

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Л.М. ШУЛЬГІНА, М.Л. ТКЕШЕЛАШВІЛІ

**МАРКЕТИНГОВЕ
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

МОНОГРАФІЯ

КИЇВ–ТЕРНОПІЛЬ–2011

УДК 338.487:659.1
ББК 65.9(4УКР)291.34
Ш-95

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. С.В. Мельниченко,
д-р екон. наук, проф. І.А. Ігнатська,
д-р екон. наук, проф. І.О. Кузнєцова

Рекомендовано до друку вченою радою Європейського університету
(протокол засідання №4 від 9.06.2011)

Ш-95 Шульгіна, Л.М., Ткешелашвілі, М.Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами [Текст] : монографія / Л.М. Шульгіна, М.Л. Ткешелашвілі; Нац. техн. ун-т України «КП», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. – Київ-Тернопіль : Астон, 2011. – 296 с.

ISBN 978-966-308-404-6

Монографію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичного підходу до впровадження та удосконалення маркетингового управління на туристичних підприємствах Грузії та України на основі визначення їх належності до однієї з чотирьох категорій (традиціоналістів, початківців, послідовників та лідерів), відповідно до яких сформовані системи індикаторів ефективності маркетингового управління туристичними підприємствами. Такий підхід передбачає узгодженість між принципами, цілями, методами та стратегіями маркетингового управління, – з одного боку, та рівнем підготовленості працівників ТП, – з іншого, що забезпечує посилення їх конкурентних позицій на туристичному ринку. У монографії дістала подальшого розвитку методика встановлення причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави, а також теорія формування стратегічних карт Р. Каплана – Д. Нортон.

ISBN 978-966-308-404-6

УДК 338.487:659.1
ББК 65.9(4УКР)291.34
© Л.М. Шульгіна, М.Л. Ткешелашвілі, 2011
© НТУУ «КП», 2011
© КНТЕУ, 2011
© Європейський університет, 2011

ЗМІСТ

	ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.	МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	9
1.1.	Сутність, цілі та завдання маркетингового управління туристичними підприємствами.....	9
1.2.	Принципи, методи та стратегії маркетингового управління туристичними підприємствами.....	25
1.3.	Детермінанти, критерії та показники ефективності маркетингового управління туристичними підприємствами.....	46
	Висновки до першого розділу.....	59
РОЗДІЛ 2.	ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	61
2.1.	Дослідження динаміки розвитку туристичних підприємств у Грузії та Україні.....	61
2.2.	Визначення детермінант рівня впровадження маркетингового управління туристичними підприємствами.....	81
2.3.	Соціометричні дослідження рівня впровадження маркетингового управління туристичними підприємствами.....	99
	Висновки до другого розділу.....	112
РОЗДІЛ 3.	ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	116
3.1.	Розроблення методики впровадження маркетингового управління туристичними підприємствами Грузії та України.....	116
3.2.	Обґрунтування програм реалізації маркетингового управління туристичними підприємствами.....	134
3.3.	Вибір індикаторів ефективності маркетингового управління туристичними підприємствами: математична інтерпретація	159
	Висновки до третього розділу	174
	ВИСНОВКИ	176
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	179
	ДОДАТКИ	190

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світовий досвід, накопичений в туризмі, однозначно підтверджує існування прямого зв'язку між темпами розвитку суб'єктів туристичної діяльності та застосовуваними ними концепціями поведінки на ринку, що у свою чергу детермінуються особливостями економічної системи, в якій функціонують суб'єкти, та застосовуваними на них методами управління.

Економічні системи двох обраних для дослідження країн – України та Грузії – мають багато спільного: стартові геополітичні позиції; вагомий природно-рекреаційний потенціал та історико-культурна спадщина; суттєве відставання від світових лідерів у використанні туристичних можливостей для розвитку економік держав та ін.

Сучасний етап розвитку економік України та Грузії характеризується помірним зростанням вітчизняних ринків туристичних послуг, що підтверджується збільшенням у кінці 2009 р. загального обсягу туристичних потоків після спаду, пов'язаного із світовою економічною кризою у 2008 р. Водночас в обох країнах спостерігається переорієнтація подорожей із зарубіжних до внутрішніх, а туристських потоків – з міжнародного на переважно внутрішній ринок. Ці явища, разом із приходом на ринки досліджуваних держав потужних міжнародних туристичних компаній, спричинили загострення конкуренції, до боротьби з якою значна частина місцевих туристичних підприємств (ТП) виявилася неготовою через брак знань і навиків управління в нових економічних умовах. З іншого боку, іноземні лідери ринку постійно підвищують ефективність своєї діяльності, забезпечують досягнення власних цілей у динамічних умовах ринкової кон'юнктури завдяки впровадженню в управлінську практику принципів і методів сучасного маркетингового управління. На цьому тлі ще більш помітним є недостатній рівень управління вітчизняними ТП, їх неналежна увага до формування дієвого інструментарію маркетингового управління, вибору індикаторів його ефективності.

З огляду на наведе вище, в нинішніх умовах особливого значення набуває розвиток наукового обґрунтування процесів маркетингового управління туристичним підприємством та управління його маркетинговою діяльністю, які мають на меті врахувати складність, мінливість і динамізм ринкового середовища та запропонувати нові практичні інструменти підвищення дієвості існуючих механізмів забезпечення конкурентоспроможності ТП.

Питання формування маркетингового управління виступають об'єктом дослідження іноземних та вітчизняних науковців, як у межах *загального маркетингу*, дослідженого Котлером Ф. [4, 38, 50, 51, 115],

Багієвим Г. [32], Гаркавенко С. [111] та ін., так і з позицій окремих маркетингових напрямів, зокрема, *стратегічного маркетингу*, викладеного у працях Портера М. [69], Асселя Г. [28], Ламбена Ж.-Ж. [85], Куденко Н. [65], Хулея Г. [64] та ін.; *маркетингового менеджменту*, представлено у дослідженнях Войчака А. [7, 86], Куценко В. [14], Балабанової Л. [18, 20] та ін., а також *маркетингових досліджень*, розглянутих у роботах Зозульова О. [110] та ін. Важливий внесок у *теорію і практику дослідження маркетингу та менеджменту туризму як соціально-економічного явища* зробили економісти України та Грузії, серед яких: Метревелі М. [44, 129], Ткаченко Т. [3], Школа І. [61] та ін.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються окремі складові маркетингового управління ТП з урахуванням їх розміру (кількості працівників), організаційної структури, філософії, професійної та маркетингової підготовки тощо; потребують удосконалення елементи стратегії та програми маркетингового управління, призначені цілеспрямовано створювати, розвивати та підтримувати взаємовигідні обмінні операції з цільовими сегментами покупців для досягнення стратегічних цілей ТП; необґрунтовано низьким залишається рівень застосування систем індикаторів оцінки ефективності управління суб'єктами туристичної діяльності та їх розвитку.

Крім того, дані різних урядових і неурядових структур України та Грузії вказують на те, що система маркетингового управління ТП вимагає більш ретельного вивчення, а також урахування специфіки кожної країни та проблем, що існують у вказаній сфері. Незважаючи на суттєві зміни, що відбулися в обох державах завдяки реалізації державної політики, спрямованої на популяризацію туризму як пріоритетного напрямку розвитку економіки, досі актуальними залишаються проблеми управління підприємствами та підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Вищевикладене дає підстави стверджувати, що з практичної і теоретичної точок зору дослідження методів маркетингового управління ТП є актуальною і важливою темою. Вибір країн для дослідження зумовлений передусім наявністю ідентичних проблем і відносно рівних умов розвитку, а також динамічним розвитком співпраці між ними, що дозволить сформувати спільні рекомендації для удосконалення маркетингового управління їх туристичними підприємствами.

Метою монографії є формування системи теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій для впровадження та удосконалення маркетингового управління туристичними підприємствами України та Грузії.

Відповідно до поставленої мети визначені такі **завдання дослідження**:

- уточнити визначення термінів «управління маркетингом» та «маркетингове управління»; сформувати систему детермінантів, критеріїв та показників оцінки ефективності маркетингового управління;
- обґрунтувати взаємозв'язок між принципами, методами та стратегіями маркетингового управління туристичними підприємствами;
- системно проаналізувати динаміку розвитку туристичних підприємств Грузії та України, визначити вплив чинників різного рівня на управління їх діяльністю; здійснити діагностику особливостей маркетингового управління ТП Грузії та України;
- окреслити профілі туристичних підприємств та методи управління ними з урахуванням властивих їм характеристик;
- розробити методіку впровадження маркетингового управління на туристичних підприємствах; сформувати програмні засади маркетингового управління туристичними підприємствами;
- математично обґрунтувати доцільність системи індикаторів ефективності маркетингового управління туристичними підприємствами.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління туристичними підприємствами Грузії та України.

Предметом дослідження є теорія, методологія і практика маркетингового управління туристичними підприємствами Грузії та України.

Теоретичну основу монографії складають наукові концепції, праці та розробки зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері макро- та мікроекономіки, маркетингового управління підприємствами галузі туризму. Інформаційною базою роботи над монографією слугували: публікації міжнародних і національних організацій – Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), Всесвітньої ради з питань туризму та подорожей (WTTC), Державної служби туризму і курортів України, Національного агентства туризму та курортів Грузії, Державного комітету статистики України та Державної служби статистики Грузії; статистична звітність, яку складають туристичні підприємства; матеріали, зібрані авторами у процесі спеціально організованого комплексного маркетингового дослідження. Методологічною основою роботи є принципи діалектичної логіки та системного підходу до вирішення проблемних завдань з обраного напрямку дослідження.

Методи дослідження. Під час дослідження застосовано загальнонаукові, економічні методи, специфічні маркетингові прийоми та засоби. У роботі використані структурно-логічний аналіз – для уточнення і впорядкування термінології у понятійній системі маркетингового управління ТП; метод теоретичного узагальнення – для структурування детермінант і критеріїв оцінки ефективності маркетингового управління ТП; факторний аналіз – для виявлення впливу певних чинників на ефективність маркетин-

гового управління ТП; системного аналізу та статистичного аналізу, методу експертних оцінок, опитування керівників та співробітників ТП; ситуаційного підходу, групування та узагальнення даних – для дослідження особливостей управління ТП України та Грузії; економіко-математичного моделювання – для математичної інтерпретації та аналізу критеріїв ефективності маркетингового управління для виділених груп ТП. Методи маркетингових досліджень (кабінетні та польові) знайшли застосування практично у кожному розділі роботи.

Наукова новизна одержаних результатів. Новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних засад маркетингового управління туристичними підприємствами, удосконаленні існуючих та розробленні нових теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження та удосконалення маркетингового управління туристичними підприємствами. Це знайшло втілення у розробленні теоретико-методичного підходу до впровадження та удосконалення маркетингового управління на туристичних підприємствах Грузії та України на основі визначення їх належності до однієї з чотирьох категорій (традиціоналістів, початківців, послідовників та лідерів), відповідно до яких сформовані системи індикаторів ефективності маркетингового управління ТП. Такий підхід передбачає узгодженість між принципами, цілями, методами та стратегіями маркетингового управління, – з одного боку, та рівнем підготовленості працівників ТП, – з іншого, що забезпечує посилення їх конкурентних позицій на туристичному ринку.

Авторами удосконалено науково-методичні основи оцінювання ефективності маркетингового управління ТП шляхом застосування системи індикаторів, що на відміну від існуючих розроблена з урахуванням взаємозв'язку економічних, маркетингових та управлінських показників, що дає змогу ідентифікувати категорію ТП і спрогнозувати найбільш доцільний вектор його розвитку. Крім того, автори розвинули понятійний апарат теорії управління через уточнення визначень «маркетинговий менеджмент», «маркетингове управління», «управління маркетингом», а також поглиблення обґрунтування відмінності між термінами «маркетингове управління» та «управління маркетингом».

У монографії дістала подальшого розвитку методика встановлення причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави, яка відрізняється від класичної адаптованим до сучасного стану туристичного ринку складом компонент – осередків найбільш імовірного виникнення ключових проблем, що забезпечує їх вчасну ідентифікацію і нівелювання, а також теорія формування стратегічних карт Р. Каплана – Д. Нортон, в основу якої покладено актуальну для конкурентного ринку складову – філософію бізнесу, а

стратегічною метою визначено посилення конкурентних позицій ТП на туристичному ринку.

Практичне значення одержаних результатів монографії полягає в тому, що розроблені в ній теоретичні та методичні положення доведено до рівня практичних розробок і рекомендацій, які можуть бути використані працівниками туристичних підприємств України та Грузії з метою підвищення ефективності їх функціонування.

До результатів, які мають найбільше практичне значення, належать такі: розроблення методики впровадження та розвитку маркетингового управління на ТП залежно від їх категорії, методики формування програми маркетингового управління, розроблення системи індикаторів ефективного с-ті маркетингового управління ТП.

Усі практичні результати та рекомендації, викладені в монографії, відповідають потребам сучасних туристичних підприємств. Вони враховують специфіку ринкових відносин у туризмі і мають конкретну практичну спрямованість щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом покращення ефективності їх маркетингових служб. Зміст монографії може бути корисним також для студентів, аспірантів, викладачів та наукових працівників під час вивчення питань теорії та практики маркетингового управління.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингового управління туристичними підприємствами

З упровадженням технологій масового виробництва поступово поширюється визнання маркетингового спрямування менеджменту як найбільш реального шляху для отримання комерційного успіху. Таким чином, виникла необхідність у паритетному союзі двох наук – маркетингу і менеджменту, – в результаті взаємопроникнення яких з'явився «маркетинг менеджмент» або «маркетингове управління», тобто управління підпорядковане умовам маркетингу [2, с. 11–12].

У 80–90-х роках ХХ ст. практика розвитку маркетингу на вітчизняних підприємствах розглядалася виключно як засіб удосконалення функцій продажу або рекламної діяльності. Проте вже до 2000 р. стало очевидним, що в основі маркетингу лежить різновекторний процес управління ринковою діяльністю в кожній структурі народногосподарського комплексу. При цьому система управління маркетингом має включати взаємоузгоджені підсистеми, а саме: формування і стимулювання попиту, розроблення стратегій кожного з елементів маркетингового комплексу, підтримки і посилення конкурентоспроможності підприємства. Це стосується не лише комерційних структур, але і некомерційних (громадських і муніципальних) організацій.

Поняття «маркетингове управління» (від англ. – marketing management) як система управління, що ґрунтується на практичній реалізації принципів маркетингу, стало широко використовуватися з початку 80-х років ХХ-го ст. [6; 9; 12; 13; 14; 25; 44 та ін.].

Дослідження семантики терміну «маркетингове управління» дозволило встановити його походження від англійського «marketing management», що у деяких наукових джерелах вживається без перекладу як «маркетинг менеджмент» [5; 13; 16; 20 та ін.]. Водночас різні наукові джерела надають неоднакові варіанти перекладу цього словосполучення: «маркетингове управління» [12; 39 та ін.], «маркетинговий менеджмент» [2; 7; 9; 14; 18; 22; 44; 48 та ін.], «управління маркетингом» [17; 19; 21, 24; 45; 47 та ін.].

Для обґрунтування нашої точки зору щодо доцільності вживання кожного із названих словосполучень, порівняємо їх у таких парах: 1) «маркетинговий менеджмент» чи «маркетингове управління»; 2) «маркетингове управління» чи «управління маркетингом».

Передусім слід розглянути сутність кожного терміну цих словосполучень.

Таблиця 1.1

Різні дефініції термінів «маркетинг», «менеджмент» та «управління»

Поняття	Визначення	Коментар
Маркетинг	Це дії, що приймаються індивідами і організацією для виявлення та задоволення потреб і бажань покупців [28, с. 784].	Немає конкретизації інструментів маркетингу
	Це соціальний процес, спрямований на задоволення нужд та потреб індивідів і груп шляхом створення та пропонування товарів та послуг, що мають цінність, та обміну їми з другими людьми [6, с. 32].	Акцент на процесному підході до реалізації маркетингу.
	Це діяльність фірми з формування своєї позиційно-діяльнісної поведінки на ринку, яка заснована на експертно-аналітичному (рефлексивному відслідковуванні процесів просування та обліку товарів у рамках здійснення конкретної цінової політики під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення максимально можливих результатів [24, с. 1].	Маркетингова діяльність представлена як сукупність заходів з реагування у відповідь на ринкові зміни, при цьому основна роль відводиться ціновій політиці підприємства.
	Це діяльність, яка передбачає планування, виведення на ринок товарів (якими можуть бути не лише матеріальні продукти людської діяльності, а й ідеї, послуги, місця та ін.), їх розповсюдження та просування шляхом обміну з метою задоволення потреб окремих осіб та організацій [23, с. 12].	Акцент на розробленні та реалізації 4-х елементів комплексу маркетингу.
	Це процес планування, осмислення, оцінювання, просування і розповсюдження ідей, товарів та послуг з метою здійснення обміну та досягнення цілей індивіду та організації [30, с. 24].	В центрі стоять функції управління процесом маркетингу.

Менеджмент	Це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства [26, с. 5].	Головна увага приділена практичному використанню принципів менеджменту та його економічному критерію.
	Це сукупність знань про людські відносини в процесі організації виробництва, збуту та купівлі товарів і послуг в ринкових умовах [45, с. 22].	Акцент зроблено на психологічному аспекту управління.
	Це вид професійної людської діяльності людей, які займаються організацією, координацією та реалізацією процесів з досягнення системи цілей на основі наукових підходів, концепції маркетингу та людського фактора [39, с. 12].	Приділена рівна увага усім функціям менеджменту, однак визначення потребує корегування: доречно застосовувати не «на основі людського фактора», а на основі використання (залучення) людських ресурсів.
Управління	Це процес упорядкування елементів системи для ефективного досягнення заздалегідь запланованого позитивного результату [29, с. 18].	Досить загальне визначення, немає окремих функцій управління.
	Це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації [49, с. 38].	Головне досягнення мети підприємства шляхом здійснення функцій управління.
	Це особливий від діяльності, що перетворює неорганізований натовп у ефективно цілеспрямовану та виробничу групу. Управління являється стимулюючим елементом соціальних змінень і прикладом значних соціальних змінень [15, с. 9].	Акцент зроблено на людському факторі та соціальному значенні управління.

Зважаючи на те, що маркетинг – одна із найдинамічніших сфер економічної діяльності, вибір ефективних засобів маркетингового управління підприємством залежить від умінь її керівників своєчасно враховувати

тенденції, характерні для розвитку сучасного ринку. Основні з них – підвищення значення думки споживача щодо якості пропонованих товарів і відповідності встановленої на них ціни; загострення конкуренції та викликана цим необхідність побудови стійких взаємовідносин зі споживачами; зростання ролі ефективного управління процесами бізнесу, інтегрування управлінських функцій, уміння мислити глобально; підвищення ролі в бізнесі галузей з високими технологіями; збільшення значення маркетингу послуг тощо.

І. Семеняк визначає маркетинг як «спеціальний процес, спрямований на задоволення потреб та бажань людей і підприємств шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що представляють цінність для споживача» [33, с. 13], також акцентує на процесному підході до реалізації маркетингу.

Згідно з однією із найбільш докладних дефініцій, що охоплює усі напрями маркетингової діяльності, включаючи її філософсько-ідеологічне підґрунтя, «маркетинг – це філософія бізнесу, орієнтована на задоволення потреб та бажань клієнтів та система дій, що об'єднує підсистему досліджень, формування та стимулювання ринкового попиту, підсистему управління розробкою товарів та послуг, що задовольняють споживача якістю та ціною, підсистему управління виробництвом та обігом, що забезпечує своєчасне виготовлення, передачу і сервісне обслуговування потрібних споживачам товарів на основі обміну, що максимізує прибуток суб'єктів виробництва товарів та послуг» [42, с. 12].

Проведений аналіз наукових публікацій засвідчив, що проблеми сутності та значення маркетингу на усіх етапах його розвитку привертали увагу значної кількості дослідників, у працях яких відображений високий ступінь динаміки досліджуваних сфер практичної і наукової діяльності. Одна група науковців [6, с. 32; 28, с. 784 та ін.] визначає маркетинг із соціального боку, інша [23, с. 12; 30, с. 24 та ін.] – із управлінського погляду. Підхід до маркетингу як до соціального процесу відображає ту роль, яку він відіграє в суспільстві або, точніше, його функції полягають у «підвищенні рівня життя». Прихильники визначення маркетингу як процесу управління описують його як «мистецтво продажу товарів», але продаж не є найважливішою складовою маркетингу. Маркетинг – це рішення про те, кого компанія хоче бачити своїми покупцями, які потреби їй задовольняти, які товари і послуги пропонувати, які цілі встановлювати, які канали розподілу використовувати і які партнерства створювати.

Незважаючи на значну кількість публікацій з проблем маркетингу, ця сфера наукової практичної діяльності динамічно розвивається, постійно вимагаючи уточнень і додаткових досліджень. Крім того, умови функціонування суб'єктів господарювання також змінюються, що в свою чергу

також актуалізує удосконалення маркетингових інструментів. Таким чином, в умовах вітчизняної економіки слід враховувати принаймні два аспекти:

- по-перше, еволюцію концепції маркетингового управління та його системних інструментів (виходячи з досвіду ринкової економіки), що дає змогу визначити закономірності, притаманні кожному етапові розвитку управління підприємством на основі концепції маркетингу, а також прогнозувати їх зміну;

- по-друге, нові умови, фактори й особливості удосконалення теорії та практики маркетингового управління суб'єктами господарювання, що допомагає зрозуміти специфіку сучасного етапу його розвитку в умовах вітчизняної економіки та розробити рекомендації щодо системного використання його традиційного та нового інструментарію. [40, с. 22].

Як свідчать дефініції, наведені в табл. 1.1, сутність поняття «менеджмент» можна розглядати як науку та практику управління, як організацію управління підприємством та як процес прийняття управлінських рішень.

Слід відмітити, що деякі вчені не ідентифікують відмінностей між сутністю категорій «маркетинг» та «менеджмент», іноді не розмежовуючи «повноваження» кожного з них. Наприклад, Н. Васильченко визначає маркетинг як «процес менеджменту, який відповідає за визначення, передбачення та задоволення запитів клієнтів» [45, с. 22].

В свою чергу, менеджмент забезпечує організацію цілеспрямованих дій з виробництва потрібних споживачам номенклатури виробів з найменшими витратами. Можна стверджувати, що маркетинг і менеджмент є двома сторонами однієї медалі. Інакше кажучи, маркетинг вказує, що і коли виробляти, тоді як менеджмент – як виробляти з мінімальними витратами за рахунок якісного планування, організації, мотивації і контролю [43, с. 120].

Таким чином, підходи менеджменту та маркетингу не конфліктують між собою. Якщо менеджмент встановлює цілі, формує ресурси з подальшою оцінкою результатів, то маркетинг слід розглядати як засіб досягнення намічених цілей, а управління маркетингом як складову системи управління в цілому [18, с. 20].

Аналіз визначень понять «управління» і «менеджмент» показав, що ці категорії часто отожднюють. Однак на думку деяких вітчизняних авторів [45 та ін.], термін «управління» слід розглядати як більш широке і узагальнююче порівняно з терміном «менеджмент».

Наприклад, Н. Васильченко відмічає, що відносно до різних видів людської діяльності (управління літаком), різних сфер діяльності (управління державою, управління в біологічних системах), а також органів управління (підрозділи в державних підприємствах та громадських організаціях), більш доречним є застосування терміну «управління», ніж «ме-

неджмент». У випадку, коли мова йде про господарську діяльність організації, треба віддавати перевагу терміну «менеджмент», тому що менеджмент крім управління має свій власний економічний механізм, спрямований на рішення конкретних проблем взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають в процесі господарської діяльності [45, с. 21].

Ми вважаємо, що присутнє у вітчизняній літературі отождоження категорій «управління» і «менеджмент» пояснюється неточністю перекладу англійського терміну «менеджмент» на українську мову. Так, тлумачення значення слова «менеджмент» у багатьох українських працях не враховує того, що, залежно від об'єкта управління, в англійській мові вживаються різні терміни, а саме:

- термін “govern” у західній літературі застосовують для визначення «управління людини власною поведінкою», а також «здійснення відповідного впливу або регулювання»;
- для управління на рівні держави більш слухними вважають “public administration”, “government”, що перекладається як «державне управління»;
- для управління організацією застосовують термін “management”, під яким також розуміється суб'єкт управління, менеджер, що працює в якійсь організації;
- для управління співробітниками (або менеджмент персоналу) більш прийнятним вважається термін “administration”;
- управління технологічними процесами або менеджмент виробництва позначається терміном “control”.

У більш широкому розумінні «управління» розглядається як будь-яка діяльність, пов'язана з координацією діяльності інших людей.

Отже, кожен із наведених термінів стосується лише певної частини загальної сфери управління. Зважаючи на те, що маркетингова діяльність передбачає необхідність управління усіма зазначеними об'єктами, вважаємо за доцільне надалі використовувати термін «маркетингове управління», як більш широке за охопленням, а звідси – більш відповідне за значенням.

Засновником концепції маркетингового управління вважається Ф. Котлер, відомий американський класик маркетингу.

Згідно з обраною нами логікою аналізу необхідно з'ясувати області доцільності застосування понять «управління маркетингом» і «маркетингове управління» (рис. 1.1).

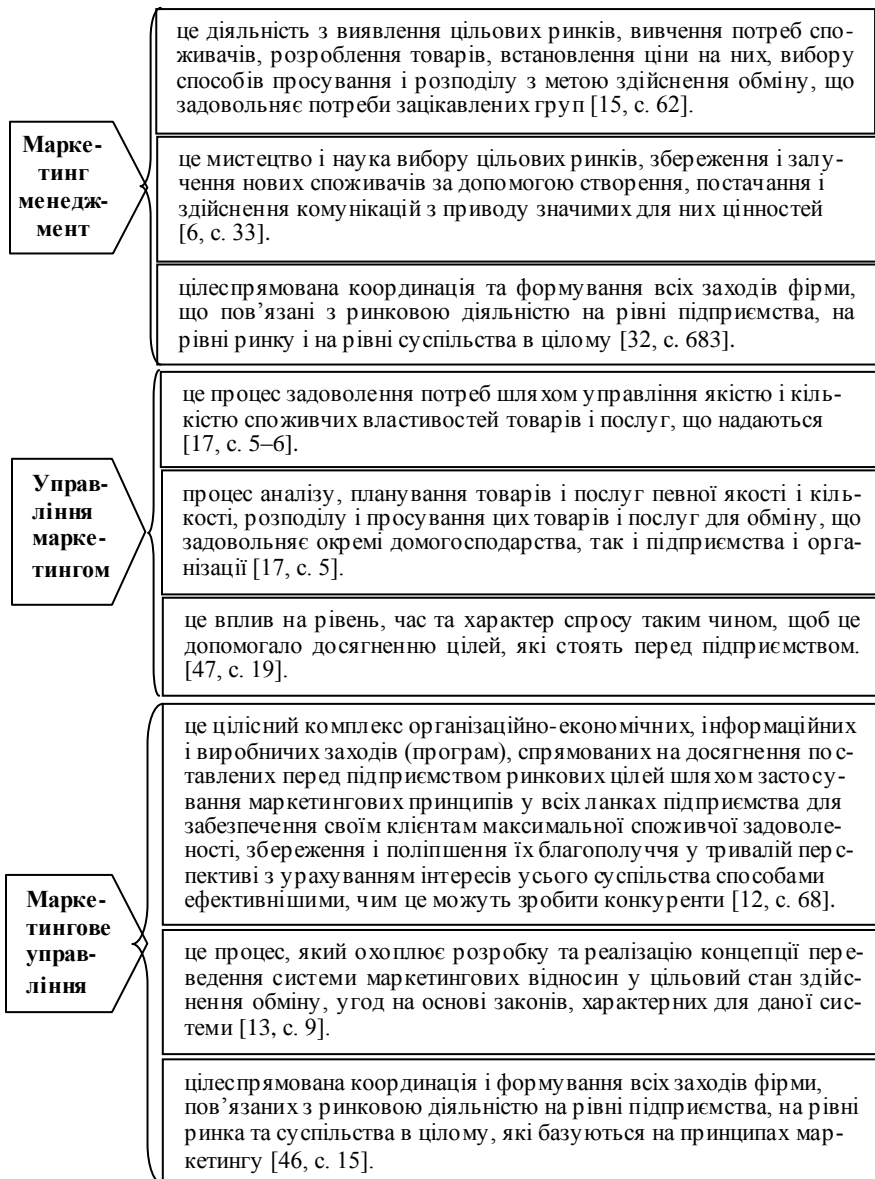


Рис 1.1. Різні підходи до визначення досліджуваних понять
[розроблено авторами]

Наведені у рис. 1.1 дефініції маркетингового управління вказують на відмінність між уживанням в науковій літературі та застосуванням на практиці термінів «управління маркетингом» і «маркетингове управління». Наприклад, визначення «управління маркетингом» П. Дойля чітко окреслює межі застосування терміну «управління маркетингом» сферою маркетингової діяльності підприємства. Однак, надалі у своїй праці автор використовує також термін «маркетингове управління», як рівне за сенсом.

Водночас, Л. Балабанова відмічає, що «маркетинговий менеджмент» – це більш широке поняття, ніж «управління маркетингом». Якщо останнє є однією із загальних функцій менеджменту підприємства, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [18, с. 13; 20 с. 9].

Дуже близько до наведеної є думка М. Метревелі, за якою сутність маркетингового управління відображає ситуація, коли керівництво компанії постійно тримає в полі зору і розвиває три важливі елементи: 1) головний об'єкт уваги – потреби споживачів; 2) інструменти досягнення мети – комплекс маркетингових заходів; 3) кінцеву ціль – отримання прибутку на основі задоволення бажань та потреб споживачів [44], (додаток А.1).

Т. Циганкова також вказує на відмінності між досліджуваними термінами. На її думку, «управління маркетингом» – це функціональна частина загальної системи управління фірмою, спрямована на оптимізацію взаємодії її внутрішніх можливостей з вимогами зовнішнього середовища з метою отримання прибутку. Проте «маркетингове управління» – це процес управління виробництвом, фінансами та персоналом фірми, підпорядкований вимогам, особливостям і тенденціям розвитку ринку [19].

Л. Стрий таким чином трактує різницю між поняттями «маркетингове управління» та «управління маркетингом»:

«При використанні концепції маркетингового підходу підприємство спрямовує зусилля маркетингу на з'ясування потреб споживача та їх краще задоволення і на цій основі добивається максимізації своїх прибутків. У цьому випадку можна говорити лише про управління маркетингом, бо маркетингові принципи практично не використовуються в інших сферах управління підприємством.

Однак, коли підприємство знаходить своїх споживачів, визначає їх потреби і вимоги, встановлює довготривалі стосунки з ними, одночасно враховуючи вимоги суспільства, то потреби суспільства і клієнтів стають основою маркетингового управління всією діяльністю виробника з випуску товарів вищої споживчої цінності.

У цьому випадку говорять про маркетингове управління, оскільки принципи маркетингу (орієнтація на споживача) використовуються при

управлінні всіма структурами підприємства, що забезпечує найбільш ефективне вирішення поставлених завдань у довгостроковій перспективі» [12, с. 66–67].

Цілковито погоджуючись із наведеною думкою, що досить чітко і детально розмежовує досліджувані поняття, зазначимо однак, що запропонована Л. Стрий графічна інтерпретація (додаток А.2) не достатньо точна і не показує чітких ідентифікацій відмінностей між ними.

Белявцев М. І. вважає, що «якщо служба маркетингу організації є простим функціональним підрозділом, у цьому випадку мова йде про управління маркетингом». За орієнтації підприємства на концепцію маркетингового управління не виключаються здійснення функцій управління маркетингом, тому що сучасний маркетинг і менеджмент є нероздільними, що взаємопроникають та доповнюють один одного [46, с. 14].

Беручи до уваги вищезазначене, відмінність між вказаними термінами може бути зображена схематично шляхом виділення сфер, на які розповсюджуються повноваження обох рівнів управління (рис. 1.2):

Отже, «управління маркетингом» обмежується сферою діяльності служби маркетингу організації. Водночас маркетингове управління є концепцією управління усіх підрозділів організації із цілеспрямованим маркетинговим спрямуванням діяльності з метою досягнення ринкових цілей підприємства.

Р. Фатхутдинов надає таке визначення маркетингового управління: «маркетинговий підхід до менеджменту – підхід, який передбачає орієнтацію керуючої підсистеми під час рішення будь-яких завдань в умовах ринкових відносин на споживача» [93, с. 14].

Таким чином, процес управління підприємством, що включає аналіз ситуації, планування, реалізацію планів і контроль, який заснований на принципах взаємовигідного для всіх учасників обміну та передбачає маркетингову спрямованість всіх підрозділів підприємства, слід визначити терміном «маркетингове управління». Водночас термін «управління маркетингом» доречно вживати у випадках, коли мова йде про управління одним із функціональних процесів підприємства, а саме процесом маркетингу.

Розвиток концепцій маркетингу під впливом науково-технічного прогресу відбувався одночасно з удосконаленням теорії менеджменту, яка, з одного боку, все більше розвивала систему методів впливу на поведінку персоналу підприємства, а з іншого – орієнтувалася на складніші концепції – процесову, ситуаційну, системну, цільову, відкритих взаємодійних систем. Остання цілком спрямована на філософію маркетингового управління, а її поява та розвиток пояснюються тим, що проблеми менеджменту загострилися з огляду на посилення конкуренції, ускладнення зв'язків під-

приємств із навколишнім середовищем. У цих умовах накопичений маркетингом інструментарій впливу на поведінку покупців і споживачів значно посилив його роль в управлінні надійністю роботи підприємства. Це і зумовило трансформацію маркетингу як конкретної функції управління взаємодією підприємства з ринком у маркетингове управління діяльністю підприємства в цілому.



Рис. 1.2. Сфери «управління маркетингом» і «маркетингового управління» на підприємстві [розроблено авторами]

Основною метою управління маркетинговою діяльністю є забезпечення максимального обсягу прибутку в процесі купівлі-продажу, за якого задоволення попиту споживачів продукції і послуг є фактором досягнення цілі [48, с. 199].

Метою маркетингового управління виступає забезпечення такого рівня якості управління, який би дозволяв ефективно реалізувати маркетинг-

гову діяльність [21, с. 14–15]. Маркетингова спрямованість управління, дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат. Така спрямованість обумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю вже функцій маркетингового менеджменту, а не управління взагалі.

Предметом маркетингового управління можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення безперервного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця. Водночас використовується сукупність закономірностей ринкового виробництва, специфічні прийоми, інструменти і методи, що формують методологію науки маркетингового менеджменту та його логіку.

Основним завданням управління маркетингом є забезпечення максимально можливої стійкості в діяльності підприємства, плановірність розвитку і досягнення стратегічних цілей. У процесі управління маркетинговою діяльністю вирішуються також інші, більш часткові завдання (функції) підприємства: 1) вплив споживача, попит, ринок, конкурентів; 2) створення товару, максимально відповідного можливостям підприємства; 3) забезпечення надійної, своєчасної і достовірної інформації про ринок, товари, послуги, споживачів і конкурентів [47, с. 199].

З огляду на необхідність окреслення чітких меж подальшого дослідження, вважали за доцільне більш глибоко дослідити сутність термінів «суб'єкти підприємницької діяльності» та «суб'єкти туристичної діяльності».

Загальні положення щодо осіб, які можуть займатися підприємницькою діяльністю, містяться у ГК [56] та ЦК [57] України. Для характеристики цих осіб означені нормативні акти допускають паралельне існування декількох термінів: "суб'єкт підприємницької діяльності" (ст. 74, 130, 209 ГК України), "суб'єкт підприємництва" (ст. 3, 45, гл. 23 ГК України), а також "підприємець" (ст. 21, 46 ГК України). Натомість ЦК України відмовляється від єдиного узагальнюючого поняття і запроваджує термін "підприємець" стосовно фізичних осіб (ст. 35, гл. 5 ЦК України), а також прикметник "підприємницькі" стосовно юридичних осіб – товариств (ст. 83 ЦК України). Зважаючи на очевидну їх синонімічність, а також на положення ст. 9 ЦК України про те, що окремим законом можуть бути передбачені особливості регулювання майнових відносин у сфері господарювання, будемо використовувати термінологію, що її вживає ГК України, звертаючись, звичайно, і до ЦК України як до акта загального, у частині, що не суперечить акту спеціальному, тобто ГК України.

Поняття "суб'єкт підприємницької діяльності" співвідноситься із поняттям "суб'єкт господарської діяльності" так само, як співвідносяться поняття "підприємницька діяльність" і "господарська діяльність", тобто як часткове із цілим. Тому під час характеристики суб'єктів підприємницької діяльності ми будемо, звичайно, звертатися і до загальних ознак, притаманних суб'єктам господарської діяльності.

Поняття "суб'єкт підприємницької діяльності" не має чіткого визначення, його формулюють опосередковано через поняття "господарська діяльність" і "суб'єкт господарювання". Так, за змістом ч. 2 ст. 3 ГК України суб'єктами підприємництва вважаються особи, які займаються підприємницькою діяльністю "для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку". Стаття 42 ГК України, визначаючи підприємництво як вид господарської діяльності, прирівнює суб'єктів господарювання, що здійснюють господарську діяльність з ознаками підприємницької, до підприємців. Тому, виходячи з цього, поняття суб'єкта підприємницької діяльності слід розглядати крізь призму визначення поняття "суб'єкт господарської діяльності" з урахуванням специфіки, обумовленої зайняттям саме підприємницькою діяльністю. За змістом ч. 1 ст. 55 ГК України суб'єктами господарювання (підприємцями) визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську (підприємницьку) діяльність, реалізуючі господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

У Наказі Міністерства економіки України «Про затвердження Положення про штрихове кодування товарів N255 від 20.08.2002 суб'єкти господарювання (суб'єкти підприємницької діяльності) визначаються як – фізична або юридична особа – учасник господарських відносин, що здійснює в Україні виробництво та/або реалізацію продукції (виконання робіт та надання послуг) з метою чи без мети одержання прибутку [54].

Згідно з листом № 19-34-1030 від 01.08.2005 Міністерства юстиції України (Мін'юст) «Щодо надання роз'яснення по трактуванню поняття "суб'єкт підприємницької діяльності – фізична особа" та "фізична особа – підприємець" визначено, що відповідно до юридичної природи поняття "суб'єкт підприємницької діяльності – фізична особа" та "фізична особа – підприємець" тотожні [55].

Суб'єкти туристичної діяльності є також суб'єктами підприємницької діяльності. Відповідно до Закону України «Про туризм», суб'єктами туристичної діяльності є підприємства, що здійснюють та/або забезпечують туристичну діяльність: туристичні оператори, туристичні агенти, інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового

розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг; гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу, фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо [53], (додаток Б.1).

Діяльність туристичних підприємств певним чином розрізняється за специфікою функцій та задіяних ресурсів, обсягами діяльності й іншими ознаками, що обумовлює їх типізацію і класифікацію. За класифікацією Т. Ткаченко [3], суб'єкти туристичної діяльності можуть бути підприємницькі (комерційні) та соціально спрямовані (некомерційні) (до даток Б.2).

Згідно з означеною класифікацією, основними типами туристичних підприємств є *туристичні оператори* та *туристичні агентства*, що забезпечують головну частину надання послуг у галузі туризму. Група комерційних підприємств також включає інші типи підприємств таких, як бюро екскурсій (організують і проводять екскурсії), бюро подорожей (займаються організацією турів і транс турів), бюро подорожей і екскурсій (організують тури, транс тури й екскурсії), бюро реалізації туристично-екскурсійних послуг (здійснюють реалізацію туристичних і екскурсійних путівок) [3, с. 304].

До некомерційних туристських організацій, які діють на некомерційній основі, входять: туристські клуби, туристські союзи, туристські гуртки, клуби самодіяльного туризму на інші, існування яких забезпечується державним або місцевим бюджетним фінансуванням або членами певного організаційного утворення [3, с. 304].

Згідно з В. Гуменюком [52, с. 19] суб'єкти господарювання туристичної діяльності за функціональним призначенням можна поділити на два сектори: виробничо-збутовий та координаційно-управлінський (додаток Б.3). Перший з них є полем функціонування, взаємодії та розвитку суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності, що виробляють або забезпечують збут матеріальних благ та послуг туристичного призначення. Інший, координаційно-управлінський сектор туристичної галузі, здійснює розроблення та впровадження соціально-економічних заходів, які спрямовані на зміцнення економіки туризму і підвищення ефективності цієї галузі.

Кожна з наведених класифікацій має в своїй основі поділ суб'єктів туристичної діяльності та прибуткові та неприбуткові підприємства, зокрема комерційні та виробничо-збутові. Так, класифікація В. Гуменюка акцентує увагу на функціональному призначенні суб'єктів туристичної діяльності, охоплює усі типи організацій та підприємств туристичної галузі, виділяючи туристичні установи управлінського характеру в окрему групу.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що розглянуті класифікації охоплюють різні масштаби туристичної діяльності. Класифікація В. Гуменюка [52] систематизує більш широке коло суб'єктів, з урахуванням усіх видів організацій і підприємств туристичної діяльності, до послуг яких можуть звертатися туристи під час подорожі. Водночас Т. Ткаченко [3] більш детально розглянула підприємства та організації суто туристичного спрямування. Однак слід зазначити, що усі описані нами класифікації вказують на центральну роль у галузі надання туристичних послуг саме туристичних підприємств: туроператорів та турагентів.

З огляду на сказане, та виходячи із мети та завдань нашого дисертаційного дослідження, у подальшому зосередили увагу саме на цих двох видах суб'єктів туристичної діяльності. Для ілюстрації їх місця у системі суб'єктів господарської діяльності розробили схему, з якої випливає, що зазначена система включає сферу підприємництва, частиною якої є комерційні суб'єкти туристичної діяльності, у свою чергу частиною останньої є туроператори та турагенти (рис 1.3).



Рис. 1.3. Комерційні суб'єкти туристичної діяльності як частина суб'єктів господарської діяльності [систематизовано авторами]

Успішна діяльність підприємства залежить передусім від гнучкості системи управління, що забезпечується саме маркетинговими підходами.

Вихідні позиції маркетингового управління туристичним підприємством нами сформульовані так:

- В умовах конкуренції, що загострюється, на туристичному ринку туристичні регіони мають бути готові підтримувати і підвищувати рівень ефективності інвестицій у власний розвиток.

- Діяльність туристичних підприємств має бути направлена на вирішення трьох маркетингових завдань: 1) диференціювання ринкової пропозиції, надання послуг і/або створення позитивного іміджу; 2) досягнення такої якості обслуговування, яка задовольняє або перевищує очікування споживачів; 3) підвищення продуктивності, збільшення набору пропонованих послуг, розроблення методів ефективного обслуговування, заохочення споживачів до самообслуговування, використання сучасних технологій.

На підставі вищенаведеного, нами сформульоване авторське визначення маркетингового управління туристичним підприємством:

Маркетингове управління туристичним підприємством – це комплекс з розроблення та координації усіх видів діяльності ТП на основі застосування маркетингових принципів і підходів, що забезпечує підвищення цінності туристичного продукту підприємства для усіх суб'єктів ринку і досягнення ним гармонізованих соціальних та ринкових цілей.

Запропоноване нами визначення акцентує на тому, маркетингове управління має проводитися у масштабі всього підприємства. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів обов'язково повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями надання послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами.

Система організації, формування та управління підприємством, що ґрунтується на засадах маркетингу, в умовах розвитку ринкових відносин, становлення економіки та функціонування туристичних підприємств, передбачає активне запровадження управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Актуальність розробки ефективної технології управління маркетингом в сучасних умовах об'єктивно зростає в зв'язку з тим, що даний процес в туристичній індустрії ще не отримав достатнього теоретичного обґрунтування. В працях відомих вітчизняних та закордонних вчених пропонується вкрай мало теоретичних розробок щодо проектування, організації та раціонального управління маркетингом туристичного підприємства. Наслідком цього є доволі тривалий процес адаптації маркетингу в діяльності туристичного підприємства.

Процес управління є поєднанням методів і дій, за допомогою яких підприємство впливає на все, що відбувається в мікро- та макросередовищі, тобто як в самому підприємстві, так і навколо нього. Сучасні умови господарювання, вимагають від суб'єктів ринку забезпечення гнучкості технології управління, її швидкого пристосування до зміни умов на підприємстві і в його оточенні. У найбільш широкому розумінні управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління з допомогою системи методів та технічних засобів і з використанням певної технології для дося-

гнення поставлених цілей. Водночас зазначимо, єдиного універсального підходу до управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства на сьогодні практично не існує. Кожне підприємство використовує основні засади управління маркетингом на власний розсуд залежно від зміни кон'юнктури ринку та регіональних особливостей.

Розвиток концепцій маркетингу під впливом науково-технічного прогресу відбувався одночасно з удосконаленням теорії менеджменту, який, опановуючи систему методів впливу на поведінку персоналу підприємства, що ускладнювалася, орієнтувався на складніші концепції – процесову, ситуаційну, системну, цільову, відкритих систем, і, нарешті взаємодійних систем, спрямовану на філософію маркетингового управління. Поява та розвиток останньої концепції управління підприємством пояснюються тим, що проблеми менеджменту загострилися з огляду на посилення конкуренції, ускладнення зв'язків підприємств із навколишнім середовищем. У цих умовах накопичений маркетингом інструментарій впливу на поведінку покупців і споживачів значно посилив його роль в управлінні надійністю роботи підприємства. Це і зумовило трансформацію маркетингу як конкретної функції управління взаємодією підприємства з ринком у маркетингове управління діяльністю підприємства в цілому. Слід зазначити, що управлінська функція «маркетинг» поступово напрацювала власні принципи ефективної реалізації, а саме:

- виходити на ринок не з товарами, а із засобами розв'язання проблем споживача;
- організовувати виробництво товарів після дослідження потреб попиту;
- нагромаджувати й розвивати інформаційний потенціал діяльності;
- формувати маркетингові програми на підставі програмно-цільового підходу, обґрунтовуючи специфічні комплекси маркетингових засобів впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище;
- враховувати економічні й соціальні фактори виробництва, а також фактори розподілу товарів на всіх стадіях їхнього життєвого циклу;
- орієнтуватися на перспективу ефективних комунікацій на базі стратегічного планування та прогнозування поведінки товарів на ринку, використовуючи тактику активного пристосування їх виробництва до запитів ринку, а ринку – до можливостей підприємства;
- поступово формувати взаємодію з усіма ланками інформаційного забезпечення підприємства;
- концентрувати зусилля на досягненні кінцевого результату діяльності підприємства [32, с. 683; 40, с. 186–187].

Концепція маркетингу на відміну від інших теорій управління, орієнтує підприємство на двостороннє задоволення інтересів – себе і споживача на ринку. Прибуток розглядається як результат задоволення покупців, а основними елементами управління стають цільовий ринок, споживчі потреби, інтегрований маркетинг. Тут спочатку визначається потреба, після цього вигляд продукту під цю потребу, потім прогнозується попит і створюється сам туристичний продукт. На основі знань про наявність наявних ресурсів та їх стані розвивається потрібні ресурси під конкретну ідею нового продукту [142, с. 5–18].

1.2. Принципи, методи та стратегії маркетингового управління туристичними підприємствами

Головною метою діяльності сучасних суб'єктів підприємництва є посилення їх конкурентних позицій на ринку у стратегічній перспективі [11, с. 8–14 та ін.]. Досягнення зазначеної стратегічної мети потребує реалізації певної сукупності тактичних цілей, серед яких найчастіше називають такі: зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку, задоволення потреб наявних і потенційних споживачів продуктів підприємства. За нинішніх умов жорсткої конкуренції можливість досягнення цих цілей детермінована наявністю на підприємстві системи маркетингового управління та рівнем узгодженості в цій системі певних маркетингових принципів, методів та стратегій.

Проведений нами аналіз наукових публікацій засвідчив існування неоднозначних підходів до тлумачення досліджуваних термінів. Згідно з визначенням, наведеним у філософському словнику, принцип (від лат. *principium* – начало, основа) – це первоначало, те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки [90, с. 525]. Співзвучне з наведеним визначенням, запропоноване економічним термінологічним словником: «Принципи маркетингу – це основні положення теорії маркетингу, що забезпечують реалізацію його цілей» [73, с. 363].

Однак, ряд авторів під принципами маркетингу розуміють систему компонентів маркетинг-міксу, так званий комплекс «4P». Наприклад, у статті «Чотири принципи маркетингу» Т. Кона [81], а також у наукових працях «Маркетинг: принципи та стратегії» Г. Асселя [28] і «Принципи та практика маркетингу» Д. Джоббера [68] не зустрічаємо жодного визначення поняття «принцип маркетингу» або аналізу положень, які можна було б віднести саме до принципів маркетингу. Натомість у названих публікаціях розглянуті аспекти, які на наш погляд слід віднести: до завдань маркетингу

(виявлення можливостей ринку, розроблення комплексу маркетингу та ін.); до об'єктів маркетингових досліджень (поведінка споживачів, характеристики цільових сегментів та ін.); до функцій маркетингу (формування стратегій і методів ціноутворення та ін.) [73, с. 363].

Наведені приклади вказують на помилкове вживання деякими авторами терміну «принцип маркетингу», що вносить додаткову плутанину у досі ще невідпрацьовану термінологічну базу досліджуваної проблеми і частково може бути пояснено неточністю перекладу популярної в Україні англійської наукової літератури. Так, англійський термін «*principle*» в українській мові має п'ять відповідників: 1) основне вихідне положення; 2) керівна ідея; 3) основа побудови і діяльності; 4) закон; 5) закономірність [72, с. 168]. Отже, можна зробити припущення, що вживання терміну «принципи маркетингу» в назвах згаданих наукових публікацій має вказувати на поведені авторами дослідження основоположних правил застосування маркетингових стратегій, методів та інструментів для досягнення цілей підприємства.

Спеціаліст з маркетингу Д. Білл у статті «Принципи маркетингу» розглядає такі основні правила (або принципи) маркетингу: визначення цільової групи споживачів товарів підприємства; виявлення бажань цієї групи та розроблення для неї пропозиції (продуктів / послуг); розроблення комунікаційних звернень, що адекватно відображають здатність пропозиції задовольняти потреби цільових споживачів; позиціонування підприємства та продукту на ринку, на якому присутня цільова група споживачів; забезпечення доступності продукту / послуги для цільової групи споживачів [82]. Автор пропонує таку послідовність застосування принципів маркетингу: визначення потенційних покупців, на яких орієнтується підприємство → чітке формулювання їх потреб → розміщення бізнесу у місці, сприятливому для купівлі продукту → забезпечення можливості отримувати більш високий коефіцієнт прибутку у співставленні з понесеними витратами.

Г. Хулей, виходячи із концепції маркетингу, яка стверджує, що «досягнення підприємством своїх цілей залежить від його здатності виявити потреби цільових ринків та надати їм засіб задоволення цих потреб ефективніше та результативніше, ніж їх конкуренти» [50, 28], розробив основоположні принципи з теорії та практики маркетингу. Автор переконаний, що застосування розроблених принципів покликане докорінно змінити реакцію підприємства на потреби клієнтів, а отже і взаємодію з клієнтами. Водночас, проведена нами систематизація показала, що мета усіх запропонованих принципів пов'язана із орієнтацією на потреби цільових сегментів ринку, а вихідним положенням є концепція маркетингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи маркетингу

Принцип маркетингу	Мета	Необхідні дії	Результат	Коментар
1	2	3	4	5
Націлюватися на потреби споживача	Задоволення споживачів найкращим способом	Досконале вивчення бажань та потреб споживачів, визначення шляху їх задоволення	Збільшення кількості споживачів, зростання обсягів їх закупівель	Цей принцип є ядром маркетингової концепції [Котлер, 50, Ассель 28]
Конкурувати лише на тих ринках, де можна досягти переваги	Правильний вибір ринку	Визначення привабливості ринку, конкурентоспроможності підприємства та наявності необхідних умов та знань	У конкурентних умовах підприємство має достатньо можливостей для ведення конкурентної боротьби	Передбачає прийняття виважених маркетингових рішень на основі здійснення SWOT-аналізу
Враховувати, що споживачі купують не продукт, а засіб задоволення потреби	Спрямування діяльності підприємства на вирішення проблем споживачів	Проведення дослідження з точки зору «набору корисності» продукту, виходячи з того, що клієнти сприймають продукт як засіб, що може вирішити їх проблему	Збільшення кількості лояльних споживачів	Сприяє формуванню і розширенню кола постійних споживачів на основі зростання рівня їх лояльності

1	2	3	4	5
Розглядати маркетинг як філософію діяльності усього підприємства, а не лише підрозділу маркетингу	Маркетингове спрямування діяльності усіх підрозділів підприємства	Організувати роботу підрозділів таким чином, щоб діяльність кожного мала кінцевою метою задоволеність споживачів	Уникнення таких полярних підходів: «якщо маркетинг справа кожного, то вона може перетворитися на нічию справу» – «створення підрозділу маркетингу як єдиної служби що займається маркетингом»	Пояснює сутність маркетингового управління підприємством
Визначати відмінності у складі ринків	Чітке дотримання підприємством обраного ним сегменту	Досконале дослідження субринків, сегментів, індивідуальних споживачів	Запобігання створенню універсального продукту, що робить підприємство більш уразливим для чітко націлених конкурентів	Враховує ступінь корисності запропонованого продукту
Орієнтуватися на тенденції зміни ринків та потреб споживачів	Подовження терміну існування продукту / послуги на ринку	Постійне удосконалення запропонованих підприємством продуктів / послуг	Збереження підприємством лідируючої позиції після виходу на ринок нового конкурентного продукту / послуги	Дозволяє досягнути стратегічну мету підприємства

[розроблено авторами на основі 64, с. 27–33]

По відношенню до управління принципи вказують на загальні шляхи руху управлінської системи, визначають межі і механізм відносин управління, що об'єктивно складаються. За визначенням Т. Засць «принцип управління – це об'єктивно обґрунтоване і загальновизнане керівне правило або засада (положення), якого мають дотримуватися під час здійснення управлінської діяльності для того, щоб вона була ефективною» [21, с. 17].

Автор зазначає, що принципи маркетингового управління мають базуватися, з одного боку, на загальних принципах управління, з іншого, – враховувати особливості маркетингу як об'єкта управління, зокрема, його системного комплексного характеру. Звідси, система принципів маркетингового управління – це сукупність чітко сформульованих правил освоєння товарної ніші, знаходження вигідних джерел фінансування, формування потреб покупців та визначення потенціалу незадоволеного попиту [21, с. 17].

В. Ткачук пропонує виділяти три групи принципів на яких базується система маркетингового управління діяльністю підприємства [59, с. 157–158]:

- ціннісно-орієнтовані;
- концептуально-регулюючі;
- тактичного аналізу і проектування.

Ціннісно-орієнтовані принципи полягають у формуванні відповідної організаційно-управлінської системи підприємства та її позиції на ринку з урахуванням / створенням конкурентних переваг. Також особлива увага приділяється створенню якісного продукту, що в свою чергу є передумовою формування стійкого позитивного іміджу підприємства.

Концептуально-регулюючі принципи визначають стратегічну поведінку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Кожна компанія опиняється перед складним вибором, особливо якщо економіка перебуває у напруженому стані або перестає розвиватися. Тому рішення, які приймає керівник, матимуть ще більші наслідки.

Особливого значення набуває питання інформованості щодо дій конкурентів та відслідковування появи нових потреб на ринку, а також мотивації та стимулювання персоналу. Скорочення витрат на навчання та розвиток персоналу під час економічної кризи Ф. Котлер розглядає як одну з десяти найбільших помилок, які може припустити компанія у період турбулентної економіки [51, с. 68].

Принципи тактичного аналізу і проектування характеризують засоби досягнення цілей і відповідну послідовність дій (рис. 1.4).

Управління – складний і динамічний процес, що керується людьми і здійснюється ними для досягнення поставленої мети.

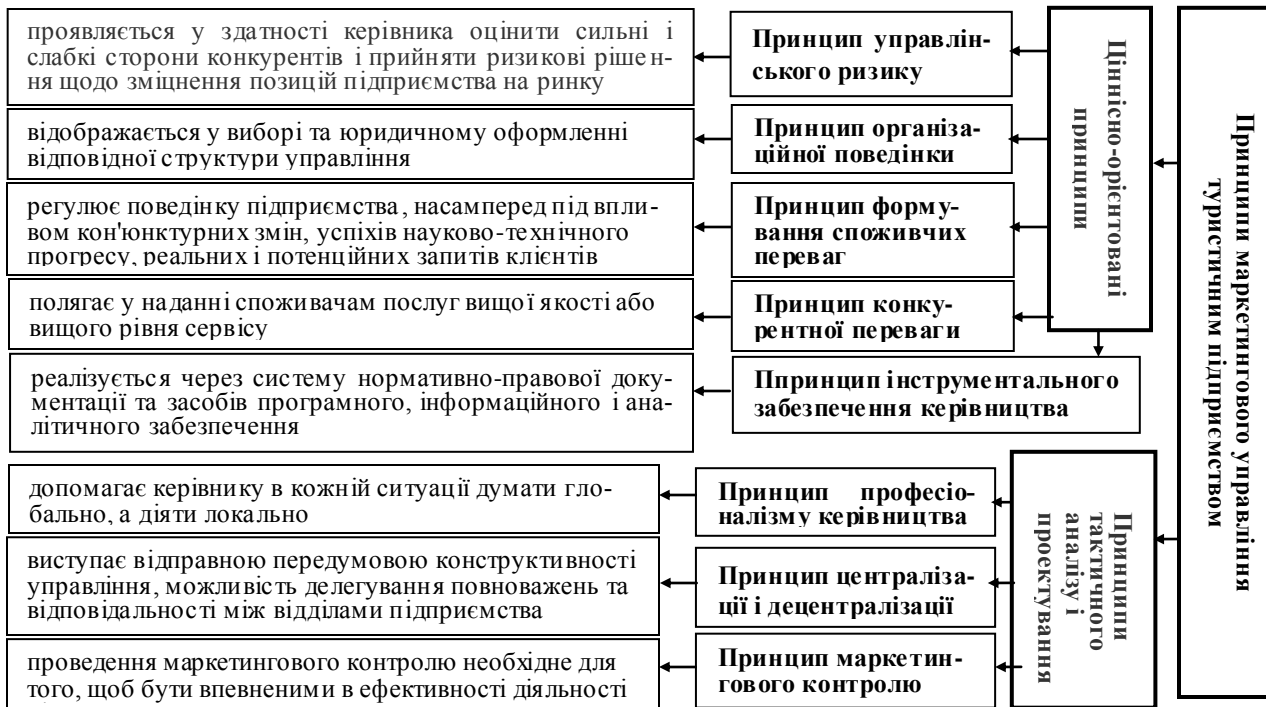
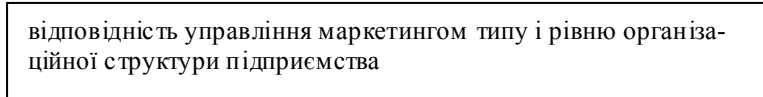
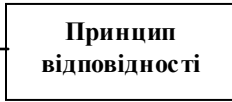
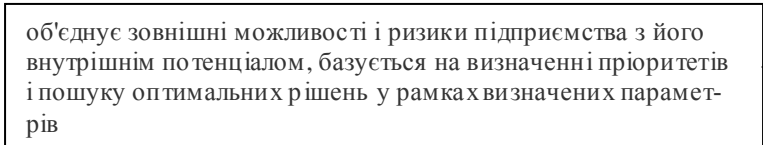
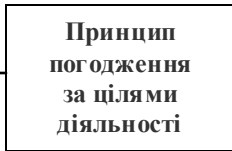
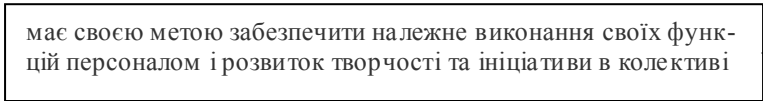
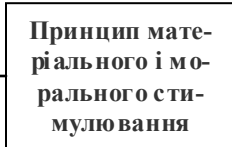
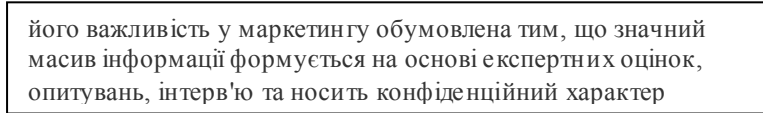
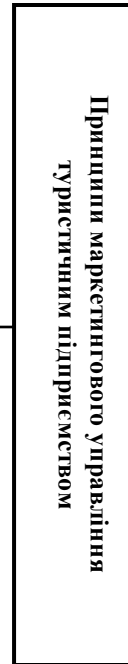


Рис.1.4. Принципи маркетингового управління: ціннісно-орієнтовані, тактичного аналізу та проектування [розроблено авторами на підставі Ткачука В.О., 59]



Закінчення рис. 1.4. Принципи маркетингового управління: концептуально-регулюючі [розроблено авторами на підставі Ткачука В.О., 59]

Після того, як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення [37, с. 23].

Філософський словник трактує метод (від грец. *metodos* – шлях дослідження чи пізнання) як спосіб організації практичного і теоретичного освоєння дійсності, зумовлений закономірностями відповідного об'єкта [90, с. 370].

У сучасній інтерпретації методом часто називають захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання. С. Лапіцька визначає методи управління як засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів. На її думку, наявність прогресивних методів управління та вміле їх використання є передумовою ефективності управління і господарських процесів [37, с. 23].

Заяць Т. тлумачить метод управління як спосіб реалізації принципів і функцій управління, він є безпосереднім інструментарієм впливу на окремих працівників і персонал фірми в цілому [21, с. 20].

Науковці виділяють кілька груп методів управління [21, с. 20–24; 37, с. 24–27]:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі або адміністративні;
- соціальні або соціально-психологічні;
- правові.

На думку С. Лапіцької, вказані методи є науковими методами управління трудовою діяльністю людей, які повинні мати свою характеристику, що визначає напрям їх дії. Ефективність їх застосування залежить передусім від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання усіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей [37, с. 24]. Зазначимо однак, що в англійських наукових працях відсутній термін «метод управління» [64, 30, 78].

На основі економічних методів управління здійснюється матеріальне стимулювання окремих працівників і колективів у цілому, визначається такий режим роботи і такі стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи та окремих працівників до ефективної праці (табл. 1.3).

Таким чином, через вплив на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи [37, с. 26].

Організаційно-розпорядчі (або адміністративні) методи відрізняються від економічних прямим характером впливу: будь-який регламентуючий

чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню та спрямований на вирішення завдань для досягнення цілей господарської діяльності.

