

*Воскресенська О. Є.*  
викладач, кафедра менеджменту та маркетингу,  
Херсонський національний технічний університет, Україна;  
e-mail: al-mix@rambler.ru

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Анотація.** Розглянуто управління туристичним підприємством з використанням системного підходу, який дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору. При цьому виявлено найважливіші характерні риси функціонування системи і враховано найбільш вагомі фактори, що впливають на її розвиток. Також передбачено підпорядкованість цілей і результатів підсистем взаємопов'язаним цілям, що впливає на економічну безпеку підприємства.

**Ключові слова:** маркетинг, стратегічний маркетинг, управління, система стратегічного управління.

Формул: 1; рис.: 2, табл.: 6, бібл.: 7.

*Voskresenskaya H. E.*  
Teacher of department of management and marketing,  
Kherson national technical university, Ukraine;  
e-mail: al-mix@rambler.ru

## **IMPROVEMENT OF STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT BY TOURISM ENTERPRISES**

**Abstract.** It is analyzed travel management of tourist enterprise with use of a systematic approach that allows analyzing the different by the nature and complexity objects from a single point of view. It is found the most important features of the system and analyzed the most important factors influencing its development. It is also provided subordination of goals and outcomes of subsystems interconnected goals that affect the economic security.

The article proved that establish the relationship between areas of organizational management and marketing in the travel market has allowed research by questionnaire, to determine the list of preferred sociodemographic characteristics of target consumers of tourism services for microeconomic and internal factors that affect the tourist image of the company perception and quality of tourism services. Multi economic and mathematical processing questionnaire study allowed the rank and select the most successful indicators for mapping two-level and multi-segmentation.

**Keywords:** marketing, strategic marketing, management, strategic management system.

Formulas: 1; fig.: 2, tabl.: 6, bibl.: 7.

**JEL Classification:** M 31, M 11, L 83.

*Воскресенская Е. Е.*  
преподаватель, кафедра менеджмента и маркетинга,  
Херсонский национальный технический университет, Украина;  
e-mail: al-mix@rambler.ru

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**Аннотация.** Рассмотрено управление туристическим предприятием с использованием системного подхода, который позволяет осуществить анализ различных по своей природе и сложности объектов с единой точки зрения. При этом выявлены важнейшие характерные черты функционирования системы и учтены наиболее значимые факторы, влияющие на ее развитие. Также предусмотрена подчиненность целей и результатов подсистем взаимосвязанным целям, которые влияют на экономическую безопасность предприятия.

**Ключевые слова:** маркетинг, стратегический маркетинг, управление, система стратегического управления.

Формул: 1; рис.: 2, табл.: 6, библиограф.: 7.

**Вступ.** Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту звертається на якість сервісу. Якість сервісу – ключ до комерційного успіху. Готелі та ресторани, екскурсійні бюро і туристичні агентства часто при абсолютно однаковій матеріальній базі та ідентичному напрямі діяльності відрізняються один від одного тільки рівнем сервісу, що є іноді головним у конкурентній боротьбі.

**Постановка завдання.** Удосконалити систему стратегічного маркетингового управління туристичних підприємств.

**Результати.** Отже, для туристичного підприємства велике значення має надання і поширення не властивостей свого продукту, а реальної користі і вигоди від нього для свого споживача.

Якщо задум туристичного продукту виступає як його змістовна сторона, то за формою туристичний продукт у реальному виконанні представляє собою саме певний набір властивостей, що дозволяють реалізувати цей задум, тобто задовольнити певні потреби споживачів. Тому на другому рівні туристичного продукту розглядаються його властивості і характеристики: рівень якості, комфорт, престиж, економічна безпека, враження тощо. На третьому рівні важливу роль відіграє не тільки якість самого туристичного продукту, а й якість обслуговування.

Підкріплення туристичного продукту примушує уважно поглянути на систему поведінки споживача, на те, як він комплексно підходить до проблеми, яку намагається вирішити завдяки придбаному туристичному продукту. З точки зору конкуренції такий підхід дозволяє туристичному підприємству знаходити можливості підкріплювати свої пропозиції найбільш ефективним способом. Специфіка сфери туризму полягає в тому, що ефект сервісу оцінюється споживачем в умовах певного емоційно стану, який залежить від великої кількості факторів, серед яких такі суб'єктивні характеристики туриста, як: особливості виховання, вік, культурні традиції народу, представником якого є споживач туристичної послуги, поняття про комфорт, звички, самопочуття та психологічний стан на момент отримання послуг, фізіологічні особливості організму тощо. Все це робить сприйняття якості туристичного продукту не завжди об'єктивним, а залежним від індивідуальних характеристик кожного туриста. У процесі виробництва туристичного продукту матеріалізуються найважливіші (визначальні) елементи його конкурентоспроможності – якість і витрати. Визначаючи конкурентоспроможність продукту, виробник має обов'язково знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності починається з визначення суттєвих споживчих властивостей, за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукт на відповідному ринку.

