристичної компанії на Майдані Незалежності у фраку з ліхтарем (пам'ятник «Законані Ліхтарі») та пояснення правил проведення екскурсії. Перша загадка «Про любов»;

20:15 - Відправлення до Пейзажної алеї;

20:15 – 20:40 - Розповідь про київське кохання Миколи Костомарова та Аліни Крагельської (по дорозі зустрічають двох закоханих в костюмах 19 століття, дівчина дарує нашій героїні квітку);

20:40 - Прибуття на Пейзажну алею.

20:40 – 21:10 - Зустріч з персонажами «Аліси в Країні чудес» за столом на освітленій території. Загадка про Маленького Принца. Пошук ключа біля його скульптури. Відмикання скарбниці з картою наступної дестинації – Андріївський узвіз;

21:20 – 21:50 - Екскурсія по Андріївському узвозу зі сценою «За двома зайцями» біля пам'ятника Пам'ятник Проні Прокопівні та Голохвастову. Легенди Замку Річарда та Будинку Булгакова. Біля пам'ятника Булгакову сидить актор в аналогічному образі на освітленій території. В його в руках 10 конвертів. В кожному – любовні листи відомих людей світу. Замість підпису – загадка про автора. Виграш ключа. Герої відкривають скриньку з наступною картою.

21:50 – 22:10 - Розповідь екскурсовода про Кохання Богдана Хмельницького.

22:10 - Прибуття до фунікулера – Нижня станція

22:15 – 22:20 - Поїздка на фунікулері (Нижня станція – Верхня станція). Організація бліц вікторини з питаннями про закоханих з 3 питань для кожного учасника. Актриса в ролі. Подарунок паперової квітки з наступною картою;

22:20 – 22:40 - Історія кохання Луїджи та Мокрини від екскурсовода.

22:45 - Прибуття на Міст Закоханих.

22:45 – 23:00 - Актор в образі Вченого Кота дає завдання: на зворотній стороні замків є певна кількість слів – цитата автора. Потрібно її забрати за 5 хвилин для отримання наступного ключа. Відкриття скрині з малюнком балу та наступною картою. Можливість повісити свій унікальний замок;

23:00 - 23:20 - Історія створення Маріїнського палацу та парку;

23:20 - Прибуття до Зеленого театру.

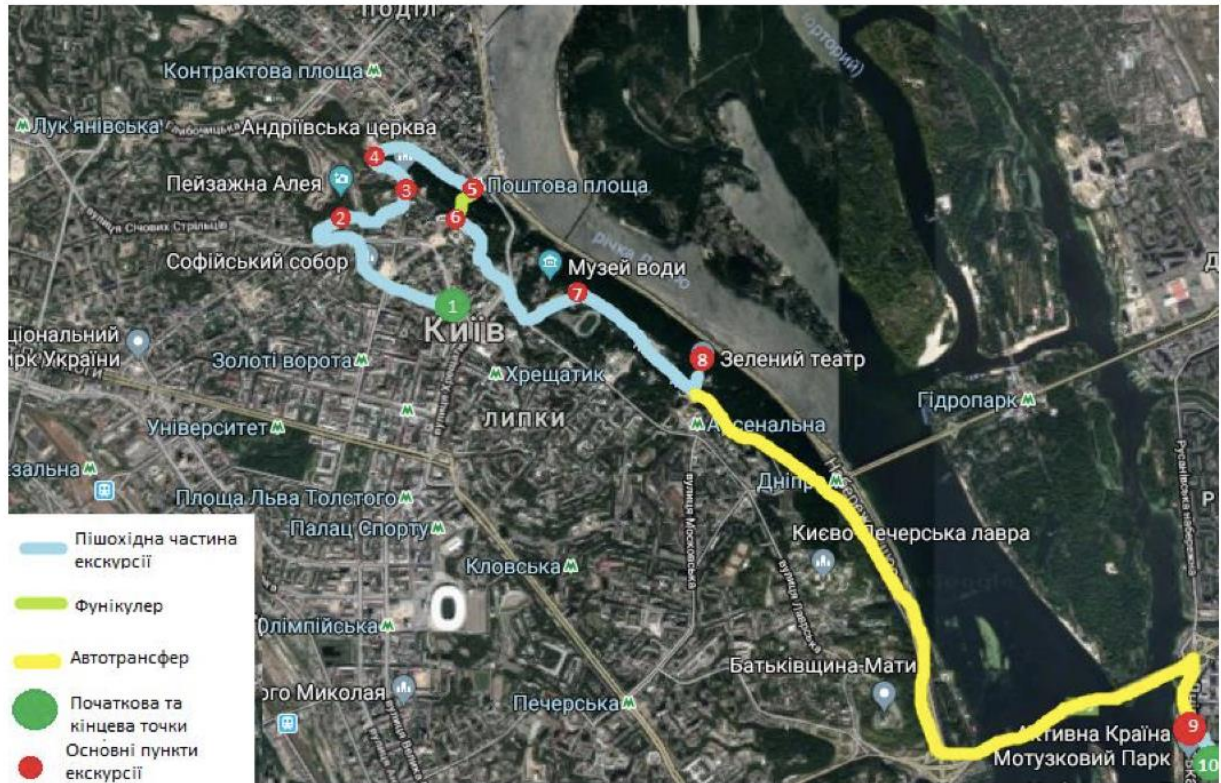
23:20 – 23:40 - Актори з фільму «Мері Поппінс прощай» влаштували бал. Територія освітлена. Кіт оголошує останнє завдання: танець героїв під повільну музику, після чого вони отримують запрошення на вечерю;