Таблиця 1.3

Комплекс методів управління підприємствами

[розроблено авторами на підставі 37, с. 26]

Методи	Ціль	Різновиди
Економічні	Здійснювати вплив на економічні інтереси колективу (тобто об'єкту управління) з метою створення механізму його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху.	Організаційно-виробниче планування Метод комплексних цільових програм (КЦП) Комерційний розрахунок Система економічних регуляторів господарської діяльності
Організаційно-розпорядчі або адміністративні	Здійснювати ефективний вплив управляючої підсистеми на підсистему, якою управляють шляхом врахування індивідуальних і групових властивостей людей, таких як почуття відповідальності, обов'язку, дисципліни тощо та впровадження відповідних адміністративно-регулюючих норм.	Організаційно-стабілізуючі → шляхом: Регламентування Нормування Методичного інструктування
		Розпорядчі → на основі: Наказів Розпоряджень Протоколів
Соціальні або соціально-психологічні	Створення відповідного соціально-психологічного клімату шляхом спрямування на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, соціального захисту та ін.	Соціальне прогнозування Соціальне нормування Соціальне регулювання Соціальне планування Мотивація праці
Правові	Здійснення впливу суб'єкта управління на об'єкт управління через правові норми.	Правові норми Правові відносини Правові акти

Цю групу методів управління слід застосовувати з урахуванням вимог економічних законів, тільки в цьому випадку вони є науково обґрунтованими. Якщо орган управління у своїй діяльності не враховує або недоста-

ньо враховує вимоги економічних законів, то організаційно-розпорядчі методи можуть перетворитися на адміністративні, бюрократичні, волюнтаристські, суб'єктивні методи впливу [37, с. 29–30].

Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.), посилюючи трудову та соціальну активність колективу і його окремих працівників. У свою чергу, правові методи управління близькі до адміністративних та забезпечують правову сторону трудової діяльності. Тісний зв'язок цих чотирьох груп методів синтезує ефективний вплив управляючої підсистеми на підсистему, якою управляють.

Методи маркетингового управління досліджував Ю. Чаплінський, який кваліфікував їх як методи управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства і запропонував виділити три групи методів: економічні (планування, аналіз, ціноутворення, фінансування); організаційні (накази, розпорядження, оперативні указівки і т.д.); соціально-психологічні (планування соціального розвитку колективу, переконання) [79, с. 14]. Однак, автор не зосереджував уваги на дослідженні сутності та особливостей застосування цих методів.

Т. Заяць, І. Тарполова, О. Пилипенко вважають, що до методів маркетингового управління належать методи планування продукції та продажу, витрат на них, визначення цін, надбавок і знижок, використання товарних знаків, виробничих марок і фірмової упаковки, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу і контролю маркетингової діяльності та ін.

Дотримання зазначених принципів управління маркетинговою діяльністю підприємства дає змогу забезпечити розробку та ефективну реалізацію маркетингової стратегії.

Розроблення та формування стратегії є центральним етапом у процесі стратегічного управління підприємством. Серед існуючих функціональних стратегій підприємства маркетингова стратегія відіграє особливу роль. Пояснюється це тим, що саме маркетингова стратегія формує перспективні орієнтири ринкової діяльності підприємства. Тому ефективна маркетингова стратегія забезпечує підприємству успішне ринкове функціонування і, в результаті, – прибутковий, стабільний розвиток.

Теоретичні та практичні аспекти маркетингових стратегій управління достатньо повною мірою розглянуті та розроблені в іноземній науковій літературі, зокрема в працях Г. Ассель [67], Г. Хулей [64], Д. Джо ббера [68], Ф. Котлера [50], М. Портера [69], Ж.-Ж. Ламбена [85]. Проблемам стратегічного управління підприємством або стратегіям в управлінні в ри-

нквих умовах присвячені праці українських вчених: Н. Куденко [65], Г. П'ятницької [67], З. Шершньової [70] та ін.

Сутність розроблення маркетингової стратегії для компанії полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей підприємства умовам конкурентного ринку, на якому вона працює не лише в даний момент, але і в найближчому майбутньому. Відправною точкою у формуванні стратегії є визначення місії, мети та завдань підприємства, тому насамперед розглянемо значення цих термінів.

Питанням формулювання місії підприємства приділяли увагу багато науковців [28, 50, 61, 64, 15, 63, 68 та ін.]. На основі аналізу їх публікацій, нами виділені вихідні положення формулювання місії підприємства:

- місія підприємства – це висловлене основне соціально значуще функціональне призначення організації у довгостроковому періоді [61; 75, с. 28]; заява про те, яким видом (видами) діяльності підприємство повинно займатися [28, с. 785];
- формулювання місії підприємства детермінується сферою діяльності підприємства. Вибір сфери діяльності підприємства передбачає:
 - а) визначення потреби, яку треба задовольнити, б) ідентифікацію споживачів та в) вибір способу задоволення потреб ідентифікованих споживачів;
- місія визначає місце, роль і становище підприємства в суспільстві, його суспільний статус; її можна розглядати: а) як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і визначає масштаби бізнесу; б) як основну діяльність підприємства;
- місія допомагає сформувати відчуття спільної мети, а також представити принципи, якими підприємство буде керуватися під час прийняття рішень та визначення пріоритетів у розподіленні ресурсів;
- формулювання місії має бути простим, достатньо лаконічним, зрозумілим і відображати такі аспекти:
 - ◆ загальний характер потреб, які задовольняє пропозиція підприємства;
 - ◆ стратегічні наміри підприємства або бачення того, чого воно хоче досягнути; місце, яке підприємство займає або прагне займати; визначення ринку відносно цільових споживачів та ключових потреб;
 - ◆ цінності підприємства, які задають морально-етичне тло у всіх його операціях;
 - ◆ загальну характеристику споживачів;
 - ◆ уміння підприємства, або те, чим воно відрізняється від інших суб'єктів підприємництва; основні конкурентні переваги підприємства;
 - ◆ характер продукції або послуг підприємства.

На думку Ф. Котлера, найбільш вдалою можна назвати таке формулювання місії підприємства, в основу якої покладено бачення – ідеальне уявлення, майже нездійсненна мрія, що задає напрям його розвитку на найближчі 10–20 років [50, с. 58–60].

Для правильного формулювання місії підприємства науковці [71, с. 32; 50, с. 59 та ін.] вважають за необхідне передусім дати відповіді на класичні запитання, сформульовані П. Друкером: щодо сутності та характеристик бізнесу, особливостей покупця, його сприйняття цінності пропозиції та загалом діяльності підприємства [15, с. 7]. Водночас Санні Г. неодноразово наголошує на важливості простого, лаконічного і зрозумілого формулювання місії, а також перегляді місії, якщо в неї перестали вірити або якщо вона вже не відображає оптимального шляху розвитку [71, с. 32].

Деякі науковці не відрізняють словосполучення «цілі підприємства» від «місії підприємства» та застосовують ці поняття як тотожні за змістом або використовують формулювання «ціль або місія підприємства» [64, с. 43–45]. Інші навпаки, вважають, що цілі та місія не є синонімічними поняттями та наводять критерії, за якими встановлюються відмінності між ними [63] (дод. В).

Дж. Блайт визначає цілі діяльності підприємства як «стратегічну заяву про те, куди хоче прийти компанія». Він виділяє три типи цілей: фінансові (відображають обсяги продажу, частку ринку та інвестиційний потенціал підприємства); філософські (пов'язані з ключовими цінностями компанії) та якісні (визначають рівень обслуговування, інновації та ін.) [30, с. 373].

У сучасній науковій літературі розглядається велика кількість різноманітних стратегій підприємства, що координують роботу всіх його структурних підрозділів та допомагають розвиватися і діяти на конкурентному ринку. Аналіз існуючих різновидів стратегій, які можуть бути впроваджені за тих чи інших обставин з метою успішного досягнення перспективних цілей підприємства, розпочнемо зі з'ясування сутності самого поняття «стратегія».

Г. П'ятницька виділяє два підходи щодо визначень поняття «стратегія»: традиційний, що розглядає стратегію як «генеральний план», і патерн-підхід (pattern у пер. з англ. – зразок, модель), що визначає стратегію як модель [67, с. 130].

Прихильники традиційного підходу представляють стратегію як результат процесу планування. Згідно з поглядами М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі та ін. [49 с. 696] стратегія – це загальний всебічний план досягнення цілей. На думку Г. Багієва, «це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках» [32 с. 189], Ф. Котлер визначає стратегію

як «план досягнення бажаних результатів» [50, с. 70], К. Андерсен, К. Керр – як «масштабний план дій, які ведуть до досягнення поставленої мети» [80, с. 101], а Дж. Еткінсон – як «висловлення намірів, які спрямовані на розподілення ресурсів між елементами бізнесу та (або) виробничими (маркетинговими) підрозділами компанії» [87, с. 28].

На думку Г. П'ятницької, з якою ми цілком погоджуємося, позитивними рисами традиційного підходу є тісний взаємозв'язок між визначенням цілей і координацією та розподілом ресурсів для їх досягнення, негативними – відсутність відображення впливу середовища на елементи цього взаємозв'язку [67, с. 130]. Н. Куденко також зазначає, що визначати маркетингову стратегію як план дій недоречно, тому що маркетингова стратегія може не бути планом чи програмою дій, вона може формулювати лише загальний напрям цих дій. З огляду на сказане, автор пропонує таке визначення маркетингової стратегії – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій [65, с. 13].

Прибічники паттерн-підходу описують стратегію як модель дій, як метод [28, с. 797; 30, с. 594] або як напрями діяльності підприємства в цілому [65, с. 13; 78, с. 568]. Т. П'ятницька висловлює думку, що паттерн-підхід краще відповідає сутності стратегії, оскільки представляє її не як сталу програму щодо оперування наявними ресурсами для досягнення цілей, а як засіб управління, що постійно видозмінюється під впливом менеджерських рішень, які з'являються у відповідь на рухи конкурентів, або на очікувану ситуацію чи кризу, або на передчуття майбутніх змін у бізнесовому середовищі [67, с. 130].

Дж. Еткінсон зазначає, що маркетинг як філософія бізнесу на сучасному етапі представляє саму серцевину стратегії, її стержень, з цієї причини стає все труднішим визначити межі і самої стратегії, і маркетингу [87, с. 53].

На думку Н. Куденко, в економічній літературі домінує підхід, за якого маркетингова стратегія розглядається лише як частина функціональних стратегій компанії. Тому дуже часто різновиди маркетингових стратегій виділяються лише відповідно до комплексу маркетингових засобів, тобто виділяють маркетингову товарну стратегію (товарно-ринкову), маркетингову цінову стратегію, маркетингову стратегію дистрибуції і розподілення та маркетингову стратегію комунікацій. Проте маркетинг бере активну участь у розробці всіх різновидів стратегій підприємства, які пов'язані з ринковими орієнтирами її діяльності. Тому, на думку автора, до різновидів маркетингових стратегій підприємства необхідно віднести і корпоративні стратегії, і бізнес-стратегії в аспектах, пов'язаних із споживачами та ринками збуту фірми. Виходячи з цього, мають право на існування такі різно-

види стратегій підприємства, як маркетингові корпоративні стратегії, маркетингові стратегії стратегічних господарських підрозділів (або бізнес-стратегії) [65, с. 6].

З огляду на це, наведемо різні визначення поняття «маркетингова стратегія» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття «маркетингова стратегія» вітчизняними та іноземними авторами

[розроблено авторами на підставі 21, 28, 30, 65, 71, 78, 91]

Автор	Трактування поняття «маркетингова стратегія»
Куденко Н. [65, с.13]	Маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.
Багієв Г. [32, с. 189]	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках.
Заяць Т. [21, с. 26].	Маркетингова стратегія – це докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей.
Ассель Г. [28, с. 797]	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.
Блайт Дж. [30, с. 594]	Стратегія маркетингу – це метод, за допомогою якого компанія має намір забезпечити досягнення її цілей.
Брасінгтон Ф. [78, с. 568]	Маркетингова стратегія визначає цільові ринки, напрями діяльності та дії в цілому, необхідні для створення конкурентного положення, захист якого компанія зможе забезпечити, і яке є спільним із загальною корпоративною та конкурентною стратегіями на цих ринках.
Ядін Д. [91, с. 209]	Маркетингова стратегія – це визначення загальних цілей маркетингових операцій підприємства або операцій з просування окремого виду товарів або послуг.
Санні Г. [71, с. 59]	Сутність маркетингової стратегії – в диференціації.

Основною ознакою, за якою найчастіше поділяють стратегії підприємства, є ієрархія управління (рівень прийняття рішень) [67, с. 130] або стратегічний рівень підприємства [65, с. 16].

Карлоф Б. зазначає, що розгляд проблем стратегії часто ускладнюється, оскільки те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення певних цілей, на відносно низьких рівнях виявляється ціллю. Це явище можна назвати ієрархічною структурою стратегії. Звідси випливає, наприклад, що коли в компанії встановлені цілі та розроблені стратегії на рівні портфеля в цілому, то для підприємств, які входять до цього портфеля, ці стратегії є цілями.

Підприємства в свою чергу розробляють свої стратегії. Останні для кожної з служб того чи іншого підприємства виступають як набір цілей [76, с. 149].

З цієї точки зору найбільшого поширення набула класифікація стратегій на такі різновиди: 1) корпоративні (або портфельні); 2) ділові (або бізнес-рівня); 3) функціональні; 4) операційні (або лінійні) [67, с. 130; 87, с. 25].

На думку Дж. Еткінсона, такий розподіл пояснює явище, коли тактика елемента бізнесу може стати стратегією для функціональних підрозділів компанії. Ступені формування та визначення стратегічної поведінки кожної ієрархії підприємства відображає абревіатура MOST (Mission, Objectives, Strategy, Tactics). Тому обов'язки керівництва повинні включати формування місії підприємства, його цілей, а також розроблення стратегії та тактики для кожного організаційного підрозділу підприємства. Звідси походить вислів «місія / ціль – зверху вниз, стратегія / тактика – знизу вверх». Виходячи із типу ієрархії підприємства, – організаційна, стратегічна, процесна – Мінцберг Г. та Куїнін Дж. пропонують різні моделі MOST [77].

Проведені нами дослідження еволюції класифікацій у період 1999–2006 р.р. (дод. Д. 1 – дод. Д. 3), дозволило встановити, що з удосконаленням та розвитком стратегій маркетингу збільшилася кількість їх класифікаційних ознак. Наприклад, О. Тимонін розрізняє стратегії за шістьма напрямками: товар, ринок, ціна, розподіл, просування продукції та стимулювання продажу, корпоративний розвиток [92, с. 3], вибір підприємством яких має базуватися на основі аналізу щодо ефективності кожної з них.

В свою чергу Н. Куденко пропонує класифікацію стратегій за шістнадцятьма класифікаційними ознаками (дод. Д. 2).

Узагальнюючи існуючу на сучасному етапі велику кількість різноманітних стратегій, Г. П'ятницька, надає класифікацію за тридцятьма шістьма ознаками, які охоплюють усі ієрархічні рівні управління, їх функціональне призначення, особливості підходу підприємства до проблем формування попиту, створення конкурентної позицій та вибору відповідного сегменту ринку.

Велику популярність у науковій маркетинговій літературі здобули стратегії, сформульовані М. Портером [69] та Г. Мінцбергом [77], та розглядаються у працях Ф. Котлера [50], Г. Хулей [64], Дж. О'Шонессі [83], Д. Дей [84], І. Семеняк [88].

Азіатський маркетолог-практик Г. Санні, який обстоює позицію, що формування та реалізація маркетингових стратегій повинна бути максимально простою, вважає універсальні маркетингові стратегії

М. Портера (диференціації, концентрації та загального лідерства за витратами) «занадто заплутаними» або «мудрованими»: «ще раніше, ніж ви виберете одну з них, все стане дуже складним» [71 с. 59].

Аналогічну думку Г. Санні висловлює щодо «десяти шкіл» Г. Мінцберга [77, с. 99–105], які покликані допомогти у визначенні стратегії підприємства. Він вважає, що «науковці та бізнес-консультанти заснували свою власну доморощену індустрію зі створення різних формувань стратегії» [71 с. 60].

Єдино правильний шлях для формування маркетингової стратегії підприємства Г. Санні бачить у диференціації: «сутність стратегії – у відмінності, а сутність відмінності – знайти свої переваги перед конкурентами». З огляду на це, Г. Санні наводить два типи стратегій диференціації:

1. Менш ефективні стратегії диференціації. На думку автора, стратегії, в основі яких лежать якість продукту, орієнтація на споживача або на ціну, «рідко бувають ефективними, тому як це те, чим займаються усі компанії» [71 с. 62].

2. Ефективні маркетингові стратегії диференціації. Комплекс цих стратегій потребує втілення таких завдань:

1) визначити відмінну рису товару, та створити на її основі власну маркетингову стратегію: важливо переконатись у тому, що ця ідея належить тільки підприємству-розробнику або ще не належить нікому;

2) бути першим та отримати перевагу першого кроку;

3) якщо неможливо бути першим, слід знайти нішу, в якій це ще є можливим, та домінувати в ній, щоб отримати лідерство;

4) створити продукт останнього покоління;

5) дотримуватися традицій: вірність традиціям справляє позитивний психологічний вплив на покупців; вони почувають себе впевненіше, коли купують звичні продукти, виходячи з того, що компанія, яка не змінює спеціалізацію протягом тривалого часу, пропонує продукти кращі, ніж інші;

б) акцентувати:

- на позиціюванні продукту, якому надають перевагу ті чи інші групи людей або відомі люди;

- на надзвичайній популярності продукту;

- на унікальності шляху продукту до споживачів;

- на простому (доступному) маркетингу тощо.

Всі описані стратегії були розроблені дослідниками без урахування специфіки туризму. Аспекти формування маркетингової стратегії саме на туристичному підприємстві розглядає Д. Ісмаєв, якій характеризує марке-

тингову стратегію як таку, яка «визначає спосіб досягнення поставлених цілей і завдань маркетингу» [62, с. 48–59].

Для туристичного підприємства він виділяє три найбільш важливі та ефективні маркетингові стратегії: зростання; цільового маркетингу та фокусованого маркетингу.

Стратегія зростання передбачає використання всіх явних і прихованих можливостей підприємства для збільшення обсягу туристичних послуг за кордоном. Для великих туристичних підприємств цими правилами передбачаються більш масштабні заходи.

Стратегія цільового маркетингу ґрунтується на розробленні та просуванні на цільових ринках спеціального туристичного продукту, що відповідає потребам і бажанням споживачів одного або кількох цільових сегментів (наприклад, екскурсійні, спортивні тури, екотурів та ін.).

Стратегія фокусованого маркетингу включає розроблення і просування вкрай специфічного туристичного продукту, розраховуючи на залучення споживачів, представлених вузьким ринковим сегментом або нішею (наприклад, тури відповідно до професійних чи аматорських інтересів). Ця стратегія використовується туристичними підприємствами з обмеженими ресурсами і в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Замість пошуку незначної частки в основних ринкових сегментах підприємство прагне отримати більшу частку у вузькому сегменті або навіть у ринкових нішах, які у великих туристичних підприємств, що спеціалізуються на масовому туризмі не викликають особливої зацікавленості.

Аналіз особливостей кожної із згаданих стратегій дозволив встановити логічний взаємозв'язок між формулюванням принципів маркетингу підприємства, постановкою конкретних цілей, вибором стратегії і завдань, виконання яких покликане забезпечити реалізацію маркетингової стратегії, що відображають дані табл. 1.5.

Взаємозв'язок принципів, цілей та маркетингових стратегій туристичних підприємств
[розроблено авторами]

Принцип маркетингу	Цілі	Стратегія	Завдання для малих туристичних операторів	Завдання для великих туристичних операторів
Націлюватися на потреби споживача	Пропонувати ТПР по відповідних потребам ключових споживачів	Стратегія фокусованого маркетингу	Інтенсивно розробляти сильні позитивні сторони ТПР позивати його унікальність	Розробляти нову комерційну пропозицію на базі місцевих тур-ресурсів позивати спеціалізований туризм за професійними та і аматорськими інтересами
Враховувати, що споживачі купують не продукт, а засіб задоволення потреби	Спрямування діяльності підприємства на вирішення проблем ключових споживачів		Усунути наявні недоліки обслуговування туристів	Визначати пріоритети у використанні зарубіжних туристських ринків з більш високим платіжним потенціалом
Конкурувати лише на тих ринках, де можна досягти переваги	Правильний вибір туристичного ринку	Стратегія цільового маркетингу	Використовувати сприятливі умови що вишкочують на ринках зарубіжних країн, для реалізації ТПР	Розширювати географію та збільшення тривалості подорожей іноземних туристів по країні
Визначати відмінності у складі ринків	Копіювання маркетингу-мікс підприємства відповідно до вимог обраного ним сегменту		Вести активний пошук нових сегментів закордонного туристського ринку	Проводити активну рекламну роботу на закордонних туристських ринках і впроваджувати рекламування додаткових послуг у країні
Орієнтуватися на тенденції зміни ринків та потреб споживачів	Положення темпів існування туристичного продукту / послуги на ринку	Стратегія зростання	Сконцентрувати зусилля на спеціалізації туристичного продукту	Збільшувати кількість поїзлок іноземних туристів у несезонний період;
Розглядати маркетинг як філософію діяльності всього ТП а не лише підрозділу маркетингу	Маркетингове спрямування діяльності всіх підрозділів підприємства		Розробляти еластичні умови бронювання та ануляції поїзлок іноземних туристів	Впроваджувати політику експортних цін на туристичні послуги Розбудовувати зовнішню і внутрішню збутову мережі
				Збільшувати виробництво та пролаж лаяткових туристичних послуг (крім комплексного обслуговування) та сувенірів для іноземних туристів

На наше тверде переконання, для України та Грузії на сучасному етапі розвитку туристичної індустрії найбільш важливим є формування власного туристичного іміджу та пропонування привабливих туристичних пакетів. Тому в контексті розроблення маркетингової стратегії розглядали малі та великі туристичні оператори країни.

На розробку стратегічних цілей та завдань туристичного підприємства впливає велика кількість чинників, серед яких, загальні перспективи розвитку галузі, конкуренція, культура й структура підприємства, відносини між вищим керівництвом і керівниками середніх рівнів управління, конкурентний потенціал підприємства, історія організації. Тому в нашому випадку цілі сформульовані виходячи із загальних маркетингових принципів підприємства.

З огляду на відмінності між можливостями великих та малих туристичних підприємств, реалізація схожих за сутністю стратегій потребує від них виконання різних завдань. Так, перед малими ТП, частка яких у формуванні національного туристичного продукту складає 54% [79], серед пріоритетних завдань слід назвати такі: інтенсивне розроблення сильних позитивних характеристик туристичного продукту; приділення уваги розвитку його унікальності; усунення наявних недоліків в обслуговуванні туристів та використання сприятливих умов, що виникають на ринках зарубіжних країн, для реалізації туристичного продукту та ін.

На великих ТП до цих завдань відносять більш масштабні заходи: розроблення нової комерційної пропозиції на базі місцевих туристичних ресурсів; розвиток спеціалізованого туризму за професійними та / чи аматорськими інтересами; визначення пріоритетів у використанні зарубіжних туристських ринків з більш високим платіжним потенціалом; розширення географії та збільшення тривалості подорожей іноземних туристів по країні; удосконалення політики експортних цін на туристичні послуги та ін.

Наведені у табл. 1.5 різновиди логічних ланцюгів «принцип – ціль – стратегія – завдання» звичайно ж не охоплюють усіх можливих ситуацій у діяльності туристичних підприємств і можуть бути доповнені іншими варіантами з урахуванням конкретних умов.

На наше тверде переконання, урахування цього взаємозв'язку є шляхом до підвищення ефективності діяльності кожного туристичного підприємства, а отже і туристичної галузі в цілому.

Сутність розроблення маркетингової стратегії на туристичному підприємстві полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей підприємства умовам конкурентного ринку, на якому воно працює, не лише в даний момент, але і в найближчому майбутньому. Тому ефективна маркетингова стратегія, забезпечує підприємству успішне ринкове функціонування і, в результаті, – прибутковий стабільний розвиток.

Водночас головним детермінантом успішності підприємства є створення привабливого туристичного продукту, адже продукт є найважливішою складовою комплексу маркетингу та джерелом прибутків туристичного підприємства. Застосування певних маркетингових стратегій у взаємозв'язку з принципами, цілями та завданнями підприємства відіграє суттєву роль у ефективному функціонуванні туристичних підприємств України, а отже і розвитку національного туристичного продукту.

Наведені вище рекомендації для розробки стратегії маркетингу туристичного підприємства, звичайно ж не охоплюють усіх можливих завдань туристичних операторів і можуть у конкретних умовах бути доповнені іншими оперативними рішеннями і заходами.

Наприклад, рішення з питання визначення видів туризму (екскурсійно-пізнавальні, спеціалізовані, екотуризм, спортивні тури та ін.), за якими будуть організовуватися поїздки іноземних туристів в Україну / Грузію слід приймати на основі вивчення сегментації закордонного ринку, а також власних можливостей використання відповідних туристських ресурсів.

В умовах змішаної економіки та дії ринкових відносин поняття «стратегія» та «стратегічні рішення» застосовуються в різних словосполученнях: стратегічний маркетинг, стратегічне планування, стратегічне управління. Як було наведено вище стратегія трактується «як система управлінських рішень, які визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфер, форм та способів діяльності в умовах змінення навколишнього середовища, а також порядок розподілення ресурсів для досягнення поставлених цілей» [47, с. 7–8].

Концепція стратегічного маркетингу базується на розмежуванні понять стратегічного та операційного маркетингу. Перший з них – це постійний систематичний аналіз потреб ринку, що дає змогу розробляти нові ефективні товари з певними властивостями, які істотно відрізняються від товарів конкурентів, призначені для конкретних груп покупців і забезпечують виробникові високу конкурентоспроможність. Стратегічний маркетинг передбачає також аналіз потреб, макро- і мікросегментацію, аналіз конкурентоспроможності й портфеля ринків товарів, вибір стратегії розвитку. Операційний маркетинг – це інструмент реалізації обраної маркетингової стратегії, конкретний план маркетингу, до якого входить весь його комплекс [40, с. 185].

1.3. Детермінанти, критерії та показники ефективності маркетингового управління туристичними підприємствами

На сучасному етапі розвитку економічної системи, що характеризується високою нестабільністю та рухливістю політичних, ринкових, технологічних та інших процесів, для підприємств різних типів і сфер діяльності загострюються проблеми забезпечення та підтримки міцної позиції на ринку. Комплексний характер та складна природа завоювання та утримання конкурентної позиції підприємства обумовлюють широкий спектр напрямків теоретичних і прикладних досліджень, спрямованих на виявлення джерел конкурентоспроможності, способів її підвищення та методів оцінки досягнутого рівня. Кожний із зазначених напрямків утворює методологічно самостійне проблемне поле та вимагає окремих досліджень.

Аналіз наукових публікацій [27, 28, 40, 47 та ін.] свідчить, що серед дослідників та практиків особливу зацікавленість викликають проблеми визначення та оцінки ефективності функціонування суб'єктів туристичної діяльності. Це зумовлено поступовою трансформацією природи підприємства як основної ланки економічної системи, розширенням розуміння його місця і ролі підприємства в загальній системі суспільних відносин. Отже, з'являються нові підходи до визначення ефективності як такої, методів її оцінки, розроблення заходів щодо її підвищення.

Передусім вважали за доцільне уточнити сутність поняття «ефективність». Проблематиці ефективності протягом останнього століття приділяли уваги багато науковців і практиків, що обумовило наявність численної кількості визначень змісту цього терміну (більш як 1000) [99, с. 208]. В економіці ефективність часто визначають як, результативність виробництва, як співвідношення між ефектом та затратами на його отримання [28]. У працях сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідників термін «ефективність» використовується поряд з терміном «результативність» як синонімічний або такий, що має однаковий зміст. Наприклад, П. Хейне визначає ефективність як «здобуток, про який найбільше ведуть мову економісти. Це не повинно дивувати, оскільки ефективність і економічність – майже синоніми. Обидва терміни характеризують «результативність» (effectiveness) використання засобів для досягнення цілей. Отримувати якомога більше з доступних нам обмежених ресурсів – ось що ми маємо на увазі під ефективністю і під економічністю ресурсів» [101 с. 29]. У цьому випадку поняття «ефективність» ототожнюється з поняттям «результативність». В «Економічній енциклопедії» [102, с. 103] ефективність визначена як здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту результату до витрат, що забезпечили цей результат.

Для усунення плутанини щодо сутності та призначення понять «ефективність» і «результативність», Л. Лігоненко [99, с. 213] пропонує користуватися визначеннями цих понять, так як надано в стандарті ISO 9000:2000 [102, с.91]:

- результативність (п.3.2.14) – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів;
- ефективність (п. 3.2.15) – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

На думку Л. Лігоненко, обидві дефініції є інтегральними характеристиками якості управління функціонуванням і розвитком підприємства. Вибір пріоритетів у їх практичному використанні, визначення відповідних критеріїв і показників оцінювання залежить від специфіки об'єкта оцінювання.

Аналогічну думку висловлюють зарубіжні дослідники Б. Маркус та П. Мінд [100]: «ефективність (efficiency) – це досягнення більшого прибутку з меншими витратами, а результативність (effectiveness) – це робити правильні речі в правильний час для досягнення цілей підприємства; або якщо коротко «ефективність – робити речі правильно» та «результативність – робити правильні речі» [104].

Погоджуючись із думкою Л. Лігоненко та іншими дослідниками, надалі будемо застосовувати згадані терміни із відповідною різною за змістом сутністю.

Питання ефективності маркетингового управління у науковій літературі на сьогодні розглянуті недостатньо. На думку І. Синяєвої, «ефективність маркетингового управління – це комплексна оцінка якісних і кількісних показників розподілу, просування і позиціонування товарів, послуг, ідей у суспільстві з урахуванням місії і бюджету кожного учасника ринкового обороту» [25, с. 198]. Однак при цьому автор не вказує, які показники або шкали мають застосовуватися для якісної оцінки маркетингу, не розроблено також моделі розрахунку зведеного показника ефективності.

Водночас, у публікаціях зустрічаються такі визначення як «ефективність маркетингової діяльності» та «ефективність управління». З огляду на те, що маркетингове управління передбачає реалізацію принципів маркетингу в управлінні підприємством, вважаємо, що оцінка ефективності маркетингового управління має здійснюватися за обома напрямками, а саме: за ефективністю маркетингової діяльності та ефективністю управління.

Аспекти оцінки ефективності маркетингової діяльності досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема П. Дойль [122], Г. Ассель [28], Г. Хулей [64], Ф. Котлер [4, 6, 38] та ін. Питанням ефективності маркетингу саме в туризмі приділяли увагу: Ф. Котлер [115, 128],

Л. Шульгіна [11], А. Дурович [131], Ю. Карягін, З. Тимошенко, Т. Демура, Г. Мунін [130], О. Азарян [132], О. Любщева [134].

На думку вітчизняних науковців В. Верби та О. Гребешкова [27] за критерієм способу оцінювання ефективності маркетингової діяльності усі сучасні методичні підходи можна об'єднати у дві групи: 1) на основі аналізу економічних показників та 2) на основі експертних оцінок. При цьому використання фінансових показників передбачає визначення ефективності або з позиції підвищення ринкової вартості бізнесу, або на основі аналізу показника прибутковості інвестицій у маркетинг. Надамо коротку характеристику визначеним підходам.

Перший підхід. Аналіз літератури показує, що більшість практиків сходяться на думці, що ефект маркетингової діяльності полягає у прирості обсягів продажу і прибутків [122, с. 75; 28, с.719; 64, с. 67; 96 та ін.]. У рамках цієї методології критерієм ефективності маркетингових програм виступають чотири фінансових показника: а) обсяг продажу; б) валовий дохід; в) чистий прибуток; г) зростання частки ринку.

Цей підхід також включає оцінку ефективності маркетингової діяльності, що базується на аналізі показника рентабельності маркетингових інвестицій (PMI) [Дж. Ленскольд 97], також відомий як ROME – прибутковість маркетингових витрат (Return on Marketing Expenditures) або ROMI – прибутковість інвестицій в маркетинг (Return on Marketing Investment) [119, с. 53–55] або ROI в маркетингу [123]. Г. Ассель пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності за допомогою показника «ефективність витрат на маркетинг». При цьому на основі економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг і результатом – обсягом продажу або прибутком [28, с. 803]. Алгоритми розрахунку кожного показника наведені в табл. 1.6.

Дослідниця Г. Яшева вважає, що такий метод оцінки – це оцінка ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності [95]. Незважаючи на те, що в даному підході витрати на маркетинг розглядаються лише як поточні витрати (а не як інвестиції), на наш погляд, такий підхід став логічним початком оцінки ефективності маркетингової діяльності через аналіз рентабельності маркетингових інвестицій, який зараз широко використовується західними компаніями і набуває подальшого розвитку.

Таблиця 1.6

**Класифікація існуючих економічних (кількісних) показників ефективності
маркетингової діяльності підприємства**

Показники	Призначення показників	Алгоритм розрахунку	Автори
Темп зростання обсягу продажів	Характеризує динаміку обсягу реалізованих послуг та товарів туристичного призначення	$T_{зр} = \frac{O_{зв}}{O_m} * 100,$ <p>де $T_{зр}$ – темп зростання обсягу споживання туристичного продукту, % $O_{зв}$ – обсяг споживання туристичного продукту у звітному періоді, грн. O_m – обсяг споживання тур продукту в минулому періоді, грн.</p>	П. Доль [122], Г. Ассель [28, с.719], Г. Хулей [64, с. 67], Т. Каченко, С.Гаврилюк [127, с. 13]
Чистий дохід Валовий дохід	Характеризують ступінь прибутковості маркетингової діяльності	Чистий дохід = Дохід – Витрати на маркетинг	Г. Ассель [28, с. 803], В. Савчук [96]
Зростання частки ринку		$\Delta Sh = \frac{Sh_c - Sh_b}{\sum_{i=1}^n Sh_i} * 100\% ,$ <p>де ΔSh – коефіцієнт зростання частки ринку, Sh_b – базова частка ринку; Sh_c – поточна частка ринку</p>	П. Дойль [122, с.16–25], Г. Ассель [28]
ROME – прибутковість маркетингових витрат або ROMI – прибутковість інвестицій в маркетинг		$ROME = \frac{\text{Зміни в доході} - \text{Зміни в загальних витратах}}{\text{Зміни у витратах на маркетинг}}$	В. Верба [27], Дж. Ленскольд [97], Р. Шоу, Д. Меррік [119, с.53–55]

Показники	Призначення показників	Алгоритм розрахунку	Автори
Рентабельність маркетингових інвестицій – PMI	Характеризують ступінь прибутковості маркетингової діяльності	$PMI = \frac{NPV_{валприбуток} - NPV_{маркетинг.інвестицій}}{NPV_{маркетинг.інвестицій}}$	Дж. Ленс-кольд [97]
		де: NPV– чиста поточна вартість, тобто різниця між доходом, отриманим завдяки маркетинговому заходу, і витратами, понесеними при його реалізації	
		ROI в маркетингу – прибутковість інвестицій	ROI = прибуток – вартість рекламної кампанії
ЕВІТДА – дохід до виплати податку на прибуток, відсотків та амортизацію		ЕВІТДА – дохід до виплати податку на прибуток, відсотків та амортизацію	Р. Шоу., Д. Меррік [119, с.57]

[систематизовано авторами на підставі 27, 28, 64, 96, 97, 119, 122, 123]

На думку науковців Р. Шоу та Д. Мерріка такі показники як обсяг продажу, валовий дохід та чистий прибуток є помилковими індикаторами ефективності, і пояснюють це тим, що «80% дій спрямованих на посилення продажу частіше зменшують прибуток, ніж покращують» [119, с. 50]. На їх думку, найбільш ефективним методом оцінки є показник EBITDA – дохід до уплати податку на прибуток, відсотків та амортизації (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) [119, с. 57].

Аналогічну думку висловлює П. Дойль: «Найбільш загальним критерієм ефективності маркетингу є збільшення обсягу продажу та частки ринку. Проте такий приріст може і зменшити, і збільшити прибуток. Зростання продажу приводить до збільшення прибутку у тому випадку, якщо операційна рентабельність додаткового продажу покриває витрати, що з'являються та суму інвестицій, які були потрібні для збільшення цього приросту. Безприбуткове зростання є одним із основних причин збільшення витрат для підприємств» [122, с. 121]. Р. Шоу наголошує на тому, що основною тенденцією з боку маркетологів є дослідження поведінки споживачів, чому саме так, а не інакше вони себе поведуть, при цьому зовсім не звертаючи уваги на кількісні деталі [119, с. 38].

Другий підхід, що базується на експертній оцінці виконання на підприємстві таких функцій як сегментування ринку та вибір цільових сегментів, позиціонування товару, розробка ефективних асортиментів продуктів, виведення на ринок нових продуктів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту та організацію збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності та ін. [95]. Оцінити виконання цих функцій маркетингу та функцій управління маркетингом можна тільки за допомогою експертної оцінки, яку здійснюють фахівці служби маркетингу підприємства.

З метою створення більш глибокого зв'язку між маркетинговою діяльністю та фінансовими доходами підприємства, Т. Амблер [94] розробив систему показників ефективності маркетингу (дод. Є. 1). Вчений акцентує увагу на тому, що пов'язування маркетингу з результатами діяльності підприємства потребує регулярного порівняння отриманих даних за виявленими та прогнозованими показниками, а також результатами діяльності конкурентів; при цьому необхідно виявляти та контролювати детермінанти, які формують поведінку покупців. Маркетингові показники за експертною оцінкою наведені нами у табл. 1.7.

За результатами проведеного Амблером Т. дослідження, підприємства під час оцінювання ефективності маркетингової діяльності найбільшу увагу віддають показникам лояльності споживачів, ступеня їх утримання (67%), купівельної задоволеності (46,5%), після яких ідуть

**Класифікація існуючих маркетингових показників оцінювання
ефективності маркетингового управління**

Показники	Призначення показників	Метод розрахунку, отримання інформації	Автор
Загальна кількість клієнтів	Характеризує динаміку приросту кількості споживачів за звітний період	Експертна оцінка, опитування	П. Дойль [122], Г. Ассель [28, с. 719], В. Верба [27], Дж. Ленскольд [97], Р. Шоу, Д. Меррік [119], Т. Амблер [94, 123]
Кількість скарг	Характеризує ступінь незадоволення споживачів ТПР		Т. Амблер [94, 123]
Купівельна задоволеність	Характеризує ступінь задоволення споживачів ТПР		Т. Ассель [28], Т. Амблер [94, 123]
Дистрибуція/доступність	Характеризує ступінь доступності ТПР споживачам		П. Доль [122], Г. Ассель [28], Т. Амблер [94, 123]
Відносний рівень якості в сприйнятті клієнтів	Характеризує відносний рівень сприйняття якості споживачами ТПР		Дж. Ленскольд [97], Т. Амблер [94, 123]
Лояльність/утримання	Характеризує рівень прихильності споживачів до ТПР		Т. Амблер [94, 123], Г. Хулей [64, с. 67]
Відносна ціна	Характеризує ступінь задоволення споживачів співвідношенням «ціна – якість»		Експертна оцінка, опитування
Поінформованість споживачів	Характеризує ступінь поінформованості споживачів відносно ТПР	Т. Амблер [94, 123]	

[систематизовано авторами на підставі 27, 28, 64, 94, 97, 119, 122]

показники кількості скарг (45%) та відносної ціні (37,5%). Амблер Т. акцентує на такому: незважаючи на значну популярність серед маркетологів зазначених показників як індикаторів ефективності, вони не зовсім точно відображають сутність цього питання. Основна проблема полягає у їх відносності [94].

Британські вчені К. Кленсі і П. Криг [124], шляхом методу Парето, розрахували, що понад 20% маркетингових витрат створюють 80% корисності (дод. Є.2).

Маркетингове управління туристичними підприємствами має свою специфіку, зумовлену особливостями створення і споживання туристичного продукту. Особливого значення у маркетинговому управлінні туристичними підприємствами набувають взаємовідносини із споживачами. Цьому питанню приділяли увагу багато зарубіжних та вітчизняних вчених у своїх працях [11, 80, 126, 131, 79 та ін.]. Довгострокові взаємовідносини з споживачами обходяться значно дешевше, ніж маркетингові витрати, необхідні для посилення споживчого інтересу до послуги підприємства з боку нового клієнта.

Як відмічає А. Дурович, «завоювання нового клієнта коштує підприємству у 6 разів дорожче, ніж організація продажу вже існуючому. Якщо клієнт залишився незадоволеним, тоді повторне завоювання його уваги буде коштувати підприємству у 25 разів дорожче. Ця обставина потребує нового підходу до управління (у т.ч. маркетингом) на туристичному підприємстві, основою якого є *маркетинг взаємовідносин* або CRM – Customer Relationship Marketing [114]. Розвиток зазначеному підходу дала Л. Шулґіна [11], довівши, що на сучасному ринку більш перспективною є концепція маркетингу співпраці. Сутність зазначеної концепції передає запропоноване автором визначення: *маркетинг співпраці* – це недискретний процес мотивації і залучення співробітників підприємства, партнерів (у тому числі державних установ різних рівнів) і споживачів до взаємовигідної співпраці над розробленням та продажем/купівлею туристичного продукту більш високої цінності для усіх учасників, – з одного боку, та розвитку партнерських стосунків з конкурентами, – з іншого [11, с. 46].

У випадку довгострокової співпраці задоволення споживачів має синергійний ефект, який відображається у формуванні відданості клієнта продавцеві та в його небажанні змінювати туристичне підприємство при повторних купівлях. Для туристичних підприємств саме в цій сфері проявляється ефект Парето – 20% споживачів приносять 80% прибутку підприємству» [126, с. 64]. При цьому основним чинником успіху є не стільки туристичний продукт, що пропонується, скільки професіоналізм персоналу, що здійснює взаємодію із споживачами туристичного продукту. А. Сак зазначає, що, за результати проведеного дослідження у 68% випадках

контакти із споживачами розриваються через те, що вони не відчувають уваги до себе, всього лише у 14% – з причини незадоволення покупцями запропонованим підприємством продуктом [126, с. 64].

У туризмі результат господарської діяльності підприємства значною мірою обумовлюється ступенем задоволення споживача, завдяки отриманому саме індивідуальному обслуговуванню, рівень якого визначається кваліфікованою роботою персоналу [3, с. 290]. Таким чином, *зовнішній маркетинг*, спрямований на ринок, залучає споживачів до офісу туристичного підприємства, а персонал має слідувати побажанням клієнтів, аналізувати та знаходити вихід із проблемних ситуацій. Це завдання вирішується за допомогою *внутрішнього маркетингу*, який є важливою передумовою ефективності маркетингового управління суб'єктом туристичної діяльності. Внутрішній маркетинг, за визначенням Ф. Котлера [128, с. 339] – це процес, що містить у собі такі аспекти: 1) впровадження культури обслуговування; 2) розвиток маркетингового підходу до управління кадрами; 3) розповсюдження маркетингової інформації серед працівників; 4) впровадження системи заохочення та нагородження.

Сучасне підприємство все більше набуває клієнторієнтованого характеру діяльності. Це посилює значущість маркетингової складової у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства. Отже, питання оцінки ефективності маркетингової діяльності набувають високої актуальності, зокрема для вітчизняних туристичних компаній, які нині мають бути готовими конкурувати не лише між собою, але і з зарубіжними операторами, що прийшли на наш ринок і мають суттєві переваги у досвіді використання маркетингових методів.

Ю. Чаплінський пропонує оцінювати ефективність маркетингового управління суб'єктів туристичної діяльності за показниками співпраці туристичного підприємства із споживачами та партнерами.

На його думку, обидва напрямки управління маркетингом туристичного підприємства на основі використання концепції маркетингу співпраці (управління взаємодією із споживачами, управління взаємодією із партнерами), є стратегічно важливими у системі управління маркетингом туристичного підприємства і здійснюють певний вплив на його ефективність [79].

Ефект управління співпрацею туристичного підприємства, Ю. Чаплінський пропонує розглядати як ефект від управління двома підсистемами управління маркетингом за допомогою формули:

$$E_B = \sqrt[n]{E_{BC} \cdot E_{BP}} \quad (1.1)$$

де, E_B – інтегральний показник ефекту взаємодії туристичного підприємства із суб'єктами ринку,

E_{BC} – ефект управління взаємодією із споживачами,

E_{BP} – ефект управління взаємодією із партнерами.

Автор зазначає, що в процесі співпраці із споживачами туристичного продукту відбувається прямий вплив на них, який проявляється через процедуру залучення, обслуговування та утримання споживачів. Кінцевою метою такої співпраці є утримання існуючих, та, у окремих випадках, залучення нових споживачів туристичного продукту. У свою чергу, співпраця із партнерами туристичного підприємства передбачає опосередкований вплив на споживача туристичного продукту, який проявляється у налагодженні ефективних взаємовідносин із партнерами, що спрямовані на пропонування споживачу бажаного туристичного продукту.

Тому напрямки оцінювання ефекту управління співпрацею туристичного підприємства з іншими суб'єктами ринку можна представити як систему, що складається з двох блоків: напрямки оцінювання прямого впливу на маркетингову діяльність та напрямки оцінювання опосередкованого впливу на маркетингову діяльність туристичного підприємства.

Показник прямого впливу на маркетингову діяльність Ю. Чаплинський пропонує визначати як ефект від управління співпрацею із споживачами, який можна представити як залежність від показників ефекту залучення споживачів до споживання туристичного продукту (E_{3C}), обслуговування споживачів (E_{OC}), утримання споживачів (E_{YC}) (формула 1.2).

$$E_{BC} = \sqrt[n]{E_{3C} \cdot E_{OC} \cdot E_{YC}} \quad (1.2)$$

Показник опосередкованого впливу на маркетингову діяльність визначається як ефект від управління співпрацею з партнерами, який структурно складається із оцінювання таких складових: ефект від управління співпрацею із владними структурами (E_B), ефект від управління взаємодією із науковими інститутами (E_H), ефект від управління взаємодією із суміжниками (E_C), ефект від управління взаємодією з іншими партнерами (E_{II}). Описану залежність можна представити за допомогою формули 1.3.

$$E_{BP} = \sqrt[n]{E_B \cdot E_H \cdot E_C \cdot E_{II}} \quad (1.3)$$

Для ефективного функціонування суб'єкта туристичної діяльності в умовах загострення конкуренції інформація стає не менш важливим його ресурсом, ніж фінанси та персонал. Маркетингова інформація допомагає туристичному підприємству значно знизити ступінь ризику, вчасно виявити проблеми та скоординувати реалізацію планів та стратегій маркетингу,

оцінити ринкову діяльність, проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Необхідність застосування маркетингової інформаційної системи на підприємствах туризму, особливості використання результатів маркетингових досліджень та адаптування до діяльності туристичного підприємства детально розглянуті в працях української вченої С. Мельниченко [140], окремі аспекти наведені в роботах А. Саак, Ю. Пшеничних [126, с. 80–166].

Питанням ефективності управління в туризмі присвячені наукові праці Т. Ткаченко [3], П'ятицької Г. [67], В. Квартальнова [135], Л. Мармуль, О. Сарапіна [136], С. Мельниченко [140] та ін. Ефективність управління – це ступінь співвідношення фактичного або очікуваного результату з потрібним (очікуваним), тобто ступінь досягнення мети [125, с. 43]. Менеджмент суб'єктів туристичної діяльності – це управління ресурсами та функціональними процесами юридичних і фізичних осіб, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги чи здійснюють посередницьку діяльність з метою задоволення потреб як існуючих, так і потенційних клієнтів [140, с. 168].

Ефективність управління суб'єктами туристичної діяльності полягає в ступені реалізації на підприємстві функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Крім того, виходячи із специфіки туристичної діяльності, важливою складовою управління виступає *кадровий менеджмент*, якій відіграє ключову роль у сфері туризму. Фактори професійної придатності персоналу, що базуються на фаховій підготовці кадрів спеціально для певного сегмента туристичного ринку за видом і напрямом економічної діяльності, психологічної придатності працювати в індустрії гостинності, правильному підборі та розстановці кадрів на підприємстві, – все це потребує суттєвого вдосконалення механізму кадрового менеджменту (управління персоналом) у сфері туризму [3, с. 290].

Відмінність між внутрішнім маркетингом та кадровим менеджментом полягає в тому, що метою управління персоналом виступає правильний підбір кадрів, у той час як внутрішній маркетинг спрямований на створення команди та мотивування персоналу. Кількісні показники ефективності управління можна відобразити за допомогою показників продуктивності праці або рентабельності трудових ресурсів, а також показників ліквідності та ефективності виробництва / продажу туристичних продуктів.

Отже, у табл. 1.8 нами наведено основні кількісні показники ефективності управління, розглянуті у працях вітчизняних науковців, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, використовуючи свої активи, а також характеризують ефективність реалізації туристичних продуктів.

**Класифікація існуючих управлінських показників оцінки
ефективності маркетингового управління**

Показник	Призначення показників	Метод розрахунку, отримання інформації	Автор
Продуктивність праці	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства	$ПП = \frac{ОП}{Ч}$, де ПП – продуктивність праці на туристичному підприємстві грн./особу; ОП – обсяг реалізації туристичних продуктів, грн.; × – середньооблікова чисельність працівників ТП	Т. Ткаченко, С. Гаврилюк [127, с. 13]
Рентабельність трудових ресурсів		$P_{тр} = \frac{П}{Ч}$, де $P_{тр}$ – рентабельність трудових ресурсів, од.; П – чистий прибуток туристичних підприємств, грн.; × – середньооблікова чисельність працівників ТП	Т. Ткаченко, С. Гаврилюк [127, с. 14]
Ліквідність	Характеризує здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, використовуючи свої активи	$Л = \frac{\text{Оборотні кошти}}{\text{Позиковий капітал}}$	О. Азарян [132, с. 84]
Рентабельність послуг	Характеризує ефективність реалізації туристичних продуктів	$p_n = \frac{П_{тд}}{B_{тд}} * 100$, де $П_{тд}$ – прибуток від туристичної діяльності, грн; $B_{тд}$ – витрати, пов'язані з виробництвом / продажем тур. продуктів, грн	С. Гаврилюк [141, с. 86]

[систематизовано авторами на підставі 127,132,141]

З огляду на зазначене, оцінка ефективності маркетингового управління суб'єктами туристичної діяльності повинна здійснюватися за критеріями ефективності маркетингової та управлінської діяльності, а оцінюватися за допомогою економічних, маркетингових та управлінських показників ефективності.

Беручи до уваги вищезазначене, доходимо висновку, що ефективність маркетингового управління туристичними підприємствами полягає в досягненні цілей маркетингової та управлінської діяльності підприємства, шляхом застосування маркетингових принципів в управлінні.

Впровадження маркетингового управління на підприємстві та забезпечення його ефективності детерміновано певними умовами, сукупність яких свідчать про рівень готовності ринку, підприємств та споживачів до зазначених змін. Усі чинники, що визначають доцільність впровадження маркетингового управління, умовно поділили на зовнішні та внутрішні (рис 1.5).

Серед зовнішніх чинників важливу роль відіграє рівень конкуренції, розвиток комунікаційних та технологічних складових, а також високий ступінь поінформованості споживачів, їх зацікавленість в отриманні нової інформації комерційного характеру та її доступність.

Із розвитком маркетингу співпраці також значної важливості набуває клієнтоорієнтованість партнерів та керівництва суб'єктів туристичної діяльності, здатність використовувати ресурси компанії для створення унікального туристичного продукту.

Важливою ланкою між детермінантами, критеріями та показниками ефективності маркетингового управління є передумови щодо доцільності його впровадження на ТП та включають створення ефективної організаційної системи, впровадження маркетингу співпраці: розроблення стратегії та тактики, розроблення місії та дерева цілей підприємства, впровадження механізму управління якістю формування маркетингової інформаційної системи, внутрішнього маркетингу, управління персоналом, реалізацію комплексу маркетингу та впровадження системи контролю.

Таким чином, система перелічених детермінант формує умови, які в свою чергу визначають систему критеріїв, що відповідають конкретним умовам і є їх похідними. Наявність названих умов сприятиме швидкому досягненню ринкових цілей підприємства та ефективності його управління, яке можна виміряти за допомогою наведених нами економічних, маркетингових та управлінських показників.

Викладене, безумовно, не охоплює всі детермінанти та критерії ефективності маркетингового управління на різних його стадіях. Водночас представлений нами комплексний підхід до розроблення системи детермінант дозволяє відслідковувати конкретні можливості підприємства, доцільність впровадження маркетингового управління, а також відображає загальну картину необхідних та наявних умов для його застосування.

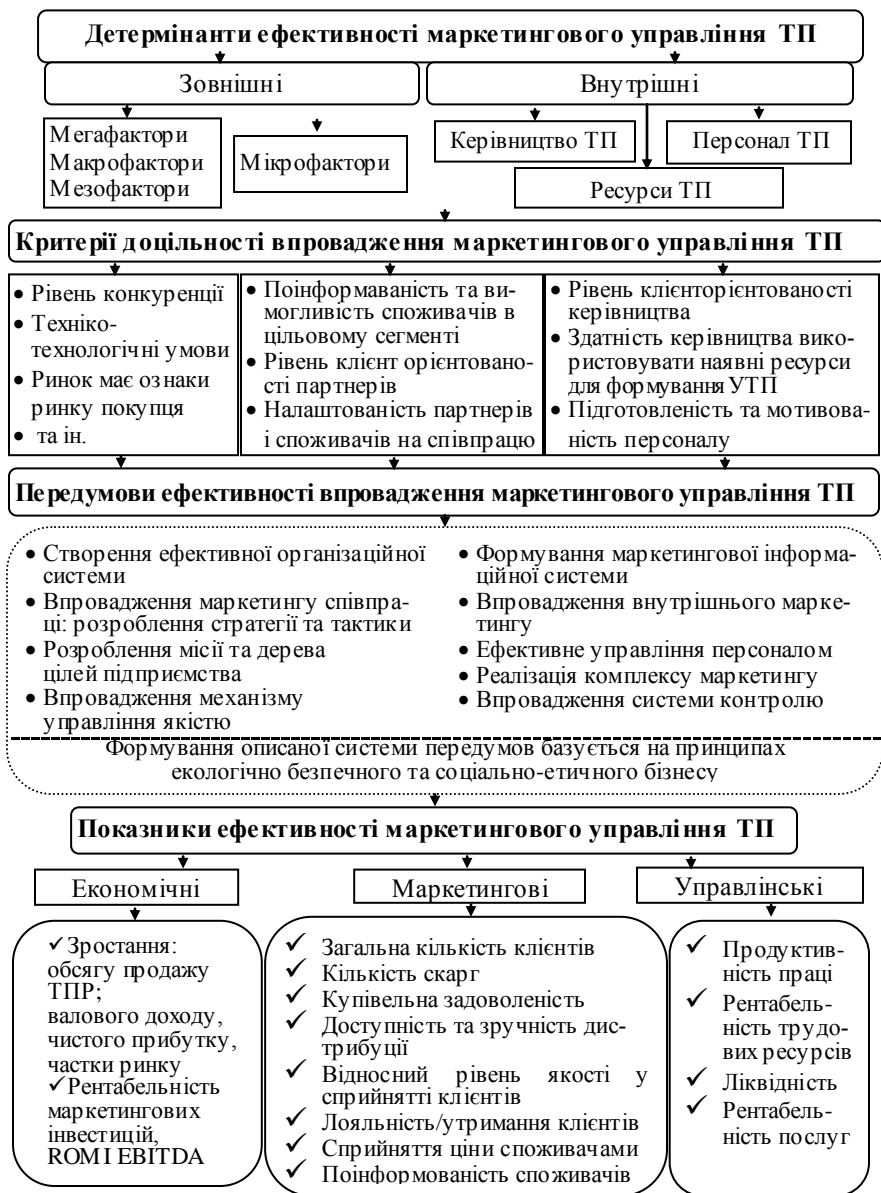


Рис. 1.5. Система детермінант, критеріїв та показників оцінки ефективності маркетингового управління ТП [розроблено авторами]

Висновки до розділу 1

1. У процесі аналізу вітчизняних і зарубіжних досліджень економічного змісту маркетингового управління виявлено, що на сьогодні немає єдиного підходу до визначення цієї категорії, що пояснюється її багатоплановістю. На підставі цього факту нами уточнено елементи понятійного апарату категорії маркетингового управління, проведено порівняльний аналіз термінів «управління маркетингом» та «маркетингове управління», доведено доречність застосування кожного з них. Процес управління підприємством, що включає аналіз ситуації, планування, реалізацію планів і контроль, який заснований на принципах взаємовигідного для всіх учасників обміну та передбачає маркетингову спрямованість всіх підрозділів підприємства, слід визначати терміном «маркетингове управління». Водночас термін «управління маркетингом» доречно вживати у випадках, коли мова йде про управління одним із функціональних процесів підприємства, а саме процесом маркетингу.

2. Поняття «маркетингове управління» тісно пов'язане з процесом формування ринку, тому його сутність може бути розкрита тільки через розуміння ринкових взаємовідносин між конкретною групою підприємств, компаній (ринком продавців) та конкретних покупців (ринком покупців), що обслуговуються і що є основними суб'єктами цих взаємовідносин. Для встановлення вказаного взаємозв'язку та окреслення меж дослідження здійснено аналіз сутності термінів «суб'єкти господарської діяльності» та «суб'єкти туристичної діяльності», розглянуті загальні положення Господарського Кодексу України щодо регулювання їхньої діяльності, а також наведені існуючі класифікації ТП, які відображені в працях вітчизняних науковців. У результаті проведеного аналізу, сформульовано авторське визначення маркетингового управління ТП: *маркетингове управління туристичними підприємствами* – це комплекс з розроблення та координації усіх видів діяльності на основі застосування маркетингових принципів і підходів, що забезпечує підвищення цінності ТПР для усіх контрагентів ринку і досягнення ним гармонізованих соціальних та ринкових цілей.

Запропоноване нами визначення акцентує на тому, що маркетингове управління ТП є підґрунтям для досягнення взаємовигідних стратегічних цілей: *а) на рівні споживачів* – сприйняття ними діяльності підприємства як необхідної (задовольняє їх потреби, надаючи продукт високої споживчої цінності) і нешкідливої (не містить у собі жодного виду ризику); *б) на мезо- та макрорівнях* – збільшення внеску від діяльності підприємства у економічний розвиток регіону (країни) на основі зростання рівня задоволення, а отже і довіри споживачів та інших суб'єктів ринку; *в) на рівні підприємства* – стійку конкурентну позицію у довгостроковій перспективі

завдяки формуванню пропозиції з урахуванням сучасних і майбутніх переваг споживачів, підвищення рівня лояльності усіх учасників ринку до ТП та його продуктів.

3. Виявлено та обґрунтовано взаємозв'язок між принципами, цілями та маркетинговими стратегіями для малих і великих ТП з урахуванням різних завдань, що постають перед ними. Аналіз особливостей кожної із трьох найбільш важливих та ефективних для ТП маркетингових стратегій: зростання; цільового маркетингу та фокусованого маркетингу, – дозволив встановити логічний взаємозв'язок між формулюванням принципів маркетингу ТП, постановкою конкретних цілей, вибором стратегії і завдань, виконання яких покликане забезпечити реалізацію маркетингової стратегії. На наше тверде переконання, для України та Грузії на сучасному етапі розвитку туристичної індустрії найбільш важливим є формування власного туристичного іміджу та пропонування привабливих туристичних пакетів. Тому в контексті розроблення маркетингової стратегії розглядали малі та великі туристичні оператори країни. Серед пріоритетних завдань для малих ТП виділені: інтенсивне розроблення сильних позитивних характеристик туристичного продукту; приділення уваги розвитку його унікальності; усунення наявних недоліків в обслуговуванні туристів та використання сприятливих умов, що виникають на ринках зарубіжних країн, для реалізації ТПР та ін.; для великих ТП: розроблення нової комерційної пропозиції на базі місцевих туристичних ресурсів; розвиток спеціалізованого туризму за професійними та / чи аматорськими інтересами; визначення пріоритетів у використанні зарубіжних туристських ринків з більш високим платіжним потенціалом; розширення географії та збільшення тривалості подорожей іноземних туристів по країні; удосконалення політики експортних цін на ТПР та ін. Доведено, що урахування взаємозв'язку «принцип – ціль – стратегія – завдання» є шляхом до підвищення ефективності діяльності кожного ТП, а отже і туристичної галузі в цілому.

4. Сформовано структуру критеріїв та показників оцінки ефективності маркетингового управління, яка базується на врахуванні маркетингових, економічних та управлінських детермінант маркетингового управління. Обґрунтовано, що ефективність маркетингового управління ТП полягає в досягненні цілей маркетингової та управлінської діяльності ТП шляхом застосування маркетингових принципів в управлінні. Система наведених нами детермінант формує умови, які в свою чергу визначають систему критеріїв, що відповідають конкретним умовам і є їх похідними. Наявність названих умов сприятиме швидкому досягненню ринкових цілей ТП та зростанню ефективності його управління, яке можна виміряти за допомогою наведених нами економічних, маркетингових та управлінських показників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2.1. Дослідження динаміки розвитку туристичних підприємств у Грузії та Україні

Формування системи управління на кожному підприємстві залежить від загальної ситуації на ринку, динаміки розвитку галузі, конкурентних умов, а також внутрішніх показників ефективності діяльності підприємства. Ситуаційний аналіз зазначених та інших чинників дозволяє підприємству вчасно відстежувати загальні тенденції розвитку галузі, що є важливим джерелом інформації для впровадження інноваційних розробок у діяльність, розроблення необхідних заходів для захисту власних позицій чи навіть збільшення частки ринку тощо.

З огляду на сказане, вважали за доцільне дослідити динаміку розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні та Грузії, а також здійснити порівняльний аналіз, з метою виявлення основних тенденцій розвитку туризму в обох країнах. Виходили з того, що згадані тенденції є детермінантами впровадження принципів маркетингового управління в практику функціонування суб'єктів туристичного підприємництва. Відповідно до мети дослідження поставлено такі завдання: проаналізувати динаміку основних показників розвитку туристичної галузі в країнах, у т.ч. порівняти динаміку туристичних потоків, їх розподілення за мотивацією та країнами походження, зростання кількості зайнятих у туризмі, внесок туризму у ВВП досліджуваних країн, а також вплив названих показників на конкурентоспроможність туризму України та Грузії.

Аналіз перелічених показників вимагав дослідження вторинної інформації, джерелами якої виступили статистичні дані Міністерства культури та туризму України, Державної служби туризму та курортів України, Державного Департаменту туризму та курортів Грузії, Державного комітету статистики України, Державного Департаменту статистики Грузії, результати щорічних досліджень Всесвітньої Туристичної Організації (UNWTO) та Всесвітньої ради подорожей та туризму (WTTC), а також дані офіційних Інтернет-сторінок названих організацій, які сприяють узагальненню або поглибленню інформації, одержаної з інших джерел, повідомляють про результати проведених маркетингових досліджень.

З метою забезпечення коректності висновків запланованого нами аналізу, передусім порівняли основні туристичні характеристики досліджуваних країн (табл. 2.1) [106–109, 129]

Дані табл. 2.1 переконливо доводять, по-перше, туристичну привабливість природних ресурсів та історико-культурних надбань обох країн, по-друге, співставність їх туристичних характеристик, по-третє, схожі можливості (зокрема транспортні) презентації їх національних туристичних продуктів.