Це свідчить про те, що конкурентне середовище на туристичному ринку повинно бути предметом обов'язкового вивчення й оцінки, а відносини між суб'єктами ринку, які складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції, є важливим напрямом маркетингових досліджень.

Для того, щоб визначити місце кожного з представлених туристичних підприємств на ринку туристичних послуг Херсонської області, необхідно провести позиціонування. Позиціонування підприємств проводилось окремо для туроператорів і турагентів.

ПАТ Туристичний комплекс «Фрегат» та ПБП «Паритет» на Херсонському ринку туристичних послуг є конкурентами. Щоб визначити їхню конкурентну силу для цих підприємств було розраховано інтегральний індекс конкурентоспроможності (табл. 3) та побудовано карту позиціонування на основі отриманих даних (рис. 1).

Таблиця 1

Оцінка експертами вагомості факторів конкурентоспроможності туристичних операторів Херсонської області\*

Експерт	Фактори конкурентоспроможності туристичних підприємств					
	Імідж тур. підприємства	Якість тур. продукту	Кількість різноманітних турів, які надаються внутрішнім туристам, один.	Спектр сервісних послуг	Види туризму	Разом
1	2	3	4	5	6	7
1-й	0,35	0,30	0,15	0,10	0,10	1,00
2-й	0,30	0,25	0,10	0,20	0,15	1,00
3-й	0,25	0,30	0,15	0,20	0,10	1,00
4-й	0,40	0,20	0,10	0,25	0,05	1,00
5-й	0,20	0,35	0,25	0,10	0,10	1,00
6-й	0,30	0,20	0,20	0,25	0,05	1,00
Середнє значення	0,30	0,27	0,16	0,19	0,08	-

\*В експертному оцінюванні брали участь 6 експертів: 1 – менеджер з продажу; 2 – економіст з ціноутворення; 3 – туроператор на внутрішньому ринку; 4 – туроператор на зовнішньому ринку; 5 – менеджер готельних послуг; 6 – менеджер транспортного обслуговування.

Таблиця 2

Оцінювання туристичних операторів Херсонської області за вибіркоvim опитуванням споживачів

№ з/п	Назва тур. підприємства	Імідж тур. підприємства, бали	Якість тур. продукту, бали	Кількість різноманітних турів, які надаються внутрішнім туристам, один.	Спектр сервісних послуг, один.	Види туризму, один.
1	ТОВ «Тур Плаза»	4,8	5,7	12	4	2
2	ПБП «Паритет»	4,1	3,9	8	10	2

Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності виконано за допомогою одиничних та групових параметричних індексів за формулою наведеною нижче:

$$I_k = \sum_{i=1}^n D_i * R_i. \quad (1)$$

де  $D_i$  – одиничний параметричний індекс  $i$ -го параметра;  
 $R_i$  – вагомість  $i$ -го параметричного індексу;  
 $n$  – кількість параметрів, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності.

Таблиця 3

Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності для туроператорів  
Херсонської області

Фактори конкурентоспроможності туроператорів	Коефіцієнт вагомості	Одиничні параметричні індекси	Групові параметричні індекси
1. ПАТ Туристичний комплекс «Фрегат»			
1. Імідж тур. підприємства	0,30	1,0	0,30
2. Якість тур. продукту	0,27	1,0	0,27
3. Кількість різноманітних турів, які надаються внутрішнім туристам	0,16	1,0	0,16
4. Спектр сервісних послуг	0,19	0,4	0,08
5. Види туризму	0,08	1,0	0,08
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	0,89		
2. ПБП «Паритет»			
1. Імідж тур. підприємства	0,30	0,85	0,26
2. Якість тур. продукту	0,27	0,85	0,23
3. Кількість різноманітних турів, які надаються внутрішнім туристам	0,16	0,67	0,12
4. Спектр сервісних послуг	0,19	1	0,19
5. Види туризму	0,08	1	0,08
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	0,86		

На основі наведених даних побудовано карту позиціонування туроператорів Херсонської області ПАТ Туристичний комплекс «Фрегат» та ПБП «Паритет» (Рис. 2).