23:40 – 00:10 - Переїзд на Лівий берег Дніпра;

00:30 – 01:30 - Вечеря в Ресторані.



## Мапа екскурсії





## Технологічна карта туру «Київ на двох»

Пункт екскурсії, спосіб пересування, час прибуття і вибуття з пункту	Назва, адреса та реквізити підприємств - організаторів	Внутрішньо-маршрутні перевезення
Спосіб пересування – пішохідна екскурсія; Місце – Майдан Незалежності, пам'ятник «Закохані ліхтарі» Час прибуття – 20:00; Час вибуття – 20:15;	Service Youneed +38(073) 609-20-00, +38(096) 609-20-00 - менеджер по роботі з клієнтами +38(097) 864-17-27, +38(093) 486-85-60 - адміністрація сервіса	Внутрішньо міське переміщення
Спосіб пересування – пішохідна екскурсія; Місце – Пейзажна алея; Час прибуття – 20:40; Час вибуття – 21:10;	Service Youneed +38(073) 609-20-00, +38(096) 609-20-00 - менеджер по роботі з клієнтами +38(097) 864-17-27, +38(093) 486-85-60 - адміністрація сервіса	Внутрішньо міське переміщення
Спосіб пересування – пішохідна екскурсія; Місце – Андріївський узвіз Час прибуття – 21:20; Час вибуття – 21:50;	Service Youneed +38(073) 609-20-00, +38(096) 609-20-00 - менеджер по роботі з клієнтами +38(097) 864-17-27, +38(093) 486-85-60 - адміністрація сервіса	Внутрішньо міське переміщення
Спосіб пересування – пішохідна, поїздка на фунікулері; Місце – Фунікулер, Нижня станція - Верхня станція; Час прибуття – 22:10; Час вибуття – 22:20;	Комунальне підприємство «Київпаstrans» Поштова площа, 33 Service Youneed +38(073) 609-20-00, +38(096) 609-20-00 - менеджер по роботі з клієнтами +38(097) 864-17-27, +38(093) 486-85-60 - адміністрація сервіса	Внутрішньо міське переміщення
Спосіб пересування – пішохідна екскурсія; Місце – Міст закоханих; Час прибуття – 22:45; Час вибуття – 23:00;	Service Youneed +38(073) 609-20-00, +38(096) 609-20-00 - менеджер по роботі з клієнтами +38(097) 864-17-27, +38(093) 486-85-60 - адміністрація сервіса	Внутрішньо міське переміщення
Спосіб пересування – пішохідна екскурсія; Місце – Зелений театр Час прибуття – 23:20; Час вибуття – 23:40;	Service Youneed +38(073) 609-20-00, +38(096) 609-20-00 - менеджер по роботі з клієнтами +38(097) 864-17-27, +38(093) 486-85-60 - адміністрація сервіса	Внутрішньо міське переміщення
Спосіб пересування – автотрансфер; Місце – Ресторан на 28 поверсі; Час прибуття – 00:30; Час вибуття – 01:30;	Uber вулиця Набережно-Хрещатицька, 11, Київ, 01133 Телефон: 063 328 1234 Сервіс романтики «Альтечо» м. Осокорки, вул. Шумського, 5	Внутрішньо міське переміщення

### Графік руху по маршруту «Київ на двох»

Час прибуття – вибуття	Час між пунктами	Населений пункт	Транспортний засіб	Екскурсійний день
20:00 – 20:15 – зустріч з екскурсоводом	-	Майдан Незалежності	-	1
20:40 – 21:10	20:15 – 20:40 - екскурсія	Пейзажна Алея	-	1
21:20 – 21:50	21:10 – 21: 20 - перехід до Андріївського узвозу	Андріївський узвіз	-	1
22:15 – 22:20	21:50 – 22:15 - екскурсі	Фунікулер	Фунікулер	1
22:45 – 23:00	22:20 – 22 -45 - екскурсія	Міст закоханих	-	1
23:20 – 23:40	23:00 – 23:20 – екскурсія	Зелений театр	-	1
00:30 – 01:30	23:40 – 00:30 – переїзд та прибуття;	Ресторан	Автотрансфер	2