На наступному етапі дослідження встановили, що за показниками площі, чисельності населення та ВВП Україна в 10–12 разів переважає Грузію, – тобто отримали дуже близькі за значенням співвідношення названих показників. Водночас порівняння значень показника ВВП на одну особу, особливо в кінці досліджуваного періоду, засвідчило, що цей індикатор благополуччя населення практично однаковий для обох країн (табл. 2.2). Таким чином, була доведена, з одного боку, доцільність порівняльного аналізу передумов впровадження маркетингового управління в практику функціонування суб'єктів туристичної діяльності обох країн, а з іншого, – необхідність використання у цьому аналізі співставних показників. З цією метою вирішено було всі загальноприйняті у такого роду дослідженнях абсолютні показники (наприклад, обсяги туристичних потоків, кількість зайнятих у туризмі, кількість туроператорів та ін.) зважувати на 100000 осіб населення кожної країни.

Таблиця 2.1

Основні туристичні характеристики України та Грузії

Туристичні характеристики	Україна	Грузія
Державні туристичні слогани	Ukraine. Beautiful yours (Україна. Ваша красуня)	Europe Starts Here (Європа починається тут); Грузія чекає на друзів!
Присутні іноземні готельні бренди	Premier Hotels, Intercontinental, Hyatt Regency, Opera	Marriot, Courtyard Marriot, Radisson, Sheraton, Kempinski
Присутні іноземні авіакомпанії	Turkish Airlines, Lufthansa, Finnair, British Airways, WizzAir, LOT Polish Airlines, Air Baltic, Air France, Delta Air Lines, KLM, Swiss, El Al, Czech Airlines, Alitalia, Malev, S7, Air Arabia, Аэрофлот, Трансаеро і ін.	Armavia, Air Baltic, SKAT, Turkish Airlines, Czech Airlines, Lufthansa, British Airways, British Midland International, Belavia, Austrian Airlines, AirBaltik, Аеросвіт і ін.

Продовження табл. 2.1

<p>Пам'ятники, які знаходяться під охороною ЮНЕСКО, станом на 1.12.2010</p>	<p>Два пам'ятники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Софія Київська; • Києво-Печерська Лавра 	<p>Три пам'ятники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • храм Баграті та Гелатський монастир (Кутаїсі); • пам'ятники міста Мцхета – Джварі, Самтавро, Светіцховелі; • Верхня Сванетія
<p>Національна кухня</p>	<p>Надзвичайно різноманітна, одна з найвишуканіших у світі, багата традиціями здорового і водночас гедоністичного харчування</p>	<p>Неповторна у пропозиції автентичних, властивих тільки їй страв, переважно пікантних, завдяки щедрому використанню букетів прянощів</p>
<p>Історія, міфи та легенди</p>	<p>Від Трипільської культури (І тисячоліття до н.е. до Новітньої історії величезний перелік захоплюючих легенд і історій. Історичні особистості: цар Володимир, Богдан Хмельницький (XVII ст.), Леся Українка.</p>	<p>Від Діаохської культури (II тисячоліття до н.е.) до теперішнього часу. Грецький міф про «Аргонавтів», легенда про «Прометея», прикованого до скелі Кавказького хребта. Історичні особистості: цар Вахтанг Горгасал (V ст.), цар Давід Агмашенебелі (XII ст.), Цариця Тамар (XIII ст.)</p>
<p>Культура</p>	<p>Атракційна завдяки її формуванню на основі споглядальної східної та прагматичної західної філософії і поєднанню в ній цих витоків.</p>	<p>Грузія країна давньої та самобутньої культури, характерними елементами якої є монументальна архітектура, багатоголосна народна музика (поліфонія) та народні танці.</p>

Пам'ятники, природні ресурси	Природні ресурси надають можливості відпочинку в горах (Карпати), у лісовій місцевості (Полісся), на річках та морі (Дніпро та ін., Чорне та Азовське моря). Протягом року можлива пропозиція відпочинку, що містить переваги усіх чотирьох сезонів року. На державному обліку перебувають: 51364 пам'ятників історії, у тому числі 142 – національного значення; 16293 пам'ятників архітектури, містобудування і садово-паркового мистецтва. Загальна кількість пам'ятників, що перебувають на державному обліку України, перевищує 130 тисяч.	На території Грузії зареєстровано 12 охоронюваних територій, 12 природних пам'ятників, 102 курорта, 138 курортних місць та близько 2 тис. джерел прісної води, 22 родовища мінеральних вод, в тому числі лікувальних - "Боржомі", "Саїрме", "Набеглаві", "Звара" та інших, загальним дебітом близько 40 млрд л / рік.
------------------------------	--	---

[Джерело: власне опрацювання 106–109, 129]

Таблиця 2.2

Порівняльна таблиця площі, населення, ВВП України та Грузії, 2005–2009 рр.

Показники	Україна		Грузія		Порівняння (відношення)	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009
Територія, тис. км ² заявлена – фактично контролювана	604		69,7 57		8,7:1 10,6:1	
Населення, млн. осіб	47,9	46,1	4,3	4,7	11,1:1	9,8:1
ВВП, млн. дол. США	88 290	130 674	6 411	10 744	13,8:1	12,2:1
ВВП на одну особу, дол. США	1 874	2520	1483	2450	1,26:1	1,02 : 1

[Джерело: власне опрацювання 155, 156]

Важливим аспектом аналізу вважали визначення місця туристичних галузей досліджуваних країн у світовому туризмі. Виходили з того, що сучасна індустрія туризму є однією з найбільш прибуткових і динамічних галузей світового господарства. Згідно з висновками досліджень Всесвітньої Туристичної Організації (UNWTO), обсяги міжнародних туристичних потоків у 2008 р. досягнули 924 млн осіб та склали приріст 2% порівняно з 2007 р. За даними Всесвітньої ради подорожей та туризму (WTTC), частка туристичної індустрії досягнула 9,9% глобального ВВП, 10,9% світового експорту та 9,4% світових інвестицій [103].

Однак, у 2009 р. було зафіксовано зниження попиту на туристичні послуги на 4,3%; кількість подорожуючих зменшилася до 880 млн. осіб, що пов'язано з погіршенням міжнародних економічних обставин. Згідно з [106], у квітні 2010 р. знову було зафіксовано збільшення попиту на міжнародному ринку туристичних послуг на 2% після 14 місяців негативної тенденції (рис. 2.1). Аналогічна динаміка зменшення кількості в'їзних туристів у цей період спостерігалася і в Україні та Грузії. У 2009 р. кількість в'їзних туристів в Україну зменшилася на 4%, порівняно з показниками 2008 р., а в Грузії – на 13%, що також пов'язано з бойовими діями на території Грузії у серпні 2008 р. Водночас найбільш вдалим за цим показником для України був 2008 р. (25,4 млн. осіб або 550 осіб на 100 тис. нас.), а для Грузії – 2009 р. (1,358 млн. осіб або 277 осіб на 100 тис. нас). За попередніми даними установ зі статистики обох країн у 2010 р. очікується значне зростання кількості подорожуючих порівняно із 2009 р. Зазначимо, що протягом 2005–2009 рр. Україна отримала більше в'їзних туристів ніж Грузія: із розрахунку на 100 тис. осіб населення середня щорічна кількість складала відповідно 410 та 212 туристів (рис. 2.2 та 2.3) [157].

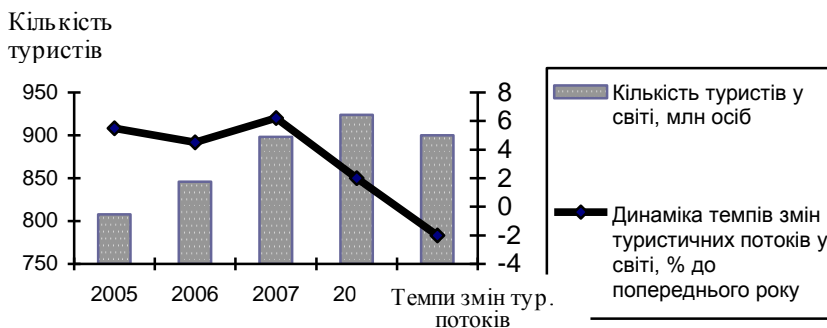


Рис. 2.1. Динаміка світових туристичних потоків за даними UNWTO [106], 2005–2009 рр.

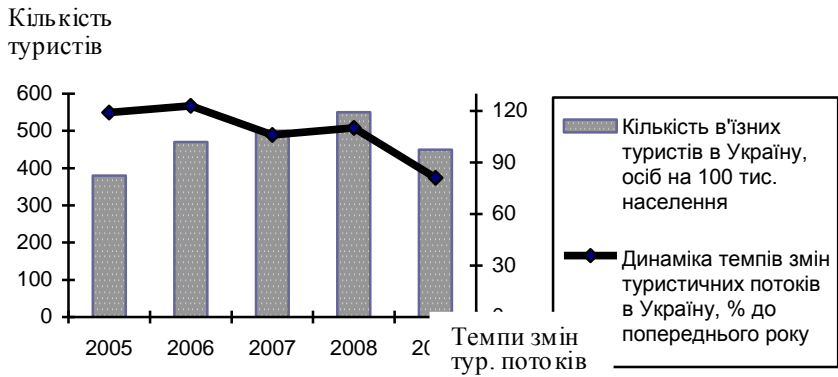


Рис. 2.2. Динаміка туристичних потоків в Україну за даними Державної служби туризму та курортів України, 2005–2009 рр.

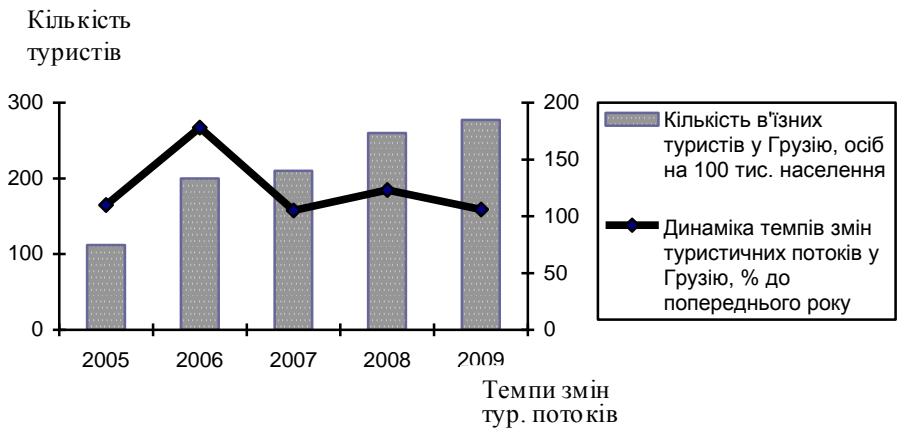


Рис. 2.3. Динаміка туристичних потоків у Грузію за даними Державного Департаменту туризму і курортів Грузії, 2005–2009 рр.

Дані рис. 2.2 та 2.3 вказують на відсутність позитивної динаміки аналізованих показників, що на наш погляд є результатом не лише кризових явищ, характерних досліджуваному періоду, а й негативних стереотипів, які ще існують на міжнародному туристичному ринку серед тих, хто жодного разу не відвідував Україну або Грузію. До найбільш розповсюджених ми віднесли такі (табл. 2.3):

**Стереотипи, що зменшують туристичну привабливість
України та Грузії**

	Україна	Грузія
Негативні стерео-типи потенційних туристів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Політичний придаток Росії, а не окрема держава ✓ Радіаційно-небезпечна зона, де відбувається мутагенізм ✓ Буферна зона між Росією та ЄС ✓ Країна бідності та низького рівня освіченості 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Один із штатів США або частина Росії, але не окрема держава ✓ Країна небезпечна, де відбуваються бойові дії ✓ Країна бідності та низького рівня освіченості

[Джерело: власне опрацювання [158–160].

Усі перераховані чинники негативно впливають на залучення туристів до країн та на їх туристичний імідж у цілому. Проте зауважимо, що після відвідування кожної з держав іноземні громадяни змінюють свою думку на позитивну. Це зокрема підтвердили результати опитування, проведеного серед туристів Державним департаментом туризму та курортів Грузії. Мета опитування – з'ясувати, яке враження туристи отримали від відвідування країни. Термін – з 1 по 22 лютого 2009 р. Місце – міжнародний аеропорт у Тбілісі та прикордонні пункти: Садахло (на кордоні з Вірменією), Цітелі Хіді (на кордоні з Азербайджаном) і Сарпі (на кордоні з Туреччиною). Кількість опитаних – 820 осіб, більшість з яких громадяни Німеччини, США, Великобританії та Франції. 30% опитуваних приїхали до Грузії з діловою метою, близько 25% – відвідували своїх друзів і родичів, у 23% приїзд був пов'язаний з відпочинком і розвагами.

Встановлено, що середній час перебування у країні становив 10 ночей. У середньому приїжджі залишили в Грузії близько 1500 дол. США на людину, тобто забезпечили отримання країною 337 дол. США щоденного доходу. Серед того, що найбільше привабило в Грузії, туристи назвали людські відносини, гостинність, клімат і кухню. Серед недоліків згадували низький рівень обслуговування і проблеми комунікацій [161]. За експертними даними, аналогічні враження отримують також туристи, що відвідали Україну. При цьому позитивні враження суттєво перевищували негативні, абсолютна більшість туристів від'їжджала з бажанням повернутися знову.

На нашу думку, процес просування туристичних продуктів України та Грузії значною мірою визначається особливостями фінансової та організаційної підтримки держави, що пояснюється комплексністю туризму та його складових.

В Україні основну функцію регулювання, координації та контролю управління туристичною діяльністю виконує Міністерство культури та туризму України, безпосередньо структурний підрозділ Міністерства – Державна служба туризму і курортів; у Грузії – відповідно Національний туристичний офіс, який підпорядковується Міністерству економіки та сталого розвитку Грузії.

Проведені нами дослідження підтвердили, що і в Україні, і в Грузії роль названих органів у розвитку туризму зводилася до кількох функцій: ліцензування підприємств (у Грузії не проводиться), збору статистичних даних про діяльність суб'єктів туристичного підприємництва, презентації державного стенду (за участю туристичних підприємств) на престижних міжнародних туристичних виставках та обґрунтування перед Кабінетом Міністрів витрат на просування національного туристичного продукту. Виконання кожної з названих функцій поки що далеко від досконалості. Вважаємо, що особливу увагу слід звернути на те, що дотепер не налагоджена система статистичних спостережень, яка б дозволяла об'єктивно оцінити внесок туризму в розвиток національних економік. Так, нині всі відомості про перетинання державного кордону досліджуваних країн іноземними, українськими та грузинськими громадянами стовідсотково фіксуються як дані про в'їзний та виїзний туристичні потоки. До того ж у Грузії ведеться облік даних тільки про в'їзних туристів (рис. 2.4).

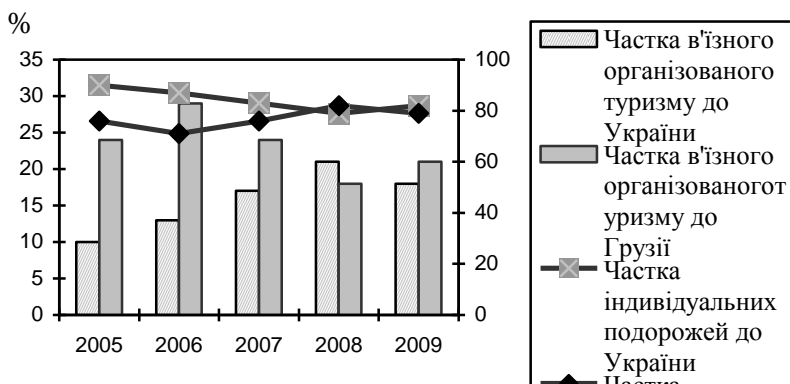


Рис.2.4. Структура в'їзного туристичного потоку в Україну та Грузію за показником «організовані / індивідуальні», 2005–2009 рр.

Як свідчать дані рис. 2.4, коливання потоків організованих і неорганізованих в'їзних туристів в Україні були асиметричними. Так, у 2005–2008 рр. частка організованих туристів поступово зростала з піком у 2008 р., у той же час частка індивідуальних подорожей скорочувалися, перейшовши до незначного підйому у 2009 р. Порівняння організованих і неорганізованих в'їзних потоків до Грузії у тому ж періоді свідчить про інші процеси. Навіть після зростання частки організованих в'їзних туристів у 2005–2006 рр., потік яких збільшився відносно своєї базисної величини на 30% та досягнув максимального значення 27% (у 2006 р.), у подальшому цей показник знову знизився до 20% (тобто рівня 2004 р.). Частка неорганізованого туризму протягом 2005–2009 рр. коливалася між показниками 63% (у 2006 р.) та 82% (у 2008р.), а за результатами 2009 р. склала 77%.

Зміни, що відбувалися у в'їзних організованому та неорганізованому потоках, дозволяють зробити припущення про значне недоопрацювання туристичних підприємств у залученні споживачів до організованого туризму. Крім того, варто продовжити думку щодо об'єктивності нині чинного методу обліку туристів. Адже не кожен мандрівник є туристом. Тим більше, що у звітах Державної служби туризму та курортів України (ДСТКУ) окремо виділяються категорії людей і мотивація перетинання кордону, що не має туристичного характеру, наприклад: дипломатична місія, працевлаштування, імміграція та інші цілі [133, с. 18].

Оцінка діяльності туроператорів і турагентів України з обслуговування туристичних потоків, яка отримана при порівнянні даних ДСТКУ і форми 1-ТУР, виразно представлена питомою вагою участі ліцензіатів туристичної діяльності, які надають послуги лише 1,6% іноземних (в'їзних) і 1,9% зарубіжних (виїзних) туристів (що суттєво відрізняється від показників рис. 2.4). До того ж, за даними вже згаданого опитування, проведеного серед туристів Державним департаментом туризму та курортів Грузії, тільки 6,5% з них скористалися послугами туроператорів, 47% зупинилися у друзів або сусідів, 49% – у готелях. Наведені дані ще раз характеризують неспівставність показників офіційних джерел, а також неправомірність віднесення усіх осіб, які перетинають державний кордон України, до категорії туристів [133, с. 19].

Важливою характеристикою розвитку туристичних обмінів є динаміка та структура імпортоутворюючих потоків туристів (рис. 2.5 та 2.6).

Кількість туристів

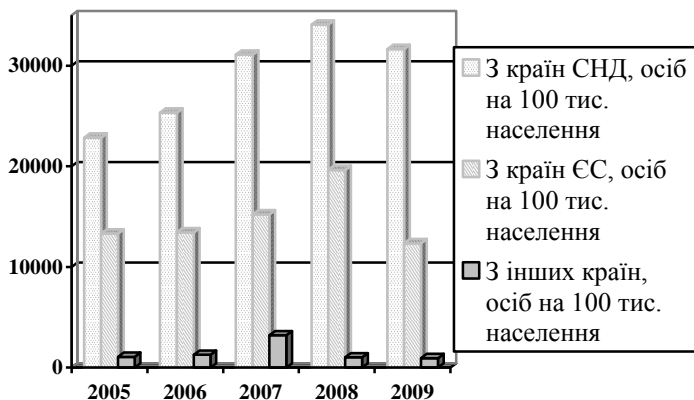


Рис. 2.5. Структура в'їзного турпотоку в Україну за країнами походження, 2005–2009 рр.

Кількість туристів

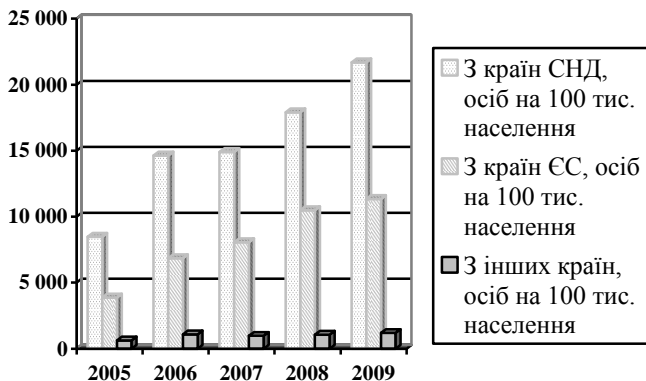


Рис. 2.6. Структура в'їзного турпотоку в Грузію за країнами походження, 2005–2009 рр.

Нами встановлено, що для обох досліджуваних країн основним джерелом туристів є країни СНД, які забезпечують більше 60% загального обсягу в'їзних потоків. У досліджуваному періоді динаміка зростання цих потоків була позитивною, за винятком 2009 р., коли кількість туристів з

країн СНД до України зменшилася на 6,3%. Крім того слід зазначити, що темпи приросту в'їзних потоків з країн СНД до Грузії були в 3,5 рази вищі, ніж до України. Кращою була також ситуація у Грузії із розвитком в'їзду туристів з країн ЄС, обсяг яких збільшився майже в 2,8 рази. У цей же час в Україну цей потік зменшився в цілому на 11,2%, незважаючи на те, що до 2008 р. спостерігалось зростання (на 30,1%). Частка туристів з інших країн і до України, і до Грузії була незначною.

Більш глибокий аналіз в'їзних потоків з країн СНД засвідчив, що основними імпортерами туристів є сусідні країни (рис. 2.7 та 2.8).

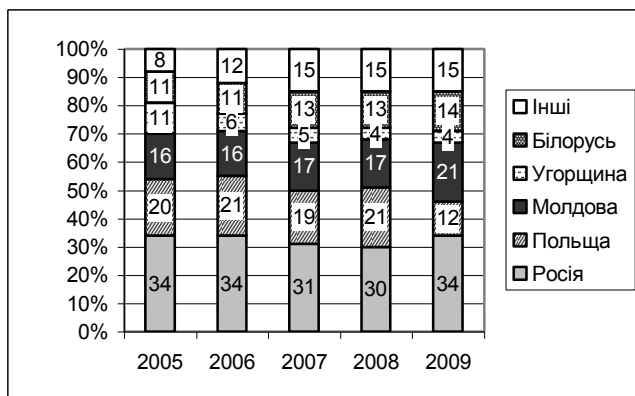


Рис. 2.7. Динаміка структури імпортоутворюючих потоків туристів до України з п'яти країн-лідерів, %

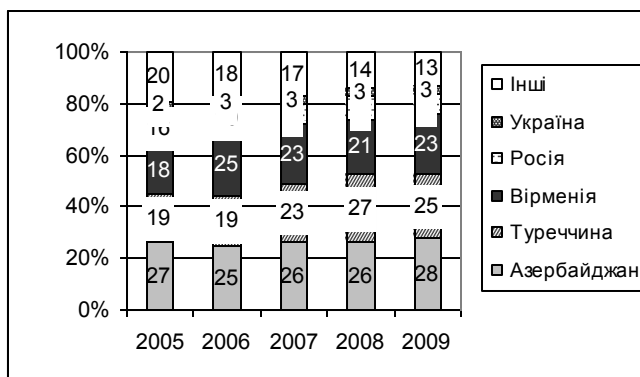


Рис. 2.8. Динаміка структури імпортоутворюючих потоків туристів до Грузії з п'яти країн-лідерів, %

Лідером з імпорту туристів в Україну є Росія, яка після незначного зменшення частки у 2007–2008 рр. повернулася до показника 2005 р. – 34 % від усіх туристів, що відвідали країну протягом 2009 р. Водночас зменшилася кількість подорожуючих до України з Польщі та збільшилася з Молдови (відповідно на 8% та на 5 % порівняно з 2005 р.).

Потік туристів до Грузії з країн-сусідів (Азербайджану, Туреччини, Вірменії) протягом досліджуваного періоду поступово збільшувався. Частина Азербайджану, який є лідером з імпорту туристів до Грузії, практично не змінилася, а Туреччина та Вірменія наростили свої частки відповідно на 6% та 5% у порівнянні з 2005 р.

Наступним етапом нашого аналізу було оцінювання динаміки кількості туристичних підприємств та їх діяльності. Починаючи з 2004 р., коли в Україні було введено ліцензування туроператорської та турагентської діяльності, кількість туристичних фірм-ліцензійців збільшилася приблизно в 1,5 рази. Проте рівень виконавчої дисципліни з кожним роком постійно знижувався – з 91% у 2004 р. до 72% у 2009 р. Це означає, що у 2009 р. 28% туристичних підприємств не склали звіти чи подавали інформацію про відсутність діяльності. Інакше кажучи, кожен третій ліцензіат із туризму або взагалі не працював, або працював у «тіні». Таким чином, обслуговування туристів в Україні характеризувалося стабільним підвищенням середньої вартості туру (у 1,5 рази упродовж 2004–2009 рр.) і скороченням чисельності працівників у розрахунку на одного ліцензіата (у 2 рази) при практично незмінній кількості туристів, обслугованих у середньому кожним туристичним підприємством [133, с. 19; 162].

На відміну від України, в Грузії не здійснювалося ліцензування туроператорської та турагентської діяльності. Працювати у сфері туризму може суб'єкт господарської діяльності або індивідуальний підприємець. Станом на початок 2010 р. у Грузії зареєстровано 628 суб'єктів господарської діяльності з правом ведення туристичної діяльності. Той факт, що такі суб'єкти мають право самостійно приймати рішення, надавати туристичні послуги чи ні, ускладнює ведення статистичного обліку щодо турагентської та туроператорської діяльності. З цієї причини в Національному агентстві туризму Грузії ведеться неформальна реєстрація підприємств, які дійсно провадять туристську діяльність. Станом на 1.01.2010 р. таких підприємств зареєстровано близько 100.

Економічна криза 2008–2009 рр. стала тим фактором, який дав можливість більш гнучким підприємствам зростати та посилювати свої позиції на ринку, одночасно змусила піти з ринку ті підприємства, які не змогли адаптуватися до нових умов та сформувати новий ефективний стиль управління (рис. 2.9).

Одиниць

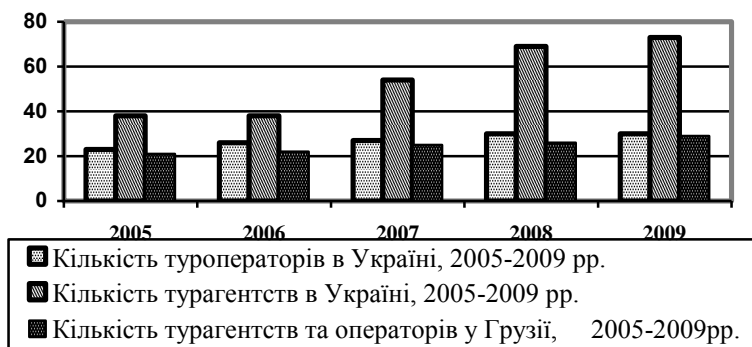


Рис. 2.9. Динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності (туристичних агентств і туристичних операторів) України та Грузії на 100 тис. населення, 2005–2009 рр.

За даними Державних установ з туризму в обох країнах (і це впливає з даних рис. 2.9) упродовж досліджуваного періоду кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні зросла майже вдвічі головним чином за рахунок збільшення числа турагентів. Водночас кількість українських і грузинських туруператорів зростала практично синхронно із середньорічним темпом приросту біля 10%. Динаміка зростання була непостійною: у 2009 р. в Україні кількість зареєстрованих компаній збільшилась на 4% (4829 компаній) у порівнянні з 2008 р. (4631 компаній), відповідно в Грузії за той же період аналізований показник зріс на 3% (від 87 до 90 компаній). Перерахунок на 100 тис. населення країн дозволив установити, що зважена кількість підприємств на ринку України більша майже в 4 рази, ніж на ринку Грузії, що вказує на такою ж мірою вищий рівень конкуренції між ними.

З іншого боку, динаміка суб'єктів туристичного підприємництва може вказувати на зміну можливостей працевлаштування для населення країн. Однак, аналіз динаміки кількості зайнятих у туризмі в Україні засвідчив, що середньорічний темп приросту для досліджуваної нами галузі склав 5,2% (тобто був удвічі меншим від темпу приросту кількості підприємств). Наведене порівняння доводить, що підприємства, які вийшли на ринок протягом 2005–2009 рр., належать переважно до малих і до мікропідприємств. Їх вплив на зростання зайнятості був позитивним, хоча й незначним (рис 2.10).

%



Рис. 2.10. Динаміка кількості зайнятих у туризмі України та Грузії, 2005–2009 рр.

Виявлена тенденція до зростання кількості зайнятих на малих підприємствах віднесена нами до позитивних, оскільки рівень розвитку малого підприємництва в країні є певним індикатором стану розвитку її економіки. Наприклад, у розвинених країнах велика частка населення зайнята саме у секторі малого підприємництва. Маючи незначні масштаби діяльності, ці підприємства мобільно реагують на очікування цільових ринків, диференціюючи товари і види діяльності згідно зі змінами споживчих переваг. Саме тому малі підприємства вважаються лідерами в індивідуалізації обслуговування (яка набуває все більшого значення за умов вищого рівня розвитку конкуренції та гострішої боротьби за споживача), оскільки мають тісніші, ніж великі компанії, стосунки із споживачами, що, в свою чергу, дозволяє краще враховувати їх особливості [Шульгіна 11, с. 237; 163; 164].

Проведене нами дослідження було б неповним без визначення фінансового внеску туристичних галузей до економік обох країн. Найбільші доходи до бюджету від туристичних підприємств України упродовж 2005–2009 рр. склали у 2008 р. – 208 165 тис. грн. (41 221 тис. дол. США), що на 4% більше, ніж у 2007 р. У Грузії дохід від туризму був найбільшим у 2006 р. – 159 600 тис. ларі (37 692 тис. дол. США), після чого спостерігався його спад до кінця 2009 р. (рис. 2.11).

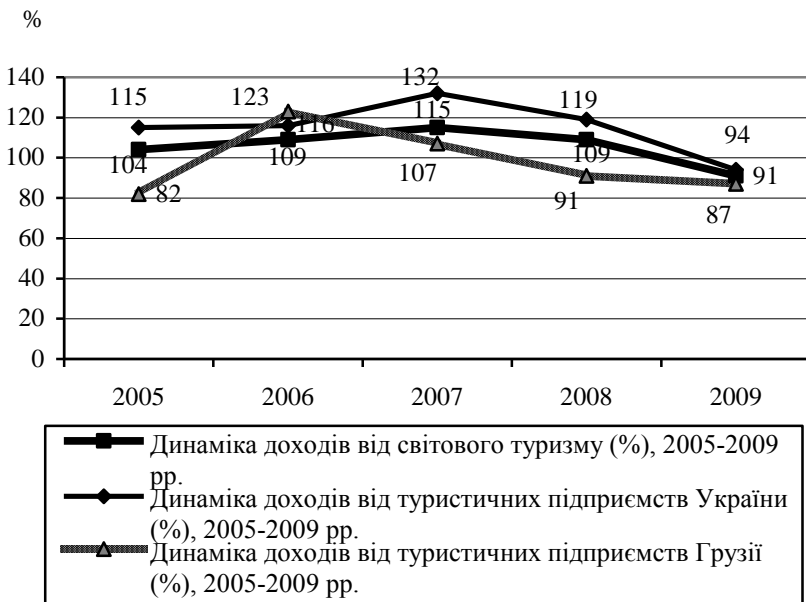


Рис. 2.11. Динаміка доходів до бюджету від світового туризму, туристичних підприємств України та Грузії, 2005–2009 рр.

Співставлення темпів зростання досліджуваного показника обох країн зі світовими даними, з одного боку, засвідчило схожу динаміку, а з іншого, – вказало на непомірно низький рівень прибутковості туризму в Україні та Грузії. Порівняємо: за даними UNWTO, загальний прибуток від міжнародного туризму в 2007 р. склав 942 млрд. дол. США, однак у 2008 та 2009 рр. відбулося його суттєве зменшення – відповідно до 859 та 852 млрд. дол. США. Зазначена практично синхронна негативна динаміка досліджуваного показника в світі, Україні та Грузії доводить суттєву залежність туризму від геополітичних процесів [165].

Більше того, взаємне проникнення економік країн у результаті глобалізаційних процесів, крім певних позитивних ефектів, містить у собі ризик взаємної залежності, рівень якого зростає. Саме тому профілі графіків, що ілюструють динаміку зростання ВВП України та Грузії, практично співпадають з вищенаведеними (рис. 2.12).



Рис 2.12. Порівняльна динаміка зростання ВВП України та Грузії, %, 2005–2009 рр.

Дані рис. 2.12 доводять, що загальноекономічна динаміка в обох країнах продовжувала бути позитивною до 2008 р., а середній темп приросту ВВП протягом 2005 – першої половини 2008 рр. склав 9,66% (в Україні) та 10,81% (у Грузії). Особливості подальшого зниження ВВП визначив факт протікання економічних процесів у країнах на тлі світової економічної кризи 2008–2009 рр. Номінальне значення ВВП в Україні у 2009 р. склало 117340 млн. дол. США [156], а у Грузії – 10744,7 млн. дол. США [155]. Періоди зростання та спаду ВВП Грузії співпадають з аналогічними хвилями в Україні. Показник зростання ВВП у Грузії за даними 2009 р. зрівнявся з аналогічним показником ВВП України, тобто зменшився на 3,9% після зростання на 2,3% у 2008 р.

На нашу думку, для забезпечення стійкого збільшення ВВП на тлі багатьох проблем, які стоять перед Україною та Грузією, передусім необхідно розвивати ті галузі економіки, які мають значний потенціал зростання. До таких галузей належить туристична індустрія. Однак, внесок туристичної галузі у зростання ВВП обох країн досі був незначним. Згідно з дослідженнями Всесвітньої ради подорожей та туризму в Україні частка індустрії туризму у 2008 р. склала 1,6% ВВП (14,9 млрд. грн. чи 2929,6 млн. дол. США). Для порівняння: у світовій системі господарства цей показник становить близько 10% [7]. У 2009 р. зафіксовано падіння частки індустрії туризму у ВВП на 9,8%. У Грузії динаміка частки туризму у ВВП була такою: 3,98% (2006 р.), 4,10% (2007 р.), 3,72% (2008 р.), 2,4% (2009 р.), що свідчить про те, що внесок туризму до ВВП Грузії є більшим, ніж аналогічний показник в Україні (рис. 2.13).

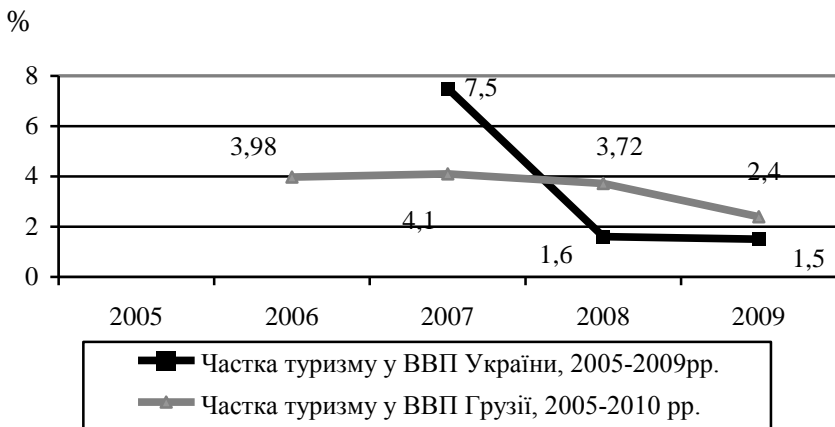


Рис. 2.13. Порівняльна динаміка частки туризму ВВП України та Грузії, 2005–2009 рр. [155].

Головними перешкодами на шляху до зростання ролі туризму в економіці України (про що зокрема свідчить його частка у ВВП) є несприятливі умови для ведення бізнесу, недобросовісна конкуренція, несприятливий інвестиційний клімат, що стримує упровадження передового зарубіжного досвіду, адміністративні бар'єри, недостатній рівень співробітництва держави та бізнесу. Все це детермінувало посідання Україною напівпериферійного місця (між розвиненими країнами Західної Європи, США, Японією і відсталими країнами Африки) у рейтингу за конкурентоспроможністю в галузі туризму і подорожей, який проводився у 2008 р. всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum). Всесвітній економічний форум оцінював фактори, які роблять привабливим розвиток туризму в кожній окремій країні. При цьому досліджувався рівень розвитку транспортної системи, безпечність перебування туристів у країні, якість навколишнього середовища, правове забезпечення, комфортність ведення бізнесу, участь держави у розвитку галузі. Крім того, враховувався природний і людський потенціал країни загалом, гігієнічні умови та якість медицини, а також усілякі показники туристичної привабливості (культура та якість обслуговування, вартість послуг, доступ до Інтернету) тощо.

До десятки країн-лідерів, за рейтингом цього форуму, ввійшли Швейцарія, Австрія, Німеччина, Франція, Канада, Іспанія, Швеція, США, Австралія та Сінгапур. Більшість сусідніх країн посіли вищі сходинки ніж Україна: Чехія – навіть 26 місце. Україна, як і торік, залишилася в цьому рейтингу на 77-му місці з 133 учасників. Для порівняння: Польща знаходиться на 58-мій позиції, Росія – на 59-тій, а Грузія – на 73-тій [1]. Варто згадати однак, що міжнародні експерти поставили Україні найбільш високі

бали в категорії чинників „здоров'я і гігієна” та „людські ресурси”. Найнижчі показники країна одержала в сегменті культурних і національних ресурсів та в розвитку транспортної інфраструктури. За станом доріг Україна посіла 120-те місце серед 133 країн, за якістю інфраструктури аеропортів – 105-те. Якщо оцінку туристичної діяльності обмежити рівнем туристичного потенціалу, то Україна увійшла б до тридцятки лідерів, а з урахуванням використання, вона посідає двохсоте місце.

Як свідчать дані табл. 2.4, бізнес-середовище України значно погіршилось у 2008 р., що пов'язано із важким економічним станом у світі, однак уже в 2009 р. цей показник не тільки суттєво покращився у порівнянні з попереднім роком, але і збільшився на одну одиницю ніж був 2007 р.

Таблиця 2.4

Місце та індекс конкурентоспроможності туризму України та Грузії серед країн світу

(згідно з Travel and Tourism Competitiveness Report [103, 104, 105])

Показники	Україна			Грузія		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Індекс конкурентоспроможності	78 3,89	77 3,76	77 3,84	66 4,13	72 3,83	73 3,89
Нормативно-правова база туризму	76 4,01	59 4,53	62 4,66	55 4,44	46 4,84	33 5,20
Бізнес-середовище та інфраструктура туризму	73 3,21	78 3,24	72 3,37	98 2,77	94 2,95	99 2,84
Людські, культурні та природні ресурси	89 4,45	100 3,51	103 3,50	31 5,18	85 3,70	92 3,64

Примітка: верхній показник у рядку означає місце в рейтингу, а нижній – експертну оцінку.

Індекс конкурентоспроможності відповідно до «Звіту з питань конкурентоспроможності сфери туризму та подорожей – 2009» складається із трьох показників: 1) нормативно-правова база туризму та подорожей; 2) бізнес-середовище та інфраструктура туризму; 3) людські, культурні та природні ресурси. Відповідно до кожного показника у звіті також зазначено місце України серед 124 країн світу. За даними табл. 2.4 стан формування та розвитку нормативно-правової бази туризму та подорожей в Україні погіршився у порівнянні з попередніми роками. У Грузії цей процес навпаки значно покращується, що пов'язано з чергою проведених реформ з 2005–2007 рр. (табл. 2.5).

Стрімке зростання грузинського ВВП (36% за 2004–2007 рр., додаток Ж.1) стало результатом радикальної лібералізації грузинської економіки, що відобразилося у скороченні державного апарату, приватизації, зменшенні податкового тиску, ефективній антикорупційній політиці, дерегулюванні трудового ринку та ряді інших реформ [166].

У доповіді «Doing Business 2007» відзначено, що країна посіла перше місце у світі за темпом реформ, що проводяться (замість другої позиції, яку посідала згідно з доповіддю 2006 р. За даними цього ж дослідження у 2009 р. Грузія посіла 11-е місце (замість 112-го в 2006 р.), випередивши Японію (15-те), Фінляндію (16-те), Швецію (18-те) і Швейцарію (21-ше). У цьому ж рейтингу Україна посіла 142 місце [167].

У рейтингу економічної свободи фонду «Heritage Foundation» Грузія обіймає 35-те місце з присвоєнням статусу «майже вільна» замість статусу «майже невільна», присвоєного в 2006 р. «Heritage Foundation і Wall Street Journal» визнали Грузію світовим лідером з реформ у галузі трудового законодавства в 2007 р. [166]. Зокрема американський журнал «Forbes», який щорічно оцінює легкість сплати податків в усьому світі, назвав Грузію найбільш ліберальним режимом Європи і четвертим у світі після Катару, ОАЕ та Гонконгу [168]. У своєму заключному звіті, покликаному оцінити зміни бізнес-клімату в Грузії, який був опублікований у квітні 2010 р., американське Агентство з міжнародного розвитку (USAID) назвало ці перетворення "найбільш великими, глибокими і швидкими реформами, проведеними будь-якою з країн у світі за останні 50 років" [169]. У результаті в січні-березні 2010 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2009 р. відбулося зростання ВВП Грузії на 4%, з урахуванням того, що обсяг реального ВВП Грузії в 2009 р. знизився на 3,9% після зростання в 2008 році на 2,3% (додаток Ж, табл. Ж.1) [170].

Таблиця 2.5

**Результати досліджень Всесвітньої ради подорожей та туризму 2007–2009 рр.:
Україна та Грузія, порівняльна характеристика**

Рік	Нормативно-правова база					Бізнес-середовище та інфраструктура туризму					Людські, культурні та природні ресурси			
	Правила та політика регулювання	Забезпечення екологічної сталості	Охорона та безпека	Здоров'я та гігієна	Пріоритетність сфери туризму та подорожей	Інфраструктура повітряного транспорту	Інфраструктура наземного транспорту	Туристична інфраструктура	Інформаційні та комунікативні технології	Цінова конкурентоспроможність у сфері туризму	Людські ресурси	Туристична свідомість	Природні ресурси	Культурні ресурси
2007 Україна	88 3,99	109 3,04	73 4,23	39 5,55	90 3,25	87 2,56	67 3,39	75 2,66	64 2,56	37 4,89	73 5,00	46 5,21	118 3,12	-
2007 Грузія	80 4,27	68 3,89	47 4,80	43 5,37	59 3,87	106 2,16	76 3,07	106 1,87	87 2,09	58 4,65	33 5,40	7 6,26	81 3,89	-
2008 Україна	100 3,72	83 4,23	93 4,53	17 6,40	96 3,76	98 2,44	84 3,24	62 3,54	52 3,06	115 3,94	80 4,87	62 4,83	104 2,39	84 1,95
2008 Грузія	68 4,22	54 4,62	37 5,60	42 5,58	72 4,19	105 2,33	76 3,42	90 2,10	90 2,10	78 4,47	47 5,07	37 5,15	116 2,22	71 2,36
2009 Україна	104 3,80	79 4,31	86 4,74	18 6,44	87 4,03	94 2,57	72 3,32	55 3,71	51 3,37	116 3,88	68 5,07	66 4,74	112 2,40	88 1,79
2009 Грузія	56 4,58	56 4,65	32 5,86	29 6,06	40 4,85	100 2,48	67 3,48	115 1,54	96 2,12	72 4,57	51 5,17	37 5,07	115 2,31	76 2,01

Таким чином, на основі порівняльного аналізу результатів діяльності суб'єктів туристичної діяльності в Україні та Грузії встановлено, що розвиток туризму для обох країн є надзвичайно актуальним завданням, оскільки стан туристичної індустрії не відповідає потенційним можливостям країн, які мають все необхідне для розбудови її на рівні світових вимог. Нині туризм посідає незначне місце в економіці України та Грузії порівняно з країнами розвинутої економіки. Проте завдяки реалізації надзвичайно ефективних економічних реформ Грузія почала випереджати Україну майже за всіма досліджуваними показниками, довівши на практиці можливість розвиватися прискорено завдяки створенню у державі сприятливих умов для туристичного підприємництва. Вивчення позитивного досвіду і впровадження його в Україні дозволить державі перейти до нового рівня розвитку не лише туризму, а й економіки в цілому. Поставлені завдання як і нові умови функціонування без сумніву потребують пошуку відповідних методів управління підприємствами, результати дослідження яких ми виклали у наступному підрозділі.

2.2. Визначення детермінант рівня впровадження маркетингового управління туристичними підприємствами

В сучасних умовах більшість підприємств перебувають у стані трансформації систем управління, що використовуються. Застосування певного методу управління часто продиктоване як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Серед внутрішніх слід виділити такі: мету та внутрішні показники діяльності підприємства, усвідомлення значення та рівень впровадження маркетингових інструментів, а також особливості застосування принципів управління. Крім того, визначальним є вплив зовнішніх факторів, а саме: загальної ситуації на ринку, рівня розвитку та динаміки туристичного попиту, особливостей маркетингової активності конкурентів та поведінки споживачів тощо. З огляду на це, вважали за доцільне провести комплексний двоступеневий аналіз факторів вибору методів управління суб'єктами туристичної діяльності.

На першому етапі необхідно було перевірити правильність сформульованих гіпотез, а отже: доцільність формування вибіркової сукупностей і валідність отриманої інформації. Для виконання цього завдання необхідно було зібрати масив первинної інформації. На другому етапі на основі сформованих і перевічених вибірок провели більш глибокий аналіз вторинної інформації. Для отримання достовірної та значимої інформації, дотримувалися класичної логіки проведення дослідження і ретельно планували кожен етап, що значною мірою забезпечило об'єктивність інформації.

У ході проведення дослідження запропоновану в [110, 111] методику нами було адаптовано з урахуванням специфіки дослідження (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вихідні положення програми комплексного дослідження особливостей управління суб'єктами туристичної діяльності

Ескіз програми	Зміст складових програми
Напрямок дослідження	Аналіз чинників, які визначили особливості управління на суб'єктах туристичної діяльності Грузії та України.
Мета дослідження	Виявити та проаналізувати головні чинники, які визначили особливості управління суб'єктами туристичної діяльності України та Грузії, на основі чого розробити рекомендації щодо усунення визначених проблем та доцільності переходу на новітню концепцію маркетингового управління.
Гіпотеза дослідження	Ефективність діяльності суб'єкта туристичної діяльності є вищою на підприємствах, де впроваджені принципи маркетингового управління.
Завдання дослідження	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Виявити атрибути кожного елемента маркетингового комплексу, які б підлягали вимірюванню і були б при цьому достатньо інформативними; ▪ з'ясувати особливості управління на суб'єктах туристичного підприємництва різних за розміром; ▪ оцінити місце маркетингу в структурі управління підприємствами; ▪ визначити частку підприємств, які застосовують саме метод маркетингового управління; ▪ визначити основні проблеми, що перешкоджають застосуванню маркетингового управління на досліджуваних підприємствах; ▪ розробити рекомендації щодо впровадження концепції маркетингового управління на досліджуваних підприємствах.
Пошукові питання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Яким чином відбувається планування, організація, аналіз та контроль діяльності досліджуваних підприємств? ▪ Які характеристики маркетингового комплексу підприємства? ▪ Яким чином приймаються рішення на підприємстві? ▪ Який стиль управління туристичним підприємством є домінуючим?

Об'єкт дослідження	Методи управління, які застосовуються на туристичних підприємствах Грузії та України	
Одиниця спостереження	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Керівник туристичного підприємства ▪ Менеджер з продажу туристичного продукту 	
Джерела інформації	Внутрішні документи	Дані статистичної звітності туристичного підприємства
	Анкети	Дані результатів опитування
Метод дослідження	Кабінетні дослідження	Традиційний аналіз, контент-аналіз
	Польові дослідження	Експертне інтерв'ю керівників туристичних підприємств, анкетне опитування менеджерів з продажу туристичного продукту

[Джерело: авторська розробка]

Визначення мети дослідження. Вихідними були два припущення: 1) особливості маркетингового управління підприємств визначаються належністю останніх до однієї з категорій (великі, середні, малі та мікропідприємства), виділених залежно від кількості їх працівників та ринкових часток продажу турів [11, с. 240]; 2) для переважної більшості суб'єктів туристичної діяльності актуальними є результати дослідження ефективності управління підприємством, які б допомогли визначити, що впливає на її підвищення.

Визначення гіпотези, субгіпотези та завдань дослідження. Згідно з зазначеними положеннями, висунуто *гіпотезу дослідження*: ефективність діяльності туристичного підприємства зростає, якщо на підприємстві будуть впроваджені принципи маркетингового управління підприємством. Українські та грузинські туристичні підприємства обмежуються лише фрагментарним використанням окремих елементів комплексу маркетингу в управлінні, що негативно позначається на результативності діяльності в цілому.

Визначено також *субгіпотезу* дослідження: рівень впровадження маркетингового управління залежить від категорії туристичного підприємства (тобто від чисельності працівників та обсягів реалізації ТПП), а також від стану ринку та певних особливостей діяльності підприємства на ньому.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі *завдання*: з'ясувати особливості управління на туристичних підприємствах різних за розміром; оцінити місце маркетингу в структурі управління під-

приємств; визначити частку підприємств, які застосовують маркетингове управління.

Беручи до уваги значну кількість факторів, що можуть впливати на ефективність управління суб'єктами туристичної діяльності, нами визначено основні, вплив яких на ефективність управління став предметом дослідження. У процесі розроблення програми нами розроблено пошукові питання та висунуто гіпотези щодо впливу на ефективність управління окремих факторів.

Межами маркетингового дослідження було визначено:

- географічні межі: суб'єкти туристичної діяльності, які розташовані в столицях країн дослідження – Києві та Тбілісі;
- межі за обумовленими характеристиками: суб'єкти туристичної діяльності, що займаються турагентською та туроператорською діяльністю;
- часові межі: дослідження проводилося у січні – червні 2010 р.

Використовуючи традиційний алгоритм переходу від об'єкту дослідження до одиниці спостереження, зіштовхнулися з проблемою значних відмінностей між генеральними сукупностями України та Грузії. З огляду на це, формування вибірок у цих країнах здійснювали, враховуючи рівень гомогенності характеристик туристичних підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Формування основи вибірки та одиниці відбору

Показники	Україна		Грузія*
	Всього	у т.ч. мережеві	
Генеральна сукупність у т.ч.	1187		90
великі	18	11	–
середні	257	253	4
малі	363	363	68
мікро	469	469	18
Основа вибірки, од. у т.ч.	365		83
великі	10	10	–
середні	101	100	4
малі	117	117	63
мікро	137	137	16
Одиниця відбору	Туристичне підприємство м. Києва		Туристичне підприємство м. Тбілісі

* Усі ТП Грузії є немережевими

Туристичні підприємства (особливо представники українського ринку) дуже неоднорідні, що було враховано під час формування вибірки. Фактично сукупна вибірка, по-перше, була квотною (пропорційною до структури генеральної сукупності), по-друге, складалася з кількох окремих вибірок.

Кількість працівників на підприємствах є підґрунтям для застосування певного стилю управління. Тому передусім вважали за необхідне визначити розмір туристичних підприємств.

За Шульгіною Л.М. туристичні підприємства поділяються на п'ять типів: найбільші із чисельністю працівників від 400 до 850, великі – від 150 до 399, середні – від 20 до 149, малі – від 19 осіб і менше, а також «мікропідприємства» або найменші. В останню окрему групу входять підприємства із кількістю співробітників 5 і менше [11, с. 240–241].

Зіставлення чисельності працівників у компаніях та особливостей їхньої діяльності дало можливість виявити особливості в управлінні кожною з них. Крім того, брали до уваги те, що туристичні підприємства із чисельністю працівників 20 і більше осіб є досить впливовими компаніями, що виконують функції операторів. Водночас чисельність працівників менше 20 є своєрідним індикатором недостатності ресурсів для проведення операторської діяльності та відповідної зміни функцій [11, с. 240]. Останнє твердження однак має винятки, оскільки на ринку нині існують досить відомі та впливові оператори, яких за розміром можна віднести саме до мікропідприємств (наприклад, «Індіана Холідей Україна», оператор з екзотичних країн – 5 працівників).

Великі підприємства підлягали суцільному обстеженню, оскільки їх кількість незначна, вони різноманітні за масштабом своєї діяльності, більшість з них працюють на різних ринках. Крім того, за формальними ознаками до великих ми віднесли також мережеві підприємства. Виходячи з того, що середніх підприємств в Україні кілька сотень, а малих – кілька тисяч, для формування вибіркової сукупності перших і других застосували послідовну серію малих вибірок.

Визначення цінності джерел маркетингової інформації. Вторинна інформація стала джерелом встановлення зв'язку між методом управління на підприємстві та результатами господарської діяльності. Втім перевірку висунутих гіпотез щодо впливу визначених факторів на застосування різних методів управління суб'єктами туристичної діяльності неможливо було здійснити, використовуючи лише джерела вторинної інформації. Тому основним джерелом у ході дослідження була первинна інформація, яка вперше збиралася для досягнення поставленої мети. Обраний метод дослідження – вибіркоче опитування менеджерів з продажу ТПР та керівників українських і грузинських підприємств (турагентств та туроператорів) за

допомогою особистих інтерв'ю. Завдяки формуванню репрезентативної вибірки цей метод дозволив одержати достовірну інформацію з порівняно невеликими витратами на організацію її збору.

За результатами контент-аналізу інформації, отриманої під час інтерв'ю, виділено основні напрями діяльності, що підлягали подальшому аналізу: особливості управління маркетингом на підприємстві, організаційна структура, планування та реалізація планів у діяльності підприємства, взаємодія в системах «керівник – підлеглий», «працівник – клієнт», «підприємство – партнер».

Планування процесу маркетингового дослідження. Збір первинної інформації почався з експертних інтерв'ю. Це дозволило зібрати необхідну інформацію про внутрішнє середовище, виконання функцій управління та маркетингу на досліджуваних туристичних підприємствах, стиль управління.

Вибір методу особистого інтерв'ю в Україні здійснили на підставі такого:

- це дозволило зменшити кількість відмов, порівняно з телефонним або поштовим опитуванням;
- розроблена анкета містила велику кількість питань, що ускладнювало проведення телефонного чи поштового опитування;
- отримали можливість уточнювати запитання, з'ясовувати непорозуміння тобто здобути більш достовірну інформацію;
- нівелювали проблеми з втратою анкет та великим терміном їх повернення (як при поштовому опитуванні).

Водночас опитування працівників грузинських підприємств здійснювали по телефону та за допомогою електронної пошти. У цьому випадку проведення дослідження ускладнювалося обмеженим доступом до респондентів та несвоєчасним поверненням анкет, тому був виділений додатковий час на проведення опитування, а також розіслана резервна кількість анкет.

Вжиті заходи сприяли досягненню високих результатів повернення анкет: відгук від українських підприємств становив 96,1 %, грузинських – 92,2 %.

Під час інтерв'ю з керівниками підприємств виявили необхідність опитування їх підлеглих – менеджерів з продажу ТПР. Це дозволило отримати більш об'єктивну інформацію завдяки порівнянню результатів перерхесного опитування, у якому відображені різні точки зору щодо методів управління на досліджуваних підприємствах.

Для проведення польового дослідження нами було розроблено два варіанти анкет, які охоплювали сім та шість блоків відповідно (дод. И.1 та И.2).

Перший блок – класифікаційний – містив запитання, що давали змогу отримати загальні дані про туристичне підприємство, серед яких: назва та рік заснування підприємства, його належність до мережі із зазначенням виду мережі. Другий блок «Управління маркетингом» розроблено для збору інформації щодо організаційної структури, місця маркетолога на підприємстві, його функцій та особливостей прийняття маркетингових рішень на підприємстві.

Третій блок «Планування» включений для визначення методу планування та місії підприємства, а також рівня популяризації місії на підприємстві.

Четвертий блок «Персонал» розкривався за такими напрямками: динаміка кількості співробітників на підприємстві протягом останніх п'яти років, способи підвищення рівня мотивації співробітників, заходи з підвищення кваліфікації співробітників та їх мотивації, що впроваджувалися на підприємстві, вплив усього переліченого на роботу працівників.

П'ятий блок «Маркетинговий комплекс» давав можливість встановити атрибути кожного елемента маркетингового комплексу: послуги, що надає підприємство, його спеціалізацію, специфіку проведення маркетингових досліджень, вплив їх результатів на прийняття рішень на підприємстві.

Шостий блок «Клієнти та партнери» дозволив встановити рівень розвитку взаємостосунків туристичного підприємства зі споживачами та партнерами, сутність яких виявлено на підставі відповідей на питання щодо використання прямого маркетингу.

Сьомий блок «Аналіз діяльності» відображав заходи, які впроваджуються на підприємстві з приводу аналізу його діяльності, частоти проведення цього аналізу та атестації співробітників, а також надавав інформацію щодо характеристик стилю управління підприємством.

Треба відмітити, що вибір головних об'єктів дослідження за їх локалізацією у столицях (м. Києві та м. Тбілісі) було зроблено з урахуванням того, що конкурентні умови в цих містах є чітко вираженими та вимагають від підприємств постійного впровадження нових підходів до управління для забезпечення стійкою позиції на ринку. Оцінку застосування методів маркетингового управління проводили за визначеними нами показниками.

Гіпотетично визначили, що є фактором, а що змінною. На основі розробленої нами гіпотези побудували перехресні таблиці (cross-tabulation), за допомогою яких встановили причинно-наслідкові зв'язки між факторами та змінними. Як свідчать результати дослідження відмінності між управ-

лінням на підприємствах туроператорів та турагентів є не досить чітко відображеними в кількісних або інших показниках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Характеристика підприємств, які було опитано
в ході дослідження**

№	Характеристика	Види підприємств	Частка, % українські	Частка, % грузинські
1)	За видом ліцензійної діяльності	Туристичні оператори Туристичні агентства Підприємства які займаються туроператорською та турагентською діяльністю	20 35 45	9 - 81
2)	Розмір підприємства	Мікро (5 і менше працівників) Малі (від 6 до 19) Середні (від 20 до 149) Великі (від 150 до 399)	37,5 32 27,5 3	19,6 75 5,4 -
3)	Планування бізнесу	Є бізнес-план діяльності Немає бізнес-плану діяльності	14 86	18 82
4)	Належність до мережі	Мережеві Немережеві	..	- 100

Виходячи з того, що рівень впровадження маркетингового управління на туристичних підприємствах Грузії та України, на наш погляд, залежить від наявності відділів маркетингу чи спеціалістів-маркетологів на досліджуваних об'єктах, блок «управління маркетингом» розпочали із визначення особливостей організаційної структури підприємств. Опитування дало змогу встановити, що організаційна структура більшості досліджуваних підприємств централізована і представлена таким чином: у мікро- та малих підприємствах безпосередньо керівнику підпорядковуються менеджери з напрямків і бухгалтер; у середніх і великих підприємствах останні підпорядковані головним менеджерам або керівникам відділів (табл. 2.9). Загалом в організаційній структурі 71% українських туристичних підприємств не передбачено відділу маркетингу, так само як і на 86% грузинських підприємств. Отже, результати дослідження підтверджують, що наявність маркетолога або відділу маркетингу в структурі туристичних підприємств

ємств України та Грузії прямо пропорційна зростанню кількості працівників.

Таблиця 2.9

Відсотковий розподіл туристичних підприємств України та Грузії за наявністю в них відділу маркетингу

Розмір ТП		Мікро	Малі	Середні	Великі
Українські підприємства	Частка ТП, де функціонує відділ маркетингу, %	0	0	29	81
	Кількість працівників відділу маркетингу	0	0	1-2	1-5
	Делегування функцій маркетингу	Керівник		Маркетолог / Відділ маркетингу	
	Наявність маркетингового плану, %	1	9	17	90
Грузинські підприємства	Частка ТП, де функціонує відділ маркетингу, %	0	0	14	-
	Кількість працівників відділу маркетингу	0	0	1	-
	Делегування функцій маркетингу	Керівник		Маркетолог / Відділ маркетингу	
	Наявність маркетингового плану, %	0	7	25	-

Однак, відсутність маркетингового відділу не є доведенням неперіоритетності маркетингової концепції, як і його наявність також не завжди гарантує маркетингову спрямованість діяльності підприємства. У всіх досліджених нами мікро та малих підприємствах обов'язки маркетолога виконує керівник. Його функції включають пошук та розміщення реклами у журналах, а також електронної та банерної реклами, замовлення на розповсюдження флаєрів. У 29% українських та 14% грузинських середніх підприємств з'являється посада маркетолога / відділ маркетингу, склад якого залежить від загальної кількості працівників. У великих підприємствах (які

представлені лише в Україні) значення цього показника становило 81%. Маркетолог / відділ маркетингу здійснює розроблення медіа-плану, написання та розміщення статей, проведення маркетингових досліджень.

Встановлено, що управління маркетингом на досліджених підприємствах здійснюється за схемою: керівник – маркетолог / відділ маркетингу. Хоча маркетингове управління, як процес, що передбачає аналіз ситуації, планування, реалізацію планів і контроль; заснований на принципах взаємовигідного для всіх учасників обміну та передбачає маркетингову спрямованість всіх підрозділів підприємства, – зустрічаємо рідко. Не спостерігається також впливу маркетолога / відділу маркетингу на діяльність інших відділів.

Ознаки маркетингового управління нами виявлено переважно на підприємствах, які розробляють маркетинговий план та відповідно планують маркетингову діяльність таким чином, що робота усіх підрозділів, кожного працівника підприємства має маркетингове спрямування. Особливо це стосується відділу продажу / менеджерів з продажу, які мають безпосередні відносини із клієнтами. Згідно з результатами нашого дослідження, частка українських підприємств, що застосовують маркетинговий план у своїй діяльності, також детермінована розміром підприємства. В українських ТП найменше його застосовують мікропідприємства (1%), найчастіше – великі (90%), а в грузинських – малі (7%) та середні (25%).

Типи маркетингових планів, якими користуються ТП Грузії та України також відрізняються залежно від розміру ТП (табл. 2.10). На усіх опитаних нами великих ТП представлені усі типи маркетингових планів: короткострокові, середньострокові та довгострокові. Крім того, 20% з них додатково розробляють окремі маркетингові плани для ключових туристичних продуктів. Частка середніх ТП, що користуються довгостроковими маркетинговими планами, незначна – 24%; а для малих та мікропідприємств характерним є застосування лише короткострокових маркетингових планів, які вони називають «планами дій».

На наш погляд, відсутність маркетингових планів вказує на низький рівень опанування підприємствами принципів маркетингового управління, що в свою чергу негативно відображається на ступені ефективності управління ними.

Таблиця 2.10

Крос-таблиця наявності маркетингового плану на підприємстві залежно від його розміру, відсотковий розподіл

Розмір підприємства		Наявність і тип маркетингового плану на підприємстві				
		Коротко-строковий (до 1 року)	Середньо-строковий (від 2 до 5 років)	Довго-строковий (від 5 до 10 років)	Для кожного з ключових ТТР	Не користуються жодним типом плану
Мікро	Україна	18	0	0	0	82
	Грузія	8	0	0	0	92
Малі	Україна	21	9	4	0	70
	Грузія	18	0	2	0	42
Середні	Україна	42	12	24	0	18
	Грузія	31	12	14	0	32
Великі	Україна	100	100	100	20	0
	Грузія	-	-	-	-	-

Крім того, виявлено значні розбіжності у ставленні керівників ТП досліджуваних країн до ролі (а отже і популяризації серед підлеглих) місії підприємства. Саме від ставлення керівників залежить, чи приділяється увага на підприємстві цьому важливому питанню. Із усіх опитаних керівників лише 9% відзначили, що вважають місію способом об'єднання людей на досягнення цілей підприємства, тому текст місії представлений на веб-сайті підприємства та в його офісі; співробітників ознайомлюють із її змістом та пояснюють значення під час їх прийняття на роботу (табл. 2.11).