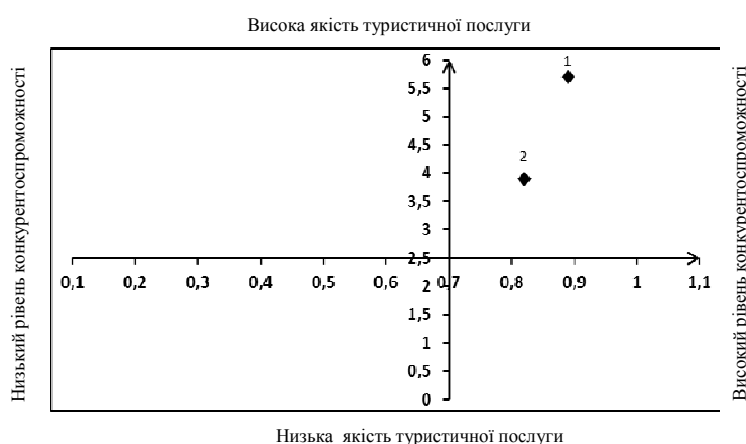


Рис. 1. Карта позиціонування туроператорів Херсонської області ПАТ Туристичний комплекс «Фрегат» та ПБП «Паритет»

Карта позиціонування допомогла виявити лідера (ПАТ Туристичний комплекс «Фрегат») та послідовника (ПБП «Паритет») серед туроператорів Херсонської області.

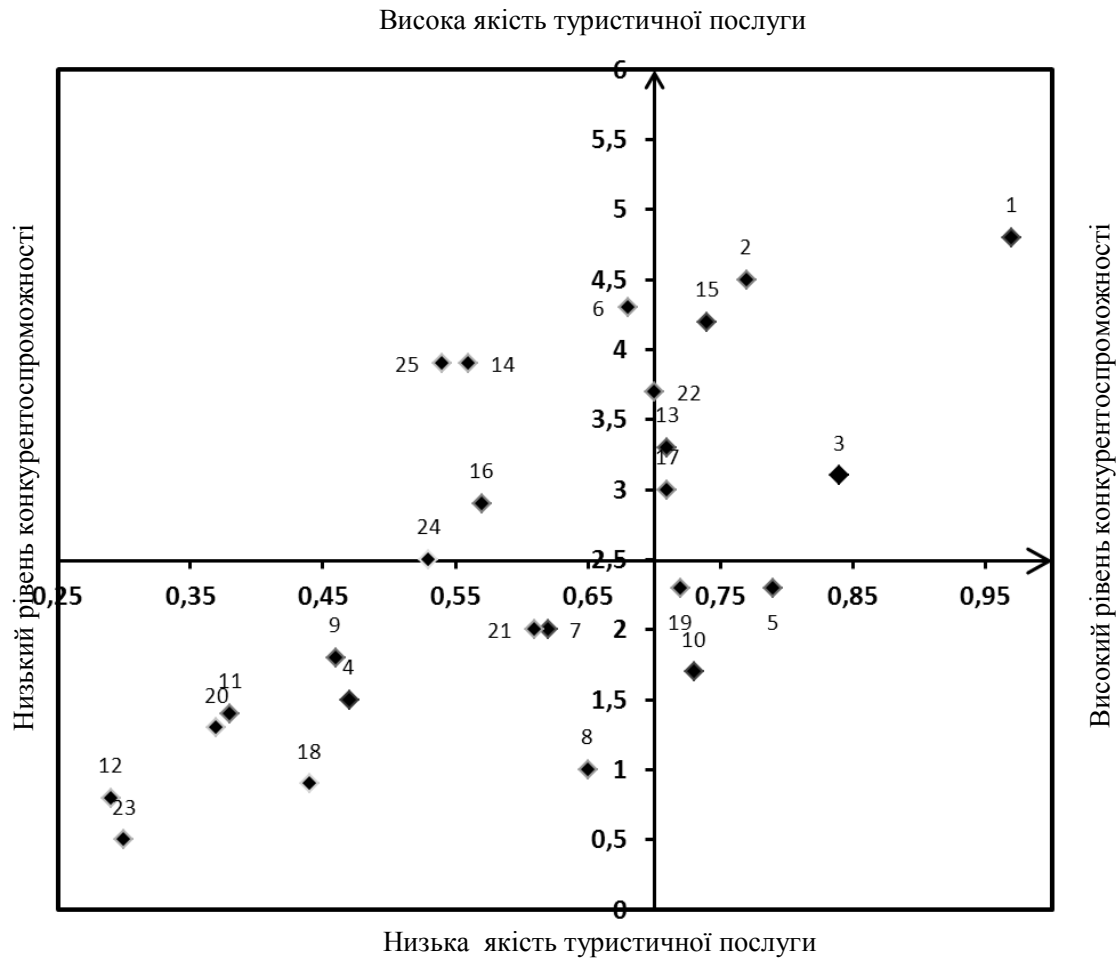
Розрахунки вище наведених показників проведено і для турагентів Херсонської області, які обслуговують туроператорів інших регіонів України.