Однією з передумов ефективної діяльності ТП, що значно впливає на рівень сервісу, а отже і на кількість позитивних відгуків споживачів, є висока мотивація працівників. Тому це питання потребує адекватної уваги з боку керівників підприємств.

За результатами нашого дослідження, найбільш розповсюдженим методом мотивації працівників ТП є їх матеріальне заохочення, передусім – надання відсотків від прибутку менеджерам з продажу (94% опитаних ТП), рідше – персональної премії (11%). Персональна премія як метод підвищення рівня умотивованості співробітників більше практикується на великих підприємствах, де менеджери з продажу отримують відсотки від прибутку; водночас працівники інших відділів також можуть отримати надбавку до заробітної плати за кращі результати роботи (табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Крос-таблиця наявності місії на підприємстві залежно від його розміру, відсотковий розподіл

Розмір підприємства		Наявність місії на підприємстві			
		Місія зазначена в бізнес-плані, %	Місія представлена в офісі, %	Співробітників ознайомлюють з місією під час прийняття на роботу, %	Не має місії, %
Мікро	Україна	18	0	0	82
	Грузія	11	0	0	89
Малі	Україна	26	6	2	74
	Грузія	8	0	0	92
Середні	Україна	62	12	4	38
	Грузія	21	2	0	79
Великі	Україна	100	40	10	0
	Грузія	-	-	-	-

Таблиця 2.12

Крос-таблиця залежності особливостей мотивації співробітників від розміру підприємства, (відсотковий розподіл)

Розмір підприємства		Які заходи з підвищення рівня мотивації співробітників Ви впроваджуєте?				
		Грамота за кращу роботу	Підвищення на посаді	Публічний подарунок	Персональна премія	% від прибутку
Мікро	Україна	-	26	4	9	61
	Грузія	-	9	-	4	87
Малі	Україна	-	22	-	12	66
	Грузія	-	16	-	8	76
Середні	Україна	-	31	6	6	57
	Грузія	-	12	-	5	83
Великі	Україна	-	44	3	12	41
	Грузія	-	23	1	6	70

Такі способи мотивації як «підвищення на посаді», «публічна похвала», «публічний подарунок» та ін. отримали значно менше голосів. Характерною рисою мотивації на ТП України є також відрядження працівників у «рекламні тури». Під час опитування більшість підлеглих визначала можливість «побачити світ» як один з головних чинників (крім заробітної плати) зацікавленості в роботі на ТП. Однак це меншою мірою стосується

працівників грузинських ТП, які спеціалізуються переважно на візному туризмі. Участь у рекламних та інфо-турах незначної частки грузинських ТП, що спеціалізуються на візному туризмі або обох його видах, у більшості випадків є привілеєм керівників.

Матеріальне стимулювання маркетологів / співробітників служби маркетингу, як ми з'ясували, практично відсутнє. Головним чином, персонал служби маркетингу мотивований можливістю побудови кар'єри, отриманням навичок роботи та інтересом до своєї професії.

Слід відзначити, що великі ТП (наприклад, «ТЕЗ-ТУР») не обмежуються мотивацією співробітників лише своєї компанії. Вони також розробляють для менеджерів партнерських організацій та турагентів (що реалізували по 50 і більше турів) програми-стимули, зокрема: безкоштовний авіаквиток, 5–7 днів відпочинку в кращому готелі туроператора, що включає також різні командні ігри, івенти, квести та ін.

Основні заходи з підвищення кваліфікації персоналу на ТП України та Грузії відбуваються шляхом відвідування робочих семінарів, тренінгів, які досить часто безкоштовно проводяться великими туроператорами або у рамках Міжнародних туристичних виставок або організованих Асоціацією лідерів туристичного бізнесу України (АЛТУ), Туристичним клубом Академії туризму України. Найчастіше тематика таких заходів охоплює питання особливостей продажу турпродуктів, у т.ч. послуг проживання в готелі, рідше – професійних питань управління, таких як управління персоналом та витратами, організацією маркетингових заходів, тому що такі семінари, як правило не безкоштовні, а керівники вважають ці витрати не завжди виправданими.

Тут доречно згадати, що «ТЕЗ-ТУР» разом з іншими операторами кілька разів на рік організовують візні тренінг-семінари, так звані «Роуд Шоу» по великих містах України (Одеса, Харків, Біла Церква, Кривий Ріг, Луцьк та ін.) з метою представлення турагентам в регіонах інформації щодо нових послуг, готелів, акцій тощо. Як правило, у цьому заході беруть участь понад 100 ТП, які є учасниками проведення освітніх тренінгів, семінарів чи виставок.

Ступінь централізації ТП визначається ступенем зосередження повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень вищим керівництвом, та ступенем делегування прав та повноважень. Проведене нами дослідження виявило, що на підприємствах з меншою кількістю працівників (від 5 до 30) переважно практикується авторитарний стиль управління, рішення приймаються одноосібно керівником, а працівникам делегуються окремі повноваження для вирішення по точних питань (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Крос-таблиця залежності особливостей стилю управління від розміру підприємства,
(відсотковий розподіл)**

Розмір підприємства	Як би Ви охарактеризували стиль Вашого управління підприємством?															
	3 позиції керівника								3 позиції співробітника							
	Мікро		Малі		Середні		Великі		Мікро		Малі		Середні		Великі	
Країна	Укр.	Груз.	Укр.	Груз.	Укр.	Груз.	Укр.	Груз.	Укр.	Груз.	Укр.	Груз.	Укр.	Груз.	Укр.	Груз.
Авторитарний	29	10	46	100	16	13	50	34	28	8	42	15	17	7	47	-
Більш авторитарний, ніж демократичний	56	70	36	-	65	63	14	33	50	85	40	69	67	40	33	-
Більш демократичний, ніж авторитарний	11	20	18	-	16	12	28	33	18	7	13	8	12	46	15	-
Демократичний	4	-	-	-	3	12	8	-	4	-	5	8	4	7	5	-
Ліберальний (корпоративний)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Парадоксально, але такий стиль оцінюють як найбільш доцільний усі працівники малих та мікропідприємств: і керівники, і підлеглі. Водночас на підприємствах із кількістю працівників понад 31, керівники більшості середніх та великих підприємств визначають стиль управління, як демократичний, 89% – як «більш демократичний, ніж авторитарний». Слід наголосити, що у цьому випадку оцінки управління керівниками та працівниками часто є протилежними: на запитання щодо стилю управління, від підлеглих отримали зовсім іншу відповідь – «більш авторитарний, ніж демократичний». Відповідь підлеглих мотивували тим, що вони не мають достатньо повноважень для прийняття рішень на підприємстві, тому що (як правило), всі рішення приймаються керівником. Навпаки, керівники відмітили, що підлеглі мають право самостійно приймати відповідальні рішення (табл. 2.14).

Така ситуація спостерігається на туристичних підприємствах незалежно від їх розміру. Навіть великі туристичні підприємства, які мають повноцінно укомплектовані відділи, не завжди надають право керівникам відділів (або навіть заступникам директорів) повноваження щодо вирішення питань (наприклад, туроператор «Туртесс-Тревел»).

У більшості своїй туристичні компанії є особливим бізнесом, де директор відіграє вирішальну роль, тому особливого значення у діяльності ТП набуває роль лідера, актуальність його лідерського стилю. Стиль виявляється в тому, яким є спосіб поведінки лідера, яка його посада та спеціалізація. Відповідно до цього нами виявлено, що внутрішня атмосфера туристичних компаній, як результат управління, найчастіше має два типи: для *першого* характерним є виявлення особливої уваги до потреб працівників, формування пом'якшеного режиму роботи, створення здорової психологічної атмосфери.

Однак, зазначений тип внутрішньої атмосфери підприємства зустрічається сьогодні значно рідше, ніж *другий*, за якого організацію роботи характеризує безумовне підпорядкування, відсутність зацікавленості в думці підлеглих. Це веде, з одного боку, до розуміння, що керівник – це лідер за статусом, а з іншого – до скептичного ставлення до формального лідерства, лідерства «за призначенням». У таких випадках на підприємстві часто з'являються «неформальні» лідери. Виявлено також тісний взаємозв'язок між статусним лідерством та частим і глибоким контролем роботи персоналу.

Прийняття рішень, що винятково є функцією керівника, ґрунтується виключно на особистому попередньому досвіді і критичному ставленні до нововведень. Наголосимо, що таке управління виправдовує себе в деяких ситуаціях, наприклад, пов'язаних з виходом з кризи.

**Крос-таблиця залежності особливостей прийняття рішень від розміру підприємства,
(відсотковий розподіл)**

Розмір підприємства		Хто приймає важливі для компанії рішення (погляд керівника)				
		Всі рішення приймаються керівником одноосібно	Всі рішення приймаються керівником із урахуванням думки маркетолога	Рішення приймаються із співробітниками під час нарад	Стратегічні рішення приймаються керівником, а поточні співробітниками	Рішення приймаються шляхом узгодження за такою схемою: керівники відділів заст. директорів ген. директора
Мікро	Україна	67	-	-	33	-
	Грузія	59	-	-	41	-
Малі	Україна	39	-	-	61	-
	Грузія	63	-	-	37	-
Середні	Україна	10	15	2	73	-
	Грузія	48	3	-	49	-
Великі	Україна	4	-	-	49	47
	Грузія	-	-	-	-	-

Однак, при нормальному режимі роботи ТП проявляється «зворотний бік» статусного лідерства – відсутність ініціативи у співробітників, слабка нематеріальна мотивація, зниження стресостійкості керівника, професійне перенавантаження, можливе накопичення нерозв'язаних конфліктних ситуацій, прояв «неформальних» лідерів.

На думку співробітників опитаних ТП, все це заважає розвиватися як окремим співробітникам, так і компанії в цілому і є наслідком дефіциту у керівників таких важливих рис як професіоналізм, відвертість, комунікативність, особиста участь у житті компанії та співробітників.

Важливим атрибутом, що вказує на тип управління туристичним підприємством, є чіткість розподілу обов'язків між менеджерами з продажу, зокрема конкретизація відповідальності за туристичні напрямки з метою уникнення конфліктних ситуацій які (зі слів опитаних підлеглих) часто виникають між співробітниками у «боротьбі за клієнта». Встановлено досить високий ступінь прямої залежності між рівнем впровадження маркетингових принципів управління і реалізацією маркетингових функцій, з одного боку, та чіткістю розподілу обов'язків і розвитком командної роботи, – з іншого.

Разом з тим, ефективність діяльності ТП також залежить від ступеня налагодженості співпраці з партнерами: готелями, транспортними організаціями, гідами-перекладачами, операторами мобільного зв'язку тощо. За даними нашого опитування, способи співпраці із іншими компаніями, які не є учасниками стандартного тур пакету (наприклад, оператори мобільного зв'язку та ін.), є однотипними. Найбільш розповсюдженим серед грузинських та українських ТП є корпоративне двостороннє співробітництво. Наприклад, компанії-партнери (Magti GSM) отримують туристичні послуги за дисконтними тарифами, а ТП (Calypso-Travel, Horizont-Travel) – послуги мобільного зв'язку зі знижкою. Це вказує на початковий рівень впровадження на досліджуваних підприємствах маркетингу співпраці.

Звертаємо увагу також на те, що 100% усіх опитаних українських та грузинських ТП відмітили, що їх компанії є клієнторієнтованими, що передбачає розуміння бажань споживачів, пропонування нових товарів урахуванням найактуальніших потреб, спрямування діяльності та сервісу ТП на максимальне задоволення клієнтів. Однак, як доводять результати опитування, підприємствами приділяється недостатньо уваги вивченню ринку, дослідженню потреб споживачів, маркетинговому плануванню та відповідному розвитку діяльності підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Крос-таблиця самооцінки та дійсного стану
щодо клієнторієнтованості підприємств**

	Українські ТП				Грузинські ТП			
	Мікро	Малі	Середні	Великі	Мікро	Малі	Середні	Великі
Чи вважаєте Вашу компанію клієнторієнтованою?								
Так	100	100	100	100	100	100	100	100
Ні	-	-	-	-	-	-	-	-
Чи проводите Ви маркетингові дослідження?								
Так	41	48	64	100	32	44	90	-
Ні	59	52	36	0	68	56	10	-
Самостійно	86	79	28	10	100	90	69	-
За допомогою агентств з маркетингових досліджень	14	21	72	90	0	10	31	-

Як свідчать дані табл. 2.15, 38% грузинських ТП самостійно проводять маркетингові дослідження, біля 12% замовляють послуги агентств з маркетингових досліджень, а близько 50% їх не проводять взагалі. При цьому маркетингові дослідження частіше проводяться з метою отримання додаткових контактів з потенційними клієнтами, для розширення клієнтської бази («Каліпсо-Тревел» та ін.), ніж для отримання інформації щодо потреб та переваг споживачів.

На відміну від грузинських ТП, українські частіше звертаються до агентств з маркетингових досліджень, а 64% опитаних нами українських підприємств використовують результати цих досліджень у своїй діяльності. Однак, частка тих досліджень, що проводяться ТП самостійно, більше направлена на отримання інформації стосовно продуктів конкурентів, їх цінової політики, ніж на вивчення потреб покупців.

Позитивним є те, що великі туроператори, що звертають увагу на потреби своїх клієнтів, знаходять нові шляхи для максимального їх задоволення, тим самим показуючи контрагентам правильні напрямки вирішення проблем. Наприклад, у результаті дослідження думки споживачів компанії-

єю «ТЕЗ-ТУР» було запроваджено нову послугу для споживачів ТПР компанії – мобільний зв'язок TEZ GSM, тариф якого на розмови у роумінгу в декілька разів менший, ніж у інших українських операторів.

Таким чином, проведене нами опитування свідчить про існування чітких причинно-наслідкових зв'язків між розміром ТП, наявністю певних атрибутів системи його управління, організацією маркетингової діяльності і рівнем впровадження маркетингового управління на ТП України та Грузії. На підприємствах, де надають необхідну увагу плануванню бізнесу, впровадженню маркетингових принципів, чіткому розподілу обов'язків і повноважень, виявлено також вищий рівень зацікавленості і керівника, і підлеглих у професіональному розвитку, співпраці з партнерами / клієнтами та спрямуванні діяльності компанії на задоволення потреб споживачів. Однак, не завжди доцільність застосування маркетингового управління є усвідомленою, досі поширеною є практика орієнтації підприємств на внутрішні цілі, а не на потреби клієнтів. На нашу думку, найбільше заважають ефективному маркетинговому управлінню такі проблеми: директивне управління «зверху», відсутність місії, філософії та довгострокової стратегії, неприйняття маркетингового способу мислення в немаркетингових підрозділах, недолік знань і навичок при проведенні маркетингових досліджень. Отримані дані стали підставою для уточнення критеріїв та визначення рівня впровадження маркетингового управління на досліджуваних ТП, класифікації підприємств за конкретизованими критеріями та проведення другого етапу комплексного маркетингового дослідження, результати якого викладені у підрозділі 2.3.

2.3. Соціометричні дослідження рівня застосування маркетингового управління туристичними підприємствами

Дослідження проблеми впровадження маркетингового управління у діяльність вітчизняних ТП пов'язане з необхідністю систематизації атрибутів та ідентифікації різновидів існуючих методів управління, а також визначення впливу застосовуваного методу на ефективність функціонування підприємства. Головним результатом першого етапу проведеного нами аналізу вважали виявлення чітких взаємозв'язків між рівнем виконання на ТП двох груп функцій: маркетингових та управлінських. Встановлено, що ступінь спланованості та узгодженості виконання зазначених двох груп функцій може слугувати своєрідним індикатором рівня впровадження принципів маркетингового управління.

Однак, на нашу думку, отримані дані переважно мали характер констатації якості виконання та узгодженості названих функцій. При цьому були недостатньою базою для обґрунтування чинників існуючого стану. Відтак, – потребували додаткового уточнення, по-перше, через виявлену невідповідність оцінок одних і тих же явищ з боку керівників та підлеглих; по-друге, з огляду на те, що рівень виконання функціональних обов'язків працівниками значною мірою залежить від їх компетентнісних та особистісних характеристик. Більше того, саме ці дві групи характеристик часто детермінують особливості організації та результативність діяльності підприємства.

Отже, *субгіпотезу* наступного етапу дисертаційної роботи сформулювали так: ступінь впровадження та ефективність маркетингового управління підприємством залежить від маркетингової зрілості керівника та підготовленості команди, індикаторами яких є рівень узгодженості двох груп факторів: з одного боку, комплексу оцінок їх особистісних і компетентнісних характеристик, а з іншого, – співвідношення названих оцінок з рівнем виконання маркетингових та управлінських функцій.

Відповідно до сформульованої субгіпотези *метою* наступного етапу дисертаційної роботи стало визначення рівня маркетингової зрілості керівника та підготовленості команди, а також розрахунок взаємозв'язку між визначеними оцінками та даними, отриманими на першому етапі дослідження.

У процесі обробки даних (дод. SPSS) підставою для першої частини висновків стали результати перехресного оцінювання: самооцінка особистісних і компетентнісних характеристик керівника та команди порівнювалася з їх оцінкою один одного. Вважаємо за необхідне наголосити на тому, що термін «команда» вжитий з метою акцентування на тій думці, що, по-перше, не будь-який колектив є командою; по-друге, впровадження маркетингового управління потребує обов'язкового формування з колективу ТП цілеспрямованої команди.

Запропонований нами перелік зазначених у табл. 2.16 атрибутів був уточнений під час пілотажного експертного інтерв'ю з представниками ТП обох досліджуваних країн.

Оцінка ступеня присутності кожного атрибуту здійснювалася на основі 10-бальної шкали. Результируюча оцінка (РО) зазначених атрибутів розрахована за формулою:

$$PO = CO \times 0,3 + ZO \times 0,7, \quad (2.1)$$

де CO – самооцінка,

ZO – зовнішня оцінка (або оцінка керівника і команди один одного).

**Результуючі оцінки особистісних та компетентнісних характеристик
персоналу ТП України та Грузії**

Тип характеристики	Українські ТП				Грузинські ТП			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Особистісні:</i>	<i>За оцінкою особистісних характеристик керівника</i>							
Лідерські характеристики	9	8	6	3	9	7	6	4
Широта кругозору	9	7	5	4	9	7	5	3
Прагнення до навчання	10	8	6	4	9	7	5	3
Аналітичний склад розуму	9	7	6	4	9	8	6	3
Рівень застосування самоменеджменту	9	7	6	3	9	8	5	4
Креативність	10	7	5	3	10	7	6	3
<i>Компетентнісні:</i>	<i>За оцінкою компетентнісних характеристик керівника</i>							
Навики адаптивного управління	9	8	5	3	9	7	5	4
Надання пріоритетності маркетинговим підходам в організації діяльності підприємства	10	8	6	3	9	7	6	3
Принципи підбору кадрів та роботи з ними	9	8	5	4	9	7	5	3
Впровадження маркетингу співпраці	9	7	5	4	9	8	6	4
Підходи до організації аналізу та контролю діяльності підприємства	9	8	6	3	9	7	5	4

Закінчення табл. 2.16

Тип характеристики	Українські ТП				Грузинські ТП			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Особистісні:</i>	За оцінкою особистісних характеристик членів команди							
Здатність швидко сприймати нові знання	10	8	6	4	9	8	5	4
Прагнення до професійного зростання	10	7	6	4	9	7	5	4
Психологічна та професійна придатність працювати у сфері обслуговування	9	8	5	3	9	7	5	3
Здатність працювати в команді	9	8	5	3	10	7	5	3
Ініціативність	10	7	6	4	9	7	5	3
<i>Компетентнісні:</i>	За оцінкою компетентнісних характеристик членів команди							
Рівень професійних знань	10	7	6	4	9	7	5	3
Сприйняття місії та цілей підприємства як детермінанти власного зростання	9	7	6	4	9	7	6	3
Навики адаптивності до умов функціонування підприємства	10	8	6	3	9	7	5	4
Застосування принципів ефективного продажу	9	8	5	3	9	7	6	4
Поліфункціональність	10	7	5	4	9	7	6	3

З огляду на те, що самооцінка у більшості випадків свідчила про небажання учасників досліджуваного процесу самокритично поставитися до особистісних характеристик та рівня виконання функцій, використали поправочні коефіцієнти, де більшої ваги надали зовнішній оцінці.

Незалежно від розміру ТП, за рівнем отриманих оцінок у кожній із досліджуваних підгруп (керівники і команда) виділили по чотири підгрупи учасників: у підгрупі «1» – РО склала 9–10 балів, у підгрупі «2» – 7–8 балів, у підгрупі «3» – «5–6» балів, у підгрупі «4» – 1–4 бали.

Як свідчать дані другого етапу дослідження, найвищий рівень впровадження маркетингового управління спостерігався на тих ТП, де зазначені у табл. 2.16 характеристики були найвищими і для керівника, і для команди.

Усі статистичні підрахунки здійснювались за допомогою пакету програм SPSS 16 версії (додавки П та Р).

Отримані середні значення дали змогу зробити попередні припущення:

- 1) рівень ринкової орієнтації керівництва збільшується із рівнем надання пріоритетності маркетинговим підходам на підприємстві;
- 2) між впровадженням принципів маркетингу та рівнем ринкової орієнтації керівника є пряма закономірність;
- 3) залежно від рівня маркетингової орієнтації керівника зростає увага до підбору кадрів, удосконалюється комплекс принципів щодо роботи з ними;
- 4) широта кругозору та прагнення до навчання мають незначний вплив на рівень маркетингової підготовленості керівника;
- 5) існує пряма залежність між рівнем ринкової орієнтації керівника та впровадженням функцій аналізу та контролю діяльності підприємства;
- 6) рівень обслуговування на ТП підвищується із збільшенням рівня мотивації команди та застосуванням принципів ефективності продажу;
- 7) ступінь підготовленості команди прямо пропорційна рівню вмотивованості співробітників та психологічної придатності працювати у сфері обслуговування;
- 8) здатність працювати в команді та ініціативність співробітників незначно впливає на рівень підготовленості команди;
- 9) є пряма залежність між рівнем професійних знань, здатністю швидко сприймати нові знання та рівнем підготовленості команди;
- 10) статистично не доведено, що рівень підготовленості команди залежить від поліфункціональності співробітників.

Для перевірки сформульованих припущень проаналізували статистичну значущість зазначених даних, що відображали змінні, які впливали на рівень впровадження маркетингового управління на ТП. Тест Левена на

рівність дисперсій (додаток Р, табл. Р.1–Р.4) для більшості змінних вказав на значущість його результату з допустимим стандартним значенням вірогідності помилки. У випадках відсутності однорідності дисперсії між групами встановили граничну значущість рівною $p=0,01$. Типова схема дисперсійного аналізу розкрила ступінь значущості впливу визначених нами факторів на рівень маркетингового управління підприємством. За допомогою кластерного аналізу з використанням критерію кластеризації Шварца-Байєса на основі самооцінки особистісних та компетентісних характеристик керівників та співробітників ТП додатково підтверджено належність підприємств до виділених нами окремих груп.

За допомогою глибинного аналізу особистісних і компетентісних характеристик було виявлено фактори, які найбільше впливають на віднесення підприємства до тієї чи іншої групи. При застосуванні факторного аналізу для визначення окремих груп факторів було використано метод головних компонент; при цьому для обертання осей було обрано метод варімакс з нормалізацією Кайзера. Повна пояснена дисперсія в отриманих групах перевищує 70%, що є досить високим значенням та дає змогу прийняти результати факторного аналізу та використовувати їх при подальшому аналізі.

Наступний крок статистичного аналізу – побудова дискримінантних функцій, які забезпечили оцінку рівня впровадження маркетингового управління. Визначення дискримінантних функцій дало можливість більш об'єктивно визначити належність підприємства залежно від рівня впровадження маркетингового управління. У дискримінантному аналізі груповою змінною з межами від 1 до 10 став показник рівня впровадження маркетингового управління на ТП. У таблицях статистик для груп (додатки П та Р) відображені всі закономірності, що виявлені при дисперсійному аналізі.

Таким чином, перевірка рівня узгодженості між комплексом оцінок особистісних і компетентісних характеристик, а також зі ступенем виконання маркетингових та управлінських функцій на ТП підтвердила висунуту нами субгіпотезу і дозволила виділити чотири групи ТП, які відрізнялися за рівнем дотримання маркетингових принципів з боку керівника / команди (рис. 2.14).

Перша виділена група названа нами *«традиціоналісти»*, оскільки для ТП, що потрапили до неї, характерними є традиційні (звичні) моделі управління, які ще значною мірою зберігають риси командно-адміністративної системи. Значення обраних нами індикаторів було найнижчим, а неузгодженість між оцінками – найвищою. Пріоритет у них надається не узгодженню функцій управління та маркетингу, не формуванню цілеспрямованої команди, а авторитету керівника. Існуючий метод управління не передбачає розвитку ініціативи, творчих пошуків, умотивованість

працівників дуже низька. Орієнтація на клієнта і зворотній зв'язок з ним, а також із підлеглими, практично відсутній.

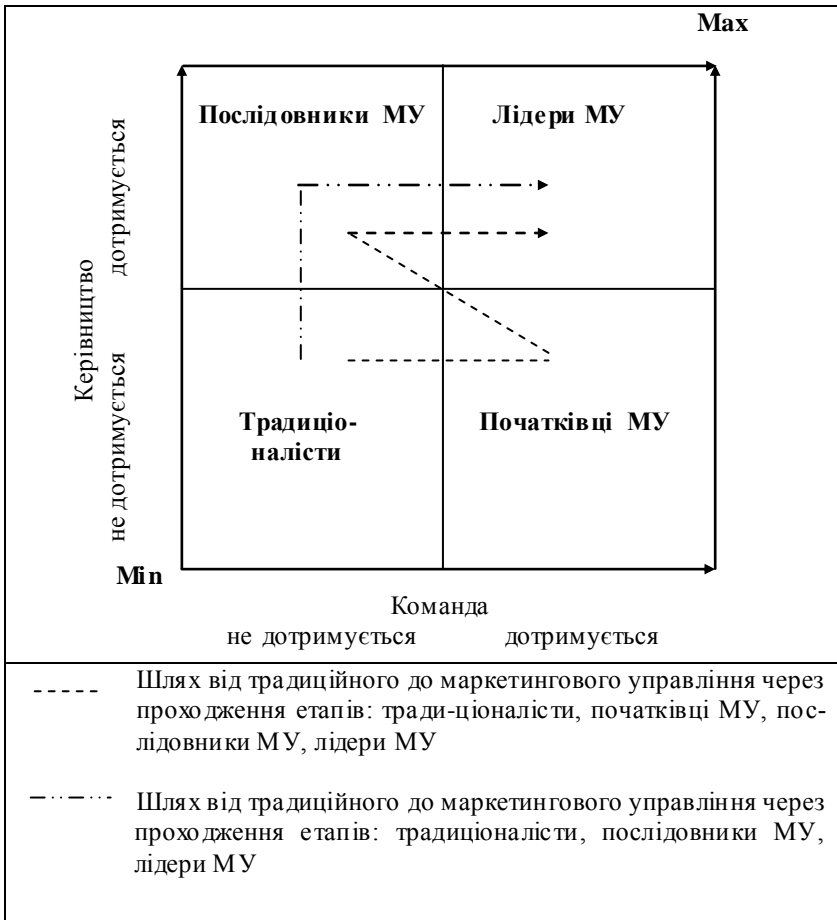


Рис. 2.14. Матриця групування ТП за рівнем впровадження маркетингового управління [запропоновано авторами]

Друга група отримала назву «*початківці маркетингового управління (МУ)*», з огляду на присутність кваліфікованих фахівців, їх здатності генерувати необхідні ідеї та виконувати на високому рівні функції, їх розуміння важливості маркетингу на сучасному етапі розвитку ринку. Однак,

керівник не надає адекватного значення впровадженню маркетингових принципів у діяльність ТП, тому кожна прогресивна ініціатива проходить складний шлях переконання керівництва і узгодження. Відповідно втрачається необхідний для отримання максимальної ефективності час, а кваліфіковані фахівці, незадоволені ставленням до них та відсутністю умов для швидкого розвитку, переходять до інших ТП.

Третя група – *«послідовники МУ»* має кращі стартові дані, ніж попередня завдяки тому, що керівники ТП цієї групи готові до впровадження маркетингових принципів роботи. Адже відомо, що ефективність управління маркетинговою діяльністю залежить насамперед від ринкової орієнтації керівництва. Як показав аналіз, керівництво, що вже усвідомило необхідність і важливість дійсної (а не лише задекларованої) клієнторієнтованості, робить рішучі кроки в напрямі підвищення рівня «сучасності» власної освіти та навчання персоналу, розвитку його креативності, формування ефективного зворотнього зв'язку та ін.

До четвертої групи ТП – *«лідери МУ»* – нами віднесені підприємства, рівень оцінок і ступінь узгодженості між якими був найвищим. Незважаючи на те, що дослідження і практичний досвід показують, що будь-якого типу управління в «чистому» вигляді не буває, керівники цих ТП чітко уявляють здібності своїх підлеглих, співставляють із своїми власними можливостями, природою завдань, потребами, повноваженнями, якістю інформації та ін. Таке адаптивне керівництво реалізує гнучку поведінку керівника стосовно підлеглих, що характеризує цей стиль управління як найбільш ефективний.

Подальші дослідження дали змогу підтвердити сказане на основі даних щодо динаміки розвитку ТП Грузії та України у виділених групах залежно від рівня впровадження маркетингового управління за наступними ознаками: динаміка загальної кількості ТП (табл. 2.17), динаміка обсягів реалізації туристичного продукту (рис. 2.15 та рис. 2.16).

Як свідчать дані табл. 2.17, кількість підприємств, що застосовували традиційне управління, зменшилась у 2009 р. порівняно з 2005 р. Така тенденція спостерігається на всіх за розміром підприємствах України та Грузії: в Україні ця різниця складає на мікропідприємствах – 14%, малих – 39%, середніх – 23% та великих – 24%; в Грузії: на мікропідприємствах – 26%, що пов'язано із розвитком сучасних підходів до управління та більшою орієнтацією на потреби споживачів. При цьому кількість підприємств, що застосовують традиційне управління, залишається значною.

Кількість підприємств «початківців МУ» у 2009 р. збільшилася: на українських ТП від 1% до 5% на мікро-, малих та середніх підприємствах та 11% – на великих. У Грузії ця група підприємств також зростала. Найбільшим цей показник є серед малих підприємств, де кількість «початківців

МУ» зросла на 13%. Динаміка кількості підприємств «послідовників МУ» також є позитивною. Підприємства, які ми віднесли до цієї групи, показують найбільший рівень зростання: якщо у 2005 р. тільки 9% українських малих підприємств перебували на етапі активного впровадження маркетингових принципів у своїй діяльності, то у 2009 р. їх кількість зросла до 52%. Підприємства, що сьогодні лідерами застосування маркетингового управління, незначна, більшість із них відноситься до середніх та великих підприємств. Згідно з даними дослідження у 2005 р. у Грузії не було підприємств, яких би можна було віднести до групи лідерів застосування маркетингового управління, а до 2009 р. їх уже було біля 5%. Найбільшого значення цей показник набуває на великих українських підприємствах, 70% відсотків яких відносяться саме до цієї групи.

Обсяги продажу, як показник ефективності управління підприємством також відрізняється за виділеними нами групами (рис. 2.15 та рис. 2.16).

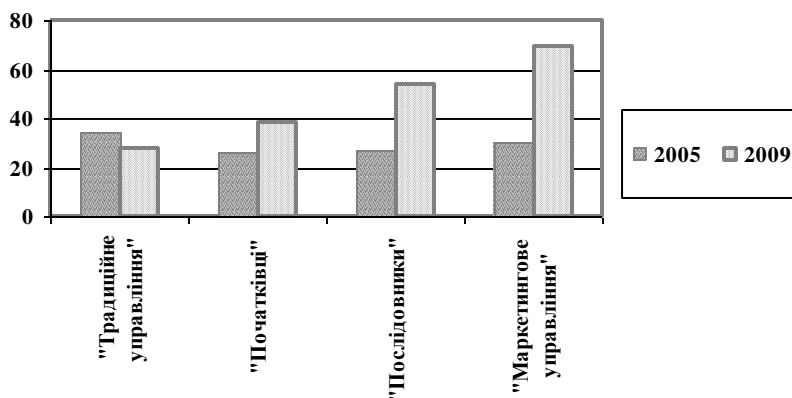


Рис. 2.15. Темпи зростання обсягів продажу ТП України за групами, 2005, 2009 рр.,

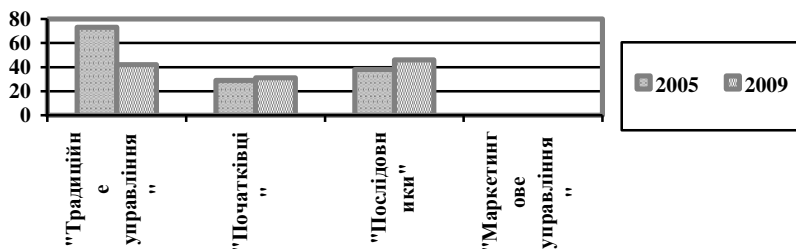


Рис. 2.16. Темпи зростання обсягів продажу ТП Грузії за групами, 2005, 2009 рр., %

Таблиця 2.17

Загальна кількість туристичних підприємств за групами, 2005, 2009 рр. (відсотковий розподіл)

Тип підприємства за рівнем маркетингового управління	Кількість туристичних підприємств України, %							
	Україна							
	Мікро		Малі		Середні		Великі	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009
Традиціоналісти	56	42	62	23	54	29	50	-
Початківці МУ	25	26	22	27	21	21	8	10
Послідовники МУ	11	22	9	52	15	27	12	20
Лідери МУ	8	9	14	23	11	23	30	70

Таблиця 2.18

Загальна кількість туристичних підприємств за групами, 2005, 2009 рр. (відсотковий розподіл)

Тип підприємства за рівнем маркетингового управління	Кількість туристичних підприємств Грузії, %							
	Грузія							
	Мікро		Малі		Середні		Великі	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009
Традиціоналісти	78	52	76	43	68	38	-	-
Початківці МУ	12	26	13	29	11	16	-	-
Послідовники МУ	10	17	9	19	7	30	-	-
Лідери МУ	0	4	2	10	3	40	-	-

Динаміка обсягів продажу ТПР за 2009 р. підприємств із традиційним управлінням негативна у порівнянні з 2005 р. на ТП України та Грузії. Водночас, підприємства «початківці» та «послідовники» набули більшої симпатії з боку покупців, що позначилось на відповідному зростанні обсягів продажу. Для українських підприємств «початківців» та «послідовників» темпи зростання обсягу продажу складають 38% та 58%, аналогічно для грузинських – 31% та 46%.

Підприємства України, які за своїми характеристиками були віднесені до групи «маркетингове управління» характеризуються найбільшими темпами зростання – 30% та 69%, що пояснюється високим рівнем обслуговування та надійністю цієї категорії ТП. З огляду на те, що згідно результатів дослідження, у 2005 р. в Грузії жодне підприємство за своїми ознаками не потрапило у групу «маркетингове управління», відсоткове зростання обсягів продажу також не може бути встановленим.

Важливим індикатором дієвості обраного методу управління є динаміка кількості обслуговуваних підприємствами туристів, тому на етапі формування програми дослідження провели аналіз динаміки зазначеного показника. Інформаційною базою цього аналізу стали результати діяльності дослідженої нами провідних підприємств України та Грузії, в табл. 2.19 наведено шістнадцять з них. Дані про кількість обслуговуваних туристів грузинськими туристичними підприємствами нами була отримана шляхом експертного опитування, в свою чергу інформація про українські підприємства була надана Державною службою туризму та курортів України.

Як свідчать дані табл. 2.18, для українських ТП кількість обслуговуваних туристів щорічно зростала.

Відносне середнє значення зростання цього показника для наведених ТП України в 2009 р. у порівнянні з 2005 р. складає 151,2 %. Для ТП Грузії характерним є те, що у 2009 р. порівняно з 2008 р. кількість обслуговуваних туристів зросла незначно, а деяких підприємств зменшилась, що є наслідком надзвичайного становища країни у серпні 2008 р. Відносне середнє значення зростання цього показника для наведених ТП Грузії в 2009 р. у порівнянні з 2005 р. складає 140,5 %. За допомогою зібраних статистичних даних, нами була встановлена залежність між кількістю обслуговуваних туристів та їх належністю до виділених нами груп підприємств (рис. 2.17, 2.18, 2.19, 2.20).

Таблиця 2.19

Динаміка кількості обслужованих туристів провідними ТП України та Грузії, тис. осіб

Підприємства	2005	2006	2007	2008	2009	Відхилення	
						Абсолютне	Відносне, %
м. Київ*							
Turtess-Travel	150	200	250	220	240	90	160
TEZ TOUR	150	210	270	250	200	50	133
PEGAS-Touristic	60	70	100	80	100	40	166
Лік-тур	7,5	8	11	10	10	2,5	133
CAM	3	4	4,5	4	5	2	166
Арктур	19	21	22,5	23	25	6	131
Обрій Інк.	8	11	14	14	15	7	187,5
Туристичний клуб	1,5	1,8	2	2,3	2	0,5	133
м. Тбілісі							
Caucasus-Travel	3,5	5	4,5	4,2	4	0,5	114
Visit Georgia	1	1,5	1,5	2	2	1	100
Calypso-Travel	1,8	2,7	3,2	2,8	3	1,2	166
Georgian Discovery Tours	1,8	1,9	2,3	2,6	2,5	0,7	138
Berika	1,4	2	2,7	2,3	2	0,6	142
Levon Travel	3,1	4	4,5	4,2	4	0,9	129
Horizont Travel	1,8	2,4	2,9	3,2	3	1,2	166
Ntour	5,9	7,1	9,1	8,7	10	4,1	169

* за даними Державної служби туризму та курортів України

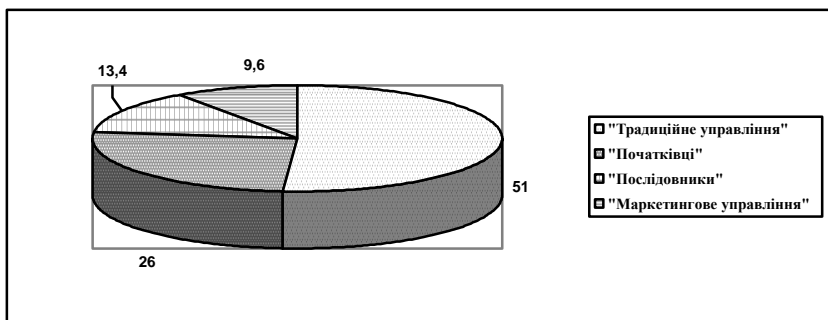


Рис. 2.17. Кількість обслугованих туристів за групами ТП України, 2005 р. (відсотковий розподіл)

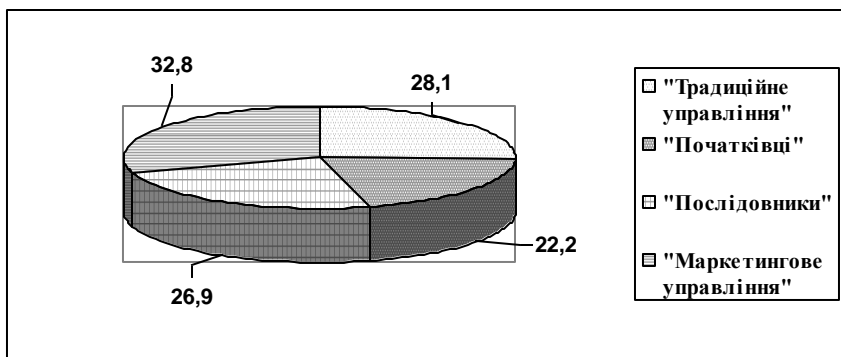


Рис. 2.18. Кількість обслугованих туристів за групами ТП України, 2009 р. (відсотковий розподіл)

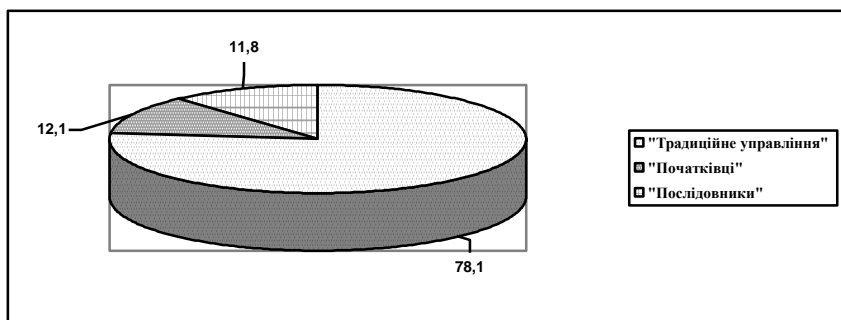


Рис. 2.19. Кількість обслугованих туристів за групами ТП Грузії, 2005 р. (відсотковий розподіл)

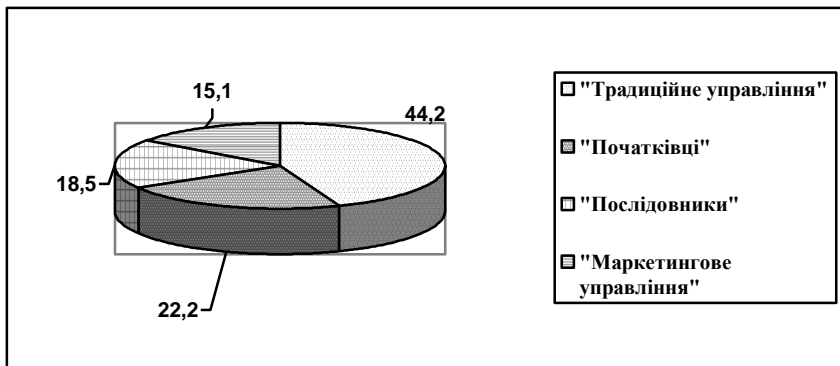


Рис. 2.20. Кількість обслужованих туристів за групами ТП Грузії, 2009 р. (відсотковий розподіл)

У 2005 р. майже половина кількості туристів була обслужована ТП України віднесеними до групи «традиційне управління», до 2009 р. ця кількість зменшилась до 28,1%. В свою чергу підприємства із «маркетинговим управлінням» в 2009 р. надалі послуги на 11,6% туристам більше. Це також обумовлено тим, що у 2009 році кількість підприємств з маркетинговим управлінням збільшилась.

Станом на 2009 р. 44,2% туристів обслужовуються підприємствами з «традиційним управлінням», водночас, збільшилась кількість підприємств «початківців» та «послідовників». Якщо у 2005 р. не існували ТП з маркетинговим управлінням, то вже до 2009 р. кількість обслужованих туристів складала 5,1%.

Як свідчать вищенаведені дані, зростання кількості обслужованих туристів ТП з маркетинговим управлінням характеризується більшою динамічністю, що свідчить про схиленість туристів звертатися саме до цієї категорії підприємств.

Висновки до розділу 2

1. На основі порівняльного аналізу *макрофакторів* зовнішнього середовища суб'єктів туристичної діяльності в Україні та Грузії встановлено, що розвиток туризму для обох країн є надзвичайно актуальним завданням, оскільки стан туристичної індустрії не відповідає потенційним можливостям країн, які мають все необхідне для розбудови її на рівні світових вимог. У 2009 р. темпи скорочення туристичних потоків в Україну становили майже 30%, порівняно з показниками 2008 р., а в Грузію – 17%, тобто па-

діння дещо повільніше, незважаючи на бойові дії на території Грузії у серпні 2008 р.

2. Нами виявлено, що такі результати є не лише наслідком кризових явищ, характерних досліджуваному періоду, а й негативних стереотипів, які ще існують на міжнародному туристичному ринку серед тих, хто жодного разу не відвідував Україну або Грузію. В обох країнах недостатньо формується туристичний інтерес до них, роль державних органів з туризму зводиться до кількох функцій, а саме: ліцензування підприємств (у Грузії не проводиться), збору статистичних даних про діяльність ТП, презентацій державного стенду (за участю ТП) на престижних міжнародних туристичних виставках та обґрунтування витрат на просування національного туристичного продукту.

3. Визначено, що основним джерелом туристів для обох країн є країни СНД, які забезпечують більше 60% загального обсягу в'їзних потоків, зокрема основними імпортерами туристів є сусідні країни, більшість з них відносяться до неорганізованих туристів.

4. Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду кількість ТП в Україні зросла майже вдвічі, головним чином за рахунок збільшення числа турагентів. Водночас кількість українських і грузинських туроператорів зростала практично синхронно із середньорічним темпом приросту біля 10%. Аналіз динаміки кількості зайнятих у туризмі засвідчив, що середньорічний темп приросту в Україні для досліджуваної нами галузі склав 5,2%, а в Грузії – 3%.

5. На основі співставлення темпів зростання доходів до бюджету обох країн зі світовими даними виявлено схожу динаміку, а також непомірно низький рівень прибутковості туризму в Україні та Грузії. Крім того обґрунтовано, що взаємне проникнення економік країн у результаті глобалізаційних процесів, крім певних позитивних ефектів, містить у собі ризик взаємної залежності, рівень якого зростає, про що свідчить динаміка ВВП країн. Періоди зростання та спаду ВВП Грузії співпадають з аналогічними хвилями в Україні. Показник зростання ВВП у Грузії за даними 2009 р. зрівнявся з аналогічним показником ВВП України, тобто зменшився на 3,9% після зростання на 2,3% у 2008 р.

6. Доведено, що нині туризм посідає незначне місце в економіці України та Грузії порівняно з країнами розвинутої економіки. Це знайшло відображення у рейтингу за конкурентоспроможністю в галузі туризму і подорожей, який щорічно проводиться всесвітнім економічним форумом, де Україна залишилася у 2008–2009 рр. на 77–му місці з 133 учасників, а Грузія – із 72–ої сходинки опустилася на 73–тю.

7. Дослідження *мікросередовища* діяльності українських та грузинських ТП дозволило виявити особливості їх управління. Встановлено, що

позитивно характеризують підходи до управління підприємством розроблення на ТП місії та маркетингового плану, а також проведення маркетингових досліджень. Про негативні тенденції свідчить таке: відсутність адекватного сприйняття зазначених інструментів керівниками та підлеглими підприємств, низький рівень опанування маркетингових принципів, переважно авторитарний стиль управління, нерозробленість системи мотивування співробітників, брак маркетингових досліджень саме з метою вивчення потреб споживачів.

Ознаки маркетингового управління нами виявлено переважно на підприємствах (в українських ТП найменше його застосовують мікропідприємства (1%), найчастіше – великі (90%), а в грузинських – малі (7%) та середні (25%), які розробляють маркетинговий план та відповідно планують маркетингову діяльність таким чином, що робота усіх підрозділів, кожного працівника підприємства має маркетингове спрямування.

Таким чином доведено чіткі взаємозв'язки між рівнем виконання на ТП двох груп функцій: маркетингових та управлінських. Обґрунтовано залежність ступеня впровадження та ефективності маркетингового управління підприємством від маркетингової зрілості керівника та підготовленості команди, індикаторами яких є рівень узгодженості двох груп факторів: 1) комплексу оцінок їх особистісних і компетентісних характеристик, 2) співвідношення названих оцінок з рівнем виконання маркетингових та управлінських функцій.

На основі статистичного аналізу даних з використанням тесту Левена (для визначення статистичної значущості виділених положень); було виділено чотири основних групи ТП залежно від значень вказаних критеріїв: 1) «традиціоналісти» – найнижче значення індикаторів; 2) «початківці МУ» – команда достатньо підготовлена, однак імовірність впровадження МУ є незначною через брак підготовленості та протидію керівника; 3) «послідовники МУ» – ймовірність впровадження МУ є вищою, оскільки більш підготовлений керівник має необхідні важелі для підвищення поки що низького рівня підготовленості команди; «лідери МУ» – найвище значення індикаторів.

Перша виділена група названа нами «*традиціоналісти*», оскільки для ТП, що потрапили до неї, характерними є традиційні (звичні) моделі управління, які ще значною мірою зберігають риси командно-адміністративної системи. Пріоритет у них надається не узгодженню функцій управління та маркетингу, не формуванню цілеспрямованої команди, а авторитету керівника. Існуючий метод управління не передбачає розвитку ініціативи, творчих пошуків, умотивованість працівників дуже низька. Орієнтація на клієнта і зворотній зв'язок з ним, а також із підлеглими, практично відсутній.

Друга група отримала назву «*початківці маркетингового управління (МУ)*», з огляду на присутність кваліфікованих фахівців, їх здатності генерувати необхідні ідеї та виконувати на високому рівні функції, їх розуміння важливості маркетингу на сучасному етапі розвитку ринку. Однак, керівник не надає адекватного значення впровадженню маркетингових принципів у діяльність ТП, тому кожна прогресивна ініціатива проходить складний шлях переконання керівництва і узгодження. Відповідно втрачається необхідний для отримання максимальної ефективності час, а кваліфіковані фахівці, незадоволені ставленням до них та відсутністю умов для швидкого розвитку, переходять до інших ТП.

Третя група – «*послідовники МУ*» має кращі стартові дані, ніж попередня завдяки тому, що керівники ТП цієї групи готові до впровадження маркетингових принципів роботи. Як показав аналіз, керівництво, що вже усвідомило необхідність і важливість дійсної (а не лише задекларованої) клієнторієнтованості, робить рішучі кроки в напрямі підвищення рівня «сучасності» власної освіти та навчання персоналу, розвитку його креативності, формуванню ефективного зворотнього зв'язку та ін.

До четвертої групи ТП – «*лідери МУ*» – нами віднесені підприємства, рівень оцінок і ступінь узгодженості між якими був найвищим. Незважаючи на те, що дослідження і практичний досвід показують, що будь-якого типу управління в «чистому» вигляді не буває, керівники цих ТП чітко уявляють здібності своїх підлеглих, співставляють із своїми власними можливостями, природою завдань, потребами, повноваженнями, якістю інформації та ін. Таке адаптивне керівництво реалізує гнучку поведінку керівника стосовно підлеглих, що характеризує цей стиль управління як найбільш ефективний.

На наш погляд, на сучасному етапі розвитку туристичної індустрії в Україні та Грузії, урахування описаних моделей управління ТП – перший крок до формування ефективного маркетингового управління на підприємствах та дає чітке уявлення для подальшого його удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. Розроблення методики впровадження маркетингового управління туристичними підприємствами Грузії та України

Моніторинг маркетингового середовища туристичних підприємств в Україні та Грузії на сучасному етапі їх функціонування у комплексі з діагностикою процесів управління ними засвідчили невисоку ефективність досліджуваних процесів, а отже і їх невідповідність умовам ринку туристичних послуг. Серед головних *причин* існуючого стану нами виявлено неврахування працівниками ТП об'єктивної реальності з її кардинальними зрушеннями, а саме: у рівні, типі та структурі конкуренції; у зміні впливу окремих складових ресурсів на кінцевий результат (зокрема, стрімкого зростання ролі інформаційної, інноваційної та інтелектуальної складових); у зростанні доцільності впровадження концепції маркетингу співпраці з її принципами клієнт орієнтованості, соціальної етичності, адаптивності тощо.

До названих причин слід додати також недооцінку підприємцями переваг маркетингового управління, з одного боку, через існування до певної міри інформаційного вакууму навколо перспективних методів управління через небажання лідерів ринку розкривати методичні засади своїх успіхів та утримання шляхів їх досягнення серед категорії комерційних тасмниць, а з іншого, – через поширеність застарілих стереотипів щодо ефективних принципів формування відносин у системах «підприємство – споживач», «керівник – підлеглий», «підлеглий – підлеглий», «підприємство – партнер». Згадані стереотипи (і це довели також результати проведених нами досліджень) часто формують викривлене або неадекватно спрощене розуміння сутності самого терміну «маркетингове управління», що в свою чергу веде до неврахування його комплексної сутності.

З огляду на сказане, вважали за доцільне наголосити передусім на тому, що в основу розроблення стратегії впровадження маркетингового управління ТП повинні покласти філософію бізнесу, сутність якої зводиться до такого: маркетингове управління діяльністю – це зміна способу мислення, прийняття усіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін викликів ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, а також урахування зовнішніх умов. Інакше кажучи, за умови застосування маркетингового управління керівництво розглядає підприємство як відкриту систему, а процес управління нею (системою) містить три основні взаємопов'язані вектори: управ-

ління діяльністю підприємства (тобто усіх його підсистем), управління функцією маркетингу (роль якої стала ключовою) та управління попитом споживачів (як результат успішної реалізації перших двох напрямів – рис. 3.1).

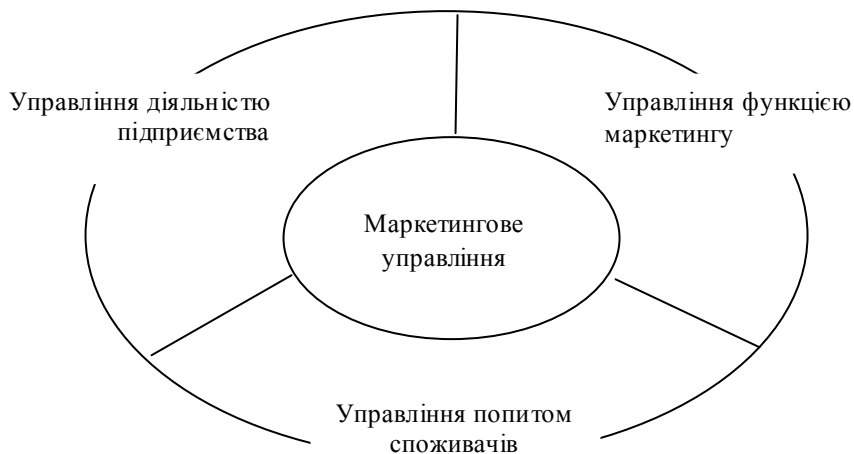


Рис 3.1. Складові напрями маркетингового управління
[розроблено авторами]

З огляду на те, що за реалізацію двох названих векторів відповідає маркетингова служба, термін «управління маркетингом» часто використовують для позначення «управління діяльністю маркетингового підрозділу». Однак, дані рис. 3.1 ілюструють співвідношення зазначених термінів як цілого і часткового, і вказують на те, що управління маркетингом є частиною загального маркетингового управління. Разом з тим, реалізація управління усіма важливими аспектами діяльності підприємства на засадах маркетингу сприяє більш ефективному використанню його маркетингових інструментів.

Перехід на маркетингове управління підприємством є якісно новим станом, коли в своїй діяльності воно не лише спирається на свої внутрішні можливості, але і враховує зовнішні умови, що веде до істотних змін в ухваленні практично всіх управлінських рішень. Так, особлива увага приділяється вдосконаленню як технологічних, технічних, так і особливо споживчих параметрів пропозиції. У цінах враховуються не лише власні витрати виробництва, але і рівень цін конкурентів, стан попиту на турпроду-

кти та ін. Кожен елемент інтегрованих маркетингових комунікацій все більше розглядається як активний засіб просування турпродуктів. Зрештою авторитет підприємства на ринку формується не стільки завдяки технолого-технічним досягненням у наданні турпродукту, скільки шляхом забезпечення задоволення споживачів на основі формування їх сприйняття характеристик продукту як важливих.

Поняття «маркетингове управління» тісно пов'язане з процесом формування ринку, тому найточніше його сутність може бути розкрита через опис ринкових взаємовідносин між конкретною групою ТП (ринком продавців) та конкретних покупців (ринком покупців), що обслуговуються і є основними суб'єктами цих взаємовідносин. Різні лінії поведінки вказаних суб'єктів, що розвиваються, конкурують між собою, дають основу для дослідження особливостей вибору маркетингових кроків, спрямованих на регулювання та зміну своєї реальної ринкової позиції, тобто тих заходів, які є необхідними для забезпечення прибутку та результативності діяльності ТП на ринку.

Стратегія маркетингового управління передбачає розроблення стратегії управління організацією для успішної її реалізації. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає у тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах турбулентності економічного середовища. Стратегія маркетингового управління передбачає прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація.

Вихідним пунктом побудови стратегії маркетингового управління на суб'єктах туристичної діяльності є узгодженість цілей і їх підпорядкованість досягненню головної мети. Умовою реалізації поставлених цілей є організація діяльності на основі сформульованих нами **принципів**, що викладені нижче.

- *Принцип соціально-орієнтованого управління* вимагає не лише етичної поведінки підприємств відносно соціуму, що на практиці означає відмову від будь-яких дій, які можуть сьогодні чи через якийсь проміжок часу зашкодити окремій людині чи суспільству в цілому (або середовищу їх проживання). Другою, не менш важливою, ознакою соціально-етичної орієнтації маркетингу є формування таких відносин між ТП, які ґрунтуються на високих моральних стандартах ведення бізнесу, в тому числі на дотриманні законів, договірних зобов'язань, контролю безпеки та якості турпродуктів. Зарубіжний досвід свідчить, що етичний бізнес, як правило, сприяє зростанню ефективності нематеріальних активів, а отже і стійких високих прибутків підприємства.

- *Принцип постійного підвищення рівня маркетингового спрямування діяльності керівника та команди.* Сутність цього принципу полягає в усвідомленні керівником та співробітниками ТП основоположного значення маркетингу як сучасної філософії бізнесу і – на цій zasadі – у постійному вдосконаленні особистісних та компетентнісних характеристик, набутті найбільш актуальних навиків шляхом відвідування тематичних тренінг-семінарів та програм, зборі нової інформації щодо переваг цільових сегментів споживачів та застосуванні досвіду лідерів ринку у їх задоволенні, впровадженні відповідних інновацій.

- *Принцип адаптивного управління* передбачає взаємоузгодження управлінських функцій, формування гнучкої системи управління здатної до самоорганізації і перебудови. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. На практиці це означає організацію перманентного відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, а також відповідне реагування: застосування найбільш ефективного стилю управління, прийняття не стільки реактивних управлінських рішень, а передусім – превентивних, у яких враховані не лише сучасні, а й майбутні потреби.

- *Принцип перманентного дослідження детермінант діяльності* означає, що формування стратегій розвитку відбувається на основі постійного вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що визначають результати діяльності. Передбачає формування маркетингових програм на підставі програмно-цільового підходу, обґрунтування специфічних комплексів маркетингових засобів впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище.

- *Принцип стратегічного планування діяльності* має враховувати баланс між економічними та соціальними факторами функціонування ТП не лише у короткостроковому періоді, а й у прогнозуванні подальшого розвитку ТП, забезпечувати перетворення стратегії та стратегічних цілей у пакет конкретних стратегічних заходів на всіх стадіях життєвого циклу ТП.

- *Принцип гармонізації цілей* передбачає узгодження цілей ТП на різних рівнях планування (стратегічного, тактичного, оперативного), а також на різних рівнях їх реалізації (працівника, відділу, компанії, партнерів), що в свою чергу, по-перше, дає можливість уникнути дублювання функцій та завдань для кожного з названих рівнів і, по-друге, сприяє досягненню синергійного ефекту від узгоджених цілеспрямованих дій усіх елементів системи.

- *Принцип забезпечення балансу об'єктивної та суб'єктивної якості туристичного продукту* передбачає використання тактики активного пристосування його виробництва до запитів ринку (на базі стратегічного планування та прогнозування поведінки цільових споживачів), а ринку – до можливостей підприємства (шляхом формування чіткої позиції, позитивного образу, сприйняття діяльності, – а отже і пропозиції – як корисної, актуальної, цінної), результатом чого є, з одного боку, актуальний і якісний турпродукт, а з іншого, – адекватні знання про нього, позитивне сприйняття і висока оцінка.

- *Принцип постійного розвитку інформаційного потенціалу діяльності* передбачає відстеження нових технологій та їх впровадження у діяльність підприємства. У відносинах з клієнтами це стосується систем онлайн бронювання та інших заходів удосконалення послуг, а також підтримання зв'язку з постійними споживачами та партнерами. На рівні внутрішнього середовища – це формування взаємодії між усіма ланками підприємства для підвищення рівня інформованості співробітників та покращення оперативності обслуговування споживачів.

- *Принцип контролю досягнення кінцевого результату* є підставою для формування інструментарію втілення в життя усіх цілей підприємства, а також оцінювання ступеня їх реалізації. Він передбачає вибір пріоритетів діяльності ТП, формулювання ключових завдань, розроблення алгоритмів функціонування, організації адекватної концентрації зусиль на стратегічних та поточних завданнях, формування системи контролю (у т.ч. критеріїв і порядку оцінювання), мотивування співробітників на досягнення максимального результату, орієнтуючись на відповідні показники оцінки ефективності діяльності підприємства та раціонально використовуючи і наращуючи наявні ресурси підприємства з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Запропоновані основні принципи реалізації маркетингового управління є тією основою, яка дозволяє зводити на ньому стійку організаційну систему ТП. Однак, дієздатність цієї системи буде залежати від багатьох факторів, у тому числі від усвідомлення рівня готовності до виконання завдань, що стоять перед учасниками системи: керівником та командою. У свою чергу, рівень готовності, а отже і доцільність застосування тих чи інших методів діяльності детермінується належністю ТП до однієї з визначених нами категорій підприємств за рівнем упровадження маркетингового управління. З огляду на сказане, наступним етапом розроблення стратегії впровадження маркетингового управління на ТП вважали формування переліку питань для діагностики рівня управління на них (табл. 3.1).

Напрями діагностики особливостей управління ТП

Напрями	Пошукові запитання
Управління	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чи застосовуються на ТП принципи соціально-орієнтованого управління? ▪ Чи впроваджується адаптивне управління? ▪ Чи відстежуються та впроваджуються системи аналізу, планування та контролю? ▪ Чи впроваджується на ТП внутрішній маркетинг?
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чи здійснюються маркетингові дослідження потреб споживачів? ▪ Чи впроваджена програма заохочення постійних клієнтів? ▪ Яким чином здійснюється стимулювання споживчого інтересу? ▪ Як оцінюється рівень суб'єктивної якості ТП? ▪ Яким чином встановлюються довгострокові контакти з клієнтами?
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чи здійснюється удосконалення існуючих ТП та розроблення нових? ▪ Чи відповідає ціна ТП його цінності на думку споживачів? ▪ Чи відповідає цінова політика інтересам партнерів? ▪ Чи є ефективними заходи з просування та розповсюдження ТП? ▪ Чи впроваджує ТП маркетинг співпраці?
Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чи здійснюється контроль використання фінансових ресурсів? ▪ Чи здійснюється контроль використання матеріальних ресурсів? ▪ Чи застосовується МІС на підприємстві? ▪ Яким є рівень впровадження ІТ технологій на ТП? ▪ Чи впроваджуються інновації в асортимент послуг ТП?
Інновації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чи впроваджуються інновації в технології ТП? ▪ Чи впроваджуються інновації в управління ТП?

Напрями	Пошукові запитання
Середовище	<ul style="list-style-type: none"> ■ Чи береться до уваги рівень конкуренції? ■ Чи впроваджується ризик-менеджмент на ТП? ■ Чи розробляються заходи з пристосування до нестабільної ринкової ситуації?
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> ■ Чи знайомі співробітники з місією та цілями компанії? ■ Яким є рівень орієнтованості команди на задоволення клієнта? ■ Яким є рівень особистісних та компетентнісних характеристик співробітників ТП? ■ Чи застосовують співробітники принципи системи «5С»? ■ Чи достатньо мотивований персонал? ■ Як персонал компанії працює у порівнянні з конкурентами?
Партнери	<ul style="list-style-type: none"> ■ Чи усвідомлює партнер економічну доцільність співпраці? ■ Яким є рівень впровадження МУ на підприємствах-партнерах? ■ Чи гарантується рівень якості послуг з боку партнерів? ■ Яким є рівень довіри з боку споживачів до послуг партнерів?

[розроблено авторами]

Перший блок запитань є визначальним, оскільки передбачає критичну самооцінку працівниками відповідності / невідповідності існуючої системи управління до вимог сучасного ринку. Оцінка функції «управління» дозволяє сформулювати висновки щодо правильності розподілення функцій управління, повноважень, необхідних для їх ефективного виконання та відповідальності у компанії, ефективності взаємовідносин між структурними підрозділами, оцінити наскільки ефективною є організаційна структура ТП, яким є рівень маркетингової підготовки керівника та команди. Відповіді на визначені нами запитання, у тому числі аналогічного типу інші запитання, дозволять керівництву компанії сконцентрувати свою увагу на найгостріших та найважливіших проблемах, що постають перед підприємствами на ринку туристичних послуг. Для досягнення більшої об'єктивності відповідей і отримання додаткових підстав для самоусвідомлення реального стану справ, доцільним є одночасне проведення паралелі

з лідерами ринку по кожному пункту. Корисним є також застосування незалежної зовнішньої експертизи.

Послідовність наступних блоків запитань продиктована логікою причинно-наслідкових зв'язків. Так, розглядаючи категорію «клієнти» як джерело життя ТП на ринку, передусім слід провести діагностику знань співробітників за такими напрямками: на який саме сегмент орієтується ТП, потреби своїх споживачів, їх особливості, канали, структура та якість інформації про них. Важливим є також аналіз виявлених прогалин у роботі з клієнтами та формулювання відповідних висновків, зокрема: яким чином ТП може покращити свої позиції з точки зору задоволення потреб споживачів.

Інформація, отримана на основі перших двох блоків запитань, є орієнтиром для подальшої діагностики. Адже дати оцінку ефективності маркетингу, раціональності використання ресурсів, доцільності та актуальності інновацій, відповідності характеристик персоналу та партнерів поставленим завданням, здатності використовувати можливості середовища та нівелювати його загрози, – все це має сенс лише у співвідношенні з вимогами клієнтів та специфікою управління.

Моніторинг функції «маркетинг» пропонуємо оцінювати згідно з форматом, прийнятим у моделі „4P”. У цій частині необхідно оцінити ефективність інформаційних систем маркетингу на ТП, систем планування і контролю за виконанням плану маркетингу, ефективність продуктової, цінової, розповсюджувальної та комунікаційної політики ТП, ефективності заходів щодо формування бренду тощо.

Оцінка *ресурсів* ТП передбачає діагностику використання наявних ресурсів: матеріальних, фінансових та інформаційних. Для ТП важливою є не лише фізична, але і моральна якість застосовуваного обладнання, його відповідність сучасним вимогам щодо функціональності та технологічності. Про це може засвідчити зокрема перевірка наявності та якості систем бронювання турів он-лайн, електронних баз даних, з'ясування, чи здійснюється їх поповнення та підтримання у робочому стані.

Блок «інновації» слід розглядати широко, включаючи запитання не лише щодо вдосконалення існуючих туристичних продуктів, – тобто інновацій, які очевидні для споживачів. Часто навіть більш важливими є інновації, що стосуються технологій управління та підготовчих операцій з виробництва / надання туристичного продукту, визначаючи темпи підвищення ефективності управління підприємством та його прибутковості взагалі. Тому оцінка інноваційної діяльності ТП під час діагностики стану маркетингового управління ТП передбачає аналіз сучасних інноваційних методів у сфері туризму з метою їх подальшого впровадження на ТП.

Наступний блок «*персонал*» пропонуємо виділити як окрему частину діагностики з двох причин. По-перше, він є одним з основних об'єктів управління як ресурс, що одночасно і формує турпродукт, і є його неповторною частиною, найскладнішою для дублювання. По-друге, він є однією з складових комплексу маркетингових комунікацій, яка відіграє ключову роль за впливом на споживача під час прийняття ним рішення щодо купівлі. Тому орієнтація персоналу на задоволення потреб клієнтів є головним інструментом досягнення цілей підприємства сфери послуг. Виходячи з сказаного, частина оцінки роботи персоналу передбачає аналіз компетентнісних та особистісних характеристик керівника та команди, рівень їх мотивації, усвідомленість ними цілей та місії ТП.

Особливо актуальним для виявлення резервів підвищення ефективності роботи персоналу українських і грузинських ТП, на нашу думку, є з'ясування ступеня впровадження системи «5С», що розроблена в Японії і головну увагу приділяє таким принципам: сейрю – організація робочого місця – відділення речей, які необхідні для роботи, від тих, які не потрібні, та підтримання їх числа на мінімально можливому рівні і в потрібному місці; сейтон – акуратність (розташування предметів так, щоб вони найкращим чином відповідали вимогам безпеки, якості та ефективності роботи; впорядкування розміщення предметів); сейсоо – чистота (підтримка робочих зон усіма працівниками у порядку); сейкецу – стандартизація – постійна підтримка і повторення встановлених вище принципів "організації", "акуратності" і "чистоти" як щодо персоналу, так і щодо обладнання; сіцукє – дисципліна – впровадження відповідальності за те, що все має робитися так, як це повинно бути зроблено, тобто створення якісного робочого місця повинно стати звичкою (дисципліна, дотримання всіма працівниками підприємства встановлених правил поведінки і норм спілкування). Сутність системи «5С» полягає у взаємозв'язку між порядком навколо нас і порядком в наших думках.

Оцінка діяльності *партнерів* передбачає пошук відповідей на запитання, за допомогою яких можна встановити принципи їх пошуку та вибору, підвищення ефективності співпраці з ними, а також заходів, що мають бути впроваджені з метою їх стимулювання.

Перелік запитань блоку «*середовище*» повинен містити усі важливі фактори, що впливають на діяльність ТП зовні (крім споживачів і партнерів, виділених окремими блоками з огляду на їх надзвичайну важливість у досягненні успіху). У наведеному нами переліку запитань акцент здійснено на необхідності вивчення конкурентної ситуації, стану із розробленням заходів щодо управління ризиками та пристосування нестабільних ринкових умов.

Отримані за допомогою запитань дані мають використовуватися ТП для діагностики фактичного стану його управління, а отже і результати вності діяльності, допоможуть адаптуватися до вимог ринку туристичних послуг та розробити відповідні стратегії. Однак, перед формулюванням рекомендацій, спрямованих на впровадження / удосконалення маркетингового управління необхідно класифікувати недоліки, що були виявлені нами у ході маркетингових досліджень, та показати їх належність до тієї чи іншої сфери діяльності ТП. З цією метою використали діаграму Ісікави, відому як діаграма «риб'ячої кістки» (англ. Fishbone Diagram) або «причинно-наслідкова» діаграма (англ. Cause and Effect Diagram).

Розроблена К. Ісікавою у 1952 р. діаграма передбачала аналіз за напрямками «7М»: методи (Methods), технології (Mechinery / Technologies), менеджмент (Management), матеріали (Materials), персонал (Manpower), середовище (Mothenature / Environment) та методи оцінювання (Measurement). У подальшому, під впливом змін, що відбувалися з плином часом на ринку, пропонувалися альтернативні версії цього методу, найбільше поширення серед яких отримало застосування показників «6Р» – місце (Place), процедури (Procedures), люди (People), політики (Policies), програма (Program), продукт (Product) або «4S» – середовище (Surroundings), постачальники (Suppliers), системи (Systems), навички (Skills). На основі проведеного аналізу згаданих версій, ми адаптували діаграму Ісікави. Запропонована нами версія найбільше враховує специфіку досліджуваних у роботі проблем, особливості туристичного продукту та стан розвитку туризму в Україні та Грузії.

Продовжуючи логіку сформульованих нами принципів маркетингового управління та діагностики рівня його впровадження, ми виділили такі основні сфери виникнення причин (проблем): управління, клієнти, маркетинг, ресурси, інновації, персонал, партнери, оточуюче середовище. Класифікацію виділених на основі діагностики проблем здійснено на прикладі ТП-«традиціоналісти», на яких виявлено найбільше перешкод на шляху впровадження маркетингового управління (рис. 3.2).

Розроблена таким чином схема ілюструє місце кожної з діагностованих проблем у загальній структурі сфер діяльності ТП, а також її вплив на формування ключової проблеми, що стоїть перед підприємством.

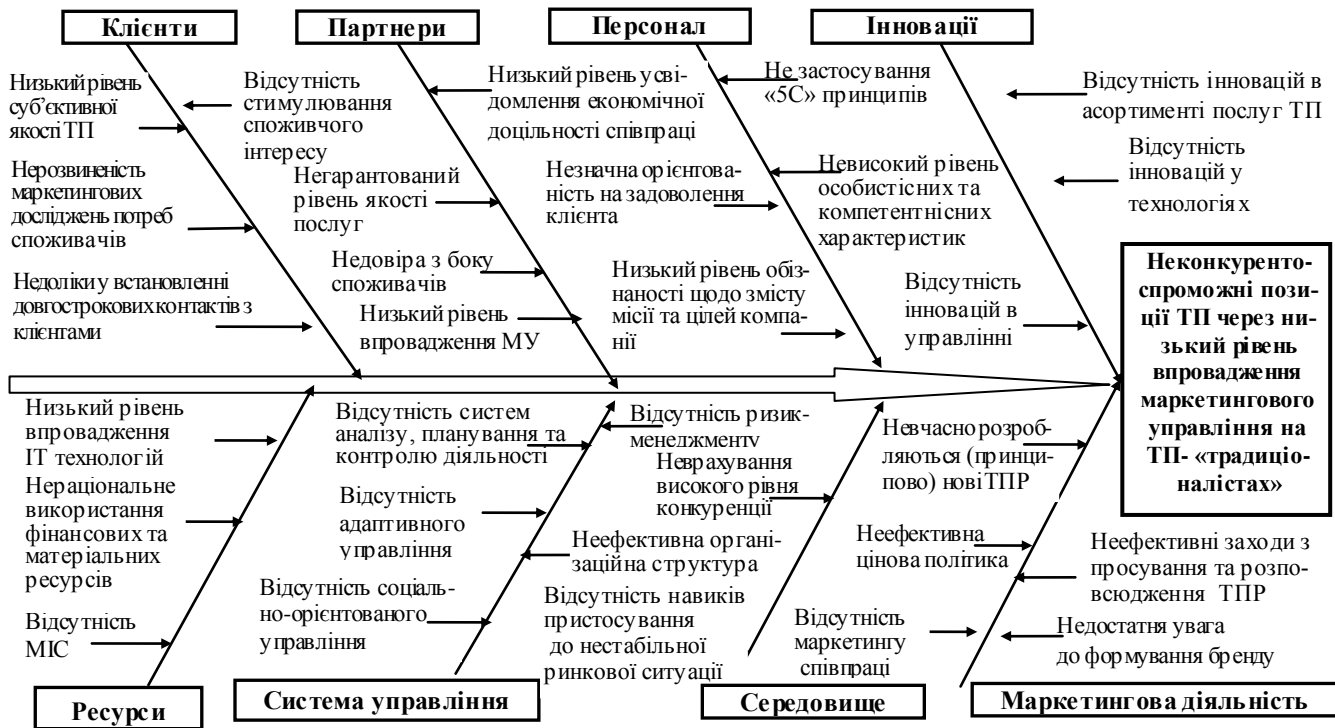


Рис. 3.2. Причинно-наслідкові зв'язки низького рівня впровадження маркетингового управління на ТП- «традиціоналістах» [розроблено авторами]

Наступний крок аналізу потребує проведення ранжування серед виділених проблем та визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними. Розгалуження кількох основних причин на більш вузькі сприяє виявленню всієї сукупності показників, які враховуються під час побудови схеми зв'язків, після чого стає можливим визначення цілого комплексу причин, які зумовили загострення ідентифікованих проблем (рис. 3.3).

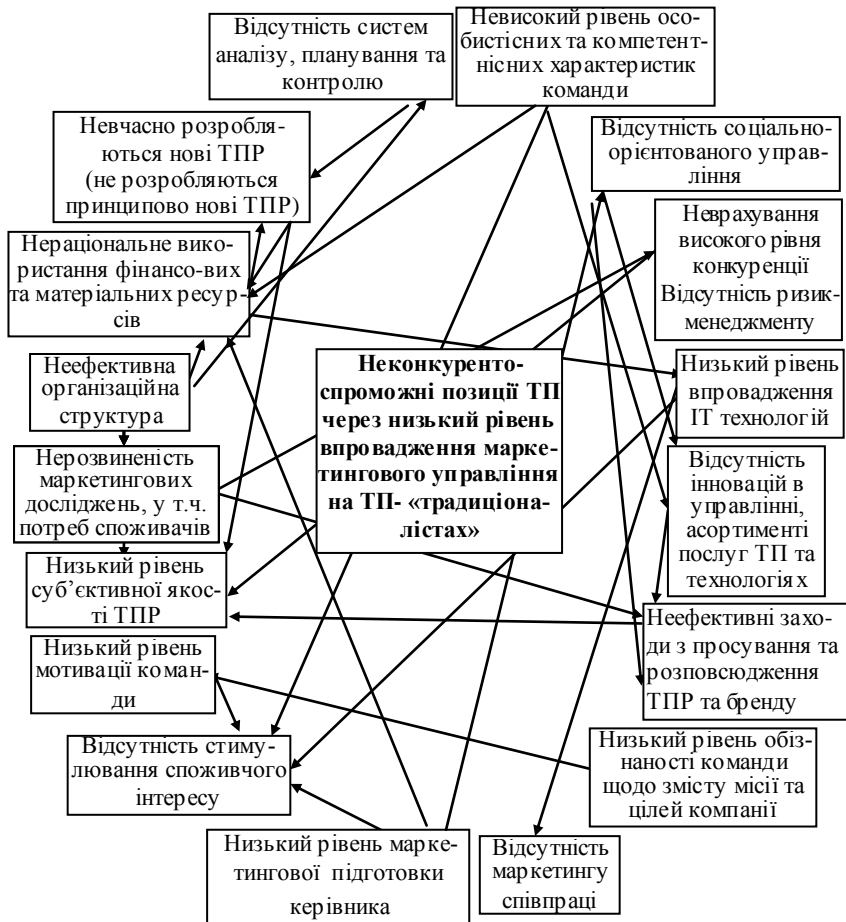


Рис. 3.3. Схема взаємозв'язків причин низького рівня опанування маркетингового управління ТП [розроблено авторами]

Наприклад, низький рівень маркетингової підготовки керівника призвів до побудови неефективної організаційної структури, яка неспроможна розробити дієвих систем аналізу, планування та контролю, що в свою чергу стало на заводі вчасного розроблення нових турпродуктів (чи нерозроблення принципово нових турпродуктів), внаслідок чого використання фінансових та матеріальних ресурсів було нераціональним.

Узагальнення результатів побудови причинно-наслідкових зв'язків підтвердило висновки з проведеного нами польового дослідження: як першопричину всіх проблем ТП можна назвати низький рівень особистісних та компетентнісних характеристик команди і керівника, а також нестачу у них маркетингових знань.

Відповідно до виділених нами груп ТП, різний ступінь присутності зазначених характеристик та різні їх поєднання формують неоднакові комплекси причин виникнення слабкої (або недостатньо сильної) конкурентної позиції ТП на ринку. Наприклад, для ТП-«традиціоналістів», які характеризуються низьким рівнем маркетингової підготовленості і керівника, і команди, притаманні проблеми у плануванні діяльності, взаємовідносинах з партнерами та споживачами, а отже і в створенні та просуванні конкурентоспроможного продукту. Сукупність взаємообумовлених і взаємопов'язаних проблем, що базується на застарілих підходах до управління, як правило, призводить до низької ефективності діяльності підприємства, результатом чого є неконкурентна позиція на туристичному ринку (рис. 3.4).

«Початківцям МУ», незважаючи на високий рівень професійної підготовки команди (що характеризується наданням якісного обслуговування та створенням нових ТП), а також маркетингової (яка виявляється у клієнт орієнтованості персоналу, знанні ним сучасних маркетингових інструментів і розумінні їх значення), бракує стратегічного спрямування діяльності команди з боку керівництва, побудови довгострокових взаємовідносин із споживачами та партнерами. Більше того: неприйняття маркетингових принципів діяльності керівництвом часто є причиною недооцінки ним ініціатив персоналу, а інколи навіть веде до створення штучних бар'єрів на шляху їх втілення, внаслідок чого послаблюється позиція ТП серед конкурентів (рис. 3.5).

Позиція «послідовників МУ» більш впевнена (порівняно з «початківцями») за рахунок опанування маркетингових принципів ведення бізнесу керівником, який має достатньо важелів для їх втілення. Однак, існування розробленої філософії поведінки на ринку та відповідних заходів з планування та координації діяльності, не знімає проблеми недостатнього рівня професійної та маркетингової підготовленості кадрів.



Рис. 3.4. Схема спорідненості причин і наслідків відсутності МУ у ТП-«традиціоналістів»



Рис. 3.5. Схема спорідненості причин і наслідків низького рівня опанування МУ у ТП-«початківців»

Брак відповідних особистісних характеристик не дозволяє керівнику побудувати ефективну організаційну структуру, створити команду однодумців, налагодити чіткий розподіл обов'язків і повноважень між підрозділами та окремими працівниками, гармонізувати їх цілі.

Значними перешкодами на шляху посідання цими підприємствами сильних конкурентних позицій, що досить часто зустрічаються у практиці ТП України та Грузії, є, по-перше, ринкова недалекоглядність керівників (виявляється у переоцінці власних знань і вмінь, сприйняття досягнутих успіхів як гарантії стабільного подальшого зростання) і, по-друге, намагання керівників створити «закриту» систему, зосередити всі повноваження у своїх руках, замість сконцентрувати увагу на розвитку персоналу. Все це гальмує впровадження інноваційних ініціатив, що в свою чергу стримує процес доведення якості ТП до рівня очікувань споживачів. У таких умовах існує постійний ризик втрати конкурентних позицій (рис. 3.6).

На відміну від попередніх груп, для «лідерів МУ», основним завданням є збереження існуючих лідерських позицій, а головна проблема – ризик недооцінки конкурентів та зниження уваги до необхідності постійного покращення досягнутих показників. Ці підприємства мають усі необхідні умови та ресурси для впровадження найбільш ефективних інструментів маркетингу та менеджменту, переведення реактивної поведінки на рівень стратегічного управління, що передбачає формування випереджувальної стратегії. Однак, реалізація названої стратегії повинна базуватися на впровадженні інновацій, стимулюванні партнерів та клієнтів, до того ж постійному контролю і недопущенні усіх видів ризиків, зазначених на рис. 3.7.

Зрозуміло, що описані схеми причинно-наслідкових зв'язків для чотирьох виявлених нами категорій ТП мають дещо узагальнений характер. Однак, від цього не втрачається ключова ідея запропонованого підходу.

По-перше, в основі впровадження будь-яких подальших змін на ТП повинна лежати глибока та всебічна діагностика нинішнього стану його управління, включаючи такі об'єкти дослідження: а) рівень узгодженості між векторами управління (загальною діяльністю підприємства, його окремими функціями та попитом споживачів); б) стан впровадження та особливості реалізації у процесі управління основоположних принципів бізнесу; в) резерви удосконалення особистісних і компетентнісних характеристик керівника та команди як важливого ресурсу ТП; г) детерміновані залежності між рівнем впровадження маркетингового управління та результатами діяльності ТП.



Рис. 3.6. Схема спорідненості причин і наслідків недостатнього рівня опанування МУ у ТП-«послідовників»



Рис. 3.7. Схема спорідненості причин і наслідків втрати високого рівня опанування МУ у ТП-лідерів»

По-друге, базовою проблемою, з якої може вирости цілий комплекс неузгодженостей є невідповідність між умовами функціонування ТП та діями керівника і команди, зумовлені їх недостатнім рівнем готовності до нових умов ведення бізнесу. По-третє, проведена діагностика має стати підґрунтям для розроблення програми реалізації маркетингового управління ТП, обґрунтування процедури формування та доцільної структури і змісту якої викладено у наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування програм реалізації маркетингового управління туристичними підприємствами

На підставі проведених нами досліджень встановлено, що однією з основних перешкод на шляху подальшого розвитку ТП (яка безумовно веде до втрати конкурентних позицій) є низький рівень опанування маркетингового управління на ТП. Це виявляється передусім у недосконалості стратегічного та маркетингового планування, неефективності роботи персоналу, відсутності розвитку співпраці з партнерами та клієнтами. Тому (після отримання висновків з проведеної діагностики) наступним кроком має бути розроблення стратегічної карти посилення конкурентних позицій. При цьому надзвичайно важливим є правильно передбачити результати, які очікується отримати внаслідок впровадження заходів, визначених стратегічною картою.

На нашу думку, для досягнення найбільшого ефекту необхідно чітко окреслити внутрішні вимоги ТП до своєї маркетингової стратегії, а саме: до іміджу, цінностей, компетенції, характерних ознак, за якими він диференціюється у конкурентному середовищі; до продукту, що надається, його матеріальних та нематеріальних атрибутів; до комунікативних та сервісних функцій персоналу, внутрішніх комунікацій, характеру та стилю комунікаційних повідомлень тощо. Не менш важливим є урахування того, що фактичний ефект від впровадження заходів з удосконалення організації управління на ТП має бути значно вищим від суми економії витрат на управління. Зокрема, удосконалення системи управління має забезпечити не лише підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяти кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, має підвищитися загальна культура виробництва і управління, зміцнитися дисципліна праці, поліпшитися умови, за яких працівник повною мірою зможе розвивати свої здібності. З метою усунення проблем, зазначених на рис. 3.4.–3.7, та конкретизації зв'язків між операційними та стратегічними рівнями завдань ТП, нами розроблена стратегічна карта (рис. 3.8.).

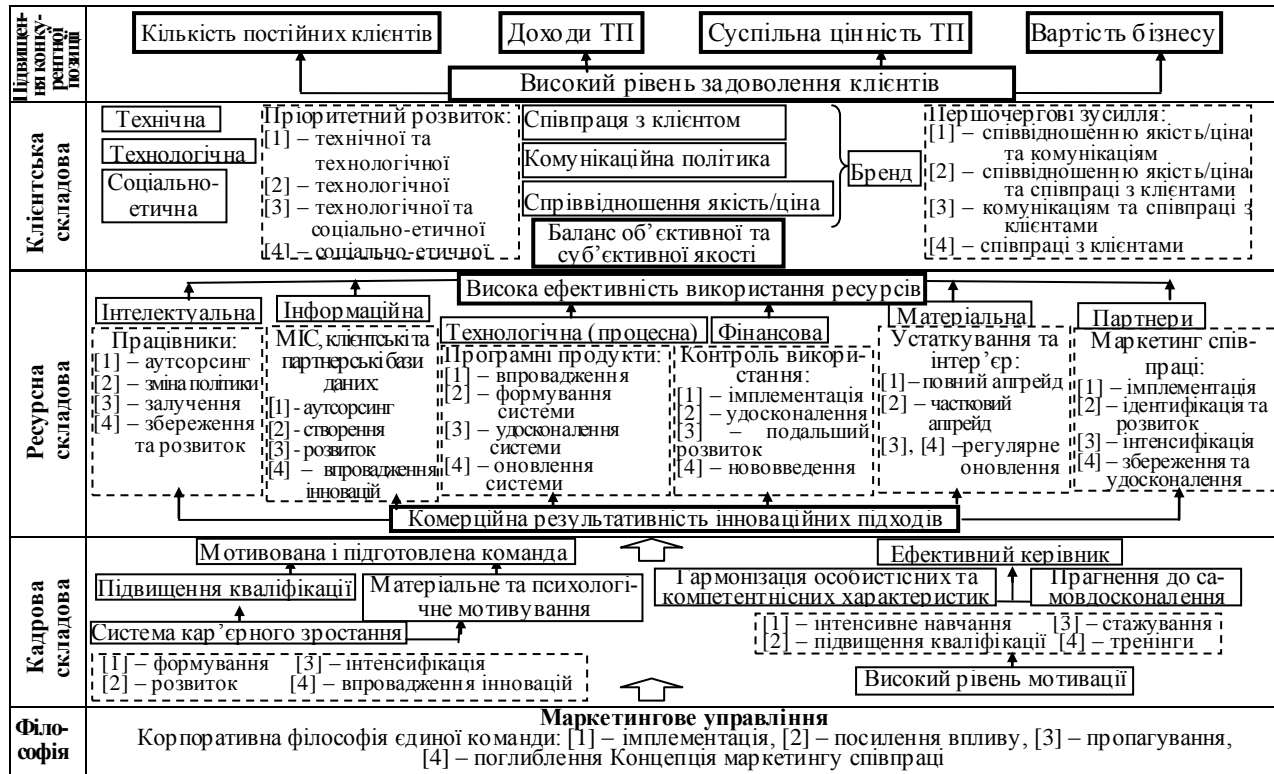


Рис. 3.8. Стратегічна карта посилення конкурентних позицій ТП шляхом впровадження маркетингового управління

Примітка. На рис. 3.8 використано такі умовні позначення: [1] – ТП «традиціоналісти», [2] – «початківці МУ», [3] – «послідовники МУ», [4] – «лідери МУ».

На відміну від моделі, запропонованої Р. Капланом та Д. Нортоном [154 Каплан Р.], згідно з якими у стратегічній карті розглядалися чотири взаємопов'язані головні перспективи (фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток), нами було обрано компоненти, націлені на вирішення проблематики, виявленої за допомогою діаграми причинно-наслідкових зв'язків.

1) *Філософія бізнесу*: передбачає, що в основі діяльності підприємства має бути мислення та розуміння важливості планування діяльності згідно з урахуванням вимог ринку, здатності постійно удосконалюватися та пристосовуватися до змін вимог ринку.

У цьому аспекті вирішального значення набуває існування єдиного корпоративного духу, прагнення до досягнення і підвищення суспільних цілей керівника та команди та підприємства.

2) *Кадрова складова*: передбачає існування на ТП, з одного боку, системи кар'єрного зростання кадрів, тобто забезпечення підприємством навчальних семінарів, курсів з підвищення кваліфікації, а з іншого, – високого рівня мотивації співробітників, обумовленого прагненням до вдосконалення особистісних та компетентнісних характеристик керівника та команди, до самовдосконалення. Впровадження маркетингового управління потребує покращення індивідуальних показників діяльності кожного члена команди та керівника ТП. Щодо керівника це стосується компетентнісних здібностей та знань, для команди – створення ефективної організаційної структури, встановлення відповідних норм поведінки, розподілення функцій та обов'язків.

3) *Ресурсна складова*: відповідає за життєво важливі компоненти стратегії: використання інтелектуального потенціалу для розроблення та надання клієнтам пропозиції, цінність якої є високою і постійно зростає; впровадження відповідних технологій та програмного забезпечення; налагодження співпраці з партнерами, удосконалення внутрішніх процесів та контролю за витратами з метою підвищення продуктивності фінансової частини. Цілі виділених груп ТП у ресурсній складовій мають на меті залучення, розвиток та впровадження інновацій в кожній її частині, з відповідною конкретизацією залежно від групи ТП.

4) *Клієнтська складова* відображає єдність суб'єктивної та об'єктивної якості комплексного туристичного продукту. Формування клієнтської складової стратегічної карти залежить від характеристик сегментів споживчого ринку, в якому діє ТП. Адже усі три складові об'єктивної якості ТП (технічна, технологічна та соціально-етична) сприймаються різ-

ними сегментами по-різному. З іншого боку, такі чинники формування суб'єктивної якості як особливості співпраці з клієнтами, обсяг і структура маркетингових комунікацій, сприйняття співвідношення «ціна-якість» як справедливого – теж цілком залежать від профілю обраного сегменту. З огляду на сказане, ТП, що належать до різних груп за рівнем впровадження МУ, потребують концентрування зусиль на вказаних у стратегічній карті пріоритетах.

5) *Посилення конкурентної позиції ТП* є результируючою компонентою і описує матеріальні та нематеріальні результати реалізації стратегії за допомогою таких показників: кількість постійних клієнтів, прибуток підприємства, суспільна цінність ТП, вартість бізнесу. На наш погляд, позитивна динаміка названих показників є свідченням зростання конкурентоспроможності ТП та високої результативності його діяльності.

Таким чином, використання запропонованої нами моделі стратегічної карти дозволяє ідентифікувати причини виникнення першочергових проблем та системно їх усувати з урахуванням особливостей як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, окреслити найважливіші напрями розвитку ТП, базуючись на постійному посиленні ролі керівника та команди (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Графічна інтерпретація підходу до розроблення стратегічної карти посилення конкурентних позицій ТП

Відповідно до запропонованого на рис. 3.10 підходу, чільне місце відводиться удосконаленню індивідуальних характеристик керівника, який визначає вектор і темпи розвитку ТП на основі власних здібностей, компетенцій, рівня знань і вмотивованості, а також уміння будувати відносини

передусім із власним персоналом, а також із усіма представниками ринку, від яких залежить отримання позитивного результату.

Поряд з тим, вирішальне значення має особистий приклад керівника та його цілеспрямована робота над формуванням напружених і водночас справедливих норм праці, етичної поведінки персоналу; визначенням ролей, що найбільше відповідають природнім схильностям працівників; розвиток атрибутів, що підсилюють статус команди та кожного її члена; побудова ефективної організаційної структури, яка б не пригнічувала, а навпаки стимулювала зростання лідерських характеристик працівників та забезпечувала чіткий взаємозв'язок між учасниками процесу надання послуг.

Все назване разом є запорукою формування відкритої системи, здатної враховувати та адекватно реагувати на зовнішні умови шляхом розроблення і реалізації ефективної стратегії. Остання передбачає впровадження адаптованої (тобто такої, що найбільше відповідає визначеним умовам) культури підприємництва, а також найбільш ефективних процесів функціонування ТП та технологій обслуговування споживачів.

Втілення зазначених підходів має відбуватися відповідно до запропонованої нами програми, структура якої узгоджена із стратегічною картою, оскільки розглядає кожну її компоненту як одну із необхідних перспектив розвитку ТП (табл. 3.2). Досягнення кожної перспективи потребує реалізації певного набору цілей, ступінь досягнення яких ілюструють значення комплексу показників із визначеними одиницями вимірювання. Зрозуміло, що шляхом досягнення встановлених цілей є розроблення переліку відповідних заходів, а інструментом забезпечення своєчасного і якісного їх виконання є контроль, що відображений у програмі переліком відповідальних осіб.

Програма впровадження маркетингового управління ТП

Перспектива	Ціль	Показники досягнення цілі		Заходи, спрямовані на досягнення цілі	Відповідальні особи
		Назва	Одиниця вимірювання		
1	2	3	4	5	6
Посилення конкурентної позиції	Зростання кількості клієнтів, у т.ч. постійних	Кількість клієнтів	осіб	• Впровадження системи контролю якості	Директор
		Кількість постійних клієнтів	осіб		
	Збільшення прибутку	Прибуток	дол. США	• Удосконалення асортименту • (розширення та поглиблення відповідно до очікувань цільових сегментів споживачів) • Дотримання принципу ціна-якість	Менеджер Керівник відділу маркетингу / Маркетолог Бухгалтер
		Прибутковість витрат на маркетинг			
	Зростання частки ринку	Коефіцієнт зростання частки ринку	-		
	Зростання обсягу продажу	Темп зростання обсягу продажу	%		
	Збільшення вартості бізнесу	Вартість матеріальних та нематеріальних активів	дол. США		
Зростання суспільної цінності ТП	Розмір лояльної аудиторії (за групами)	осіб (за групами)			
Розвиток клієнтської складової	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Частка задоволених клієнтів	%		
	Залучення нових клієнтів	Частка залучених (нових) клієнтів	%		

1	2	4	5	6	7
Розвиток клієнтської складової	Покращення сприйняття споживачами ТПР на різних етапах прийняття рішення щодо його купівлі	Витрати на залучення одного клієнта	дол. США	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтованості співробітників та формування лояльності споживачів • Позиціонування цінності пропозиції (бренду, суббрендів) • Впровадження та проведення маркетингових досліджень 	
		Поінформованість споживачів (рівень поміченості, рівень запам'ятовування)	%		
		Прихильність, перевага (відносний рівень якості в сприйнятті клієнтів, рівень поміченості, рівень важливості)	%		
		Відносна ціна, ступінь задоволення споживачів співвідношенням «ціна-якість»			
Забезпечення ефективного використання ресурсів	<i>Раціоналізація використання ресурсів:</i>	Ефект від впровадження інновацій (в управлінні, технологіях, ТПР)	дол. США	Впровадження інновацій (в управлінні, технології, ТПР)	Директор
	Інтелектуальних	Частка принципово нових ТП	%	Створення та розвиток ТП, а також доступ до них	Менеджер
	Інформаційних	Забезпеченість програмними продуктами Відповідність та наповненість клієнтських та партнерських баз даних	%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формування маркетингової інформаційної системи ▪ Створення клієнтських та партнерських баз даних 	Керівник відділу маркетингу / Маркетолог Менеджер / Системний адміністратор

Закінчення табл.3.2

2	3	4	5	6	7
Забезпечення ефективного використання ресурсів	Технологічних (процесних)	Продуктивність праці Рентабельність послуг	дол. США /особа дол. США	Впровадження відповідних програмних продуктів	Менеджер Керівник відділу маркетингу / Маркетолог
	Фінансових	Рентабельність витрат	%	Впровадження контролю за використанням фінансових ресурсів	Директор Бухгалтер
	Матеріальних	Затрати на оновлення матеріально-технічної бази	дол. США	Оформлення інтер'єру підприємства відповідно до його цілей	Директор Менеджер
	Партнерських	Ефект від співпраці	дол. США	Впровадження та розвиток маркетингу співпраці	Директор Менеджер
Інтенсифікація ролі кадрової складової	Підвищення ефективності роботи керівника ¹ Формування мотивованої та підготовленої команди	Кількість заходів з підвищення кваліфікації Участь працівників у заходах з підвищення кваліфікації	од. осіб	Формування та реалізація цілеспрямованої кадрової політики у т.ч. розробка програм кар'єрного зростання, впровадження програм навчання для співробітників	Директор Менеджер
		Витрати на навчання співробітників	дол. США		Директор Менеджер Керівник відділу маркетингу / Маркетолог
		Питома кількість обслугованих туристів	осіб / працівника		
		Питома кількість залучених туристів	осіб / працівника		

¹Примітка: Критеріями ефективності роботи керівника є, крім зазначених у строфі 4, уся сукупність показників цієї таблиці

Як свідчать дані табл. 3.2, незважаючи на досить повний перелік заходів у програмі, їх формулювання, по-перше, має досить загальний характер, а по-друге, не відображає особливих потреб ТП, що належать до різних груп за рівнем впровадження маркетингового управління. З метою нівелювання цього недоліку, нами запропоновано використовувати матрицю заходів впровадження / удосконалення маркетингового управління на ТП, розроблену на основі методу таксономії (рис. 3.10).

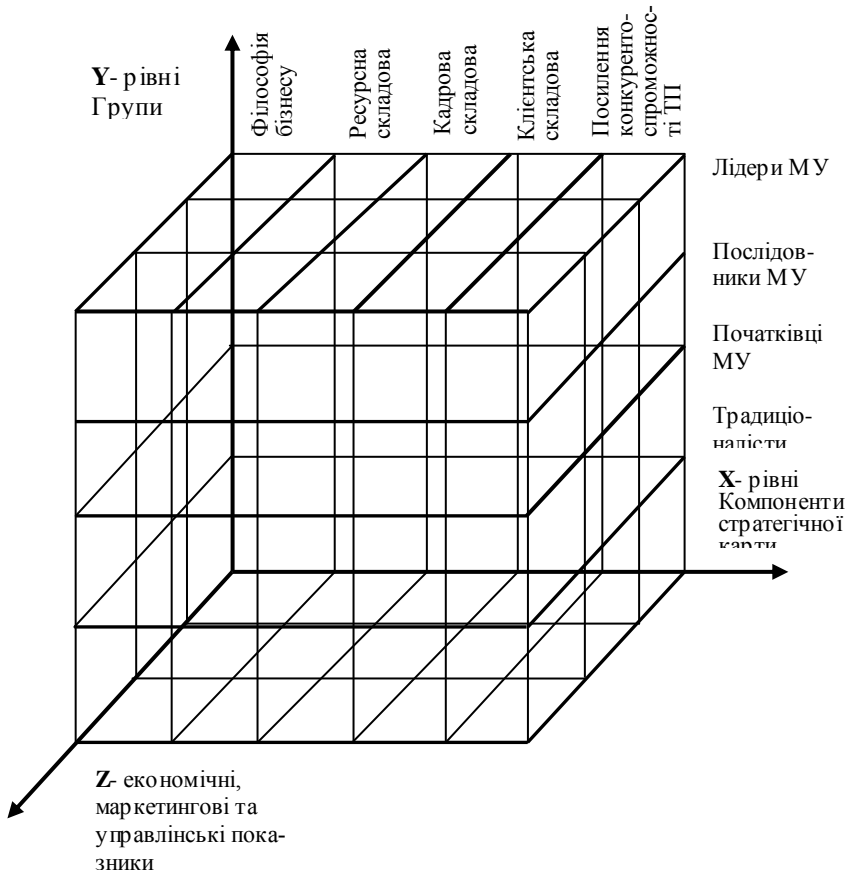


Рис. 3.10. Графічна інтерпретація матриці заходів впровадження / удосконалення МУ ТП [запропоновано авторами]

Використання методу таксономії для формування представленої матриці заходів, обґрунтоване тим, що виокремлення таксонів (у даному випадку груп ТП, пов'язаних спільними властивостями, а отже таких, що становлять на цій основі одну таксономічну категорію) дозволяє конкретизувати завдання, вибрати з них найбільш пріоритетні для кожної групи ТП. Наприклад, ядром філософії традиціоналістів має бути посилення конкурентної позиції ТП, що неможливе без формулювання цінностей ТП для подальшого їх доведення до співробітників, клієнтів, партнерів шляхом інформування та створення сприятливих матеріальних та психологічних умов для співпраці. Однак, виконання названого завдання у свою чергу потребує відповідного рівня маркетингової підготовленості керівника, який (як було доведено у п. 2.2) поки що сам не належить до прихильників передових методів управління. Розірвати замкнене коло, на наш погляд, може вивчення керівником досвіду лідерів ринку та відвідування (опанування) відповідних навчальних курсів для керівників.

Іншого рівня завдання стоять перед лідерами маркетингового управління, які усвідомлюють, що успіх ТП на ринку певним чином залежить не лише від його вміння налагодити стосунки зі споживачами, а й від взаємовідносин із партнерами. Насамперед це стосується туризму, де споживач отримує продукт від спільної діяльності великої кількості підприємств різної спеціалізації, зусилля яких мають бути узгодженими. Тому з метою збереження лідерства ці ТП повинні систематично проводити заходи, спрямовані на підтримання високого рівня знання працівників, партнерів і клієнтів щодо унікальної суспільної цінності ТП, а також цінності їх ТПР для споживачів. Необхідною умовою реалізації цього завдання є застосування інноваційних інструментів брендингу, формування сприятливих матеріальних та психологічних умов для співпраці з клієнтами, партнерами, конкурентами.

Продовжуючи розгляд структури матриці, варто акцентувати увагу на деталізації завдань з урахуванням управлінського, маркетингового та економічного аспектів (рис. 3.10 та табл. 3.3–3.5).

Матриця вибору заходів в провадження / удосконалення управлінського аспекту маркетингового управління ТП

Групи заходів	Традиціоналісти	Початківці МУ	Послідовники МУ	Лідери МУ
1	2	3	4	5
<i>Філософія бізнесу</i>	<p><i>Посилення конкурентної позиції ТП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація коучингу та вивчення досвіду лідерів ринку • Формулювання цінностей ТП для подальшого їх доведення до співробітників, клієнтів, партнерів шляхом інформування та створення сприятливих умов для співпраці: матеріальних та психологічних 	<p><i>Збільшення ринкової вартості ТП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Обґрунтування взаємозв'язку між цінностями ТП з точки зору їх сприйняття споживачами та економічними результатами діяльності • Розроблення програми позиціонування та створення сприятливих умов для співпраці: матеріальних та психологічних 	<p><i>Підвищення рівня суспільної цінності та ринкової вартості ТП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація просвітницьких заходів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності працівників та партнерів щодо суспільної цінності ТП та цінності ТП для споживачів • Удосконалення програми позиціонування та створення сприятливих матеріальних та психологічних умов для співпраці з клієнтами 	<p><i>Збереження лідерства у рівні суспільної цінності та ринкової вартості ТП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Систематичне проведення заходів, спрямованих на підтримання високого рівня знання працівників, партнерів і клієнтів щодо унікальної суспільної цінності ТП та цінності ТП для його споживачів • Впровадження інноваційних підходів у брендинг, створення сприятливих матеріальних та психологічних умов для співпраці з клієнтами, партнерами, конкурентами

1	2	3	4	5
Кадрова складова	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження принципів кодексу бізнес етики • Концентрація зусиль на покращенні особистісних характеристик • Підвищення рівня професійних знань • Впровадження етичних принципів роботи з персоналом <p><i>Команді:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Опанування принципів кодексу бізнес етики • Покращення особистісних та компетентнісних характеристик: навчання на курсах з особистісного зростання, підвищення рівня професійних знань 	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Опанування принципів кодексу бізнес етики • Удосконалення особистісних та компетентнісних характеристик: розвиток лідерських навиків, розвиток креативного мислення та самоменеджменту • Удосконалення принципів роботи з персоналом, коучинг <p><i>Команді:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Популяризація принципів кодексу бізнес етики • Удосконалення особистісних та компетентнісних характеристик: підвищення рівня професійних знань; відвідування тренінгів по роботі з клієнтами 	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Стимулювання за дотримання принципів кодексу бізнес етики • Гармонізація особистісних та компетентнісних характеристик керівника та команди: заходи, спрямовані на розвиток лідерських навиків, креативного мислення та самоменеджменту у підлеглих • Розвиток навиків адаптивного управління <p><i>Команді:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Дотримання принципів кодексу бізнес етики • Удосконалення особистісних та компетентнісних характеристик: підвищення рівня професійних знань; відвідування тренінгів по роботі з клієнтами • Спрямування роботи на максимальне задоволення споживача 	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Бенчмаркінг дотримання принципів кодексу бізнес етики • Постійна робота над підвищенням рівня особистісних та компетентнісних характеристик керівника та команди: стимулювання у них лідерських навиків, креативного мислення та самоменеджменту • Удосконалення навиків адаптивного та соціально орієнтованого управління <p><i>Команді:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Контролінг дотримання принципів кодексу бізнес етики • Гармонізація вимог до особистісних та компетентнісних характеристик працівників ТП та його партнерів • Спрямування роботи на максимальне зростання цінності ТП для ТП, споживачів, партнерів
Ресурсна складова	<p><i>Інтелектуальна</i></p> <p>Розроблення та впровадження ефективної організаційної системи, націленої на накопичення рівня знань та компетенцій для вирішення складних сучасних проблем</p>	<p><i>Інтелектуальна</i></p> <p>Формування системи підтримки та розвитку ініціативності працівників, накопичення ними інтелектуального ресурсу</p>	<p><i>Інтелектуальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нововведень в організаційну систему ТП на підставі використання попереднього досвіду <p>Удосконалення системи підтримки та розвитку ініціативності працівників, накопичення ними інтелектуального ресурсу</p>	<p><i>Інтелектуальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження змін в організаційну систему ТП з урахуванням зростання напрямків, кількості клієнтів та розширення спеціалізації <p>Перманентне удосконалення системи підтримки та розвитку ініціативності працівників, накопичення ними інтелектуального ресурсу</p>

1	2	3	4	5
Ресурсна складова	<p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи інформаційної логістики, у т.ч. розподіл повноважень та обов'язків зі збору, аналізу та інтерпретації валідної та актуальної інформації <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Формулювання місії та розроблення дерева цілей ТП • Установа необхідних програмних продуктів • Започаткування елементів внутрішнього маркетингу • Впровадження системи управління якістю • Започаткування економічного, фінансового, технічного та технологічного контролю 	<p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Розроблення порядку впровадження та формування МІС, у т.ч. визначення відповідальних за її підсистеми та окреслення їх функцій • Розроблення порядку впровадження та формування клієнтських та партнерських баз даних, у т.ч. визначення відповідальних та їх функцій • Впровадження / діагностика системи внутрішньої інформаційної логістики <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Популяризація місії та удосконалення дерева цілей підприємства • Відслідковування нових програмних продуктів та проведення відповідного апгрейду • Впровадження внутрішнього маркетингу • Удосконалення системи управління якістю • Впровадження економічного, фінансового, технічного та технологічного контролю 	<p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Формування програми удосконалення МІС, у т.ч. діагностика та розроблення рекомендацій щодо ефективного розподілу повноважень та обов'язків • Впровадження контролю функціонування клієнтських та партнерських баз даних • Удосконалення системи внутрішньої інформаційної логістики <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Актуалізація місії та дерева цілей ТП • Підвищення ефективності застосовуваних програмних продуктів • Розвиток внутрішнього маркетингу • Актуалізація системи управління якістю • Розвиток економічного, фінансового, технічного та технологічного контролю 	<p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Автоматизація МІС з метою своєчасного надання інформації • Розвиток контролінгу функціонування клієнтських та партнерських баз даних • Оптимізація системи внутрішньої інформаційної логістики <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Гармонізація місії та дерева цілей ТП з партнерами • Впровадження інноваційних програмних продуктів • Удосконалення внутрішнього маркетингу • Впровадження інноваційних методів в систему управління якістю • Автоматизація економічного, фінансового, технічного та технологічного контролю

1	2	3	4	5
Ресурсна складова	<p style="text-align: center;"><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження механізму попередньої оцінки нових проєктів, інвестицій, а також оцінка можливих негативних ситуацій, застосування сигнальної інформації • Започаткування аналізу доцільності вкладення коштів та отримання віддачі від капітальних вкладень, визнання та оцінка ризиків <p style="text-align: center;"><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація впровадження програми з визначенням послідовності оновлення матеріальних свідчень позиції ТП: обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра • Розроблення порядку проведення щорічних інвентаризацій 	<p style="text-align: center;"><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення механізму прогнозування та попередньої оцінки нових проєктів, інвестицій, можливих негативних ситуацій, застосування сигнальної інформації • Впровадження аналізу доцільності вкладення коштів та отримання віддачі від капітальних вкладень, визнання та оцінка ризиків <p style="text-align: center;"><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Управління оновленням матеріальних свідчень позиції ТП: обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра • Удосконалення процесу проведення щорічних інвентаризацій 	<p style="text-align: center;"><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження інноваційних підходів до здійснення прогнозування та попередньої оцінки нових проєктів, інвестицій, оцінки можливих негативних ситуацій, застосування сигнальної інформації • Проведення оцінки фінансового стану ТП при реалізації ним інвестиційних проєктів, впровадження незалежних перевірок <p style="text-align: center;"><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Розроблення алгоритму приведення обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра у відповідність із стратегією розвитку та концепцією бренду ТП • Автоматизація щорічних інвентаризацій 	<p style="text-align: center;"><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Автоматизація механізму прогнозування та попередньої оцінки нових проєктів, інвестицій, оцінки можливих негативних ситуацій, застосування сигнальної інформації • Автоматизація оцінки фінансового стану ТП при реалізації ним інвестиційних проєктів, впровадження незалежних перевірок <p style="text-align: center;"><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Постійне підтримання обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра на високому рівні синхронно з розвитком концепції бренду та відповідно до обраної стратегії ТП • Впровадження інноваційних програм для проведення щорічних інвентаризацій

1	2	3	4	5
<i>Ресурсна складова</i>	<p><i>Партнерська</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Управління імплементацією маркетингу співпраці з визначенням відповідальних 	<p><i>Партнерська</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Управлінське забезпечення розвитку маркетингу співпраці шляхом впровадження програм стимулювання всіх учасників 	<p><i>Партнерська</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Реалізація стратегії поглиблення маркетингу співпраці шляхом визначення напрямів розвитку комунікацій, а також змісту програм підвищення цінності ТП та ТП 	<p><i>Партнерська</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Управління процесом впровадження інновацій у маркетинг співпраці на основі узгоджених стандартів якості обслуговування, принципів транспарентного маркетингу та добросовісної конкуренції
<i>Клієнтська складова</i>	<ul style="list-style-type: none"> Створення умов та організація впровадження маркетингових досліджень Розроблення внутрішніх положень щодо пріоритетного розвитку технічної (обладнання, устаткування тощо) та технологічної (методик, алгоритмів, програмних продуктів та ін.) складової ТІР Діагностика та визначення методів гармонізації співвідношення якості/ціна та комунікації з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення програми розвитку маркетингових досліджень Конкретизація внутрішніх положень щодо пріоритетного розвитку технологічної (методик, алгоритмів, програмних продуктів та ін.) складової ТП Координація процесу гармонізації співвідношення якості/ціна та співпрацю з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення директив з інтенсифікації маркетингових досліджень Стратегічне планування пріоритетного розвитку технологічної (методик, алгоритмів, програмних продуктів та ін.) та соціально-етичної (довгострокова відповідальність перед соціумом) складових ТП Стратегічне планування розвитку комунікацій та співпраці з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> Управління процесом інтенсифікації та створення нових напрямків маркетингових досліджень Стратегічне управління пріоритетним розвитком соціально-етичної (довгострокова відповідальність перед соціумом) складової ТП Стратегічне управління співпрацею з клієнтами

[розроблено авторами]

**Матриця вибору заходів впровадження / удосконалення маркетингового аспекту
маркетингового управління ТП**

Групи заходів	Традиціоналісти	Початківці МУ	Послідовники МУ	Лідери МУ
1	2	3	4	5
Філософія бізнесу	<p><i>Імплементация філософії єдиної клієнт орієнтованої команди:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведення мозкового штурму з метою формулювання основних положень філософії • Розміщення тексту в офісі • Створення атмосфери взаємодопоміжки та розвитку для досягнення спільної мети • Зміна психології співробітників у напрямку розуміння того, що успішна діяльність ТП залежить від кожного, у т.ч. шляхом постійного нагадування про пріоритетність спрямування діяльності на задоволення та підвищення рівня лояльності споживачів 	<p><i>Посилення впливу філософії єдиної клієнт орієнтованої команди:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження основних принципів філософії під час нарад, відзначення, заохочення та стимулювання поведінки співробітників як єдиної команди • Проведення тимблдингів • Постійне нагадування про пріоритетність спрямування діяльності на задоволення та підвищення рівня лояльності споживачів 	<p><i>Пропагування філософії єдиної клієнт орієнтованої команди:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Нагадування про основні принципи філософії під час нарад, відзначення, заохочення та стимулювання поведінки співробітників як єдиної команди • Проведення квестів за участю співробітників • Стимулювання орієнтації на клієнта шляхом впровадження додаткових матеріальних та нематеріальних стимулів 	<p><i>Поглиблення філософії єдиної клієнт орієнтованої команди:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведення мозкового штурму з метою перегляду та оновлення програми заходів з втілення основних положень філософії • Моніторинг та удосконалення заходів, націлених на розвиток філософії єдиної клієнт орієнтованої команди

1	2	3	4	5
Кадрова складова	<p><i>Керівнику:</i> Розроблення і впровадження заходів з підвищення рівня професійної, психологічної та управлінської підготовки:</p> <ul style="list-style-type: none"> Відвідування семінарів, присвячених питанням управління персоналом Відвідування клубів з обміну досвідом <p><i>Команді:</i> Розроблення і впровадження програм кар'єрного зростання, підвищення мотивації та кваліфікації співробітників:</p> <ul style="list-style-type: none"> Організація навчальних тренінг-семінарів та програм стажування Інформування про місію та цілі ТП Започаткування корпоративних зустрічей 	<p><i>Керівнику:</i> Розвиток заходів з підвищення рівня професійної, психологічної та управлінської підготовки:</p> <ul style="list-style-type: none"> Впровадження ідей, отриманих на семінарах та у клубах з обміну досвідом <p><i>Команді:</i> Розвиток програм кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та мотивації співробітників:</p> <ul style="list-style-type: none"> Відвідування навчальних тренінг-семінарів, програм стажування Переконання у доцільності місії та цілей ТП Розвиток корпоративних зустрічей, підвищення командного духу 	<p><i>Керівнику:</i> Інтенсифікація заходів з підвищення рівня мотивації керівника, професійної, психологічної та управлінської підготовки:</p> <ul style="list-style-type: none"> Бенчмакрінг впроваджених ідей Організація семінарів, клубів з обміну досвідом <p><i>Команді:</i> Оновлення програм кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та мотивації співробітників:</p> <ul style="list-style-type: none"> Систематичне проведення навчальних тренінг-семінарів, програм стажування Акцентування на актуальності місії та цілей ТП Подальший розвиток корпоративних зустрічей, підтримання командного духу на високому рівні 	<p><i>Керівнику:</i> Оновлення заходів з підвищення рівня мотивації керівника, професійної, психологічної та управлінської підготовки:</p> <ul style="list-style-type: none"> Розвиток бенчмаркінгу впроваджених ідей Активізація тренінг-семінарів, клубів з обміну досвідом <p><i>Команді:</i> Впровадження інновацій у програми кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та мотивації співробітників:</p> <ul style="list-style-type: none"> Інноваційних підхід до проведення навчальних тренінг-семінарів, програм стажування Підвищення рівня обізнаності співробітників про місію та цілі ТП Впровадження нововведень у організацію корпоративних зустрічей Підтримання високого рівня командного духу та пропагування його серед партнерів

1	2	3	4	5
Ресурсна складова	<p><i>Інтелектуальна</i> Аутсорсинг кадрів з використанням відповідних критеріїв, передусім наявності у працівників необхідного рівня знань та компетенцій для вирішення актуальних проблем</p> <p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Аутсорсинг клієнтських та партнерських баз даних • Започаткування елементів МІС • Впровадження системи пошуку, накопичення та обміну інформацією між працівниками ТП <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження аналізу та сегментації ринку • Розроблення та впровадження плану позиціонування ТП • Впровадження ТП/послуг, підвищення рівня обслуговування споживачів, розповсюджувальної та комунікаційної політики • Впровадження оцінки результативності маркетингової діяльності 	<p><i>Інтелектуальна</i> Зміна кадрової політики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Встановлення критеріїв, яким мають відповідати працівники • Розроблення програми досягнення працівниками відповідності встановленим критеріям <p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення клієнтських та партнерських баз даних • Впровадження МІС • Удосконалення системи пошуку, накопичення та обміну інформацією між працівниками ТП <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Систематичне проведення аналізу та сегментації ринку • Впровадження плану позиціонування ТП • Удосконалення існуючих та створення нових ТП та послуг, підвищення рівня обслуговування споживачів, дотримання положень цінової, розповсюджувальної та комунікаційної політики • Оцінка результативності маркетингової діяльності 	<p><i>Інтелектуальна</i> Залучення кадрів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Встановлення відповідних критеріїв для підбору нових та зростання існуючих кадрів, у т.ч. наявність у працівників дипломів, сертифікатів, атестатів, рівня володіння іноземними мовами <p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток клієнтських та партнерських баз даних, • Удосконалення МІС • Підвищення ефективності системи пошуку, накопичення та обміну інформацією між працівниками ТП <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення аналізу та сегментації ринку • Дотримання плану позиціонування ТП • Розвиток та створення принципів нових ТП, удосконалення цінової, розповсюджувальної та комунікаційної політики • Контролінг впровадження обслуговування споживачів • Систематична оцінка результативності маркетингової діяльності 	<p><i>Інтелектуальна</i> Збереження та розвиток кадрів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постійний бенчмаркінг критеріїв, яким мають відповідати працівники, у т.ч. наявності у працівників дипломів, сертифікатів, атестатів, рівня володіння іноземними мовами <p><i>Інформаційна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Постійне оновлення та поповнення клієнтських та партнерських баз даних • Впровадження інновацій у МІС • Оптимізація системи пошуку, накопичення та обміну інформацією між працівниками ТП та партнерами <p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Застосування інноваційних підходів до аналізу та сегментації ринку • Впровадження нових технологій позиціонування ТП ТП • Постійне оновлення пропозицій ТП та послуг, впровадження інновацій у реалізацію цінової, розповсюджувальної та комунікаційної політики • Удосконалення контролінгу рівня обслуговування споживачів • Впровадження інноваційних підходів до оцінювання результативності маркетингової діяльності

1	2	3	4	5
Ресурсна складова	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Створення систем зовнішньої фінансової інформації Формування системи внутрішньої звітності Впровадження принципів автономності в бухгалтерському обліку, постійного характеру моніторингу, дотримання точності та об'єктивності оцінки вартості в фінансових звітах 	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Удосконалення системи зовнішньої фінансової інформації Розвиток системи внутрішньої звітності Формування умов для дотримання принципів автономності в бухгалтерському обліку, постійного характеру моніторингу, дотримання точності та об'єктивності оцінки вартості в фінансових звітах 	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Актуалізація системи зовнішньої фінансової інформації Удосконалення системи внутрішньої звітності Удосконалення умов для дотримання принципів автономності в бухгалтерському обліку, постійного характеру моніторингу, дотримання точності та об'єктивності оцінки вартості в фінансових звітах 	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Оновлення системи зовнішньої фінансової інформації та узгодження її з партнерами Оптимізація системи внутрішньої звітності Контролінг дотримання принципів автономності в бухгалтерському обліку, постійного характеру моніторингу, дотримання точності та об'єктивності оцінки вартості в фінансових звітах
	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Розроблення та впровадження програми з визначенням послідовності оновлення матеріальних свідчень позиції ТП: обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра 	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Впровадження / удосконалення програми з визначенням послідовності оновлення матеріальних свідчень позиції ТП: обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра 	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Приведення обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра у відповідність із концепцією бренду ТП 	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Постійне підтримання обладнання, устаткування, інтер'єра та екстер'єра на високому рівні синхронно з розвитком концепції бренду ТП

1	2	3	4	5
	<p><i>Партнерська Імплементація маркетингу співпраці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Започаткування аналізу ринку з метою збору інформації щодо потенційних партнерів • Вибір та залучення надійних партнерів • Розроблення спільних програм із залучення споживачів 	<p><i>Партнерська Розвиток маркетингу співпраці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведення аналізу співпраці з партнерами та їх ротації з метою вибору та залучення більш ефективних партнерів • Розроблення ефективних комунікацій з метою обміну інформацією з партнерами • Впровадження програм стимулювання партнерів • та залучення споживачів 	<p><i>Партнерська Поглиблення маркетингу співпраці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток комунікацій з метою обміну інформацією з партнерами • Розроблення програм, націлених на утримання споживачів і партнерів • Активізація партнерів на продаж кожному покупцю максимальної кількості продуктів максимальної цінності 	<p><i>Партнерська Впровадження інновацій у маркетинг співпраці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • узгодження стандартів якості обслуговування споживачів; • Впровадження принципів транспарентного маркетингу з метою збільшення кількості задоволених споживачів; • розвиток партнерських стосунків із конкурентами на підставі чіткого дотримання правил доброчесної конкуренції
<i>Клієнтська складова</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження маркетингових досліджень • Пріоритетний розвиток технічної та технологічної складової ТП • Спрямування першочергових зусиль на гармонізацію співвідношення якості/ціна та комунікації з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток маркетингових досліджень • Пріоритетний розвиток технологічної складової ТП • Спрямування першочергових зусиль на гармонізацію співвідношення якості/ціна та співпрацю з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтенсифікація маркетингових досліджень • Пріоритетний розвиток технологічної та соціально-етичної складової ТП • Спрямування першочергових зусиль на розвиток комунікацій та співпраці з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтенсифікація та створення нових напрямків маркетингових досліджень • Пріоритетний розвиток соціально-етичної складової ТП • Спрямування першочергових зусиль на співпрацю з клієнтами

[розроблено авторами]

**Матриця вибору заходів впровадження / удосконалення економічного аспекту
маркетингового управління ТП**

Групи заходів	Традиціоналісти	Початківці МУ	Послідовники МУ	Лідери МУ
1	2	3	4	5
<i>Філософія бізнесу</i>	Формування умов для позитивної динаміки суспільної цінності ТП та цінності ТПР для цільових споживачів	Удосконалення умов для позитивної динаміки суспільної цінності ТП та цінності ТПР для цільових споживачів	Активізація заходів, спрямованих на підвищення суспільної цінності ТП та цінності ТПР для цільових споживачів	Розроблення інноваційних заходів, спрямованих на підвищення суспільної цінності ТП та цінності ТПР для цільових споживачів
<i>Кадрова складова</i>	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Розроблення методики аналізу структури рентабельності та її про-гнозування залежно від термінів окупності здійснених заходів Започаткування аналізу факторів, що спричиняють різні види ризиків Започаткування на підприємстві підрозділів/ відповідальних, які здійснюють управління та контроль операційної, фінансової та інвестиційної діяльності 	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Удосконалення методики аналізу структури рентабельності та її прогнозування залежно від термінів окупності здійснених заходів Систематичний аналіз факторів, що спричиняють різні види ризиків Удосконалення роботи підрозділів/ відповідальних, які здійснюють управління та контроль операційної, фінансової та інвестиційної діяльності на підставі вивчення досвіду лідерів ринку 	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Впровадження системи бенчмаркінгу у всіх економічних показників та їх взаємозв'язку з динамікою маркетингових і управлінських Впровадження ризик-менеджменту Започаткування контролю роботи підрозділів/ відповідальних, які здійснюють управління та контроль операційної, фінансової та інвестиційної діяльності 	<p><i>Керівнику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Розвиток системи бенчмаркінгу усіх економічних показників та їх взаємозв'язку з динамікою маркетингових і управлінських на основі інновацій Удосконалення ризик-менеджменту Розвиток контролю роботи підрозділів/ відповідальних, які здійснюють управління та контроль операційної, фінансової та інвестиційної діяльності

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
<i>Кадрова складова</i>	<i>Команді:</i> Впровадження заходів з підвищення обізнаності персоналу щодо економічних результатів етичної поведінки, якісного виконання функцій	<i>Команді:</i> Розроблення та імплементація програми заходів з підвищення обізнаності та відповідальності персоналу за економічні результати етичної поведінки, якісного виконання функцій	<i>Команді:</i> Впровадження контролінгу етичної поведінки та якісного виконання функцій на основі розроблення системи індикаторів, що складається з підсистем маркетингових, економічних та управлінських показників, залучення експертів-маркетологів	<i>Команді:</i> Удосконалення контролінгу етичної поведінки та якісного виконання функцій на основі розроблення системи індикаторів, що складається з підсистем маркетингових, економічних та управлінських показників, залучення експертів-маркетологів на регулярній основі
<i>Ресурсна складова</i>	<i>Інтелектуальна</i> <ul style="list-style-type: none"> Оцінка ефективності від аутсорсингу кадрів, від вирішення ними актуальних проблем, від заходів щодо накопичення нових знань та компетенцій <i>Інформаційна</i> <ul style="list-style-type: none"> Розрахунок рентабельності від впровадження моніторингу персоналом ситуації на ринку; використання інформації про діяльність аналогічних підприємств галузі та про діяльність конкурентів 	<i>Інтелектуальна</i> <ul style="list-style-type: none"> Розрахунок економічного ефекту від реалізації програми досягнення працівниками відповідності встановленим критеріям Обчислення економічної доцільності формування системи підтримки та розвитку ініціативності працівників, накопичення ними інтелектуального ресурсу <i>Інформаційна</i> <ul style="list-style-type: none"> Розрахунок рентабельності від створення клієнтських та партнерських баз даних, впровадження МІС, удосконалення системи пошуку, накопичення та обміну інформацією між працівниками ТП 	<i>Інтелектуальна</i> <ul style="list-style-type: none"> Розрахунок рентабельності витрат на збереження та нарощення інтелектуального ресурсу Визначення економічної результативності системи підтримки та розвитку ініціативності працівників, накопичення ними інтелектуального ресурсу <i>Інформаційна</i> <ul style="list-style-type: none"> Розрахунок рентабельності моніторингу ситуації на ринку; використання інформації про діяльність аналогічних підприємств галузі та про діяльність конкурентів 	<i>Інтелектуальна</i> <ul style="list-style-type: none"> Розрахунок внеску частки інтелектуальної складової (ноу-хау, нових знань та компетенцій) в підвищення соціальної цінності ТП, цінності ТП для споживачів та зростання вартості бізнесу <i>Інформаційна</i> <ul style="list-style-type: none"> Обчислення економічної доцільності удосконалення моніторингу персоналом ситуації на ринку; використання інформації про діяльність аналогічних підприємств галузі та про діяльність конкурентів

1	2	3	4	5
Ресурсна складова	<p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Обґрунтування економічної доцільності установки необхідних програмних продуктів 	<p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Розрахунок рентабельності проведення оновлення програмних продуктів 	<p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Діагностика ефективності застосовуваних програмних продуктів 	<p><i>Технологічна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Обґрунтування економічної доцільності впровадження інноваційних програмних продуктів
	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Розроблення / опанування методики по передньої оцінки інвестицій Розроблення та впровадження системи індикаторів ефективності інвестиційної діяльності 	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Опанування / розвиток методики прогнозування та попередньої оцінки інвестицій Розвиток системи індикаторів ефективності інвестиційної діяльності 	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Систематизація аналізу доцільності вкладення коштів та отримання віддачі від капітальних вкладень, визнання та оцінка ризиків Розроблення положення дотримання та удосконалення методики прогнозування та попередньої оцінки інвестицій Удосконалення системи індикаторів ефективності інвестиційної діяльності 	<p><i>Фінансова</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Застосування інноваційних підходів до аналізу доцільності вкладення коштів та отримання віддачі від капітальних вкладень, визнання та оцінка ризиків, Контролінг попередньої оцінки інвестицій Узгодження системи індикаторів ефективності інвестиційної діяльності з партнерами
	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Впровадження здійснення оцінки збереження активів, аналіз ефективності використання активів та потенціалу підприємства 	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Розвиток оцінювання збереження активів, аналіз ефективності використання активів та потенціалу підприємства 	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Удосконалення оцінки збереження активів, аналіз ефективності використання активів та потенціалу підприємства 	<p><i>Матеріальна</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Застосування інноваційних методів в оцінюванні збереження активів, аналіз ефективності використання активів та потенціалу підприємства
	<p><i>Партнерська</i></p> <p>Впровадження оцінки економічної результативності співпраці з партнерами, розвиток програм знижок та пільг</p>	<p><i>Партнерська</i></p> <p>Розвиток оцінки економічної результативності співпраці з партнерами, розвиток програм знижок та пільг</p>	<p><i>Партнерська</i></p> <p>Удосконалення оцінки економічної результативності співпраці з партнерами, розвиток програм знижок та пільг</p>	<p><i>Партнерська</i></p> <p>Застосування інноваційних методів оцінки економічної результативності співпраці з партнерами, розвиток програм знижок та пільг</p>

1	2	3	4	5
<i>Клієнтська складова</i>	<ul style="list-style-type: none"> Обґрунтування економічної доцільності впровадження маркетингових досліджень, покращення характеристик ТП та комунікацій з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення системи індикаторів ефективності проведення маркетингових досліджень, удосконалення характеристик ТП відповідно до очікувань клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення методу розрахунку співвідношення між темпами зростання цінності ТП для споживачів та необхідними для цього витратами ТП від впровадження маркетингових досліджень, покращення характеристик ТП та комунікацій з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> Прогнозування темпів зростання цінності ТП для споживачів, партнерів та соціуму залежно від структури витрат на необхідні заходи
<i>Посилення конкурентоспроможності ТП</i>	<ul style="list-style-type: none"> Запровадження системи оцінювання зростання показників доходу, кількості постійних клієнтів як свідчення економічної обґрунтованості реалізації сукупності запропонованих заходів 	<ul style="list-style-type: none"> Формування системи оцінювання зростання економічних показників, кількості задоволених клієнтів, частки ринку як свідчення економічної доцільності впровадження викладених у матриці заходів 	<ul style="list-style-type: none"> Систематичне оцінювання темпів зростання показників ефективності, кількості лояльних клієнтів, вартості бізнесу як свідчення ефективності реалізації усіх зазначених вище заходів 	<ul style="list-style-type: none"> Автоматизація оцінювання темпів зростання стратегічного потенціалу, показників ефективності, кількості лояльних клієнтів та партнерів, суспільної цінності, вартості бізнесу як свідчення ефективності реалізації усіх зазначених вище заходів

[розроблено авторами]

Так, управлінський аспект реалізації програмних положень з формування філософії ТП для групи *початківців* як ключове завдання вносить збільшення ринкової вартості підприємства. Це в свою чергу передбачає розроблення управлінських заходів з боку керівництва, спрямованих передусім на власний персонал, метою яких є обґрунтування тісного зв'язку між економічними результатами діяльності ТП та цінностями, що він пропонує ринку з точки зору їх сприйняття споживачами. З огляду на те, що ефективним методом донесення інформації щодо зазначених цінностей є чітко окреслена диференційована позиція ТП та його ТПР на ринку, керівництво має приділити відповідну увагу розробленню програми позиціонування. Останнє включає не лише формування унікальних характеристик першого рівня ТПР, а й створення сприятливих умов для співпраці усіх учасників процесу його виробництва / продажу, – тобто складових усіх рівнів комплексного ТПР, у т.ч. елементів його четвертого рівня.

Водночас маркетинговий аспект виконання завдань матриці (як продовження і доповнення управлінського) визначає ключовим завданням посилення впливу філософії єдиної клієнт орієнтованої команди, у т.ч. пропаганду / роз'яснення основних принципів філософії під час будь-яких зручних для цього робочих ситуацій (наприклад, нарад, конференцій тощо). Успіх впровадження корпоративної філософії буде залежати від системності навчання (наприклад, шляхом організації тимблдингів), заохочувальних стимулів поведінки співробітників як єдиної команди, у т.ч. постійного нагадування про пріоритетність спрямування діяльності на задоволення та підвищення рівня лояльності споживачів.

Реалізація завдань економічного аспекту покликана сформувати і удосконалити на ТП групи початківців фінансові умови для позитивної динаміки суспільної цінності ТП та цінності ТПР для цільових споживачів, що водночас є платформою для переходу їх до наступної групи (залежно від цілеспрямованості виконання завдань: послідовників МУ чи лідерів МУ).

Аналогічно у представленій матриці розподілені завдання інших компонент на три аспекти, що є віддзеркаленням комплексності будь-якого бізнес процесу, присутності у ньому одночасно принаймні трьох головних аспектів: управлінського, маркетингового та економічного.

Таким чином, методичний підхід до впровадження / удосконалення маркетингового управління ТП передбачає послідовну реалізацію таких кроків: а) формування стратегічної карти – як ідеологічно-філософського підґрунтя; б) обґрунтування програми, яка має забезпечити порядок, системність і відповідальність цілереалізації; в) розроблення матриці вибору заходів впровадження / удосконалення маркетингового управління ТП, що покликана врахувати багатоаспектність і комплексність завдань, водночас

стати платформою для поступового підвищення рівня маркетингового управління як важливої детермінанти посилення конкурентних позицій ТП.

Математичне обґрунтування зазначених кроків доцільно здійснювати, використовуючи запропонований нами комбінований експертно-інтегральний метод, описаний у п. 3.3.

3.3. Вибір індикаторів ефективності маркетингового управління туристичними підприємствами: математична інтерпретація

Проведений нами аналіз (п. 1.3, 2.2 та 2.3) довів, що на рівень ефективності МУ ТП, крім зовнішніх умов, впливають характеристики керівника та команди, ступінь виконання ними маркетингових та управлінських функцій, що в цілому нами визначено як ступінь впровадження маркетингових принципів, а ідентифікувати його дозволяє комплекс економічних, маркетингових та управлінських показників. Однак, дослідження практики діяльності ТП свідчить, що переважна їх більшість безпідставно обмежується аналізом економічних показників. На наш погляд, така оцінка не може претендувати на об'єктивність, оскільки економічні показники характеризують лише міру успішності / неуспішності відносин ТП із споживачами на останньому етапі прийняття рішення щодо купівлі. Наголосимо, що згадані показники не здатні (і не призначені) характеризувати такі важливі етапи поведінки споживачів як поінформованість, знання, переконання та ін. Водночас для оцінки маркетингових аспектів діяльності ТП існує цілий комплекс відповідних показників (що на досліджуваному ринку досі практично не використовувалися), серед яких: «відомість–пригадування» (рівень поміченості), коли ТП пригадують у момент виникнення потреби, що сприяє її вибору; «відомість–пізнання» (рівень запам'ятовування), коли відомість марки ТП випереджає потребу, її пізнають у місці продажу і вибирають; «пріоритетна відомість» – коли марку ТП згадують першою та ін.

Лише у випадку проведення спеціалізованих маркетингових досліджень здійснюється аналіз характеристик керівника та команди, їх взаємодія, практично не аналізується ступінь виконання маркетингових та управлінських функцій, не з'ясовуються причини їх недостатньо якісної реалізації. Невикористання зазначених груп показників (маркетингових та управлінських) пояснюється їх недооцінкою з боку підприємців, нерозумінням необхідності проведення глибокого аналізу ситуації та різноманітних процесів, що проходять на всередині та зовні підприємства.

Врахування у процесі діяльності ТП наведених вище факторів дозволяє більш повно оцінити внутрішні можливості підприємства та обрати

відповідні заходи для пристосування до ринкової ситуації, а у підсумку – до підвищення рівня конкурентоспроможності ТП. Отже, ефективність маркетингового управління ($E_{МУ}$) в узагальненому вигляді можна представити як функцію від основних чинників (процесів) (3.1):

$$E_{МУ} = f(x_1; x_2; x_3), \quad (3.1)$$

де $x_1; x_2; x_3$ – управлінські, маркетингові та економічні фактори.

Проте кожна група чинників (процесів) у свою чергу складається із значної кількості підпроцесів, а отже може вимірюватися за допомогою ряду показників ($X = f(a, b, c, \dots)$), невизначення яких ускладнює або унеможлиблює процес формування ефективного маркетингового управління через обмеженість такого: систематизації даних, дослідження взаємообумовленості показників, інтегрованого погляду на ситуацію тощо.

Складність аналізу усіх трьох груп чинників підтверджує багатоаспектність досліджуваних нами процесів. Крім того, важливою для оцінки детермінантою, що визначає особливості ТП, є значна частка людського фактора. Виходячи з сказаного, рівень ефективності МУ ТП може бути визначений за допомогою запропонованого нами порядку проведення комплексного дослідження, що складається з двох етапів.

Перший етап здійснюється методом експертних оцінок і в свою чергу має три кроки. Перший крок першого етапу: оцінювання, з одного боку, характеристик керівника та команди ТП (рис. 3.11), а з іншого – рівня виконання ними маркетингових та управлінських функцій (рис. 3.12). Виходячи з результатів проведеного нами аналізу (п. 2.2), ефективне МУ ТП має враховувати такі елементи як: існування маркетингового відділу / маркетолога на підприємстві, маркетингового плану, стилю управління, підготовки та клієнторієнтованості персоналу, налагодження контактів із споживачами та партнерами, існування клієнтських та інформаційних баз даних тощо.



Рис. 3.11. Модель дослідження атрибутів керівника та команди ТП

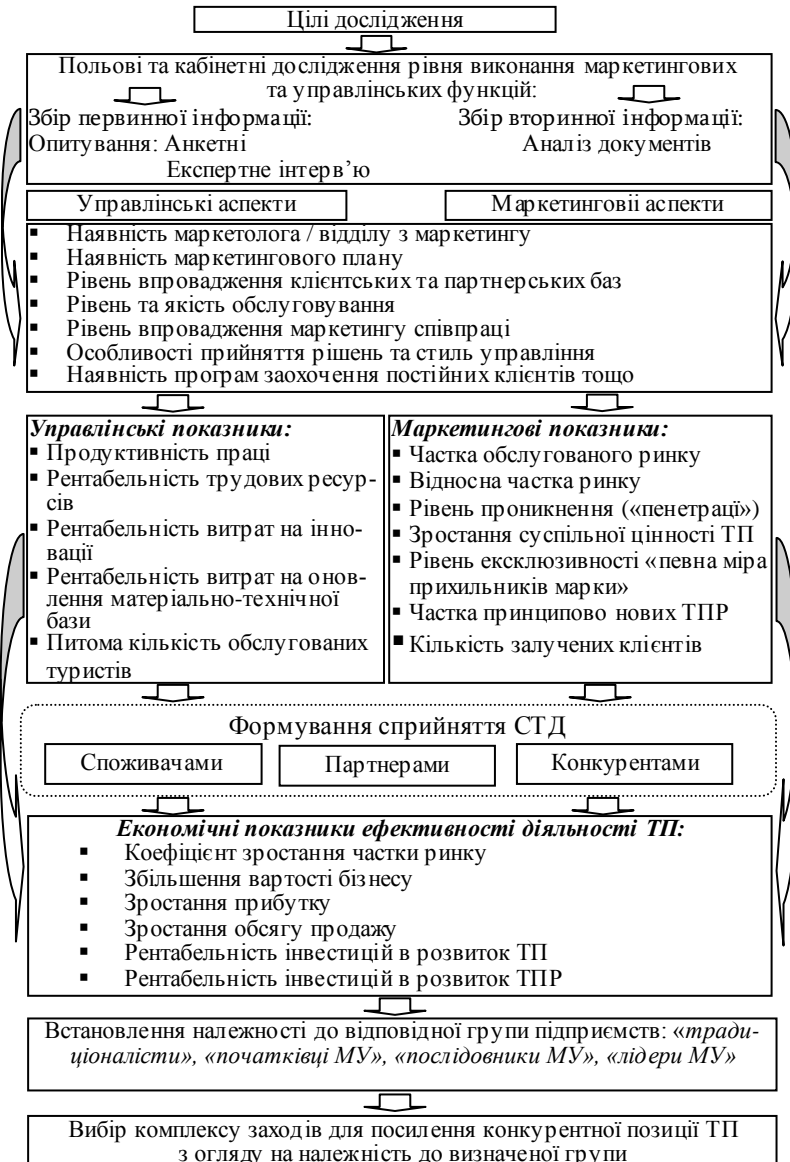


Рис. 3.12. Модель дослідження виконання на ТП маркетингових та управлінських функцій

Аналогічно до представлених на рис. 3.11 та 3.12 моделей, на другому кроці першого етапу дослідження слід здійснити аналіз та оцінку характеристик керівника та команди партнерів ТП; оцінку процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища партнерів ТП. Третій крок цього етапу – споживча оцінка діяльності ТП, що є невіддільною від партнерів (рис. 3.13).

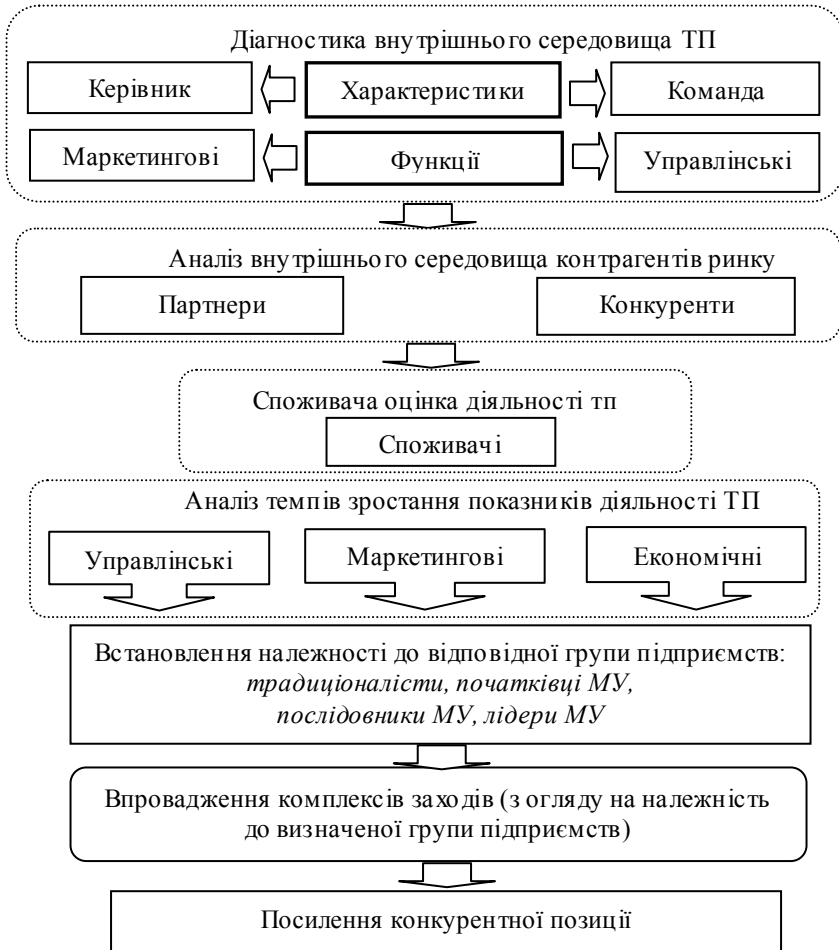


Рис. 3.13. Алгоритм підвищення ефективності управління ТП

Здійснення описаної частини оцінювання, на наш погляд, доцільно доповнити проведенням додаткових досліджень конкурентів, а саме внутрішнього середовища за характеристиками керівника та команди, рівня виконання функцій, рівня співпраці та комунікації з досліджуваним ТП.

Споживча оцінка діяльності ТП передбачає оцінювання споживачами діяльності підприємства через сприйняття ними якості комплексного ТПР (у т.ч. рівня обслуговування), співвідношення «ціна-якість», маркетингових комунікацій, програм лояльності тощо.

Другий етап дослідження є необхідним для висвітлення результатів діяльності ТП за допомогою розрахунку кількісних показників: управлінських, маркетингових та економічних (перший крок). Другий крок другого етапу присвячений встановленню належності ТП до відповідної групи за рівнем впровадження на них МУ: традиціоналісти, початківці МУ, послідовники МУ, лідери МУ. Завершальний крок цього етапу – впровадження комплексів заходів залежно від належності до визначеної групи підприємств з метою посилення конкурентної позиції ТП.

Для визначення належності ТП до певної групи за критеріями рівня впровадження маркетингового управління та розроблення на цій основі найбільш ефективного комплексу заходів щодо посилення його конкурентної позиції розроблена матриця та введено такі позначення (рис. 3.14).

$O_{Ки}$ – результуюча оцінка характеристик керівника та команди i -го ТП. Для визначення рівня впливу керівника та команди на результати діяльності ТП, надаємо їх характеристикам кількісні значення таким чином: характеристики керівника оцінюємо в межах 10^2 балів (вища оцінка, якщо він має оцінки 7–10 балів за особистісні та компетентнісні характеристики) та 10 балів (якщо ці оцінки 6 і нижчі). Команда оцінюється у 10 балів (якщо відповідає вимогам) та 5 (якщо не відповідає). Індекс n дорівнює кількості досліджуваних підприємств, представниками яких є керівник та команда.

$OP_{Кке}$ – для отримання порівнянних оцінок вважаємо за доцільне провести також оцінювання атрибутів керівника та команди партнерів ТП. Для кожного ТП слід проаналізувати однакову кількість підприємств-партнерів (рекомендовано не менше 3-ох).

$ПФ\Phi_{сcj}$ – процесно-функціональні фактори внутрішнього середовища j -го ТП, які, з одного боку, детермінують успішне впровадження маркетингового управління, а з іншого, – кожен з них є необхідною передумовою його ефективності: $ПФ\Phi_{сcj}=1\dots k$, для досліджуваного випадку фактори, виявлені під час аналізу (п. 2.2).

			Процесно-функціональні фактори внутрішнього середовища ТП $ПФФ_{всї}$								Споживча оцінка $СО_c$		Загальна оцінка $О_{МЕО}$
Керівник (K_i)	Команда (k_i)	Оцінка керівника та команди ($О_{Kki}$)	1	2	...	j	...	k	Оцінка процесно-функц. факторів ТП ($О_{пдїі}$)	Оцінка внутр. середов. ТП ($О_{всїj}$)			
1	1	1							—		1		1
2	2	2									2		2
...
i	i	i									c		F
...
n	n	n									n		n
			Процесно-функціональні фактори внутрішнього середовища партнерів ТП (конкурентів) $ПФФП_{всг}$										
Керівник (K_e)	Команда (k_e)	Оцінка керівника та команди партнерів ($ОП_{Kke}$)	1	2	...	g	...	k	Оцінка процесно-функц. факторів партнерів ($ОП_{пдїіe}$)	Оцінка внутр. середов. партнерів ($ОП_{всгe}$)			
1	1	1							—				
2	2	2											
...											
e	e	e											
...											
m	m	m											

Рис. 3.14. Матриця моделі експертного оцінювання внутрішніх чинників впровадження МУ на ТП

Для спрощення ідентифікації груп ТП, кожному фактору внутрішнього середовища (що оцінювалися за 10-бальною шкалою) надали оцінки в таких межах 2 (найкращі показники – від 10 до 8 балів); 1 (середні – 7–6 балів); 0,5 (нижче середнього – 5–4 балів) та 0,1 (найгірші показники – 3–1 балів).

$ПФФП_{сг}$ – процесно-функціональні фактори внутрішнього середовища підприємств-партнерів, показники яких досліджуються під час побудови алгоритму ефективності МУ. Побудова однієї матриці передбачає використання даних декількох партнерів ($m \geq 3$) як підсумкової оцінки діяльності усіх партнерів ТП.

$СО_c$ – споживча оцінка діяльності c -го ТП, що передбачає оцінювання споживачами рівня обслуговування, маркетингових комунікацій, програм лояльності тощо.

Для оцінки зазначених чинників та їх взаємозв'язків пропонуємо використовувати такі показники:

1) $\overline{O_{ПФФj}}$ – середня оцінка процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища j -го ТП, що визначається на підставі дослідження процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища цього ТП та розраховується за формулою (3.2):

$$\overline{O_{ПФФj}} = \frac{\sum ПФФ_{BCj}}{k}, \quad (3.2)$$

де $\sum ПФФ_{BCj}$ – сума експертних оцінок процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища j -го ТП;
 k – кількість процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища j -го ТП.

2) O_{BCij} – оцінка внутрішнього середовища j -го ТП, яка складається з показників оцінки характеристик керівника та команди ТП та процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища. Отримані дані дозволяють визначити загальну оцінку внутрішнього середовища ТП (3.3):

$$O_{BCij} = \sqrt{O_{Ккі} \cdot \overline{O_{ПФФj}}}, \quad (3.3)$$

де $O_{Ккі}$ – результуюча оцінка характеристик керівника та команди;

$\overline{OP_{\Phi\Phi j}}$ – оцінка процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища j -го ТП.

3) $\overline{OP_{\Phi\Phi g}}$ – середня оцінка процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища партнерів j -го ТП, що визначається на підставі дослідження процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища партнерів ТП та розраховується за формулою (3.4):

$$\overline{OP_{\Phi\Phi g}} = \frac{\sum PP\Phi\Phi_{BCg}}{k}, \quad (3.4)$$

де $\sum PP\Phi\Phi_{BCg}$ – сума експертних оцінок процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища g -их підприємств-партнерів j -го ТП;

k – кількість процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища g -их ТП.

4) OP_{BCg} – оцінка внутрішнього середовища g -их партнерів j -го ТП, яка складається з показників оцінки характеристик керівника та команди партнерів та оцінки процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища партнерів. Оцінка внутрішнього середовища g -их партнерів j -го ТП розраховується аналогічно з оцінкою внутрішнього середовища j -го ТП (3.5):

$$OP_{BCg} = \sqrt{O_{Kke} \cdot \overline{OP_{\Phi\Phi g}}}, \quad (3.5)$$

де O_{Kke} – результуюча оцінка характеристик керівника та команди партнерів;

$\overline{OP_{\Phi\Phi g}}$ – середня оцінка процесно-функціональних факторів внутрішнього середовища g -их партнерів j -го ТП.

5) CO_c – споживча оцінка діяльності j -го ТП може бути розрахована шляхом експертного оцінювання результатів проведеного опитування будь-яким зручним для підприємства методом: mystery-shopping, інтерв'ю, опитування тощо. Кінцеві результати дослідження доцільно поділити на 4 категорії: кожен фактор оцінювався за 10-бальною шкалою і отримав оці-

нку 2 (якщо мав показники – від 10 до 8 балів); 1 (середні – 7–6 балів); 0,5 (нижче середнього – 5–4 балів) та 0,1 (найгірші показники – 3–1 балів).

Отримані показники дозволяють визначити загальну експертну оцінку впровадження МУ на ТП (O_{MEO}) (3.6):

$$O_{MEO} = \sqrt[3]{O_{BCij} \cdot OP_{BCeg} \cdot CO_c}, \quad (3.6)$$

де O_{BCij} – оцінка внутрішнього середовища j -го ТП;

OP_{BCeg} – оцінка внутрішнього середовища g -их партнерів j -го ТП;

CO_c – споживча оцінка діяльності c -го ТП.

Приклад розрахунку показника O_{MEO} наведено на рис. 3.15.

Таким чином, нами отримано експертну оцінку діяльності ТП, яка вказує на рівень його готовності до впровадження маркетингового управління. З іншого боку, про цей же рівень свідчить інтегральний показник ефективності МУ ТП – $\int MUE$, розрахований нами за допомогою кількох економічних, маркетингових та управлінських показників (3.7).

$$\int MUE = \sqrt[3]{\overline{M} \cdot \overline{Y} \cdot \overline{E}}, \quad (3.7)$$

де \overline{M} – середній коефіцієнт маркетингової діяльності ТП;

\overline{Y} – середній коефіцієнт управлінської діяльності ТП;

\overline{E} – середній коефіцієнт економічної діяльності ТП.

Всі вищезазначені коефіцієнти були отримані нами шляхом переведення темпів приросту показників обраної нами системи в коефіцієнти та отримання з них середнього значення (табл. 3.6 – 3.9).

Процесно-функціональні фактори внутрішнього середовища ТП													Споживча оцінка CO _c			Загальна оцінка O _{МЕО}				
Керівник (К)	Команда (κ)	Оцінка керівника та команди (O _{κк})	1	2	...	j	...	k	Оцінка процесно-функц. факторів (O _{ФФ})	Оцінка внутр. середов. ТП (O _{всij})	2	1					05	01	05	1
TezTour, K	10 ²	10	1000	2	2	2	2	2	2	2	44,7									14,6
Pilgrim, K	10 ²	5	500	0,5	0,5	1	2	1	0,5	0,91	21,3									7,8
Indian Holiday, K	10	10	100	0,5	1	0,1	0,5	0,1	1	0,53	7,2			0,5						3,04
Milum-Trevel, K	10	5	50	0,1	0,1	0,5	0,5	0,1	0,5	0,6	5,4				0,1					1,2
Caucasus Travel, T	10 ²	10	1000	1	2	2	1	2	2	1,6	40					0,5				7,05
Calypso Travel, T	10 ²	5	500	0,5	0,5	1	2	0,5	0,5	0,83	20,3						1			3,05
Vanilla Sky, T	10	10	100	0,5	0,5	0,1	0,5	2	1	0,76	8,7							1		4,17
Intourist Georgia, T	10	5	50	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,23	3,39								0,5	2,44
Процесно-функціональні фактори внутрішнього середовища партнерів ТП													Споживча оцінка CO _c			Загальна оцінка O _{МЕО}				
Керівник (К)	Команда (κ)	Оцінка керівника та команди партнерів (O _{κкп})	1	2	...	g	...	k	Оцінка процесно-функц. факторів партнерів (O _{ФФп})	Оцінка внутр. середов. партнерів (O _{всijп})	2	1					05	01	05	1
N	10 ²	10	1000	2	2	2	1	1	1	1,5	38,7									
N	10 ²	5	500	0,5	1	1	2	1	0,5	1	22,3									
N	10	10	100	1	1	0,1	0,5	0,1	1	0,61	7,8									
N	10	5	50	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,5	0,23	3,39									
N	10 ²	5	500	0,1	2	0,5	0,1	0,5	0,5	0,61	17,5									
N	10	10	100	1	1	0,1	1	0,1	1	0,42	8,36									
N	10	5	50	0,1	0,5	0,1	0,5	0,1	0,5	0,3	3,8									
N	10	10	100	1	1	0,5	1	0,1	1	0,76	8,71									

Рис. 3.15. Розрахунок загальної експертної оцінки діяльності деяких ТП України та Грузії

Таблиця 3.6

Коефіцієнти маркетингової діяльності ТП України та Грузії,
2010/2009 рр.

Маркетингові показники	Коефіцієнти маркетингової діяльності							
	«Лідери МУ»		«Послідовники МУ»		«Початківці МУ»		«Традиціоналісти»	
	TEZ TOUR, К	Caucasus Travel, Т	Pilgrim, К	Calypso Travel, Т	Indian Holiday Ukraine, К	Vanilla Sky, Т	Мілутті-Тревел, К	Intourist Georgia, Т
Частка обслугованого ринку	1,1	1,09	0,89	0,6	0,012	0,01	0,0014	0,0067
Відносна частка ринку	1,12	0,78	0,07	0,04	0,016	0,021	0,0023	0,0054
Рівень проникнення («пенетрація»)	1,1	0,9	0,8	0,04	0,009	0,03	0,003	0,0062
Рівень ексклюзивності («певна міра прихильників марки»)	1,01	0,4	0,4	0,07	0,02	0,015	0,0071	0,008
Рівень інтенсивності	1,1	0,2	0,04	0,025	0,014	0,022	0,0018	0,0037
Частка принципово нових ТПР	1,25	1,1	0,7	0,1	0,17	0,09	0,056	0,08
\bar{M}	0,93	0,651	0,483	0,146	0,061	0,062	0,011	0,018

Таблиця 3.7

Коефіцієнти управлінської діяльності ТП України та Грузії,
2010/2009 рр.

Управлінські показники	Коефіцієнти управлінської діяльності							
	«Лідери МУ»		«Послідовники МУ»		«Початківці МУ»		«Традиціоналісти»	
	TEZ TOUR, К	Caucasus Travel, Т	Pilgrim, К	Calypso Travel, Т	Indian Holiday Ukraine, К	Vanilla Sky, Т	Мілутті-Тревел, К	Intourist Georgia, Т
Рентабельність трудових ресурсів	0,32	0,21	0,1	0,09	0,09	0,078	0,025	0,021
Рентабельність витрат на інновації	0,2	0,04	0,12	0,025	0,87	0,012	0,012	0,009
Рентабельність витрат на оновлення матеріально-технічної бази	0,1	0,083	0,06	0,046	0,04	0,021	0,012	0,008
Питома кількість обслугованих туристів	0,12	0,07	0,04	0,02	0,03	0,01	0,009	0,0078
\bar{y}	0,185	0,1	0,08	0,45	0,26	0,03	0,0145	0,00145

Таблиця 3.8

Коефіцієнти економічних показників діяльності ТП України та Грузії
2010/2009 рр.

Економічні показники	Коефіцієнти економічної діяльності							
	«Лідери МУ»		«Послідовники МУ»		«Початківці МУ»		«Традиціоналісти»	
	TEZ TOUR, К	Caucasus Travel, Т	Pilgrim, К	Calypso Travel, Т	Indian Holiday Ukraine, К	Vanilla Sky, Т	Мілуті-Тревел, К	Intourist Georgia, Т
Темпи приросту обсягу продажу	0,21	0,14	0,11	0,076	0,082	0,056	0,041	0,021
Темпи приросту частки ринку	0,12	0,023	0,012	0,09	0,011	0,076	0,009	0,007
Темпи приросту прибутку	0,5	0,28	0,4	0,21	0,31	0,11	0,09	0,08
Рентабельність інвестицій у розвиток ТП	0,2	0,06	0,09	0,02	0,051	0,022	0,02	0,011
Рентабельність інвестицій у розвиток ТП	0,31	0,2	0,081	0,01	0,056	0,03	0,021	0,01
\bar{E}	0,268	0,14	0,138	0,114	0,102	0,058	0,032	0,0258

Таблиця 3.9

Зведена таблиця інтегральних показників діяльності ТП
України та Грузії, 2010/2009 рр.

Показники	ТП України та Грузії							
	«Лідери МУ»		«Послідовники МУ»		«Початківці МУ»		«Традиціоналісти»	
	TEZ TOUR, К	Caucasus Travel, Т	Pilgrim, К	Calypso Travel, Т	Indian Holiday Ukraine, К	Vanilla Sky, Т	Мілутті-Тревел, К	Intourist Georgia, Т
Темпи приросту обсягу продажу	0,210	0,141	0,110	0,076	0,082	0,056	0,041	0,021
Інтегральний показник $\int MVE$	0,258	0,208	0,174	0,195	0,117	0,047	0,017	0,087

Дані табл. 3.9 переконують у доцільності застосування інтегрального показника як такого, що має вищий рівень об'єктивності, порівняно з окремо взятими економічними, управлінськими та маркетинговими показниками. Так, у групі лідерів МУ інтегральний показник має вище значення, порівняно з економічним показником темпів приросту обсягів продажу, оскільки враховує результати успішної маркетингової діяльності ТП, свідчить про зростання його конкурентоспроможності ТПП, а також про потенціал підприємства зростати та розширювати свою діяльність. Навпаки, значення інтегрального показника діяльності підприємств групи «традиціоналісти» нижче, ніж їх економічні показники. На нашу думку, це вказує на те, що всі зусилля ТП спрямовані на швидке отримання прибутку та не враховують стратегічного його розвитку, що в майбутньому може негативно позначитися на його позиції на ринку.

Орієнтиром для визначення значення інтегрального показника є темпи зростання галузі в країні: а) якщо $\int MVE >$ темпу зростання галузі – ТП належить до лідерів МУ; б) якщо $\int MVE$ дорівнює темпу зростання галузі, – до групи послідовників, а якщо менше – до початківців або традиціоналістів. Групування останніх здійснюють шляхом експертних оцінок.

Висновки до розділу 3

1. Впровадження / розвиток маркетингового управління на ТП передбачає розгляд підприємства як відкриту систему, а процес управління нею (системою) як трьох основних взаємопов'язаних векторів: управління діяльністю підприємства (тобто усіх його підсистем), управління функцією маркетингу (роль якої стала ключовою) та управління попитом споживачів (як результат успішної реалізації перших двох напрямів).

2. Маркетингове управління базується на розробленні стратегії управління організацією для успішної її реалізації, яке в свою чергу здійснюється в контексті місії організації, а його фундаментальне завдання полягає у тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями ТП в умовах невизначеності. Стратегія маркетингового управління передбачає прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Вихідним пунктом побудови стратегії маркетингового управління на суб'єктах туристичної діяльності є узгодженість цілей і їх підпорядкованість досягненню головної мети. Умовою реалізації поставлених цілей є організація діяльності на основі сформульованих нами **принципів**: соціально-орієнтованого управління, постійного підвищення рівня маркетингового спрямування діяльності керівника та команди, адаптивного управління, перманентного дослідження детермінант діяльності, стратегічного планування діяльності, гармонізації цілей, забезпечення балансу об'єктивної та суб'єктивної якості туристичного продукту, постійного розвитку інформаційного потенціалу діяльності, контролю досягнення кінцевого результату.

3. З метою найбільшого врахування специфіки досліджуваних у роботі проблем, особливостей туристичного продукту та стану розвитку туризму в Україні та Грузії, нами була розвинена методика встановлення причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави шляхом виділення в ній осередків найбільш імовірного виникнення ключових проблем, яка відрізняється від класичної адаптованим до сучасного стану туристичного ринку складом компонент: управління, клієнти, маркетинг, ресурси, інновації, персонал, партнери, оточуюче середовище. Це забезпечує вчасне нівелювання ідентифікованих проблем. Розроблена таким чином схема ілюструє місце кожної з діагностованих проблем у загальній структурі сфер діяльності ТП, а також її вплив на формування ключової проблеми, що стоїть перед підприємством.

4. Для усунення проблем недосконалості стратегічного та маркетингового планування, неефективності роботи персоналу, відсутності розвитку співпраці з партнерами та клієнтами тощо нами адаптовано теорію формування стратегічних карт Р. Каплана – Д. Норттона, в основу якої покла-

дено актуальну для конкурентного ринку складову – філософію, а стратегічною метою визначено посилення конкурентних позицій ТП на туристичному ринку. На відміну від моделі, запропонованої Р. Капланом та Д. Нортоном, згідно з якими у стратегічній карті розглядалися чотири взаємопов'язані головні перспективи (фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток), нами було обрано компоненти, націлені на вирішення проблематики, виявленої за допомогою діаграми причинно-наслідкових зв'язків.

5. Розроблено методичний підхід до впровадження / удосконалення маркетингового управління ТП, алгоритм якого включає послідовну реалізацію таких кроків: а) формування стратегічної карти – як ідеологічно-філософського підґрунтя; б) обґрунтування програми, яка має забезпечити порядок, системність і відповідальність цілереалізації; в) розроблення на основі методу таксономії матриці вибору заходів впровадження / удосконалення маркетингового управління ТП, що покликана врахувати багатоаспектність і комплексність завдань, водночас стати платформою для поступового підвищення рівня маркетингового управління як важливої детермінанти посилення конкурентних позицій ТП.

6. Запропоновано *комбінований експертно-інтегральний метод* для математичного обґрунтування вибору комплексу заходів з урахуванням належності ТП до виділених нами груп (традиціоналісти, початківці МУ, послідовники МУ та лідери МУ) на основі визначення експертної оцінки діяльності ТП та паралельного розрахунку інтегрального показника управлінської, маркетингової та економічної діяльності ТП, що дозволить вибрати найбільш оптимальний комплекс заходів з посилення його конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел дозволив виявити відсутність єдиного підходу до визначення категорії маркетингового управління, що пояснюється її багатоплановістю. Процес управління підприємством, що включає аналіз ситуації, планування, реалізацію планів і контроль, який заснований на принципах взаємовигідного для всіх учасників обміну та передбачає маркетингову спрямованість всіх підрозділів підприємства, нами дефіновано терміном «маркетингове управління», водночас термін «управління маркетингом» доречно вживати у випадках, коли йдеться про управління процесом маркетингу, як одним із функціональних процесів підприємства. Сформульовано авторське визначення поняття *маркетингового управління туристичними підприємствами*, як «цілісний комплекс з розроблення та координації усіх видів діяльності на основі застосування маркетингових підходів, що забезпечує підвищення цінності продукту ТП для усіх контрагентів ринку і досягнення ним гармонізованих соціальних та ринкових цілей».

Запропоноване нами визначення акцентує на тому, що маркетингове управління ТП є підґрунтям для досягнення взаємовигідних стратегічних цілей: *а) на рівні споживачів* – сприйняття ними діяльності підприємства як необхідної (задовольняє їх потреби, надаючи продукт високої споживчої цінності) і нешкідливої (не містить у собі жодного виду ризику); *б) на мезо- та макrorівнях* – збільшення внеску від діяльності підприємства у економічний розвиток регіону (країни) на основі зростання рівня задоволення, а отже і довіри споживачів та інших суб'єктів ринку; *в) на рівні підприємства* – стійку конкурентну позицію у довгостроковій перспективі завдяки формуванню пропозиції з урахуванням сучасних і майбутніх переваг споживачів, підвищення рівня лояльності усіх учасників ринку до ТП та його продуктів.

2. Встановлено та доведено існування взаємозв'язку між принципами, цілями та маркетинговими стратегіями для малих і великих туристичних підприємств з урахуванням різних завдань, що постають перед ними. До пріоритетних завдань для малих ТП віднесені: інтенсивне розроблення сильних позитивних характеристик туристичного продукту; приділення уваги розвитку його унікальності; усунення наявних недоліків в обслуговуванні туристів та використання сприятливих умов, що виникають на ринках зарубіжних країн, для реалізації туристичного продукту та ін.; для великих ТП: розроблення нової комерційної пропозиції на базі місцевих туристичних ресурсів; розвиток спеціалізованого туризму за професійними та / чи аматорськими інтересами; визначення пріоритетів у використанні зарубіжних туристських ринків з більш високим платіжним потенці-

алом; розширення географії та збільшення тривалості подорожей іноземних туристів по країні; удосконалення політики експортних цін на туристичні послуги та ін. Доведено, що урахування взаємозв'язку «принцип – ціль – стратегія – завдання» є шляхом до підвищення ефективності діяльності кожного ТП, а отже і туристичної галузі в цілому.

3. На основі порівняльного аналізу *макрофакторів* зовнішнього середовища туристичних підприємств в Україні та Грузії встановлено, що стан туристичної індустрії в обох країнах не відповідає потенційним їх можливостям що є результатом є не лише кризових явищ, характерних досліджуваному періоду, а й негативних стереотипів, які ще існують на міжнародному туристичному ринку. В обох країнах недостатньо формується туристичний інтерес до них, роль державних органів з туризму зводиться до кількох функцій.

Встановлено, що 1) основним джерелом туристів для обох країн є країни СНД, зокрема основними імпортерами туристів є сусідні країни, більшість з них відносяться до неорганізованих туристів; 2) упродовж досліджуваного періоду кількість українських і грузинських туроператорів зростала практично синхронно із середньорічним темпом приросту біля 10%; 3) середньорічний темп приросту кількості зайнятих у туризмі склав 5,2%, а в Грузії – 3%; 4) співставлення темпів зростання доходів до бюджету обох країн зі світовими даними вказують на схожу динаміку, а також непомірно низький рівень прибутковості туризму в Україні та Грузії; 5) періоди зростання та спаду ВВП Грузії співпадають з аналогічними хвилями в Україні; 6) нині туризм посідає незначне місце в економіці України та Грузії порівняно з країнами розвинутої економіки.

4. На підставі дослідження *мікросередовища* діяльності українських та грузинських ТП обґрунтовано залежність ступеня впровадження та ефективності маркетингового управління підприємством від маркетингової зрілості керівника та підготовленості команди, індикаторами яких є рівень узгодженості двох груп факторів: 1) комплексу оцінок їх особистісних і компетентнісних характеристик, 2) співвідношення названих оцінок з рівнем виконання маркетингових та управлінських функцій.

5. Виділено чотири основних групи ТП шляхом статистичного аналізу даних з використанням тесту Левена: 1) «традиціоналісти» – найнижче значення індикаторів; 2) «початківці МУ» – команда достатньо підготовлена, однак імовірність впровадження МУ є незначною через брак підготовленості та протидію керівника; 3) «послідовники МУ» – ймовірність впровадження МУ є вищою, оскільки більш підготовлений керівник має необхідні важелі для підвищення поки що низького рівня підготовленості команди; «лідери МУ» – найвище значення індикаторів.

6. Доведено, що умовою реалізації поставлених цілей є організація діяльності ТП на основі визначених нами *принципів*: соціально-орієнтованого управління, постійного підвищення рівня маркетингового спрямування діяльності керівника та команди, адаптивного управління, перманентного дослідження детермінант діяльності, стратегічного планування діяльності, гармонізації цілей, забезпечення балансу об'єктивної та суб'єктивної якості туристичного продукту, постійного розвитку інформаційного потенціалу діяльності, контролю досягнення кінцевого результату.

7. Розвинено методика виявлення причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави шляхом включення до неї осередків найбільш імовірного виникнення ключових проблем, яка відрізняється від класичної адаптованим до сучасного стану туристичного ринку складом компонент: управління, клієнти, маркетинг, ресурси, інновації, персонал, партнери, оточуюче середовище. Це забезпечує вчасне нівелювання ідентифікованих проблем. Розроблена таким чином схема ілюструє місце кожної з діагностованих проблем у загальній структурі сфер діяльності ТП, а також її вплив на формування ключової проблеми, що стоїть перед підприємством.

8. Розроблено методичний підхід до впровадження / удосконалення маркетингового управління ТП, алгоритм якого включає послідовну реалізацію таких кроків: а) формування стратегічної карти – в основу якої покладено актуальну для конкурентного ринку складову – філософію, стратегічною метою визначено посилення конкурентних позицій ТП на туристичному ринку, а також обрано компоненти, націлені на вирішення проблематики, виявленої за допомогою діаграми причинно-наслідкових зв'язків; б) обґрунтування програми, яка має забезпечити порядок, системність і відповідальність цілереалізації; в) розроблення на основі методу таксономії матриці вибору заходів впровадження / удосконалення маркетингового управління ТП, що покликана врахувати багатоаспектність і комплексність завдань, водночас стати платформою для поступового підвищення рівня маркетингового управління як важливої детермінанти посилення конкурентних позицій ТП.

9. Запропоновано *комбінований експертно-інтегральний метод* для математичного обґрунтування вибору комплексу заходів з урахуванням належності ТП до виділених нами груп (традиціоналісти, початківці МУ, послідовники МУ та лідери МУ) на основі визначення експертної оцінки діяльності ТП та паралельного розрахунку інтегрального показника управлінської, маркетингової та економічної діяльності ТП, що дозволить вибрати найбільш оптимальний комплекс заходів з посилення його конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крейнер Стюарт. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 347 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
3. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія / Тетяна Іванівна Ткаченко. 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с. – ISBN 978-966-629-378-0
4. Котлер Ф., Армстронг Р., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильям», 1998. – 1056 с.
5. Вебстер Ф. Изменение роли маркетинга в корпорации / Классика маркетинга. СПб.: Питер, 2001. – с. 131 – 132.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е издание. СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
8. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: Навчальний посібник. – Чернівецьк. нац. ун-т., 2004. – 132 с.
9. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
10. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений (Перев. с англ. под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
11. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 597 с.
12. Стрий Л.О. Маркетинговое управление на рубеже XXI столетия: системное исследование/ Монографія – Одесса: Астропринт, 2000. – 304 с.
13. Шубин А.А. Маркетинг менеджмент: новые решения / Монографія – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 326 с.
14. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. К.: МА-УП, 2003. – 184 с.: іл.
15. Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practic ies. – New York: Harper&Row, 1973. – 234с.
16. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
17. Строков В.А. Управление маркетингом на предприятии. ПКФ «Хорс-2», 2004.– 239 с.
18. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В.Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
19. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.: іл.

20. Маркетинг менеджмент. Научное издание. / Под ред. Балабановой Л.В. –Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594с.
21. Заяць Т.А., Тарполов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2006. – 253 с.
22. Луцій О.П., Новікова І.В. Маркетинговий менеджмент. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2005. – 95 с.
23. Эванс Дж. Ф., Берман Б. Маркетинг: Пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М.: Сирин, 2002. – 308 с.
24. Данько Т.П. Управление маркетингом.: Учебник. Изд. 2-е, перераб. И доп. – М.: ИНФРА –М, 2001. – XVIII, 334 с. – (Серия «Высшее образование»).
25. Сияева И.М. Управление маркетингом: Учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник, 2003. – 224 с.
26. Дубіч К. В. основи теорії управління та менеджменту: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / К.В. Дубич, О.Г. Кірючок, В.К. Працюк; Відер. між нар. ун-т розв. людини «Україна». – К.: Пектораль, 2005. – 101 с.: іл., табл.
27. Верба В.А., Гребешков О.М. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства// www.economica.org.ua
28. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: 2001. – XII, 804 с. ISBN 5-86225-882-5
29. Подгорний І.В., Трофименко Ю.В. Управление организацией в изменяющихся условиях. Фактическое руководство для руководителя. – Чернигов, 2002. – 260 с.
30. Блайт Дж. Основы маркетинга: Пер. со 2-го англ. изд. – К.: Знання – Пресс., 2003. – 493 с. – (Европейский маркетинг).
31. Болотная О.В. Теория и практика маркетинга. Харьков: 2002. – 173 с.
32. Багиев Л.Г. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л.Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2005. – 736 с.
33. Семеняк І.В. Общий курс маркетинга: Учеб. Пособие. – Х.: Кн. Реклам. Агенство «РА», 2000. – 344 с.
34. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала/ В.И. Бовыкин. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 362 с.
35. Иванов А.В. Настольная книга маркетолога. – Спб.: Питер, 2004. – 253 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

36. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности / Джонатан Гебей. – Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2002. – 368 с.: ил.
37. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – 236 с.
38. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержат рынок / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 294 с.
39. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
40. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с. ISBN 966–676–048–7
41. Данильчук В.Ф. Особенности формирования и развития туристических предприятий: Монография/НАН Украины. Ин-т экономики прмсти. – Донецк, 2006. – 240 с.
42. Кони́на Н. Маркетинг и конкурентные позиции ТНК // Маркетинг. – 2009. – №3 (106). – с. 214.
43. Бевзенко В.Ф., Баширов И.Х., Лазебник Р.М. Эволюция маркетинга: Монография. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 136 с.
44. Метревели М. Современное состояние и перспективы развития туризма в Грузии, автореф. дис. докт. эк наук, – Тбилиси, 2002 – 42 с.
45. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» совместно с ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 320 с.
46. Белявцев М. И., Воробьев В. Н., Кузнецов В. Г. Основы маркетингового управления. Учеб. пособие. / Под общей редакцией М.И. Белявцева и И.В. Воробьева – Донецк: ДонНУ, 2003. – 327 с.
47. Моисеева Н.К., Конищева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии. Учеб. пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.: ил. ISBN 5–279–02480–5
48. Мошек Г. Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підруч. – К.: Київ. нац. торг - екон. ун-т, 2002. – 371 с.
49. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
50. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
51. Котлер Ф., Касліоне Дж. А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. Касліоне [пер. з англ. Під ред. Т.В. Співаковської, С.В. Співаковського]. – К.: Хімджест, ПЛАСКЕ. – 2009. – 208с.

52. Гуменюк В.В. Г 94. Фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі: Навчальний посібник. – Івано-Франківськ: Видавництво «Плай» ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. – 260 с. ISBN 978-96-640-251-9.

53. Закон України «Про туризм» – <http://www.tourism.gov.ua/doc.aspx?id=209>

54. Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України (Мінекономіки) № 255 від 20.08.2002 (Положення, п.1) «Про затвердження Положення про штрихове кодування товарів» – <http://www.uapravo.net/data2008/base53/ukr53003.htm>

55. Лист № 19-34-1030 від 01.08.2005 Міністерства юстиції України (Мін'юст) згідно до стану на 26 березня 2007 року «Щодо надання роз'яснення по трактуванню понять "суб'єкт підприємницької діяльності – фізична особа" та "фізична особа – підприємець" – <http://www.uapravo.net/data/base18/ukr18354.htm>.

56. Господарський кодекс України. Верховна Рада України. – Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. – <http://www.uapravo.net/data2008/base52/ukr52413/page7.htm>.

57. Цивільний кодекс України. Верховна Рада України. – Кодекс України № 435-IV від 16.01.2003. – <http://www.uapravo.net/data2008/base52/ukr52409/page64.htm>

58. Панкрухин А.П. П 16. Маркетинг територій. 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»). ISBN 5-469-00706-5.

59. Качук В.О. Маркетингу банку: Навчальний посібник. – Тернопіль: «Синтез-Поліграф», 2006. – 225 с.

60. Зав'ялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.

61. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії. Навчальний посібник / За ред. проф. І.М.Школи. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. – 662 с

62. Исмаев Д. К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 192 с.

63. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

64. Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с. ISBN 966-8644-16-6

65. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К: КНЕУ, 2002. – 245 с. ISBN 966-574-358-9

66. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. – М.: Юристъ, 2002. – 378 с. ISBN 5-7975-0442-1

67. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: Монографія. – К.: «Логос», 2006. – 568., іл.
68. Джоббер Давид. Принципы и практика маркетинга. Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000 – 688 с. ISBN 5-8459-0072-7
69. Портер М. Конкуренция. – К.: Вільямс, 2000. – 495 с.
70. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.
71. Санні Т.Х. Го. Простота: секрет ефективного маркетингу / Пер. з англ.; Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 176 с. ISBN 966-8644-81-6
72. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М., Юркевич А.І. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник). – К.: Видавничий будинок «Максимум»; Тернопіль: «Економічна думка», 2000. – 592 с.
73. Коноплицький В.А., Філіна Г.І. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. – К.: КНТ, 2007. – 580 с.
74. Скибінський С.В., Штуль В.П. Маркетинг: Навч. Посіб. У схемах і таблицях. – К.: КНТЕУ, 2007. – 224 с. ISBN 996-574-936-6
75. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 208.: ил. ISBN 5-279-02138-5
76. Карлоф Б. Деловая стратегия фирмы. Концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.
77. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
78. Брассінгтон Френсіс, Петтіт Стівен. Основы маркетингу / Пер. з англ.; За наук. ред. С.Є. Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 768 с.
79. Чаплінський Ю.Б. Управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств / автореф. канд. екон. наук. Київ. – КНТЕУ, 2009. – 29 с.
80. Андерсон К., Керр К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / Кристиан Андерсон, Кэррол Керр. – Пер. с англ. А. Успенского. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с. – (Университеты бизнеса). УДК 65.01
81. Cohn Tim, (2004). Four principles of marketing. <http://www.marketingprinciples.com/principles-of-marketing/>
82. Beale Jeffery (2006). Marketing principles. http://www.jazardezign.com/articles/marketing_principles.html

83. О'Шонессі Дж. Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід / Пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2002. – 864 с.: ил. – (Серия «Бизнес-класс»). ББК 65.290-2 УДК 339.138
84. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с. УДК 820 (73) ББК 65.290-2 Д 94
85. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА») ББК 65.80-59-21я7 УДК 339.138 (075)
86. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: підручник / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328, [8]. УДК 658.8 ББК 65.291.3-21 В 65
87. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 471 с. ISBN 5-238-00239-4
88. Семеняк И.В. Стратегический маркетинг: Учебное пособие. – Х., ХНУ имени В.Н. Каразин, 2007. – 304 с. ISBN 966-623-445-9
89. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с. – ISBN-978-966-7593-81-0
90. Філософський словник. / За ред. Академіка АН СРСР В.І. Шинкарука. – К.: Головна редакція Української радянської енциклопедії. – 1986. – 796 с.
91. Ядін Даніель. Міжнародний словник маркетингових термінів: Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 608 с.
92. Тимонін О.М., Олійник С.С. Стратегії маркетингу: навчальний посібник. – Х.: Око, 1999. – 184 с. ISBN 966-526-060-X
93. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 620 с. ISBN 5–87057–188–X
94. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth, Hemel Hempstead: FT Prentice Hall, (2000)
95. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты // Журнал “Практический маркетинг” – 2003. – №8.
96. Савчук В.П. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга». // Консалтинговая компания «Стратегический партнер» <http://s-p.com.ua/biblio/?cat=2&bid=41>
97. Ленскольд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / Пер.с англ. под ред. В.Б.Колчанова и М.А.Карлика. – СПб.:Питер, 2005. – 272 с.
98. Ткаченко С.А. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності підприємства // www.intkonf.org Рубрика Економіка

99. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством // Актуальні проблеми економіки – 2008. – №10(8) – с. 207–216.
100. Marcus Barry (2009). Management: Effectiveness versus Efficiency / <http://www.helium.com/items/1800784-management-effectiveness-versus-efficiency>
101. Хейне П. Экономический образ мышления. / Пер. с англ. под ред. С. Чайкун // sup.ru
102. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т.1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
103. Travel and tourism Competitiveness Report 2009 / <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm>
104. Travel and tourism Competitiveness Report 2008 / <http://www.weforum.org/tcr08brose/index.html/>
105. Travel and tourism Competitiveness Report 2007 / <http://www.weforum.org/pdf/tourism/Part1.pdf/>
106. UNWTO World Tourism Barometer. April 2010 / http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_update_april_en_excerpt.pdf/
107. saqarTvelos turizmis departamenti. statistika/ <http://www.dotr.gov.ge/files/files/Statistics/turizmis%20statistika%202007-2008.pdf/>
108. ხაზარაძე ნინო. ტურიზმის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში / <http://www.gtu.ge/Faculties/HTF/doqurantura/ekonomik/nino%20xazaraZe/Nino%20Kharadze.pdf/>
109. არაბული კობა. ტურიზმის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები და პერსპექტივები საქართველოს მაკროეკონომიკურ რეგიონებში / <http://www.gtu.ge/Faculties/HTF/doqurantura/ekonomik/koba%20arabuli/koba-arabuli-disertacia-texsti.pdf/>
110. Зозулев А.В. Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие. – М.: Рыбари; К.: Знання, 2008. – 643 с. ISBN 978-5-93763-007-0
111. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – 5-те вид. доп. – Київ: Лібра, 2007. – 720 с. ISBN 978-966-7035-89-1
112. Процик І.С. Мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – Львів: Національний

університет “Львівська політехніка”, 2005. – № 533. – С.185 – 189.
<http://disser.com.ua/content/338087.html/>

113. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник / А.А. Мазараки, Г.Є. Мошок, Л.А. Гомба, І.К. Погодаєв, Ю.В. Поканевич, А.В. Семенчик; Заг. ред. канд. екон. наук, проф.. Мошека Г.Є. – К.: Атіка, 2007. – 584 с. ISBN 978-966-326– 238–3.

114. Организация туризма: [учебное пособие / под общей редакцией А.П. Дуровича]. – Мн.: Новое знание, 2005. – 640 с.

115. Котлер Филип, Асплунд Кристер, Рейн Ирвинг, Хайдер Дональд. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. – СПб. Серия «Книги стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге» – 2005. – 376 с. ISBN 5–315–00027–3.

116. Гудзь П.В. Маркетинг курортного міста / П.В. Гудзь // Маркетинг і реклама. – № – 5. 1999. – С. 54–58.

117. M. Mitreğa: Badania Marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania. АЕ. Wrocław 2003, s. 150.

118. U. Kałężna-Drewińska, B. Iwankiewicz-Rak: Marketing w handlu. АЕ Wrocław 1999.

119. Шоу Роберт, Меррик Давид. Прибыльный маркетинг: Окупается ли Ваш маркетинг? / Пер. с англ. И. Коберник. – К.: Companion Group, 2007. – 496 с. ISBN 0–273–68884–7.

120. Третьяк О.П. Маркетинговий менеджмент. Конспект лекцій / О.П. Третьяк, К.В. Ларіна. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 80 с.

121. Лук’янець Т.І. Економічний механізм маркетингу: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 464с. ISBN 966–574–876–9.

122. Doyle P. How Shareholder Value Analysis Re-defines Marketing, Market Leader, 2000.

123. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth, Hemel Hempstead: FT Prentice Hall, (2003).

124. Clancy K.J. and Krieg P.C. Counterintuitive Marketing: Achieve Great Results Using Uncommon Sense, Free Press, 2000.

125. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. – 400 с. ISBN 5–7598–0270–4.

126. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. – СПб.: Питер, 2007. – 480 с.: ил. ISBN 5–91180–136–1.

127. Ткаченко Т.І., Гаврилук С.П. Економіка готельного господарства і туризму: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 179 с. ISBN 966–629–165–7.

128. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с. ISBN 0–13–858267–X.

129. metreveli marina. turizmisa da stumarmaspinZlobis safuZvlebi. Тб. – gamomsemloba “forma”. – 2008. – 468 gv.

130. Карягін Ю.О., Тимошенко З.І., Демура Т.О., Мунін Г.Б. Маркетинг турпродукту. Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 394 с. ISBN 978–966–351–224.

131. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учеб. пособие / А.П. Дурович. – 7-е изд. стер. – Минск: Новое знание, 2007. – 496 с. ISBN 978–985–475–286–0.

132. Комплекс маркетингу на міжнародному ринку туристичних послуг [Текст] монографія / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені М.Туган-Барановського; О.М. Азарян, І.В. Алієв, О.А. Іщенко, Н.Лі. Жукова, Г.О. Ворошилова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 1146 с. ISBN 978–966–385–089–4.

133. Стан і перспективи розвитку туризму у світі та Україні напередодні чемпіонату Європи з футболу «Євро – 2012»: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Святогірськ, 26–28 вересня 2008 р.) / Донецьк. ін-т турист. бізнесу. – Донецьк, 2008. – 232 с.

134. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: «Альтерпрес», 2003. – 436 с. : іл. картосхеми.

135. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с. ISBN 5–279–01926–7.

136. Мармуль Л.О., Сарапіна О.А. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 182 с. ISBN 966–669–181–7.

137. Усе про облік та організацію туристичної діяльності. Ю.Рудяк, В. Кузнєцов, А. Клименко, Я. Клиженко, І. Басова. – 5-е вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2008. – 304 с. ISBN 966–312–406–7.

138. Енджейчик Ирена. Современный туристический бизнес. Экстратегии в управлении фирмой: Пер. с польск. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 320 с. ISBN 5–279–02735–9.

139. Швец И.Ю. Методологические проблемы исследования и управления конкурентоспособностью туристических услуг / Под ред. члена-корреспондента АПН Украины Олійника Я.Б. – К.: ВГП Обрї, 2005. – 240 с.

140. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с. ISBN 966–629–318–8.

141. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с. ISBN– 966–629–205–X.

142. Харичев В.В. Формування системи маркетингового менеджменту на туристичних підприємствах АПК. Автор. дис. канд. ек. наук. / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. 02.10.2009 – Сімферополь: ТНУ, – 20 с.

143. Ткешелашвілі М.Л. Дослідження чинників, що визначають застосування методів управління туристичними підприємствами. // Міжгалузевий науково-практичний журнал «Проблеми науки». – №10 – К. 2010. – С. 34 – 40.

144. Ткешелашвілі М.Л. Особливості дефінування маркетингового управління підприємством. // Міжгалузевий науково-практичний журнал «Проблеми науки». – №5 – К., 2010. – С. 35– 42.

145. Ткешелашвілі М.Л. Роль маркетингового управління у розвитку регіональних туристичних підприємств. // Таврійський науковий вісник. Науковий журнал. Вип. 63. Частина II. – Херсон: Айлант. 2009. – С. 277–281.

146. Ткешелашвілі М.Л. Аспекти формування маркетингової стратегії у контексті розвитку національного туристичного продукту. Географія та туризм: наук. зб. / Ред. кол.: Я.Б. Олійник (відп.ред.) та ін. – К.: Альтерпрес, 2010. – Вип. 7. – 142 с.

147. Ткешелашвілі М.Л. Стан і особливості розвитку системи маркетингових досліджень на ринку туристичних послуг // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Вип.60. Частина II –Херсон: Айлант. 2008. – 127 – 135.

148. Tkeshelashvili M. Aspects of the Marketing Management of Tourist Enterprises of Ukraine and Georgia / "Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук" – №7 – Москва, 2010. – с. 412–415.

149. Ткешелашвілі М.Л. Теоретические основы маркетингового управления туристическим предприятием / Журнал Центра экономических исследований «Народное хозяйство» (г. Москва): М. – 2010. – с. 103– 111.

150. Ткешелашвили М.Л. Некоторые аспекты оценки эффективности маркетинговой деятельности туристического предприятия. Сб. материалов междунауч. -практ. конф. "Проблемы отраслей субтропической зоны и пути их решения", ГГУСХ., – К.: Грузия. – 2010. – с. 172–174.

151. Ткешелашвілі М.Л. Основні аспекти дослідження динаміки розвитку туристичних підприємств України та Грузії. Збірник наукових праць «Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Логістика» – №690. – Л. –2010. – С.469–473. – ISSN 0321-0499

152. Ткешелашвілі М.Л. Детермінанти, критерії та показники ефективності туристичними підприємствами. Маркетинг: теорія і практика. Збір-

ник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля / Ред. кол.: Т.С, Максимова (гол. ред.). – Луганськ: вид-во СНУ ім. Даля, 2011. – С. 255–263.

153. L.Shulgina, I. Kuznetsova, M. Tkeshelashvili. Assessment of marketing management application on tourist enterprises of Ukraine and Georgia – journal *Human Resource Management and Ergonomics*. Poland, Czestochowa.

154. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/ Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: Перевод с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с. – ISBN: 978-5-9693-0101-6.

155. <http://www.geostat.ge/>.

156. <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

157. <http://ukrexporth.gov.ua/ukr/turizm/ukr/4225.html>.

158. <http://debaty.tochka.net/164-igor-burakovskiy-turistov-v-ukraine-ottalkivaet-kachestvo-i-tsena-servisa>.

159. <http://www.spu.com.ua/>.

160. <http://bizzone.info/tourism/2010/1283396841.php>.

161. <http://www.orexca.com/news/archives/1585#more-1585>.

162. www.tourism.gov.ua.

163. <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1584&lang=1>

164. <http://bizzone.info/stats/EkuApuFlpV.php>.

165. http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_update_april_en_excerpt.pdf, p. 4.

166. <http://www.inliberty.ru/library/study/308/>.

167. <http://russian.doingbusiness.org/economyrankings/>.

168. <http://korrespondent.net/world/1080617>.

169. <http://georgia.usaid.gov/>.

170. <http://news.finance.ua/ru/~1/0/all/2010/05/03/195758>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1. Схема маркетингового управління туристичним підприємством [44]

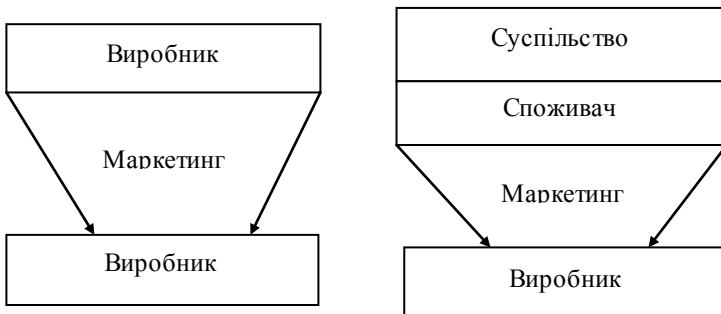


Рис. А.2. Сутність управління маркетингом та маркетингового управління [12, с. 67]



Рис. Б.1. Суб'єкти туристичної діяльності відповідно до ЗУ «Про туризм» [розроблено авторами на підставі Закону України «Про туризм», 53]

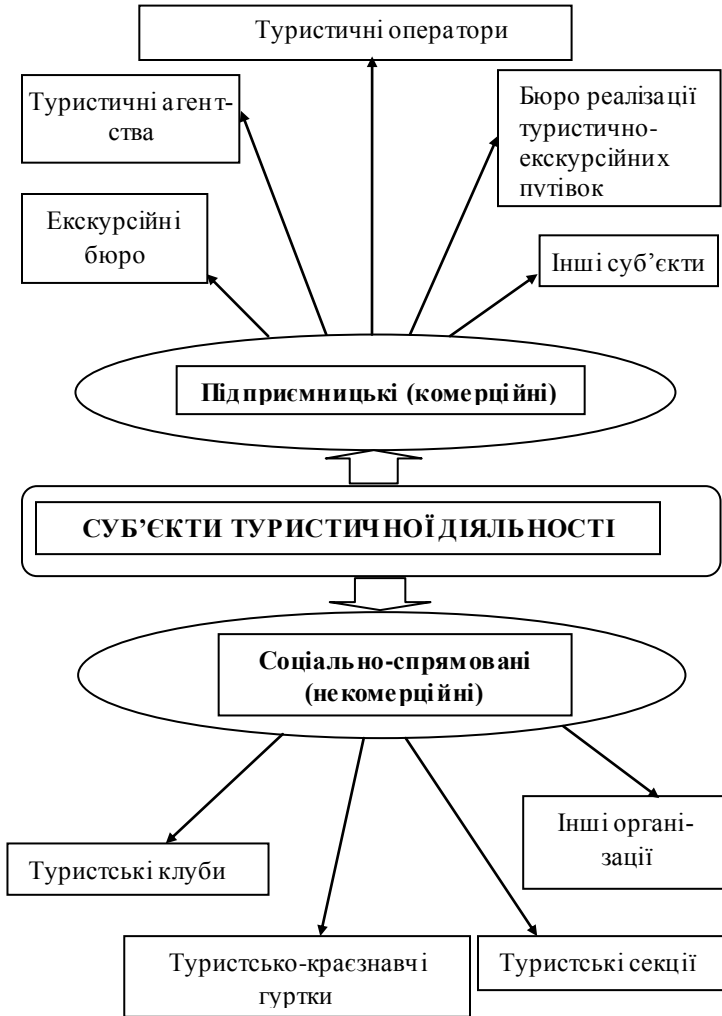


Рис Б.2. Основні типи суб'єктів туристичної діяльності у галузі туризму [3, с. 302]



Рис. Б.3. Класифікація суб'єктів господарювання туристичної галузі за функціональним призначенням [52, с. 19]



Рис. В.1. Підпорядкованість цілей маркетингової та загально- підприємницької господарської діяльності [60 с. 25]

Таблиця В.1

Відмінності між місією і цілями підприємства [63]

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Направлена в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Направленість інформації	На зовнішнє середовище підприємства, на суспільство, на регіон, на споживачів, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутрішньо-фірмову орієнтацію і направлені на покращення використання ресурсів і резервів

Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	Переважно кількісно вимірювані і можуть бути однозначними і багатозначними

Додаток Д

Таблиця Д.1

Класифікація стратегій маркетингу, 1999 р. [92]

Напрями стратегій	Види	Підвиди
Стратегія ринку	Стратегія охоплення ринку	Стратегія одного сегменту ринку Стратегія декількох цільових сегментів ринку Стратегія охоплення всього ринку
	Стратегія географічного розташування ринку	Локального ринку Регіонального ринку Національного ринку Міжнародного ринку
	Стратегія виходу на ринок	Виходу на ринок першим Раннього виходу на ринок Пізнього виходу на ринок Імітатор Ініціатор
	Стратегія ступеня проникнення на ринок	Міцного проникнення Середнього проникнення Поверхневого проникнення
	Стратегія зумисного виходу з ринку	Стратегія демаркетингу Стратегія «збору урожаю»
Стратегія товару	Стратегія позиціонування товару	Стратегія позиціонування однієї товарної марки Стратегія позиціонування двох товарних марок

Напрями стратегій	Види	Підвиди
Стратегія товару	Стратегія репозиціонування товару	Стратегія репозиціонування серед існуючих споживачів Серед нових покупців Для нових покупців
	Стратегія часткового співпадіння	Конкуренція між власними товарними марками Застосування індивідуальних товарних марок Стратегія співробітництва з первинними виробниками
	Стратегія різноманіття товарної номенклатури	Єдиного виробу Декількох виробів Системи виробів
	Стратегія дизайну товару	Стратегія стандартного товару Стратегія товару на основі бажань покупців Стратегія товару із можливістю його модифікації
	Стратегія припинення випуску товару	Стратегія «збору урожаю» Стратегія спрощення товарної лінії Стратегія відмовлення від випуску товарної лінії
	Стратегія нового товару	Удосконалення товару Виробництво товару-імітатора Виробництво товару-ініціатора
	Стратегія диверсифікації	Концентрована диверсифікація Горизонтальна диверсифікація Конгломератна диверсифікація
	Стратегія маркетингових цінностей	«Підхоплення» «Витягування вперед» «Перескакування»
Стратегія ціноутворення	Стратегія ціноутворення для нових товарів	Стратегія «зняття вершків» Стратегія проникнення
	Стратегія ціноутворення для зрілих товарів	Підтримання ціни Зниження ціни Збільшення ціни

Закінчення табл. Д.1

Напрями стратегій	Види	Підвиди
Стратегія розподілу	За структурою каналу розподілення	Стратегія застосування прямого каналу розподілення Стратегія застосування непрямого каналу розподілення
	За масштабом розподілення	Ексклюзивне розподілення Селективне розподілення Інтенсивне розподілення
Стратегія просування	-	-
Корпоративна стратегія	-	-

Таблиця Д.2

Класифікація маркетингових стратегій фірми, 2002 р. [65, с. 27-28]

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
Залежно від терміну реалізації стратегії	Довгострокові Середньострокові Короткострокові
За рівнями стратегічного планування фірми	Портфельна (корпоративна) Ділова (бізнес-стратегія) Функціональна (загальномаркетингова)
За станом ринкового попиту на товари фірми	Конверсійного маркетингу Креативного маркетингу Стимулюючого маркетингу Синхромаркетингу (стабілізуючого маркетингу) Підтримуючого маркетингу Ремаркетингу Демаркетингу
Залежно від загально-економічного стану фірми та її маркетингових спрямувань	Виживання Стабілізації Росту

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
Залежно від напрямів росту	Інтенсивного (органічного росту) Інтеграції Диверсифікації
За специфікою інтенсивного росту	Поглиблення на ринок Розвитку ринку Розвитку товару
За специфікою інтеграції	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція
Залежно від характеру диверсифікації	Спорідненої (пов'язаної) диверсифікації Неспорідненої (непов'язаної) диверсифікації
За джерелом конкурентної переваги фірми (за М. Портером)	Цінового лідерства Диференціації Концентрації
Залежно від виду (джерела) диференціації фірми	Товарної диференціації Диференціації упаковки Сервісної диференціації Іміджевої диференціації Кадрової диференціації
За рівнем конкурентної активності фірми щодо утримання (розширення) своєї ринкової частки	Наступу Захисту (оборони)
За різновидом наступальних конкурентних дій фірми	Обхідний наступ Фланговий наступ Фронтальний наступ Партизанська війна Упереджувальний наступ
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми	Масового (недиференційованого) маркетингу Диференційованого маркетингу Стратегія концентрованого маркетингу (ринкової ніші)
За методом обрання цільового сегмента в межах загального ринку збуту	Товарної спеціалізації Сегментованої спеціалізації Селективної спеціалізації Одно сегментної концентрації Повного охоплення ринку

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми	Маркетингова стратегія на стадії впровадження товару на ринок Маркетингова стратегія на стадії зростання Маркетингова стратегія на стадії зрілості Маркетингова стратегія на стадії спаду
За елементами комплексу маркетингу	Маркетингова товарна стратегія Маркетингова цінова стратегія Маркетингова збутова стратегія Маркетингова стратегія просування

Таблиця Д.3

Класифікація стратегій підприємства, 2006 р. [67, с. 135-160]

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
За ієрархією управління або рівнем прийняття рішень	Корпоративні (або портфельні) Ділові (або бізнес-рівня) Функціональні Операційні
За масштабом розробки	Загальна (генеральна) Допоміжна (підтримуюча)
За видами проблемних аспектів або напрямками завдань, що вирішуються	Максимізації частки ринку (історична) Зростання Диференціювання ринку (ринкової ніші) Диференціювання товарів / послуг (продуктової ніші)
Залежно від виду ресурсу	Формування та використання трудових ресурсів Формування та використання матеріально-технічної бази Формування власного капіталу Залучення позикового капіталу Формування інших ресурсів
За послідовністю розробки	Базові стратегії розвитку Стратегії зростання Конкурентні стратегії Стратегії міжнародного розвитку

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
За функціональним принципом	Стратегія взаємодії з ринками ресурсів Управління доходами Витратами та прибутком Стимулювання персоналу Управління активами (постійними та змінними) Інвестиційну Запобігання банкрутству Управління ринком
Від пріоритетності завдань і цілей	Продуктово-ринкові Маркетингу Конкурентні Управління набором галузей (або сфер діяльності) Нововведень Капіталовкладень Розвитку Поглинання Закордонного інвестування Орієнтації на розширення експортної діяльності Зовнішньоекономічної експансії
За галузевим розвитком	Стратегія товару Стратегія розвитку ринку Стратегія конкурентної позиції
За направленням товару або послуги на ринкову ціль	<i>Стратегії, що характеризують товар сам по собі:</i> Низьких витрат або цінового диференціювання товару Диференціювання іміджу товару Диференціювання забезпечення товару Диференціювання якості товару Диференціювання дизайну <i>Стратегії ускладнення та розширення набору товарів:</i> Проникнення Пакування Розвитку ринку Розвитку продукту Диверсифікації

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
За характером відповідності товару ринку	Стандартизованого товару Сегментування Ніші Кастомізації
За ступенем відповідності товару ринку	Ущільнення Фортифікації Навчання Подолання невідповідності
За місцем компанії у змагальному простотостянні	Першопрхідця Конкурентів «другої хвилі» Пізніх послідовників Колаборативна
За часткою ринку	Лідера ринку «Кидання виклику» «Слідування за лідером» Спеціаліста («нішера»)
За конкурентною позицією компанії (підприємства)	Швидкого зростання Галузевого лідера Послідовника Неконкурентоспроможних компаній та компаній у стані кризи
За конкурентною позицією компанії у різних галузевих станах	Випереджувальної оборони Міцної оборони Мобільної оборони Активної оборони Концентрованої оборони Інтегрованої оборони Сфокусованої оборони Економічної оборони Оборони на базі фортифікації
За характером дій підприємства на ринку	Наступальна Захисна Наступально-захисна
За стадіями життєвого циклу бізнесу	Зростання Утримання Скорочення

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
За основою конкурентної поведінки компанії на ринку	Зниження собівартості Диференціації продукції Сегментування ринку Впровадження новинок Негайного реагування на потреби ринку Стратегія комбінації конкурентних переваг
За підходами до управління попитом	Диференціації цін Стимулювання попиту Надання додаткових послуг у години «пік» Попередніх замовлень та резервування часу обслуговування
За досягненням конкурентних переваг	Якості Інноваційні Іміджеві
Від профілю виробництва, розміру та стійкості компанії на ринку, її витрат на НДДКР	Виолентна (або «силова») Патієнтна (або «нішева») Комутантна (або пристосувальна) Експлерентна (або піонерська)
За способом забезпечення розвитку	Концентрованого зростання Інтегрованого зростання Диверсифікованого зростання Скорочення Комбінованого розвитку
За формою організаційного розвитку	Об'єднань Приєднань
За типом партнерів та приводом їх взаємовідносин з організацією	Державний протекціонізм Об'єднання Приєднання Альянс Ліга державних постачальників Політико-технологічні стратегії Політико-профспілкові стратегії
За географічним охопленням ринку	Внутрішньо-національного розвитку Міжнародного розвитку
Залежно від темпів (або швидкості) розвитку	«Прискореного зростання» «Обмеженого зростання» «Збереження становища» «Скорочення» або «останнього засобу»
Від рівнів глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації Диверсифікації

Ознаки класифікації	Різновиди маркетингових стратегій
За концепцією підприємництва	Діяльності (спеціалізації, диверсифікації, конгломерату) Задоволення потреб (випередження потреб, еквівалентності потреб та продукції, підгону потреб, поєднання різних стратегій потреб) Зростання Науково-технічного розвитку Маркетингові або конверсії діяльності Конкуренції на товарних ринках Конкуренції та кооперації при створенні нової продукції та технології або нововведень
За організаційною концепцією	Структури Організації управлінського впливу Організації управління в компанії
За трудовою концепцією	Мотивації праці Впливу науково-технічного розвитку на потреби у трудових ресурсах та їх вигляд
За природою управлінських завдань або за напрямками управління	Економічні Соціальні Екологічні Політичні
За напрямом діяльності та рівнем безпеки	Стратегія «чемпіона» Стратегія діяльності без страхування Стратегія діяльності з надмірним авантюризмом Стратегія «та тусиного синочка» Стратегія розрахунку на соціальну допомогу Стратегія діяльності з філантропічних мотивів Стратегія розвитку з неринкових мотивів Стратегія «свідомого самогубства»
Залежно від термінів реалізації стратегії	Короткострокові (до року) Середньострокові (на 3-5 років) Довгострокові (більше, ніж на 5 років)
За часом реалізації стратегії	Поточні Майбутні
За формою стратегії	Інноваційні Оновлення Поступового удосконалення
За ступенем запланованості (або попередньої визначеності)	Виважені Спонтанні

**Дослідження популярності маркетингових показників
за Т. Амблером, [94]**

Показник	Відсоток підприємств, що застосовують показник	Відсоток даних, яким приділяють першочергову важливість під час оцінки ефективності маркетингу
Відомість споживачам	78,0	28,0
Частка ринку	78,0	36,5
Відносна ціна	70,0	37,5
Кількість скарг	69,0	45,0
Купівельна задоволеність	68,0	46,5
Дистрибуція/ доступність	66,0	18,0
Загальна кількість покупців	65,5	40,0
Відносний рівень якості в сприйнятті клієнтів	64,0	35,53
Лояльність/ утримання	64,0	67,0
Відносна сприйнята якість продукції	62,5	61,6

		Нижче середнього 14%	Середня програма маркетингу 68%	Вище середнього 14%		
Ефективність маркетингу	Тривожна	Проблемна	Невтішна	Приваблива	Дивовижна	
Зростання частки ринку	Стрімкий спад	Значний спад	Помірний спад	Значний підйом	Стрімке зростання	
Частка успішних спроб створення нового продукту	0 %	5%	10%	25%	40% та більше	
Рекламний ROI	Негативний	0%	1–4%	5–10%	20%	
Просування товарів	Катастрофічне	Дуже неприбуткове	Практично неприбуткове	Прибуткове	Дуже прибуткове	
Задоволеність споживачів	0–59%	60–69%	70–79%	80–89%	90–95%	
Утримання та лояльність споживачів	0–44%	45–59%	60–74%	75–89%	90–94%	
Програми залучення клієнтів	Значні збитки	Значні збитки	Незначні збитки	Точка беззбитковості	Прибуткові	
Капітал бренду	Різкий спад	Значний спад	Помірний спад	Стабільний	Зростаючий	

Рис. Є.2. Крива ефективності маркетингу в формі дзвона, Кленси и Криг, 2000 [124; 119, с. 41]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Динаміка зростання ВВП Грузії, 2005–2009 рр.

ВВП Грузії по роках	2005	2006	2007	2008	2009 I	2009 II	2009 III	2009 IV	2009
ВВП у поточних цінах, млн. ларі	11620,9	3789,9	1699,8	907,9	3889,5	4246,9	4577,7	5234,5	17948,6
ВВП у поточних цінах, млн., дол. США	5411,0	7761,7	10171,9	2800,5	2327,0	2564,7	2732,2	3117,9	0744,7
Реальне зростання ВВП, %	109,6	109,4	112,3	102,3	94,9	89,9	98,8	100,4	96,1
ВВП на одну особу в поточних цінах, ларі	2689,1	3133,1	3866,9	4352,9	886,9	968,4	1043,8	1193,6	4092,8
ВВП на одну особу в поточних цінах, дол. США	1483,5	1763,5	2314,6	2921,1	530,6	584,8	623,0	711,0	2450,1

Динаміка зростання ВВП України, 2005–2009 рр.

ВВП України по роках	2005	2006	2007	2008	2009 I	2009 II	2009 III	2009 IV	2009
ВВП у поточних цінах, млн. грн.	441452	544153	720731	948056	188037	213690	251263	261730	914720
ВВП у поточних цінах, млн. дол. США									
Реальне зростання ВВП, %	102,7	107,3	107,9	102,3					96,5
ВВП на одну особу в поточних цінах, грн	9372	11630	15496	20495					19926
ВВП на одну особу в поточних цінах, дол. США									
Реальне зростання ВВП на 1 особу, %	103,5	108,1	108,6	102,9					97,2

Рейтинг десяти імпортоутворюючих країн туризму України та Грузії

Рейтинг	Україна				Грузія		
	Назва країни	Осіб	Частка	Рейтинг	Назва країни	Осіб	Частка
	Всього, за 2009	20 740 963	100 %		Всього, за 2009	1 500 049	100%
1	Росія	6 953 966	34	1	Азербайджан	418 992	28
2	Молдова	4 336 869	21	2	Туреччина	384 482	25
3	Білорусь	2 983 525	14	3	Вірменія	351 049	23
4	Польща	2 542 232	12	4	Росія	127 937	8
5	Румунія	1 076 401	5	5	Україна	39 339	3
6	Угорщина	812 119	4	6	США	16 934	1,2
8	Словаччина	536 853	3	8	Ізраїль	16 757	1,1
7	Німеччина	212 223	1	7	Германія	15 351	1
9	США	120 541	0,6	9	Греція	14 300	0,95
10	Узбекистан	95 629	0,4	10	Великобританія	10 633	0,7
	Разом 10 країн	19 670 358	95 %		Разом 10 країн	1 280 533	90,95

Анкета для опитування керівників туристичних підприємств

ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Наукові структури за підтримки Державної туристичної адміністрації України (Національного туристичного агентства Грузії) проводять дослідження з метою вивчення і оцінки процесів, що відбуваються на вітчизняному ринку туристичних послуг. **Ваші відповіді** допоможуть сформува-ти інформаційну базу для необхідних узагальнень.

Як нагороду за допомогу у проведенні цього дослідження: **Ви отримаєте** його результати, які, безумовно, будуть цікавими і **корисними для Вас** як одного з поважних представників ринку.

Будь-ласка, уважно заповніть усі пункти анкети! Це забере **не більше 30 хвилин**.

АНКЕТА

1. Назва туристичного підприємства (за бажанням)

2. Вкажіть, будь-ласка, рік заснування Вашого підприємства

3. Вкажіть якою є вид ліцензійної діяльності Вашого підприємства:

Туроператорська	
Турагентська	

4. Чи належить Ваше підприємство до мережі?

Так		Перейдіть до п. 4
Ні		Перейдіть до п. 5

5. До якого виду мережі належить Ваше підприємство?

За видом	
Договірна	
Корпоративна (інтегрована)	
Адміністративна (керована)	
Інше (вкажіть)	

За масштабом	
Міжнародна	
Українська	

БЛОК «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ»

6. Якою є організаційна структура Вашого підприємства?

- керівник → менеджери з напрямків
- керівник → головний менеджер → менеджери з напрямків
- керівник → менеджери з напрямків → помічники менеджерів
→ головний бухгалтер
- керівник → менеджери з напрямків → помічники менеджерів
→ головний бухгалтер
→ маркетолог
- керівник → відділ продажу
→ відділ маркетингу
→ бухгалтерія
- ін-

ша _____

7. За організацію маркетингової діяльності на Вашому підприємстві відповідає:

	Кількість осіб
Керівник	
Маркетолог	
Рекламний відділ	
Співробітники (співробітник)	
Інше (вказіть) _____	

8. Яким чином приймаються важливі для компанії рішення?

8.1. Хто приймає рішення?

Всі рішення приймаються керівником одноосібно	
Рішення приймаються керівником з урахуванням думки маркетолога	
Всі рішення приймаються разом із співробітниками підприємства під час нарад	
Стратегічні рішення приймаються керівником, а поточні – менеджерами	
Інше (вказіть)	

8.2. Як приймаються рішення?

Інтуїтивно на основі досвіду	
На основі результатів аналізу діяльності підприємства	
На основі результатів маркетингових досліджень	
Інше (вказіть)	

9. Чи маркетолог / завідувач відділом маркетингу має підлеглих?

Так		Перейдіть до п. 10
Ні		Перейдіть до п. 11

10. Вкажіть посади, на яких працюють підлеглі маркетолога / завідувача відділом маркетингу на Вашому підприємстві? (вказіть посади)

	Кількість осіб
Помічник маркетолога	
Менеджер	
Помічник менеджера	
Інші співробітники (співробітник)	
Інше (вказіть)	

11. Вкажіть функції відповідальних (відповідального) за маркетингову діяльність:

Функція	Само- стійно	За допомо- гою агентс- тва
Розробка стратегії (або плану) маркетингової діяльності		
Розробка медіа-плану		
Проведення маркетингових досліджень		
Розробка тексту рекламного оголошення		
Розробка дизайну рекламного оголошення		
Розробка графіка виходу рекламних оголошень		
Розміщення рекламних оголошень (у газетах, журналах і т.п.)		
Написання статей у газети / журнали		
Організація акцій, тематичних свят		
Інше (вказіть)		

БЛОК «ПЛАНУВАННЯ»

12. Чи був складений бізнес-план діяльності Вашого підприємства?

Так		Перейдіть до п. 13
Ні		Перейдіть до п. 14

13. Чи визначені в бізнес-плані місія та цілі підприємства?

Так		Перейдіть до п. 14
Ні		Перейдіть до п. 15

14. Як часто Ви звертаєтесь до місії та цілей компанії з метою їх перегляду?

1 раз на рік		
2 рази на рік		
Частіше, ніж 2 рази на рік		
Інше (вказіть)		

15. Чи знайомі співробітники підприємства з місією підприємства?

Так		Перейдіть до п. 16
Ні		Перейдіть до п. 17

16. Яким чином проводиться популяризація місії на підприємстві?

Текст місії представлений в офісі	
Співробітників ознайомлюють з місією під час прийняття на роботу	
Інше (вказіть)	

17. Чи користуєтесь Ви маркетинговим планом діяльності підприємства?

Так		Перейдіть до п. 18
Ні		Перейдіть до п. 19

18. Маркетинговим планом якого типу Ви користуєтесь?

<i>За терміном</i>	
Короткостроковий план (до 1 року)	
Середньостроковий (від 2 до 5 років)	
Довгостроковий (від 5 до 10 років)	
<i>За масштабістю</i>	
Для кожного з основних туристичних продуктів фірми	
Маркетинговий план підприємства	

БЛОК «ПЕРСОНАЛ»

19. Яку кількість співробітників має (чи мало раніше) Ваше підприємство?

Кількість співробітників	2005	2006	2007	2008	2009
Всього					
у т.ч.:					
зі спеціальною вищою освітою					
із ВІЛЬНИМ володінням іноземною мовою					
із ВІЛЬНИМ володінням двома іноземними мовами					

20. Які заходи з підвищення рівня мотивації співробітників Ви впроваджуєте?

<i>Психологічні</i>	
Грамота, нагорода за кращу роботу	
Підвищення на посаді	
Публічний подарунок	
Публічна похвала	
Інше (вказіть) _____	
<i>Економічні</i>	
Персональна премія	
% від прибутку	
Інше (вказіть) _____	

21. Які заходи підвищення кваліфікації персоналу проводяться на Вашому підприємстві? (Вказіть кількість проведених за рік заходів у відповідній графі.)

Рік	Вид заходу підвищення кваліфікації персоналу				
	Тренінги	Семінари	Конференції	Відряження, рекламні тури	Інші (вказіть)
2005					
2006					
2007					
2008					
2009					

22. Яка тематика семінарів, тренінгів була запропонована персоналу (вказіть кількість)?

	Керівнику	Працівникам
Особливості продажу туристичного продукту		
Управління персоналом		
Управління витратами		
Як задовольнити клієнта		
Готелі, курорти зарубіжних країн		
Маркетинг туристичних послуг		
Інше		

23. Яким чином відвідування семінарів відобразилося на ефективності діяльності працівників?

Підвищився рівень компетентності менеджерів	
Підвищився рівень надання інформації клієнтам	
Підвищився рівень оперативності обслуговування клієнтів	
Покращився мікроклімат у колективі підприємства	
Інше (вказіть)	

24. Яким чином відвідування семінарів відобразилося на ефективності управління підприємством?

Покращився рівень розподілення функцій між співробітниками	
Покращився рівень делегування відповідальності співробітникам	
Зменшилася плинність кадрів	
Збільшилася кількість заходів з підвищення рівня мотивації співробітників	
Інше (вказіть)	

25. Які свята як правило / обов'язково відзначаються на підприємстві?

День народження підприємства	
День народження співробітників	
Всесвітній день туризму	
Новий рік	
Інше (вказіть)	

26. Будь ласка, оцініть особисті характеристики вашого керівника за 10-бальною системою:

Лідерські характеристики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта кругозору										
Прагнення до навчання										
Аналітичний склад розуму										
Рівень застосування само менеджменту										
Креативність										

27. Будь ласка, оцініть компетентнісні характеристики вашого керівника за 10-бальною системою:

Навики адаптивного управління	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надання пріоритетності маркетинговим підходам в організації діяльності підприємства										
Принципи підбору кадрів та роботи з ними										
Впровадження маркетингу співпраці										
Підходи до організації аналізу та контролю діяльності підприємства										

28. Будь ласка, оцініть особистісні характеристики команди працівників підприємства за 10-бальною системою:

Здатність швидко сприймати нові знання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прагнення до професійного зростання										
Психологічна та професійна придатність працювати у сфері обслуговування										
Здатність працювати в команді										
Ініціативність										

29. Будь ласка, оцініть компетентнісні характеристики команди працівників підприємства за 10-бальною системою:

Рівень професійних знань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сприйняття місії та цілей підприємства як детермінанти власного зростання										
Навики адаптивності до умов функціонування підприємства										
Застосування принципів ефективного продажу										
Поліфункціональність										

30. Чи одягає персонал Вашого підприємства уніформу?

	Так
	Ні

БЛОК «МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛЕКС»

31. Яку частку в обсязі продажу Вашого підприємства займають тури:

розроблені Вашою компанією	продані на умовах комісії
_____ %	_____ %

32. На наданні якого виду турів спеціалізується Ваше підприємство? (Позначте не більше чотирьох, найбільш характерних для Вашого підприємства.)

ділові тури	_____ %
пізнавальні тури	_____ %
відпочинкові тури	_____ %

тури на навчання	_____ %
тури на лікування	_____ %
інше (вказіть)	_____ %

33. Які з перелічених нижче послуг надає Ваше підприємство? Вкажіть, з якого року надається послуга?

Вид послуги	З якого року?
Продаж та бронювання авіаквитків	
Бронювання проживання	
Оформлення віз	
Оформлення страхування	
Організація екскурсійного обслуговування	
Організація транспортного обслуговування	
Інше (впишіть)	

34. Які можливості Internet використовує Ваше підприємство? Вкажіть, будь-ласка, рік запровадження послуги:

Вид послуги	З якого року?
Розсилка ділових листів партнерам	
Веб-сайт (вкажіть адресу)	
Банерна реклама	
Листування з клієнтами	
Розсилка вітальних листівок клієнтам	
Продаж турів	
Віртуальна демонстрація турів	
Бронювання проживання	
Бронювання авіаквитків	
Надання інформаційних послуг клієнтам (щодо інтер'єру зарубіжного готелю, салону літака тощо)	
Інше (вкажіть)	

35. Яким чином впливають результати маркетингових досліджень на прийняття рішень на підприємстві?

Проводиться цільова реклама турпродукту	
Розробляється турпродукт відповідно до потреб покупців	
Впроваджуються нові заходи з підвищення мотивації співробітників	
Інше (вкажіть)	

БЛОК «КЛІЄНТИ ТА ПАРТНЕРИЙ»

36. Споживачі якого соціального рівня є вашими клієнтами? (вкажіть у відсотках)

Більш ніж середнього достатку	_____ %
Середнього достатку	_____ %
Ті, що надають перевагу дешевому відпочинку	_____ %
Інше (вкажіть)	_____ %

37. Яка додаткова послуга запроваджена на підприємстві для залучення / кращого задоволення споживачів?

Види додаткових послуг	Для VIP клієнтів	Для кожного клієнта	Для корпоративних клієнтів
Безкоштовний подарунок			
Знижка на придбаний тур пакет	_____ %	_____ %	_____ %
Клубна картка			
Інше (вкажіть)			

38. Чи має Ваше підприємство партнерів з інших сфер бізнесу, які сприяють кращому продажу Ваших турів?

Так		Заповніть таблицю 39
Ні		Перейдіть до п. 40

39. Таблиця 37
(Заповніть усі рядки, що характеризують партнерські зв'язки Вашого підприємства.)

Вид фірми-партнера	Назва фірми-партнера	Вид послуг
Оператор мобільного зв'язку		
Телекомпанія		
Рекламна агенція		
Банк		
Інше (вказіть)		

40. Яку частку в обсязі продажу Вашого підприємства займають тури, продані корпоративним клієнтам? Орієнтовно _____%
41. Чи можете назвати Вашу компанію клієнт-орієнтованою?

Так	
Ні	

БЛОК “АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ”

42. Як часто проводиться аналіз діяльності підприємства?

1 раз на рік	
2 рази на рік	
Частіше, ніж 2 рази на рік	
Інше (вказіть)	

43. Чи беруться до уваги результати аналізу діяльності підприємства під час прийняття рішень?

Так		Перейдіть до п. 44
Ні		Перейдіть до п. 45

44. Яким чином результати останнього аналізу діяльності підприємства були прийняті до уваги?

Були усунені недоліки в обслуговуванні клієнтів	
Були впроваджені нові туристичні продукти / послуги	
Був змінений стиль управління підприємством	
Були проведені кадрові зміни	
Інше (вказіть)	

45. Чи проводиться атестація співробітників підприємства?

Так		Перейдіть до п. 41
Ні		Перейдіть до п. 42

46. Як часто проводиться атестація співробітників підприємства?

1 раз у 2 роки	
1 раз на 2 рік	
2 рази на рік	
Частіше, ніж 2 рази на рік	
Інше (вказіть)	

47. За якими критеріями проводиться атестація співробітників?

Професіональне знання окремого напрямку	
Люб'язність, вміння спілкуватися з людьми	
Кількість обслугованих клієнтів	
Кількість проданих турів	
Рациональний тайм-менеджмент	
Інше (вказіть)	

48. Як Ви охарактеризували би стиль Вашого управління підприємством?

Авторитарний	
Більш авторитарний, ніж демократичний	
Більш демократичний, ніж авторитарний	
Демократичний	
Ліберальний (корпоративний)	

Прокоментуйте, будь-ласка відповідь на п.48

Дуже дякуємо за співпрацю!!!

Дата заповнення:

___.....20...р.

Анкета для опитування підлеглих туристичних підприємств

ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Наукові структури за підтримки Державної туристичної адміністрації України (Національного туристичного агентства Грузії) проводять дослідження з метою вивчення і оцінки процесів, що відбуваються на вітчизняному ринку туристичних послуг. **Ваші відповіді** допоможуть сформува-ти інформаційну базу для необхідних узагальнень.

Як нагороду за допомогу у проведенні цього дослідження: **Ви отримаєте** його результати, які, безумовно, будуть цікавими і **корисними для Вас** як одного з поважних представників ринку.

Будь-ласка, уважно заповніть усі пункти анкети! Це забере **не більше 30 хвилин**.

АНКЕТА

1. Назва туристичного підприємства (за бажанням)

Ваша посада _____

2. Вкажіть, будь-ласка, рік заснування Вашого підприємства

3. Вкажіть якою є вид ліцензійної діяльності Вашого підприємства:

Туроператорська	
Турагентська	

4. Чи належить Ваше підприємство до мережі?

Так		Перейдіть до п. 4
Ні		Перейдіть до п. 5

5. До якого виду мережі належить Ваше підприємство?

За видом	
Договірна	
Корпоративна (інтегрована)	
Адміністративна (керована)	
Інше (вкажіть)	

За масштабом	
Міжнародна	
Українська	

БЛОК «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ»

6. Якою є організаційна структура Вашого підприємства?

- керівник → менеджери з напрямків
- керівник → головний менеджер → менеджери з напрямків
- керівник → менеджери з напрямків → помічники менеджерів
→ головний бухгалтер
- керівник → менеджери з напрямків → помічники менеджерів
- керівник → головний бухгалтер
→ маркетолог
- керівник → відділ продажу
→ відділ маркетингу
→ бухгалтерія
- інша _____
- _____
- _____

7. За організацію маркетингової діяльності на Вашому підприємстві відповідає:

	Кількість осіб
Керівник	
Маркетолог	
Рекламний відділ	
Співробітники (співробітник)	
Інше (вказіть)	

8. Яким чином приймаються важливі для компанії рішення?

8.1. Хто приймає рішення?

Всі рішення приймаються керівником одноосібно	
Рішення приймаються керівником з урахуванням думки маркетолога	
Всі рішення приймаються разом із співробітниками підприємства під час нарад	
Стратегічні рішення приймаються керівником, а поточні – менеджерами	
Інше (вказіть) _____	

8.2. Як приймаються рішення?

Інтуїтивно на основі досвіду	
На основі результатів аналізу діяльності підприємства	
На основі результатів маркетингових досліджень	
Інше (вказіть)	

9. Чи маркетолог / завідувач відділом маркетингу має підлеглих?

Так		Перейдіть до п. 10
Ні		Перейдіть до п. 11

10. Вкажіть посади, на яких працюють підлегли маркетолога / завідувача відділом маркетингу на Вашому підприємстві? (вказіть посади)

	Кількість осіб
Помічник маркетолога	
Менеджер	
Помічник менеджера	
Інші співробітники (співробітник)	
Інше (вказіть)	

11. Вкажіть функції відповідальних (відповідального) за маркетингову діяльність:

Функція	Само-стійно	За допомогою агентства
Розробка стратегії (або плану) маркетингової діяльності		
Розробка медіа-плану		
Проведення маркетингових досліджень		
Розробка тексту рекламного оголошення		
Розробка дизайну рекламного оголошення		
Розробка графіка виходу рекламних оголошень		
Розміщення рекламних оголошень (у газетах, журналах і т.п.)		
Написання статей у газети / журнали		
Організація акцій, тематичних свят		
Інше (вказіть)		

БЛОК «ПЛАНУВАННЯ»

12. Чи знайомі Ви з місією підприємства?

Так		Перейдіть до п. 13
Ні		Перейдіть до п. 14

13. Яким чином проводиться популяризація місії на підприємстві?

Текст місії представлений в офісі	
Співробітників ознайомлюють з місією під час прийняття на роботу	
Інше (вказіть) _____	

БЛОК «ПЕРСОНАЛ»

14. Яку освіту Ви маєте? Вкажіть володіння мовами.

Неспеціальна вища освіта	
Спеціальна вища освіта	
Вільне володіння іноземною мовою	
Вільне володіння двома іноземними мовами	
Інше (вказіть) _____	

15. Які заходи з підвищення рівня мотивації співробітників запроваджуються на Вашому підприємстві?

<i>Психологічні</i>	
Грамота, нагорода за кращу роботу	
Підвищення на посаді	
Публічний подарунок	
Публічна похвала	
Інше (вказіть) _____	
<i>Економічні</i>	
Персональна премія	
% від прибутку	
Інше (вказіть) _____	

16. Які заходи підвищення кваліфікації персоналу проводяться на Вашому підприємстві?

	Які проводяться	В яких Ви брали участь?
Тренінги		
Семінари		
Конференції		
Відрядження, рекламні тури		
Інше _____		

17. Яка тематика семінарів, тренінгів була запропонована персоналу (вказіть кількості)?

	Керівнику	Працівникам
Особливості продажу туристичного продукту		
Управління персоналом		
Управління витратами		
Як задовольнити клієнта		
Готелі, курорти зарубіжних країн		
Маркетинг туристичних послуг		
Інше _____		

18. Яким чином відвідування семінарів відобразилося на ефективності Вашої працівників?

Підвищився рівень компетентності менеджерів	
Підвищився рівень надання інформації клієнтам	
Підвищився рівень оперативності обслуговування клієнтів	
Покращився мікроклімат підприємства	
Інше (вказіть) _____	

19. Яким чином відвідування семінарів відобразилося на ефективності управління підприємством?

Покращився рівень розподілення функцій між співробітниками	
Покращився рівень делегування відповідальності співробітникам	
Зменшилася плінність кадрів	
Збільшилася кількість заходів з підвищення рівня мотивації співробітників	
Інше (вказіть) _____	

20. Які свята як правило / обов'язково відзначаються на підприємстві?

День народження підприємства	
День народження співробітників	
Всесвітній день туризму	
Новий рік	
Інше (вказіть) _____	

21. Будь ласка, оцініте особисті характеристики вашого керівника за 10-бальною системою:

Лідерські характеристики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта кругозору										
Прагнення до навчання										
Аналітичний склад розуму										
Рівень застосування самоменеджменту										
Креативність										

22. Будь ласка, оцініте компетентісні характеристики вашого керівника за 10-бальною системою:

Навики адаптивного управління	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надання пріоритетності маркетинговим підходам в організації діяльності підприємства										
Принципи підбору кадрів та роботи з ними										
Впровадження маркетингу співпраці										
Підходи до організації аналізу та контролю діяльності підприємства										

23. Будь ласка, оцініте особистісні характеристики команди працівників підприємства за 10-бальною системою:

Здатність швидко сприймати нові знання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прагнення до професійного зростання										
Психологічна та професійна придатність працювати у сфері обслуговування										
Здатність працювати в команді										
Ініціативність										

24. Будь ласка, оцініте компетентнісні характеристики команди працівників підприємства за 10-бальною системою:

Рівень професійних знань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сприйняття місії та цілей підприємства як детермінанти власного зростання										
Навики адаптивності до умов функціонування підприємства										
Застосування принципів ефективного продажу										
Поліфункціональність										

25. Чи одягає персонал Вашого підприємства уніформу?

Так	
Ні	

БЛОК «КЛІЄНТИ ТА ПАРТНЕРИЙ»

26. Споживачі якого соціального рівня є вашими клієнтами? (вказіть у відсотках)

Більш ніж середнього достатку	_____%
Середнього достатку	_____%
Ті, що надають перевагу дешевому відпочинку	_____%
Інше (вказіть)	_____%

27. Яка додаткова послуга запроваджена на підприємстві для залучення / кращого задоволення споживачів?

Види додаткових послуг	Для VIP клієнтів	Для кожного клієнта	Для корпоративних клієнтів
Безкоштовний подарунок			
Знижка на придбаний тур пакет	_____%	_____%	_____%
Клубна картка			
Інше (вказіть)			

БЛОК “АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ”

28. Чи проводиться атестація співробітників Вашого підприємства?

Так		Перейдіть до п. 25
Ні		Перейдіть до п. 26

29. Як часто проводиться атестація співробітників підприємства?

1 раз у 3 роки	
1 раз у 2 роки	
1 раз на рік	
Частіше, ніж 2 рази на рік	
Інше (вказіть)	

30. За якими критеріями проводиться атестація співробітників?

Професіональне знання окремого напрямку	
Люб'язність, вміння спілкуватися з людьми	
Кількість обслугованих клієнтів	
Кількість проданих турів	
Раціональний тайм-менеджмент	
Інше (вказіть)	

31. Чи є керівник Вашого підприємства для Вас таким лідером, за яким «ви ідете» або хочете «іти»?

Так	
Ні	

32. Як Ви охарактеризували би стиль Вашого управління підприємством?

Авторитарний	
Більш авторитарний, ніж демократичний	
Більш демократичний, ніж авторитарний	
Демократичний	

Прокоментуйте, будь-ласка відповідь на п.28	

Дуже дякуємо за співпрацю!!!

Дата заповнення: __ 20...р.

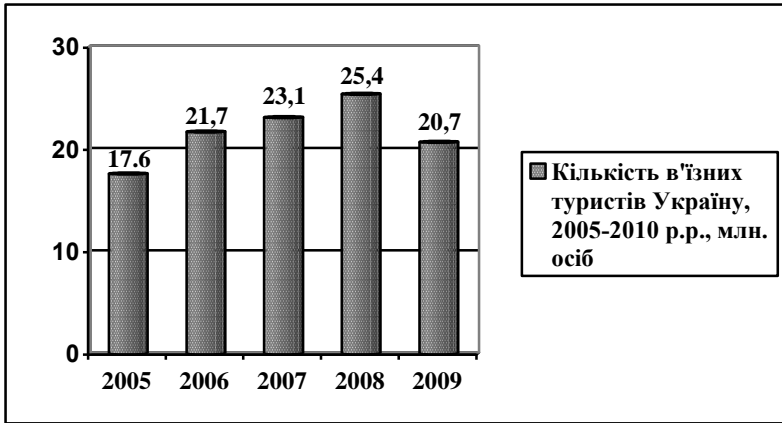


Рис. К. 1. Динаміка в'їзного туристичного потоку 2005–2010 рр.

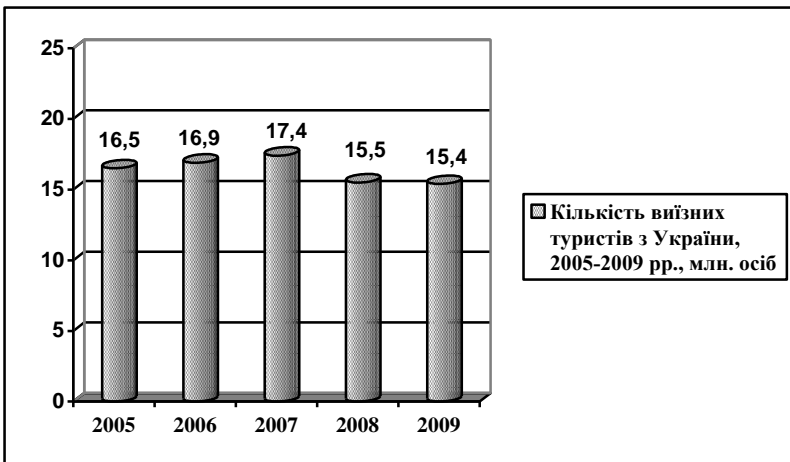


Рис. К.2. Динаміка кількості виїзних туристів з України, 2005–2009 рр.

Загальна характеристика діяльності провідних туристичних підприємств України

Атрибути діяльності	«Туртесс-Тревел»	Тез-тур	«Пегас-Туристик»	«Лік-тур»	«Альянс»	«Арктур»	«Обрій Інк.»	«Туристичний клуб»
Вид діяльності	туроператор	туроператор	туроператор	туроператор	туроператор	туроператор	туроператор	туроператор
Вид туристичних послуг	виїзний	виїзний	виїзний	виїзний	виїзний	в'їзний	в'їзний	виїзний
Спеціалізація	Відпочинкові тури, масовий туризм	Відпочинкові тури, масовий туризм	Відпочинкові тури, масовий туризм	Відпочинкові тури, масовий туризм	Весь світ, тури по всіх напрямках	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив	Екзотичний сегмент туристичного ринку
Кількість працівників	101	112	89	58	32	44	41	67
Місія підприємства	Так	Так	Так	Так	-	-	-	-
Наявність відділу маркетингу/маркетологу на підприємстві	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Кількість обслугованих туристів (2009р.)*	240 тис.	200 тис.	100 тис.	10 тис.	5 тис.	25 тис.	15 тис.	2 тис.
Web-сторінка	http://www.tutes.com/	http://www.tezotur.com.ua/	http://www.pegas-t.com.ua/	http://www.liktour.com.ua/	http://www.alltour.s.kiev.ua/fu/about	http://www.arktut.kiev.ua/	http://www.obryiua/	http://www.tcc.com.ua/

* за даними Державної туристичної адміністрації України

Загальні показники діяльності провідних туристичних підприємств Грузії

Показники діяльності	«Caucasus-Travel»	«Visit Georgia»	«Calypso-Travel»	«Georgian Discovery Tours»	«Berika»	«Levon Travel»	«Horizont Travel»	«Ntour»
Вид діяльності	тур оператор	тур оператор	тур оператор	тур оператор	тур оператор	тур -оператор	тур -оператор	тур оператор
Вид туристичних послуг	в'їздний	в'їздний	виїзний/ в'їздний	в'їздний	виїзний	Виїзний/ в'їздний	виїзний/ в'їздний	виїзний
Спеціалізація	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив, екотури	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив	пізнавальні, інсентив, лікувальні	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив, екотури	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив	відпочинкові, пізнавальні, екотури, інсентив, екотури
Кількість працівників	14	11	12	9	15	12	8	30
Місія	-	-	-	-	-	-	-	-
Наявність відділу маркетингу/маркетолога на підприємстві	Так	Ні (виконує керівник)	Ні (виконує керівник)	Ні (виконує керівник)	Ні (виконує керівник)	Ні (виконує керівник)	Ні (виконує керівник)	Так
Кількість обслугованих туристів (2009 р.)*	4 тис.	2 тис.	3 тис.	2,5 тис.	2 тис.	4 тис.	3 тис.	10 тис.
Web-сторінка	www.caucasustravel.ge	www.visitgeorgia.ge	www.calypso.ge	www.gdt.ge	www.berika.ge	www.levontravel.ge	www.gorizonttravel.ge	www.ntour.ge

* за даними опитування туристичних підприємств

**Динаміка розвитку суб'єктів туристичної діяльності України
(2005–2010 р.р.)**

	2005		2006		2007		2008		2009	
	Оди- ниць	Част- ка, %	Оди- ниць	Част- ка, %	Оди- ниць	Част- ка %	Оди- ниць	Част- ка, %	Оди- ниць	Част- ка, %
Вінницька	27	1,0	36	1,2	50	1,3	53	1,14	54	1,12
Волинська	42	1,5	43	1,4	48	1,25	57	1,23	65	1,35
Луганська	67	2,4	75	2,5	96	2,5	124	2,68	128	2,65
Дніпропет-ровська	140	5,0	150	4,9	231	6,03	325	7,02	355	7,35
Донецька	170	6,0	207	6,8	257	6,7	343	7,41	389	8,06
Житомирська	26	0,9	29	1,0	37	0,97	49	1,06	61	1,26
Закарпатська	41	1,4	50	1,6	49	1,28	63	1,36	65	1,35
Запорізька	72	2,5	99	3,2	125	3,26	153	3,3	154	3,19
Івано-Франківська	56	2,0	42	1,4	63	1,64	70	1,51	91	1,88
Київська	39	1,4	30	1,0	66	1,72	99	2,14	106	2,2
Кіровоградська	25	0,9	24	0,8	28	0,73	41	0,89	47	0,97
АР Крим	334	11,8	330	10,8	329	8,58	370	7,99	370	7,66
Львівська	147	5,2	153	5,0	156	4,07	183	3,95	175	3,62
Миколаївська	40	1,4	40	1,3	59	1,54	73	1,58	79	1,64
Одеська	151	5,3	161	5,3	191	4,98	198	4,28	212	4,39
Полтавська	57	2,0	67	2,2	95	2,48	130	2,81	138	2,86
Рівненська	40	1,4	50	1,6	60	1,57	78	1,68	83	1,72
Сумська	26	0,9	41	1,3	59	1,54	85	1,84	88	1,82
Тернопільська	53	1,9	41	1,3	53	1,38	68	1,47	80	1,66
Харківська	172	6,1	164	5,4	302	7,88	371	8,01	386	7,99
Херсонська	38	1,3	40	1,3	55	1,43	60	1,3	76	1,57
Хмельницька	43	1,5	53	1,7	64	1,67	81	1,75	92	1,91
Черкаська	41	1,4	52	1,7	70	1,83	78	1,68	70	1,45
Чернігівська	34	1,2	36	1,2	46	1,2	58	1,25	55	1,14
Чернівецька	75	2,7	68	2,2	72	1,88	75	1,62	68	1,41
м. Севастополь	123	4,3	130	4,3	136	3,55	157	3,39	155	3,21
м. Київ	749	26,5	841	27,6	1036	27	1189	25,7	1187	24,6
Всього	2829	100	3052	100	3833	100	4631	100	4829	100

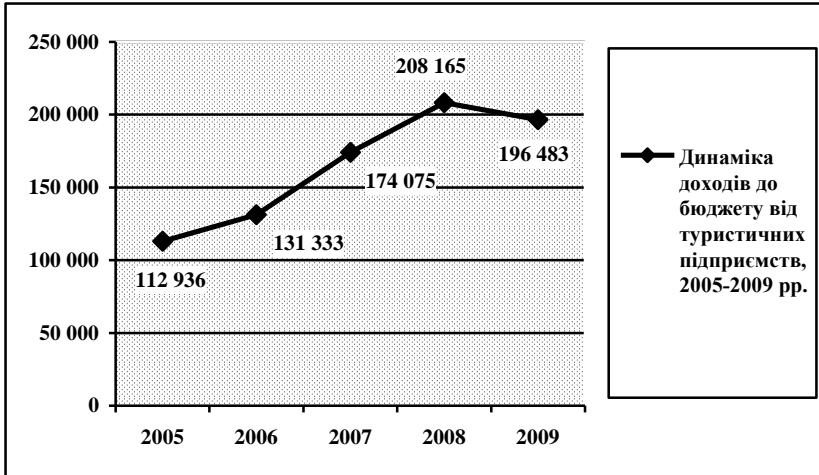


Рис. М.1. Динаміка доходів до бюджету від ТП України, 2005–2009 рр.

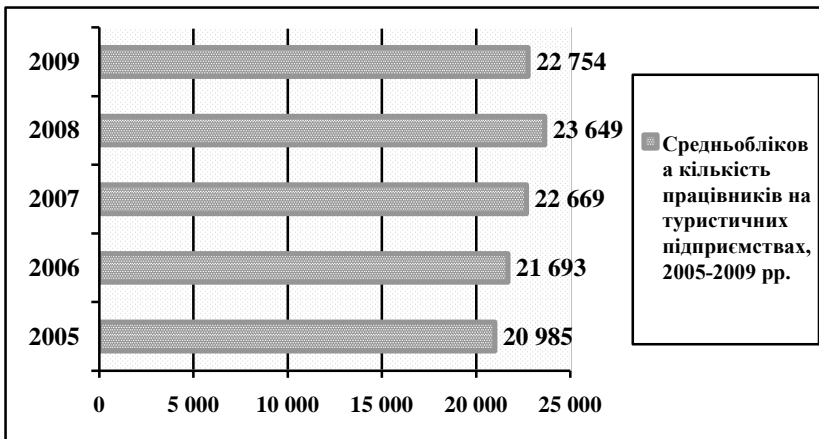


Рис.М.2. Динаміка кількості зайнятості на ТП України, 2005–2009 рр.

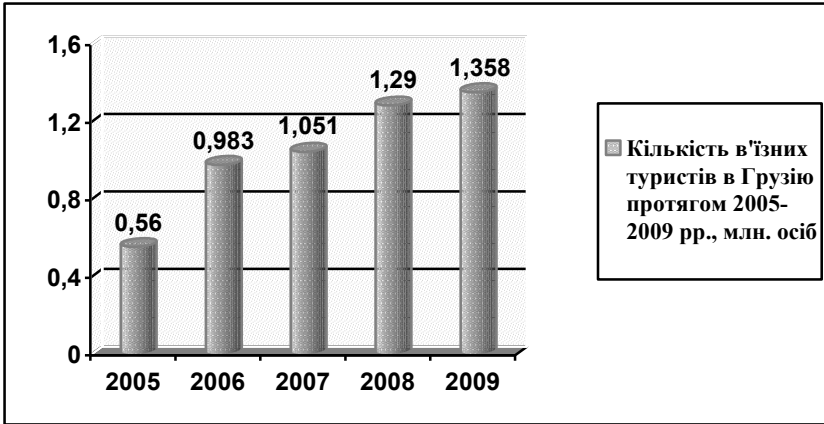


Рис. Н.1. Динаміка зростання кількості в'їзних туристичних потоків в Грузію, 2005–2009 рр.

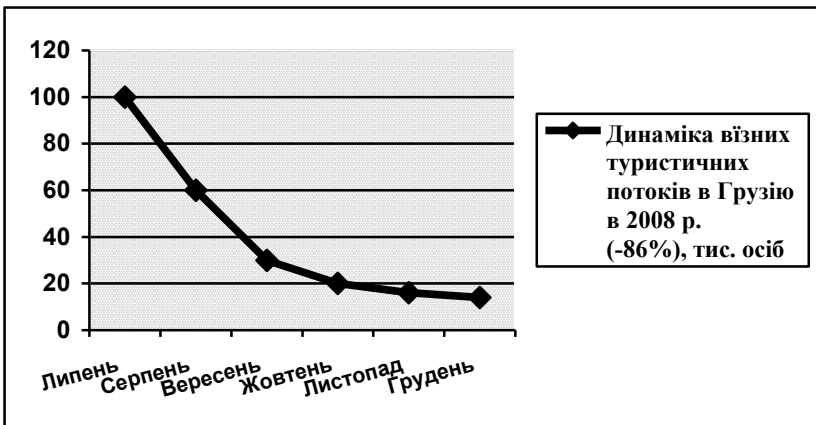


Рис. Н.2. Динаміка в'їзних туристичних потоків в Грузію (%) після бойових дій у серпні 2008 р.

**Частка туризму у ВВП Грузії (за даними Державного
Департаменту туризму і курортів Грузії)**

Оцінка виробництва у галузі туризму, млн. ларі	2006	2007	2008
Валова додана вартість у галузі туризму	548,40	696,73	708,47
Частка туризму у ВВП країни (%)	3,98	4,10	3,72

Додаток П

Таблиця П.1

Частоты Статистики

Номер кластера

N	Валидные	448
	Пропущенные	0

TSC_9754_four_groups

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 1	147	32,8	32,8	32,8
2	115	25,7	25,7	58,5
3	110	24,6	24,6	83,0
4	76	17,0	17,0	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

Таблиця П.2

Частоты Статистики

Номер кластера

Украї- на	N	Валидные	365
		Пропущенные	0
Грузія	N	Валидные	83
		Пропущенные	0

Таблиця П.3

TSC_9754_four_groups

Country			Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Україна	Валидные	Традиційний	126	34,5	34,5	34,5
		Підлеглі дотримуються	90	24,7	24,7	59,2
		Керівник дотримується	91	24,9	24,9	84,1
		Маркетинговий	58	15,9	15,9	100,0
		Итого	365	100,0	100,0	
Грузія	Валидные	Традиційний	21	25,3	25,3	25,3
		Підлеглі дотримуються	25	30,1	30,1	55,4
		Керівник дотримується	19	22,9	22,9	78,3
		Маркетинговий	18	21,7	21,7	100,0
		Итого	83	100,0	100,0	

Таблиця П.4

Таблицы сопряженности Сводка обработки наблюдений

Country		Наблюдения					
		Валидные		Пропущенные		Итого	
		N	Процент	N	Процент	N	Процент
Україна	Номер кластера * Розмір підприємства	365	100,0%	0	,0%	365	100,0%
Грузія	Номер кластера * Розмір підприємства	83	100,0%	0	,0%	83	100,0%

Таблиця сопряженности TSC 9754 four groups * V28 rozmir

Частота

			Розмір підприємства				Итого
			Велике (150+ осіб)	Середнє (20-149 осіб)	Мале (16-19 осіб)	Мікрото- вариство (1-5 осіб)	
Country							
Україна	Номер кластера	Традиційний	45	30	15	36	126
		Підлеглі дотримуються	36	21	11	22	90
		Керівник дотримується	11	27	34	19	91
		Маркетинговий	22	23	5	8	58
	Итого		114	101	65	85	365
Грузія	Номер кластера	Традиційний	3	0	6	12	21
		Підлеглі дотримуються	9	6	4	6	25
		Керівник дотримується	4	7	4	4	19
		Маркетинговий	7	10	0	1	18
	Итого		23	23	14	23	83

Таблицы сопряженности

Таблица П.6

Сводка обработки наблюдений

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	Процент	N	Процент	N	Процент
Номер кластера * Country	448	100,0%	0	,0%	448	100,0%

Таблица П.7

Таблица сопряженности TSC_9754_four_groups * Country

Частота		Country		Итого
		Україна	Грузія	
Номер клас- тера	Традиційний	126	21	147
	Підлегли дотри- муються	90	25	115
	Керівник дотри- мується	91	19	110
	Маркетинговий	58	18	76
Итого		365	83	448

Таблица П.8

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	3,992 ^a	3	,262
Отношение правдоподобия	3,996	3	,262
Линейно-линейная связь	2,004	1	,157
Кол-во валидных наблюдений	448		

- a. В 0 (.0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5.
- b. Минимальная ожидаемая частота равна 14.08.

Частоты

Таблица П.9

**Частотная таблица
V14_1_2_seredniotr**

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Короткострокові	240	53,6	53,6	53,6
	Середньострокові	143	31,9	31,9	85,5
	Довгострокові	65	14,5	14,5	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V17_spets_prop

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Так	160	35,7	35,7	35,7
	Ні	288	64,3	64,3	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V19_1_zavch

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	190	42,4	42,4	42,4
	1	258	57,6	57,6	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V20_1_souvenir

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	402	89,7	89,7	89,7
	1	46	10,3	10,3	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

		Частота	Процент		
Валидные	0	443	98,9		
	1	5	1,1		
	Итого	448	100,0		

Продовження табл. П.9

V20_3_prozhyv

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	141	31,5	31,5	31,5
	1	307	68,5	68,5	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V20_4_transp

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	276	61,6	61,6	61,6
	1	172	38,4	38,4	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V20_5_excurs

V20_2_kartka		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Валидный процент	Кумулятивный процент	57,8	57,8	57,8
	98,9	98,9	42,2	42,2	100,0
	1,1	100,0	100,0	100,0	
	100,0				

V20_6_inshe

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	190	42,4	42,4	42,4
	1	258	57,6	57,6	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

Продовження табл. П.9

V23_1_training

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	273	60,9	60,9	60,9
1	175	39,1	39,1	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

V23_2_rekl_tury

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	213	47,5	47,5	47,5
1	235	52,5	52,5	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

V23_3_obsyagy

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	281	62,7	62,7	62,7
1	167	37,3	37,3	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

V23_5_inshe

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	265	59,2	59,2	59,2
1	183	40,8	40,8	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

V26_1zmi_zagal

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	117	26,1	26,1	26,1
1	331	73,9	73,9	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

V26_2zmi_them

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	114	25,4	25,4	25,4
	1	334	74,6	74,6	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V26_3zmi_rekl

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	259	57,8	57,8	57,8
	1	189	42,2	42,2	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V26_4uryad

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	360	80,4	80,4	80,4
	1	88	19,6	19,6	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V26_5_internet

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	12	2,7	2,7	2,7
	1	436	97,3	97,3	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V26_6_kuluar

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	1	448	100,0	100,0	100,0

V26_7_vyst

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	269	60,0	60,0	60,0
	1	179	40,0	40,0	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V26_8_vidkr

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	291	65,0	65,0	65,0
	1	157	35,0	35,0	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V26_9_opytuv

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	420	93,8	93,8	93,8

V28_rozmir

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Велике (150+ осіб)	137	30,6	30,6	30,6
	Середнє (20-149 осіб)	124	27,7	27,7	58,3
	Мале (16-19 осіб)	79	17,6	17,6	75,9
	Мікротовариство (1-5 осіб)	108	24,1	24,1	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

V29_merezh

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Ні	416	92,9	92,9	92,9
	Так	32	7,1	7,1	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	
	1	28	6,2	6,2	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

Частоты
Частотная таблица P6_klient_orient

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Так	402	89,7	89,7	89,7
	Ні	46	10,3	10,3	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

972

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Інтуїтивно на основі досвіду	232	51,8	51,8	51,8
	На основі результатів діяльності підприємства	174	38,8	38,8	90,6
	На основі маркетингових досліджень	42	9,4	9,4	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

P13_e_plan

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Так	65	14,5	14,5	14,5
	Ні	383	85,5	85,5	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

P14_tsili_misia

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	383	85,5	85,5	85,5
	Так	11	2,5	2,5	87,9
	Ні	54	12,1	12,1	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

P15_onovl_misia

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	437	97,5	97,5	97,5
рідше за 1 раз на рік	3	,7	,7	98,2
1-2 рази на рік	7	1,6	1,6	99,8
частіше 2 разів на рік	1	,2	,2	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

P16_spivr_znay

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	437	97,5	97,5	97,5
Так	6	1,3	1,3	98,9
Ні	5	1,1	1,1	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

P17_popul_misia

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	437	97,5	97,5	97,5
Місія висить в офісі	5	1,1	1,1	98,7
Співробітники ознайомлюються під час прийняття на роботу	6	1,3	1,3	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

P18_vyk or_plan

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	371	82,8	82,8	82,8
Так	22	4,9	4,9	87,7
Ні	55	12,3	12,3	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

P19_1_plan_termin

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	404	90,2	90,2	90,2
Короткостроковий до 1 року	18	4,0	4,0	94,2
Середньостроковий 2-5 років	23	5,1	5,1	99,3
Довгостроковий понад 5 років	3	,7	,7	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

P19_2_plan_massht

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные 0	406	90,6	90,6	90,6
Для кожного з основних тур.продуктів фірми	32	7,1	7,1	97,8
Маркетинговий план підприємства	10	2,2	2,2	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

P31_rez_mkt_dosl

	Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные не використовуються	381	85,0	85,0	85,0
Проводиться цільова реклама тур.продукту	37	8,3	8,3	93,3
Розробляється тур.продукт відповідно до потреб покупців	26	5,8	5,8	99,1
Впроваджуються нові заходи з підвищення мотивації співробітників	4	,9	,9	100,0
Итого	448	100,0	100,0	

P39_vykor_anal

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	0	120	26,8	26,8	26,8
	Так	254	56,7	56,7	83,5
	Ні	67	15,0	15,0	98,4
	3	7	1,6	1,6	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

P44_styl_upr

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Авторитарний	139	31,0	31,0	31,0
	Більш авторитарний, ніж демократичний	214	47,8	47,8	78,8
	Більш демократичний, ніж авторитарний	70	15,6	15,6	94,4
	Демократичний	22	4,9	4,9	99,3
	Ліберальний (корпоративний)	3	,7	,7	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

Таблиця П.11

M1_s pilkuv

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Негативне, керівник дотримує дистанцію	294	65,6	65,6	65,6
	Позитивне, керівник активно йде на контакти з підлеглими	154	34,4	34,4	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

M2_ne_samost

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Так	324	72,3	72,3	72,3
	Ні	124	27,7	27,7	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

M3_initiat

		Частота	Процент	Валидный процент	Кумулятивный процент
Валидные	Ініціатива допускається	270	60,3	60,3	60,3
	Ініціатива заохочується і уживається	112	25,0	25,0	85,3
	Ініціатива повністю передається підпорядкованим	66	14,7	14,7	100,0
	Итого	448	100,0	100,0	

Частоты

Однофакторный дисперсионный анализ
Критерий однородности дисперсий

	Статистика Левена	Ст. св. 1	Ст. св. 2	Знч.
Як підвищує рівень мотивації співробітників (кількість)	2,047	3	444	,107
Які заходи з підвищення кваліфікації співробітників (кількість)	2,616	3	444	,051
Яка частка турів в Вашій компанії замовляється тими самими клієнтами (повторно)	39,095	3	444	,000

Таблица Р.2

Однофакторный дисперсионный анализ

		Сумма квадратов	Ст. св.	Средний квадрат	F	Знч.
Як підвищує рівень мотивації співробітників (кількість)	Между группами	348,884	3	116,295	28,118	,000
	Внутри групп	1836,392	444	4,136		
	Итого	2185,277	447			
Які заходи з підвищення кваліфікації співробітників (кількість)	Между группами	370,766	3	123,589	29,901	,000
	Внутри групп	1835,178	444	4,133		
	Итого	2205,944	447			
Яка частка турів в Вашій компанії замовляється тими самими клієнтами (повторно)	Между группами	5385,594	3	1795,198	121,503	,000
	Внутри групп	6560,085	444	14,775		
	Итого	11945,679	447			

**Апостериорные критерии
Множественные сравнения**

Тамхейн

Зависимая переменная	(I) Номер кластера	(J) Номер кластера	Разность средних (I-J)	ТП. ошибка	Знч.	95% доверительный интервал	
						нижняя граница	верхняя граница
Як підвищує рівень мотивації співробітників (кількість)	Традиційний	Підлеглі до-тримуються	,04632	,13286	1,000	-,3067	,3993
		Керівник до-тримується	-2,10111*	,31994	,000	-2,9545	-1,2477
		Маркетинговий	-,64178	,30022	,192	-1,4469	,1633
	Підлеглі до-тримуються	Традиційний	-,04632	,13286	1,000	-,3993	,3067
		Керівник до-тримується	-2,14743*	,30145	,000	-2,9542	-1,3406
		Маркетинговий	-,68810	,28043	,094	-1,4443	,0681
	Керівник до-тримується	Традиційний	2,10111	,31994	,000	1,2477	2,9545
		Підлеглі до-тримуються	2,14743*	,30145	,000	1,3406	2,9542
		Маркетинговий	1,45933	,40416	,002	,3843	2,5344
	Маркетинго-вий	Традиційний	,64178	,30022	,192	-,1633	1,4469
		Підлеглі до-тримуються	,68810	,28043	,094	-,0681	1,4443
		Керівник до-тримується	-1,45933*	,40416	,002	-2,5344	-,3843

Продовження табл. Р.3

Зависимая переменная	(I) Номер кластера	(J) Номер кластера	Разность средних (I-J)	ТП. ошибка	Знч.	95% доверительный интервал	
						Нижняя граница	Верхняя граница
Які заходи з підвищення кваліфікації співробітників (кількість)	Традиційний	Підлеглі до-тримуються	-,15439	,16220	,919	-,5875	,2787
		Керівник до-тримується	-2,25083*	,29898	,000	-3,0513	-1,4504
		Маркетинговий	-,72476	,27740	,063	-1,4733	,0237
	Підлеглі до-тримуються	Традиційний	,15439	,16220	,919	-,2787	,5875
		Керівник до-тримуються	-2,09644*	,33376	,000	-2,9852	-1,2077
		Маркетинговий	-,57037	,31457	,362	-1,4116	,2708
	Керівник до-тримуються	Традиційний	2,25083	,29898	,000	1,4504	3,0513
		Підлеглі до-тримуються	2,09644*	,33376	,000	1,2077	2,9852
		Маркетинговий	1,52608	,40254	,001	,4553	2,5968
Маркетинго-вий	Традиційний	,72476	,27740	,063	-,0237	1,4733	
	Підлеглі до-тримуються	,57037	,31457	,362	-,2708	1,4116	
	Керівник до-тримуються	-1,52608*	,40254	,001	-2,5968	-,4553	

Закінчення табл. Р.3

Зависимая переменная	(I) Номер кластера	(J) Номер кластера	Разность средних (I-J)	ТП. ошибка	Знч.	95% доверительный интервал	
						Нижняя граница	Верхняя граница
Яка частка турів в Вашій компанії замовляється тими самими клієнтами (повторно)	Традиційний	Підлеглі дотримуються	- ,48909	,35148	,662	-1,4221	,4439
		Керівник дотримуються	-8,50371*	,62130	,000	-10,1622	-6,8452
		Маркетинговий	-1,80156 [~]	,35766	,000	-2,7548	-,8483
	Підлеглі дотримуються	Традиційний	,48909	,35148	,662	-,4439	1,4221
		Керівник дотримуються	-8,01462*	,64827	,000	-9,7420	-6,2872
		Маркетинговий	-1,31247 [~]	,40270	,008	-2,3839	-,2411
	Керівник дотримуються	Традиційний	8,50371 [~]	,62130	,000	6,8452	10,1622
		Підлеглі дотримуються	8,01462*	,64827	,000	6,2872	9,7420
		Маркетинговий	6,70215 [~]	,65164	,000	4,9655	8,4388
	Маркетинговий	Традиційний	1,80156 [~]	,35766	,000	,8483	2,7548
		Підлеглі дотримуються	1,31247*	,40270	,008	,2411	2,3839
		Керівник дотримуються	-6,70215*	,65164	,000	-8,4388	-4,9655

*. Разность средних значима на уровне 0.05.

Таблицы сопряженности

Таблиця Р.4

Сводка обработки наблюдений

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	Процент	N	Процент	N	Процент
Номер кластера * Як часто проводиться аналіз діяльності підприємства	448	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Яким чином приймаються важливі для компанії рішення	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%

а. Количество валидных наблюдений отличается от общего числа наблюдений в таблице сопряженности, так как частоты в ячейках были округлены.

Таблиця Р.5

Таблица сопряженности TSC_9754_four_groups * P38_analysis

Частота		Як часто проводиться аналіз діяльності підприємства				Итого
		Не проводиться в регулярному вигляді	1 раз на декілька років	1-2 рази на рік	Частіше за 1 раз на рік	
Номер кластера	Традиційний	54	90	3	0	147
	Підлеглі дотримуються	63	43	9	0	115
	Керівник дотримується	0	58	16	36	110
	Маркетинговий	0	4	27	45	76
Итого		117	195	55	74	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	315,802 ^a	12	,000
Отношение правдоподобия	379,580	12	,000
Линейно-линейная связь	209,152	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 4 (20.0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 1.19.

Столбиковая диаграмма

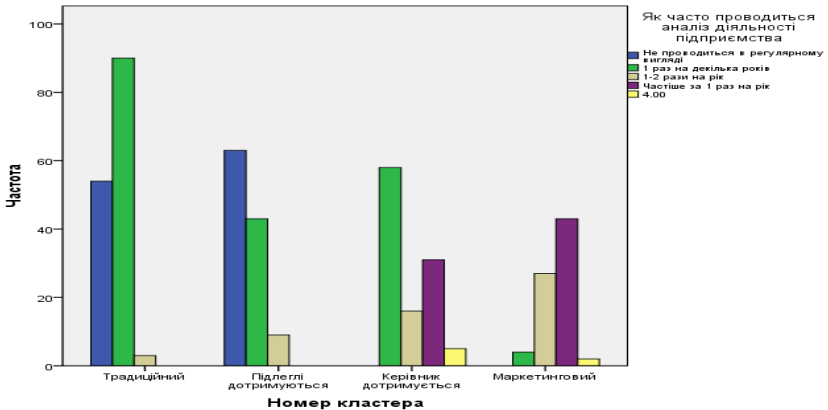


Рис. Р.1. Розподіл відповідей щодо частоти проведення аналізу діяльності підприємств

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * P972

Частота		Яким чином приймаються важливі для компанії рішення			Итого
		Інтуїтивно на основі досвіду	На основі результатів діяльності підприємства	На основі маркетингових досліджень	
Номер кластера	Традиційний	105	36	6	147
	Підлеглі дотримуються	84	31	0	115
	Керівник дотримується	37	58	15	110
	Маркетинговий	6	49	21	76
Итого		232	174	42	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	130,877 ^a	6	,000
Отношение правдоподобия	146,755	6	,000
Линейно-линейная связь	105,512	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 0 (.0%) ячеек ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 7.13.

Таблиця Р.8

Таблицы сопряженности. Сводка обработки наблюдений

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	Процент	N	Процент	N	Процент
Номер кластера * Хто розробляє маркетингову політику	448	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто аналізує витрати на підприємстві	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто здійснює аналіз дій конкурентів	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто здійснює дослідження попиту	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто визначає маркетингові цілі	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто аналізує витрати підприємства	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто розробляє цінові стратегії/ системи знижок/бонусів	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто розробляє продуктову стратегію	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто розробляє стратегію дистрибуції	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Хто розробляє стратегію просування	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%

a. Количество валидных наблюдений отличается от общего числа наблюдений в таблице сопряженности, так как частоты в ячейках были округлены.

Таблица сопряженности TSC_9754_four_groups * V9_hto_uchast

Частота		Хто розробляє маркетингову політику						Итого
		Керівник	Фінансовий директор	Ком. директор директор з маркетингу	Бухгалтер	Маркетолог	Менеджери з напрямків	
Номер клас-тера	Традиційний	147	0	0	0	0	0	147
	Підлеглі дотримуються	106	0	9	0	0	0	115
	Керівник до тримається	11	15	27	1	37	19	110
	Маркетинговий	0	63	13	0	0	0	76
Итого		264	78	49	1	37	19	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	600,330 ^a	15	,000
Отношение правдоподобия	609,930	15	,000
Линейно-линейная связь	130,661	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 7 (29.2%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна .17.

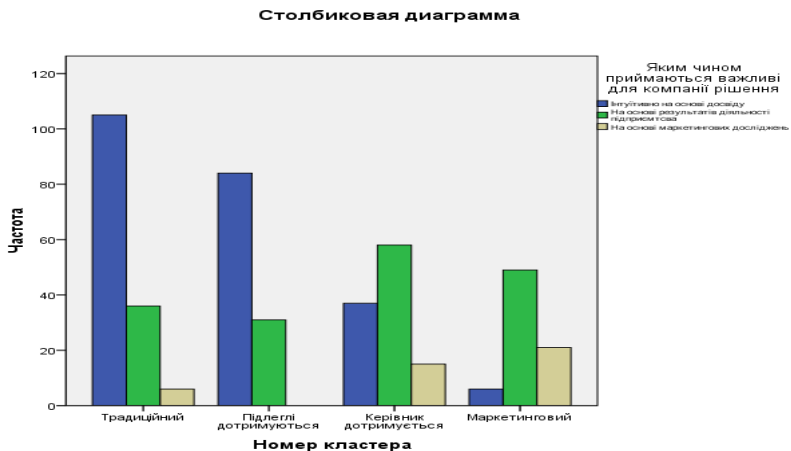


Рис. Р.2. Розподіл відповідей щодо способу прийняття важливих рішень

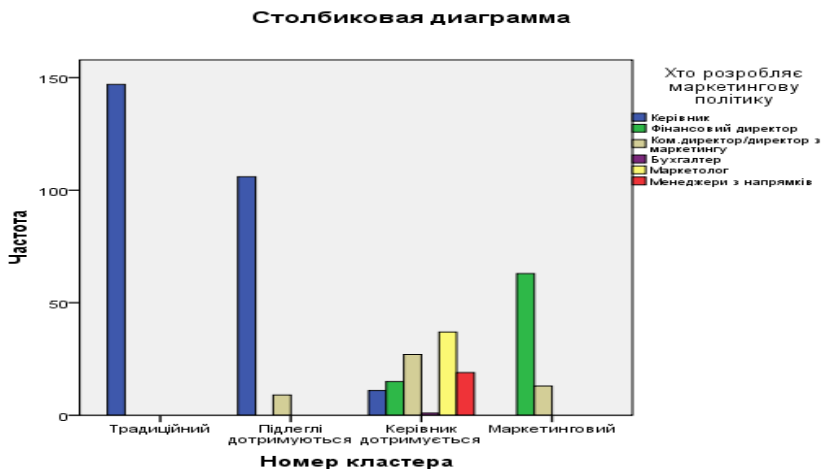


Рис. Р.3. Розподіл відповідей щодо розробників маркетингової політики

Таблиця сопряженности SC_9754_four_groups * V10_hto_analiz

Частота		Хто аналізує витрати на підприємстві					Итого
		Керівник	Фінансовий директор	Ком.директор/директор з маркетингу	Бухгалтер	Маркетолог	
Номер кластера	Традиційний	147	0	0	0	0	147
	Підлеглі дотримуються	0	88	27	0	0	115
	Керівник дотримується	19	2	36	5	31	110
	Маркетинговий	0	37	39	0	0	76
Итого		166	127	102	5	31	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	642,139 ^a	15	,000
Отношение правдоподобия	706,712	15	,000
Линейно-линейная связь	153,680	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 7 (29.2%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна

Столбиковая диаграмма

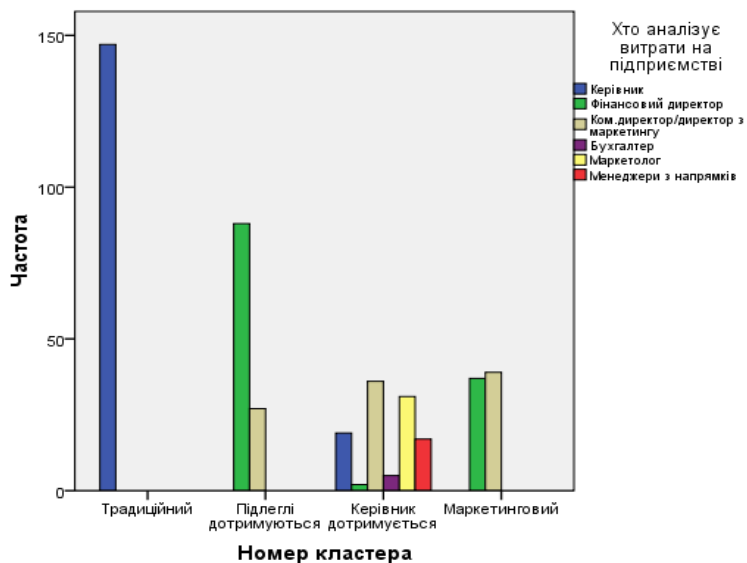


Рис. Р.4. Розподіл відповідей щодо аналізу витрат на підприємстві

TSC_9754_four_groups * V12_1

Таблиця сопряженности							
Частота		Хто здійснює аналіз для конкурентів					Итого
		Керівник	Фінансовий директор	Ком.директор/ директор з маркетингу	Маркетолог	Менеджери з напрямків	
Номер кластера	Традиційний	147	0	0	0	0	147
	Підлеглі дотримуються	0	0	115	0	0	115
	Керівник дотримується	32	1	11	49	17	110
	Маркетинговий	0	1	75	0	0	76
Итого		179	2	201	49	17	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	640,728 ^a	12	,000
Отношение правдоподобия	707,916	12	,000
Линейно-линейная связь	160,835	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		
a. В 7 (35.0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна .34.			

Столбиковая диаграмма

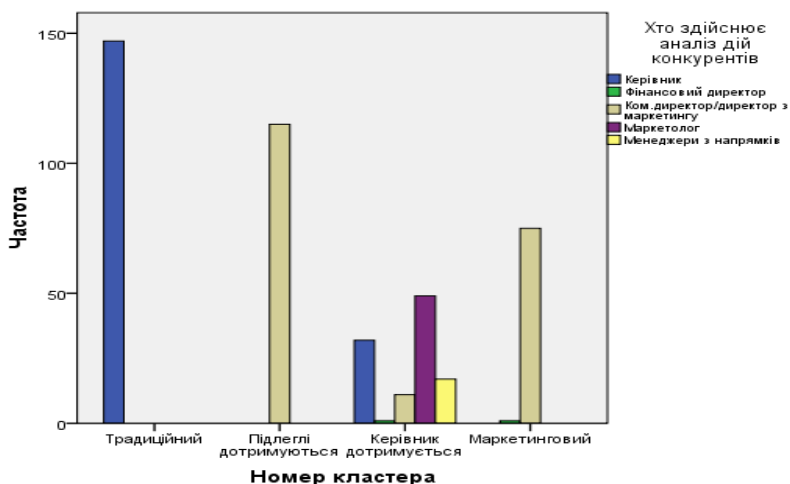


Рис. Р.5. Розподіл відповідей щодо аналізу дій конкурентів

Таблиця Р.12

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * V12_2

Частота		Хто здійснює дослідження попиту				Итого
		Керівник	Ком. директор/директор з маркетингу	Маркетолог	Менеджери з напрямків	
Номер кластера	Традиційний	147	0	0	0	147
	Підлеглі дотримуються	0	115	0	0	115
	Керівник дотримується	32	15	46	17	110
	Маркетинговий	0	76	0	0	76
Итого		179	206	46	17	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	619,618 ^a	9	,000
Отношение правдоподобия	686,669	9	,000
Линейно-линейная связь	162,350	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 3 (18,8%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 2,88.

Столбиковая диаграмма

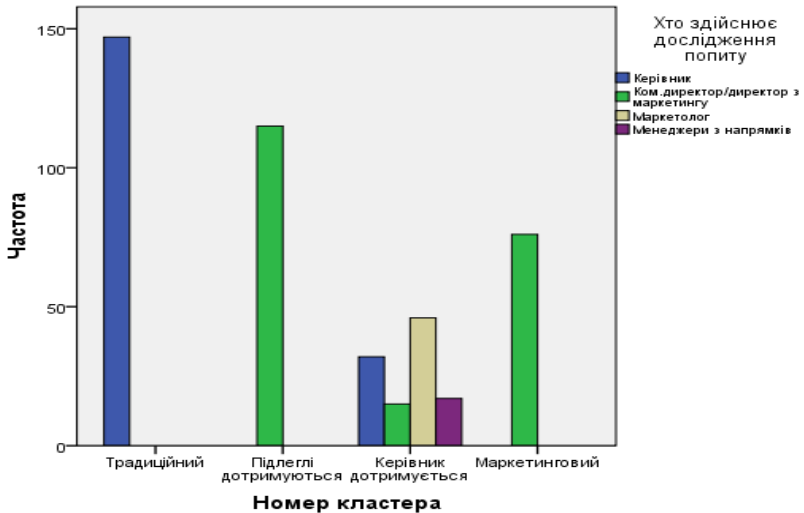


Рис. Р.6. Розподіл відповідей щодо дослідження попиту

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * V12_3

Частота		Хто визначає маркетингові цілі				Итого
		Керівник	Ком. директор/директор з маркетингу	Маркетолог	Менеджери з напрямків	
Номер клас-тера	Традиційний	147	0	0	0	147
	Підлеглі дотримуються	0	115	0	0	115
	Керівник дотримується	32	15	46	17	110
	Маркетинговий	0	76	0	0	76
Итого		179	206	46	17	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	619,618 ^a	9	,000
Отношение правдоподобия	686,669	9	,000
Линейно-линейная связь	162,350	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 3 (18.8%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 2.88.

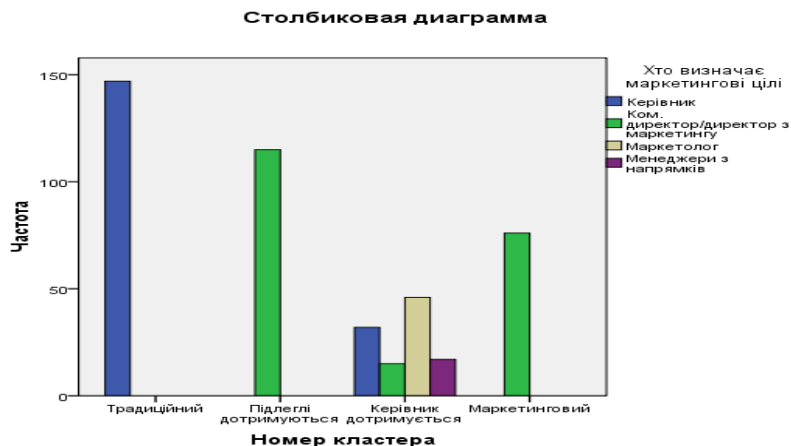


Рис. Р.7. Розподіл відповідей щодо визначення маркетингових цілей

Таблиця Р.14

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * V12_4

Частота		Хто аналізує витрати підприємства				Итого
		Керівник	Ком. директор/директор з маркетингу	Маркетолог	Менеджери з напрямків	
Номер кластера	Традиційний	147	0	0	0	147
	Підлеглі дотримуються	0	115	0	0	115
	Керівник дотримується	32	14	47	17	110
	Маркетинговий	0	76	0	0	76
Итого		179	205	47	17	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значи- мость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	625,163 ^a	9	,000
Отношение правдоподобия	691,972	9	,000
Линейно-линейная связь	162,468	1	,000
Кол-во валидных наблюде- ний	448		

а. В 3 (18.8%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 2.88.

Столбиковая диаграмма

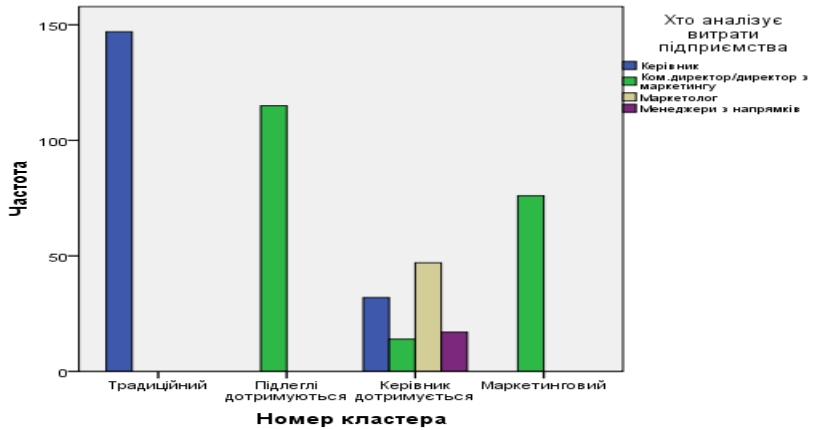


Рис. Р.8. Розподіл відповідей щодо виконавця функції аналізу витрат підприємства

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * V12_5

Частота		Хто розробляє цінові стратегії/ системи знижок/бонусів				Итого
		Керівником одноосібно	Разом зі співробіт- никами під час нарад	Відповідальними особами в межах повноважень	Інше	
Номер кластера	Традиційний	147	0	0	0	147
	Підлеглі дотримуються	0	115	0	0	115
	Керівник дотримується	32	14	47	17	110
	Маркетинговий	0	76	0	0	76
Итого		179	205	47	17	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значи- мость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	625,163 ^a	9	,000
Отношение правдоподобия	691,972	9	,000
Линейно-линейная связь	162,468	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 3 (18.8%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 2.88.

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * V12_6

Частота		Хто розробляє продуктову стратегію					Итого
		Керівником одноосібно	Керівником з урахуванням думки маркетолога	Разом зі спів- робітниками під час нарад	Відповідаль- ними особами в межах повно- важень	Інше	
Номер клас- тера	Традиційний	147	0	0	0	0	147
	Підлеглі дотри- муються	0	0	115	0	0	115
	Керівник до три- мується	32	1	14	46	17	110
	Маркетинговий	0	0	76	0	0	76
Итого		179	1	205	46	17	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значи- мость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	625,163 ^a	12	,000
Отношение правдоподобия	691,972	12	,000
Линейно-линейная связь	161,780	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

а. В 7 (35.0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна .17.

Столбиковая диаграмма

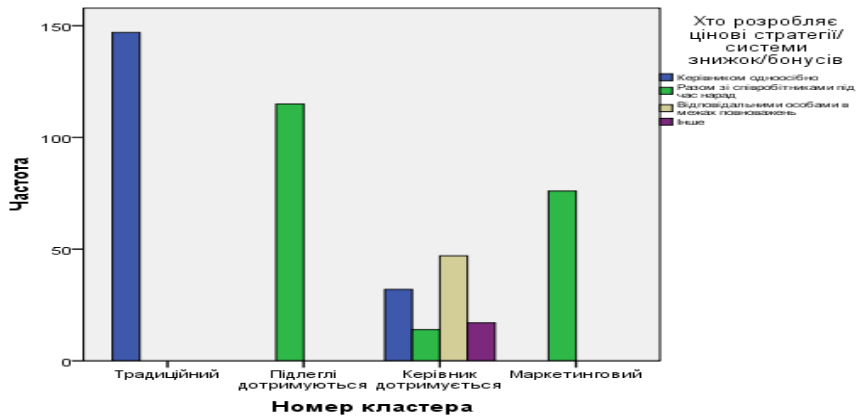


Рис. Р.9. Розподіл відповідей щодо розробників цінкових стратегій

Столбиковая диаграмма

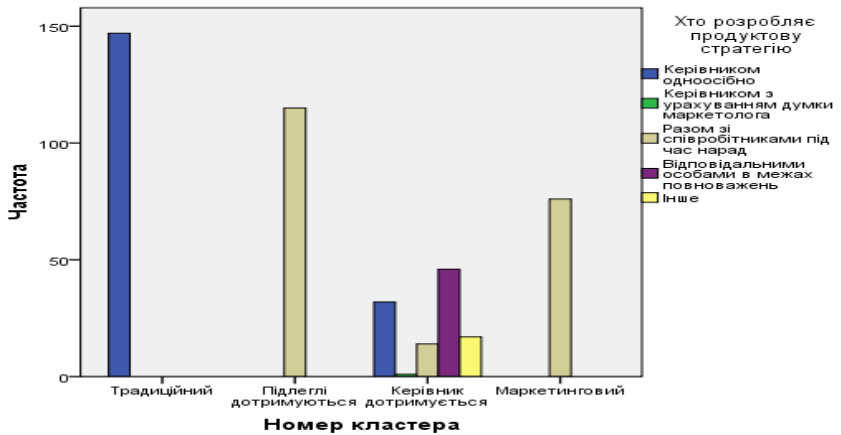


Рис. Р.10. Розподіл відповідей щодо розробників продуктивних стратегій

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * V12_7

Частота		Хто розробляє стратегію дистрибуції					Ітого
		Керівником одноосібно	Керівником з ура- хуванням думки маркетолога	Разом зі співро- бітниками під час нарад	Відповідаль- ними особами в межах пов- новажень	Інше	
Номер клас- тера	І традиційний	14	0	0	0	0	14
	Підлеглі дотри- муються	0	0	115	0	0	115
	Керівник до три- мується	32	1	14	46	17	110
	Маркетинговий	0	0	76	0	0	76
Ітого		179	1	205	46	17	448

Критерии хи-квадрат

	Значе- ние	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	625,163 _a	12	,000
Отношение правдо- подобия	691,972	12	,000
Линейно-линейная связь	161,780	1	,000
Кол-во валидных на- блюдений	448		

a. В 7 (35,0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 17.

Столбиковая диаграмма

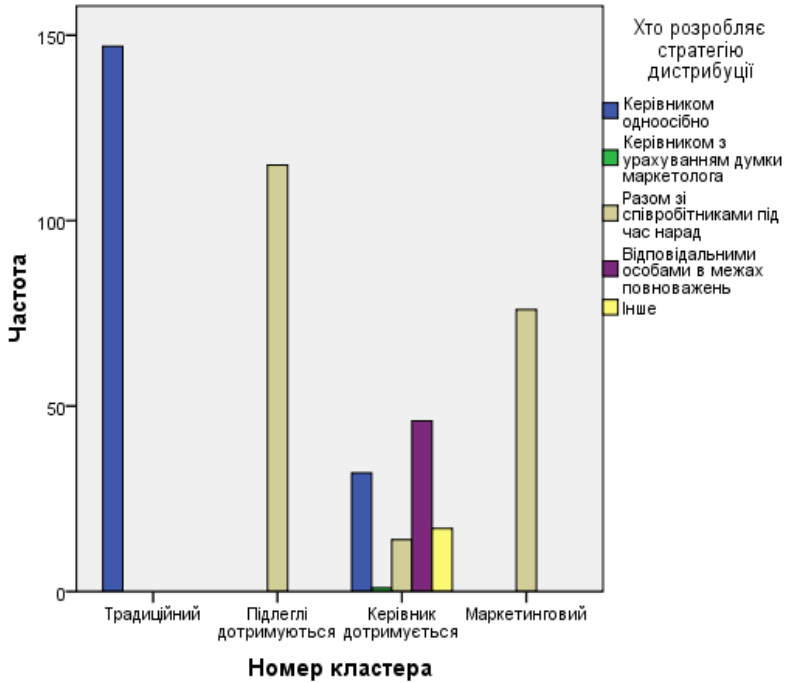


Рис. Р.10. Розподіл відповідей щодо розробників стратегій дистрибуції

Таблиця Р.18

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * V12_8

Частота		Хто розробляє стратегію просування			Итого
		Керівником одноосібно	Разом зі співробіт- никами під час нарад	Відповідальними особами в межах повноважень	
Номер клас- тера	Традиційний	3	144	0	147
	Підлегли дотри- муються	0	115	0	115
	Керівник дотри- мується	70	27	13	110
	Маркетинговий	0	76	0	76
Итого		73	362	13	448

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. зна- чимість (2- стор.)
Хи-квадрат Пирсона	297,846 ^a	6	,000
Отношение правдо- подобия	287,307	6	,000
Линейно-линейная связь	16,072	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 4 (33,3%) ячейках ожидаемая частота меньше 5.
Минимальная ожидаемая частота равна 2,21.

Столбиковая диаграмма

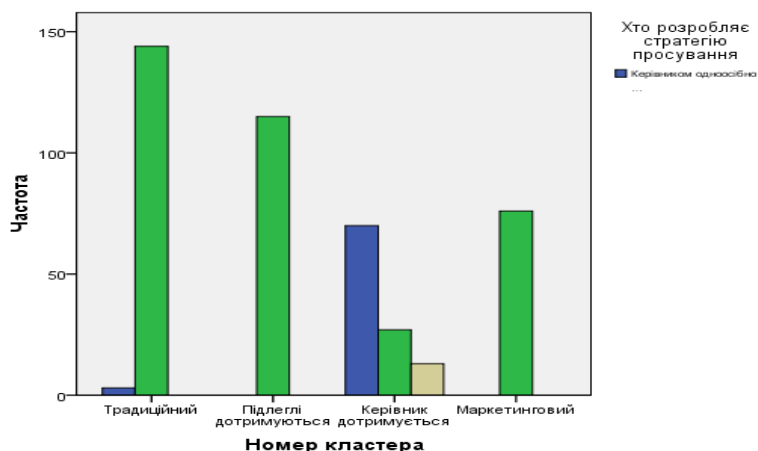


Рис. Р. 11. Розподіл відповідей щодо розробників стратегій просування

Таблиця Р.19

Таблицы сопряженности Сводка обработки наблюдений

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	Процент	N	Процент	N	Процент
Номер кластера * Чи є бізнес-план діяльності Вашого підприємства	448	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Чи визначені в бізнес-плані цілі та місія підприємства	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Як часто звертаєтесь до перегляду місії та цілей підприємства	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%

а. Количество валидных наблюдений отличается от общего числа наблюдений в таблице сопряженности, так как частоты в ячейках были округлены.

Таблиця Р.20

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * P13_e_plan

			Чи є бізнес-план діяльності Вашого підприємства		Итого
			Так	Ні	
Номер кластера	Традиційний	Частота	15	132	147
		% по категорії перемінної Номер кластера	10,2%	89,8%	100,0%
	Підлеглі дотримуються	Частота	15	100	115
		% по категорії перемінної Номер кластера	13,0%	87,0%	100,0%
Керівник дотримуються	Частота	31	79	110	
	% по категорії перемінної Номер кластера	28,2%	71,8%	100,0%	
Маркетинговий	Частота	4	12	16	
	% по категорії перемінної Номер кластера	5,3%	94,7%	100,0%	
Итого	Частота	65	383	448	
	% по категорії перемінної Номер кластера	14,5%	85,5%	100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	24,212 ^a	3	,000
Отношение правдоподобия	22,918	3	,000
Линейно-линейная связь	,810	1	,368
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 0 (.0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 11.03.

Столбиковая диаграмма

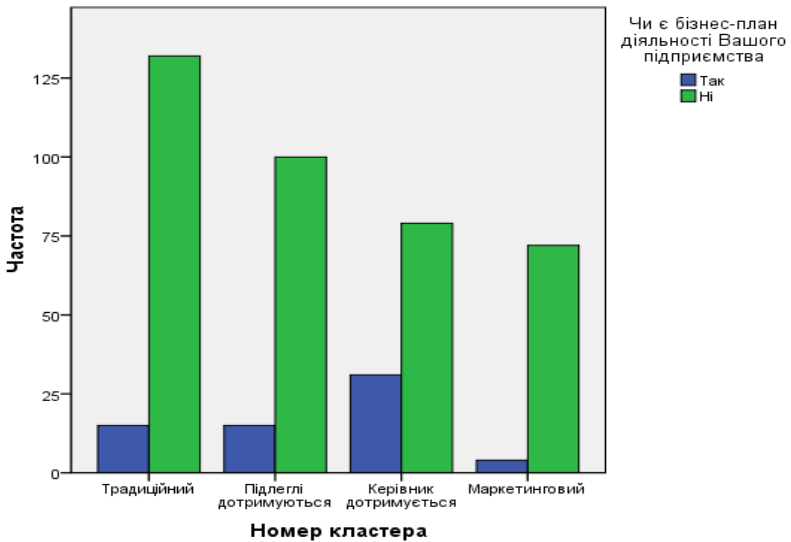


Рис. Р. 12. Розподіл відповідей щодо наявності бізнес-плану діяльності

Таблиця Р.21

Таблица сопряженности TSC_9754_four_groups * P14_tsili_misia

			Чи визначені в бізнес-плані цілі та місія підприємства			Итого
			0	Так	Ні	
Номер кластера	Традиційний	Частота % по категорії переменної Номер кластера	132 89,8%	0 0%	15 10,2%	147 100,0%
	Підлеглі дотримуються	Частота % по категорії переменної Номер кластера	100 87,0%	5 2,6%	12 10,4%	115 100,0%
	Керівник дотримується	Частота % по категорії переменної Номер кластера	79 71,8%	7 6,4%	24 21,8%	110 100,0%
	Маркетинговий	Частота % по категорії переменної Номер кластера	72 94,7%	1 1,3%	3 3,9%	76 100,0%
Итого	Частота % по категорії переменної Номер кластера	383 85,5%	11 2,5%	54 12,1%	448 100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	27,890 ^a	6	,000
Отношение правдоподобия	29,396	6	,000
Линейно-линейная связь	,308	1	,579
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 4 (33.3%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 1.87.

Столбиковая диаграмма

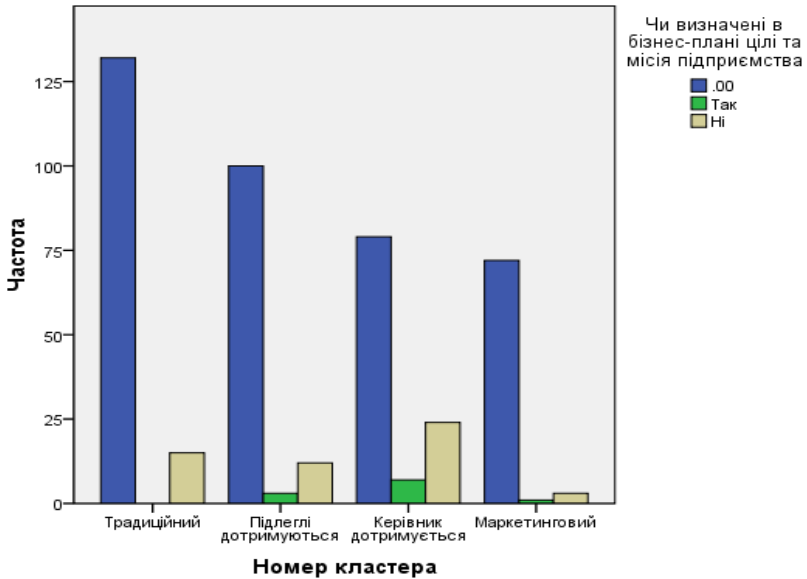


Рис. Р.13. Розподіл відповідей щодо визначення у бізнес-плані місії та цілей підприємства

Таблица сопряженности TSC_9754_four_groups * P15_onovl_misia

			Як часто звертаєтесь до перегляду місн та цілей підприємства				Итого
			0	рдше за 1 раз на рік	1-2 рази на рік	частше 2 разів на рік	
Номер кластера	Традиційний	Частота	147	0	0	0	147
		% по категории переменной Номер кластера	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Підлеглі дотримуються	Частота	112	0	3	0	115
		% по категории переменной Номер кластера	97,4%	,0%	2,6%	,0%	100,0%
Керівник дотримується	Частота	103	3	4	0	110	
	% по категории переменной Номер кластера	93,6%	2,7%	3,6%	,0%	100,0%	
Маркетинговий	Частота	75	0	0	1	76	
	% по категории переменной Номер кластера	98,7%	,0%	,0%	1,3%	100,0%	
Итого		Частота	437	3	7	1	448
		% по категории переменной Номер кластера	97,5%	,7%	1,6%	,2%	100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	21,704 ^a	9	,010
Отношение правдоподобия	22,082	9	,009
Линейно-линейная связь	3,028	1	,082
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 12 (75.0%) ячеек ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна .17.

Столбиковая диаграмма

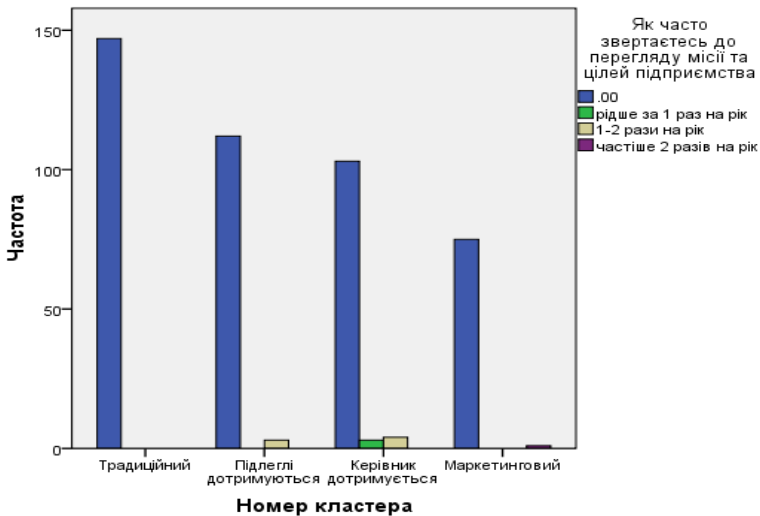


Рис. Р. 14. Розподіл відповідей щодо частоти перегляду місії та цілей підприємства

Таблицы сопряженности Сводка обработки наблюдений

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	Процент	N	Процент	N	Процент
Номер кластера * Чи знайомі співробітники з місією підприємства	448	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Як проводиться популяризація місії на підприємстві	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Чи користується Ви маркетинговим планом підприємства	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%

а. Количество валидных наблюдений отличается от общего числа наблюдений в таблице сопряженности, так как частоты в ячейках были округлены.

TSC_9754_four_groups * P16_spir_znay

Таблиця сопряженности

			Чи знайомі співробітники з місцем підприємства			Итого
			0	Так	Ні	
Номер кластера	Традиційний	Часто та	147	0	0	147
		% по категорії перемінної Номер кластера	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Підлеглі дотримуються	Часто та	112	0	3	115
		% по категорії перемінної Номер кластера	97,4%	,0%	2,6%	100,0%
	Керівник дотримується	Часто та	103	6	1	110
		% по категорії перемінної Номер кластера	93,6%	5,5%	,9%	100,0%
	Маркетинговий	Часто та	75	0	1	76
		% по категорії перемінної Номер кластера	98,7%	,0%	1,3%	100,0%
Итого	Часто та	437	6	5	448	
	% по категорії перемінної Номер кластера	97,5%	1,3%	1,1%	100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	22,716 ^a	6	,001
Отношение правдоподобия	22,140	6	,001
Линейно-линейная связь	2,060	1	,151
Кол-во валидных наблюдений	448		

а. В 8 (66.7%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна .85.

Столбиковая диаграмма

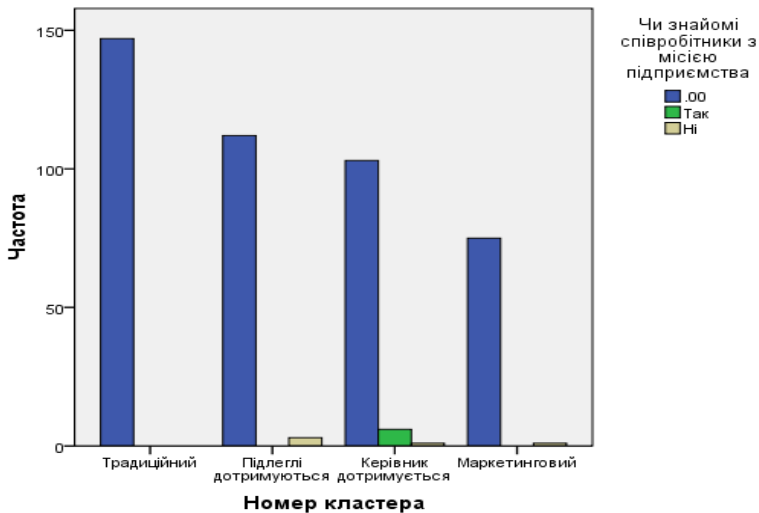


Рис. Р. 15. Розподіл відповідей щодо ознайомленості співробітників з місією підприємства

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * P17_popul_misia

			Як проводиться популяризація місц на підприємстві			Итого
			0	Місія висить в офісі	Співробітники ознайомлюються під час прийняття на роботу	
Номер кластера	Традиційний	Часто та	14 /	0	0	14 /
		% по категории переменной Номер кластера	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Підлеглі дотримуються	Часто та	112	0	3	115
		% по категории переменной Номер кластера	97,4%	,0%	2,6%	100,0%
Керівник дотримується	Часто та	102	5	3	110	
	% по категории переменной Номер кластера	92,7%	4,5%	2,7%	100,0%	
Маркетинговий	Часто та	76	0	0	76	
	% по категории переменной Номер кластера	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
Итого	Часто та	437	5	6	448	
	% по категории переменной Номер кластера	97,5%	1,1%	1,3%	100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. Значи- мость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	21,716 ^a	6	,001
Отношение правдоподобия	22,713	6	,001
Линейно-линейная связь	1,306	1	,253
Кол-во валидных наблюдений	448		

- а. В 8 (66.7%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна .85.

Столбиковая диаграмма

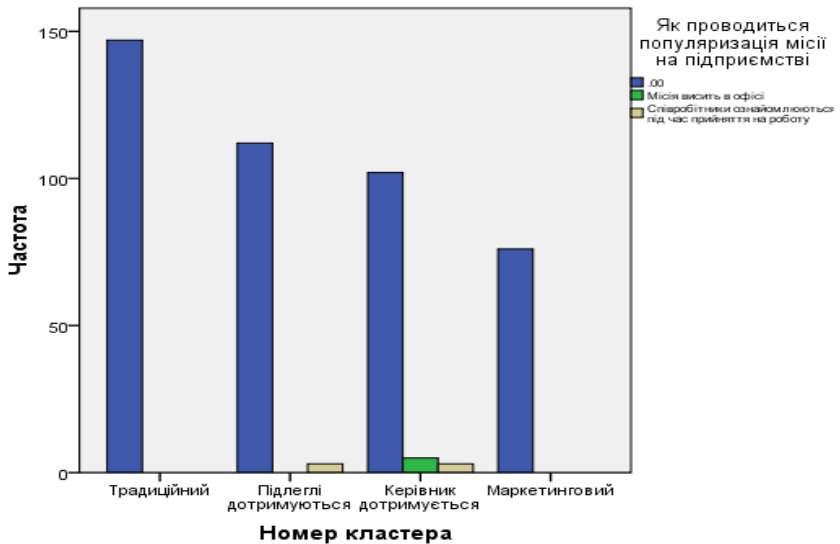


Рис. Р.16. Розподіл відповідей щодо популяризації місії

Таблиця Р.26

Таблица сопряженности TSC_9754_four_groups * P18_vykor_plan

			Чи користується Ви маркетинговим планом підприємства			Итого
			О	Іак	Ні	
Номер клас-тера	Традиційний	Частота	132	3	12	147
		% по категорії перемінної Номер кластера	89,8%	2,0%	8,2%	100,0%
	Підлегли дотримують-ся	Частота	97	3	15	115
		% по категорії перемінної Номер кластера	84,3%	2,6%	13,0%	100,0%
Керівник дотримуєть-ся	Частота	78	5	27	110	
	% по категорії перемінної Номер кластера	70,9%	4,5%	24,5%	100,0%	
Маркетинговий	Частота	64	11	1	76	
	% по категорії перемінної Номер кластера	84,2%	14,5%	1,3%	100,0%	
Итого	Частота	371	22	55	448	
	% по категорії перемінної Номер кластера	82,8%	4,9%	12,3%	100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	43,693 ^a	6	,000
Отношение правдоподобия	41,785	6	,000
Линейно-линейная связь	2,408	1	,121
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 1 (8,3%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 3,73.

Столбиковая диаграмма

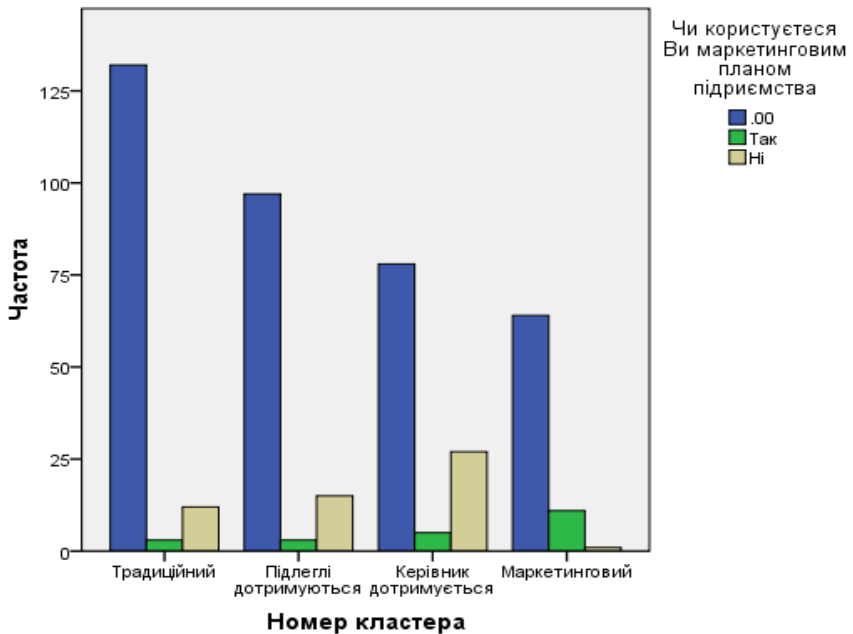


Рис. Р.17. Розподіл відповідей щодо використання маркетингового плану підприємства

Сводка обработки наблюдений Таблицы сопряженности

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	Процент	N	Процент	N	Процент
Номер кластера * Як би Ви охарактеризували стиль Вашого управління підприємством	448	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Яке ставлення до спілкування між керівниками та підлеглими превалює в компанії	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Чи згодні Ви, що більшість Ваших підлеглих не здатні самостійно приймати рішення	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%
Номер кластера * Яке ставлення керівництва до ініціативи підлеглих превалює в компанії	448 ^a	100,0%	0	,0%	448	100,0%

а. Количество валидных наблюдений отличается от общего числа наблюдений в таблице сопряженности, так как частоты в ячейках были округлены.

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * P44_styl_upr

			Як би Ви охарактеризували стиль Вашого управління підприємством					Ітого
			Авторитарний	Більш авторитарний, ніж демократичний	Більш демократичний, ніж авторитарний	Демократичний	Ліберальний (корпоративний)	
Номер кластера	Традиційний	Часто та	72	72	3	0	0	147
		% по категорії перемінної Номер кластера	49,0%	49,0%	2,0%	,0%	,0%	100,0%
	Підлеглі до-три-мують-ся	Часто та	36	79	0	0	0	115
		% по категорії перемінної Номер кластера	31,3%	68,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Керівник до-три-муєть-ся	Часто та	29	48	22	8	3	110	
	% по категорії перемінної Номер кластера	26,4%	43,6%	20,0%	7,3%	2,7%	100,0%	
Маркетинговий	Часто та	2	15	45	14	0	76	
	% по категорії перемінної Номер кластера	2,6%	19,7%	59,2%	18,4%	,0%	100,0%	
Ітого	Часто та	139	214	70	22	3	448	
	% по категорії перемінної Номер кластера	31,0%	47,8%	15,6%	4,9%	,7%	100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значи- мость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	239,939 ^a	12	,000
Отношение правдоподобия	243,160	12	,000
Линейно-линейная связь	141,304	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

а. В 5 (25.0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна .51.

Столбиковая диаграмма

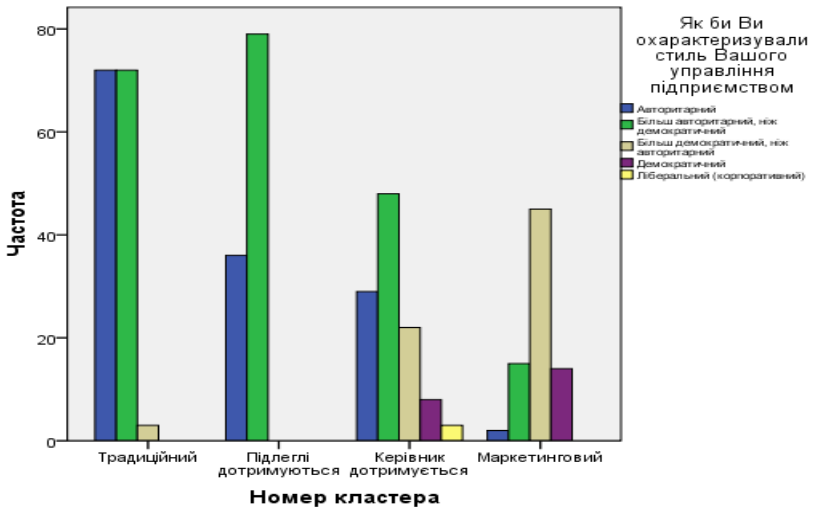


Рис. Р. 18. Розподіл відповідей щодо стилю управління підприємством

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * M1_silkuv

			Же ставлення до спілкування між керівниками та підлеглими прева-лює в компанії		Итого
			Негативне, керівник дотримує дистанцію	Позитивне, керівник активно йде на контакти з підлеглими	
Номер кластера	Традиційний	Частота	111	36	147
		% по категории переменной Номер кластера	75,5%	24,5%	100,0%
	Підлегли дотримуються	Частота	90	25	115
		% по категории переменной Номер кластера	78,3%	21,7%	100,0%
Керівник дотримується	Частота	70	40	110	
	% по категории переменной Номер кластера	63,6%	36,4%	100,0%	
Маркетинговий	Частота	23	53	76	
	% по категории переменной Номер кластера	30,3%	69,7%	100,0%	
Итого	Частота	294	154	448	
	% по категории переменной Номер кластера	65,6%	34,4%	100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	56,828 ^a	3	,000
Отношение правдоподобия	55,092	3	,000
Линейно-линейная связь	41,326	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 0 (.0%) ячеек ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 26.13.

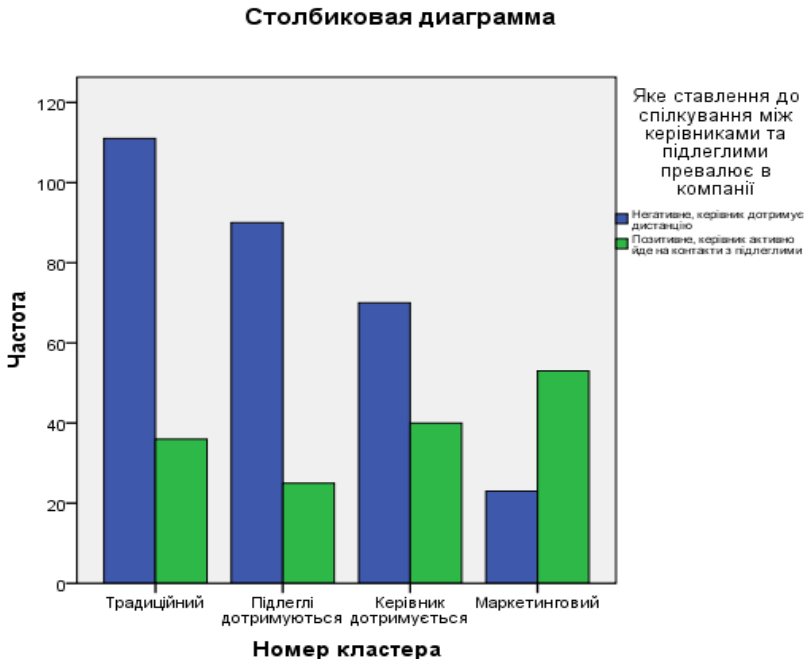


Рис. Р. 19. Розподіл відповідей щодо переваго чого ставлення до спілкування між керівниками та підлеглими

Таблиця сопряженности TSC_9754_four_groups * M2_ne_samost

			Чи згодні Ви, що більшість Ваших підлеглих не здатні самостійно приймати рішення		Итого
			Так	Ні	
Номер кластера	Традиційний	Часто та % по категорії переменної Номер кластера	132 89,8%	15 10,2%	147 100,0%
	Підлегли дотримуються	Часто та % по категорії переменної Номер кластера	100 87,0%	15 13,0%	115 100,0%
	Керівник дотримується	Часто та % по категорії переменної Номер кластера	25 22,7%	85 77,3%	110 100,0%
	Маркетинговий	Часто та % по категорії переменної Номер кластера	67 88,2%	9 11,8%	76 100,0%
Итого		Часто та % по категорії переменної Номер кластера	324 72,3%	124 27,7%	448 100,0%

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	179,409 ^a	3	,000
Отношение правдоподобия	169,395	3	,000
Линейно-линейная связь	29,589	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 0 (.0%) ячейках ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 21.04.

Столбиковая диаграмма

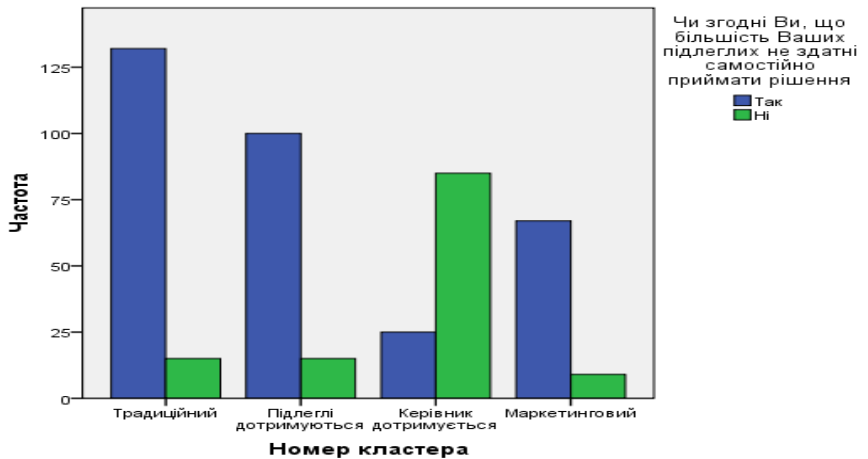


Рис. Р.20. Розподіл відповідей щодо здатності підлеглих самостійно приймати рішення

Таблица сопряженности TSC_9754_four_groups * M3_initiat

			Яке ставлення керівництва до ініціативи підлеглих превалює в компанії			Итого
			Ініціатива допускається	Ініціатива заохочується і уживається	Ініціатива повністю передається підпорядкованим	
Номер клас-тера	Традиційний	Частота	117	30	0	147
		% по категорії перемінної Номер кластера	79,6%	20,4%	,0%	100,0%
	Підлегли дотримуються	Частота	91	24	0	115
		% по категорії перемінної Номер кластера	79,1%	20,9%	,0%	100,0%
	Керівник дотримується	Частота	60	17	33	110
		% по категорії перемінної Номер кластера	54,5%	15,5%	30,0%	100,0%
	Маркетинговий	Частота	2	41	55	76
		% по категорії перемінної Номер кластера	2,6%	53,9%	43,4%	100,0%
Итого	Частота	270	112	66	448	
	% по категорії перемінної Номер кластера	60,3%	25,0%	14,7%	100,0%	

Критерии хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	188,356 ^a	6	,000
Отношение правдоподобия	234,289	6	,000
Линейно-линейная связь	144,491	1	,000
Кол-во валидных наблюдений	448		

a. В 0 (.0%) ячеек ожидаемая частота меньше 5. Минимальная ожидаемая частота равна 11.20.

Столбиковая диаграмма

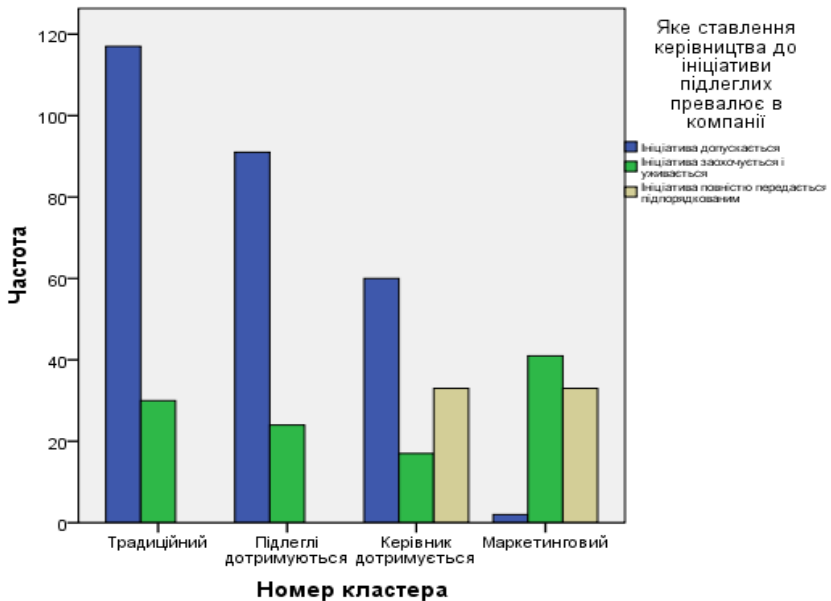


Рис. P.21. Розподіл відповідей щодо превалюючого ставлення керівництва до ініціативи підлеглих