Таблиця 4

*Оцінювання туристичних підприємств за вибіркоvim опитуванням споживачів*

№ з/п	Назва туристичного підприємства	Імідж тур. підприємства, бали	Якість тур. продукту, бали	Кількість країн для відвідування, один.	Спектр сервісних послуг, один.	Види туризму
1	2	3	4	5	6	7
1	ТОВ «Тур Плаза»	4,7	4,8	19	7	2
2	ТОВ «Эйрлайн Експрес»	4,3	4,5	11	4	2
3	ПП Туристична агенція «Ветер странствий»	4,5	3,1	20	7	1
4	ПП Новосадова Т.Л.	2,4	1,5	15	3	1
5	ПП Пасічник Н.О.	4,2	2,3	17	5	3
6	ТОВ «Юміс»	3,5	4,3	10	3	2
7	ФОП Башмакова О.М.	3,6	2,0	18	2	3
8	ПП СЕРЕЖНИКОВА Т.М.	3,9	1,0	16	5	1
9	ПП Пляченко З.К.	1,5	1,8	9	6	1
10	ПП Миронова А.І.	3,4	1,7	18	7	3
11	ФОП РИБАК АЛ.	2,4	1,4	8	1	2
12	ПП ОГОЛЬ Д.В.	1,7	0,8	7	2	1
13	ПП ПОЛЗІК Ю.Є.	3,0	3,3	18	5	2
14	ПП САВЧЕНКО М.Л.	3,1	3,9	5	2	2
15	ФОП Тураганство «Елена Элит Тур»	4,1	4,2	14	3	2
16	ПП ОСОЧЕНКО О.І.	3,2	2,9	9	3	2
17	ПП «РЕГАТОС-ТУР»	3,6	3,0	12	6	2
18	ПП СКРИПКА С.В.	1,3	0,9	15	5	2
19	ПП ВИСОВЕНЬ Г.О.	3,4	2,3	20	7	1
20	ПП ШЕЛЯКІН В.В.	1,8	1,3	16	1	1
21	ПП «РЕГАТОС»	2,7	2,0	17	5	2
22	ТОВ «ПЛАНЕТА»	3,4	3,7	14	4	2
23	ПП ГРЕБЕНЮК В.В.	1,1	0,5	18	1	1
24	ТОВ Бюро подорожувальницьких «Квитки по Європі»	1,9	2,5	13	5	1
25	ПП «ОФІР-ТУРС»	3,5	3,9	4	1	2

На підставі даних, отриманих у ході розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності та даних табл. 4, побудовано карту позиціонування для турагентів ринку туристичних послуг Херсонської області, які обслуговують туроператорів інших регіонів України (рис. 2).



*Рис. 2 Карта позиціонування турагентів Херсонської області, які обслуговують туроператорів інших регіонів України*

На рис. 2 досить наглядно відображена картина, що склалась на ринку туристичних послуг Херсонської області серед турагентів, які обслуговують туроператорів інших регіонів України. За рівнем ціни турагенти розподілились на представників внутрішнього та виїзного туризму. Підприємства, що займаються внутрішнім туризмом мають майже однаковий показник конкурентоспроможності. Тоді, як серед представників виїзного туризму є чітко виражений лідер – це ТОВ «Тур Плаза» та два послідовники (ТОВ «Ейрлайн Експрес» та ПП Туристична агенція «Ветер странствий»).

Управління підприємством з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш вагомні фактори, що впливають на її розвиток. При цьому передбачається підпорядкованість цілей і результатів підсистем взаємопов'язаним цілям.

Якісна трансформація ринкових умов господарювання сучасних підприємств викликає необхідність вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху підприємства. У цих умовах перед керівниками підприємств постає завдання формування такої системи управління, яка б забезпечила стратегічну гнучкість організації.

Одне з важливих завдань стратегічного управління – визначення цілей. Саме для їх досягнення створюється, функціонує та розвивається підприємство як цілісна система. Щоб підприємство мало взаємозв'язок цілей, постає потреба формувати несуперечливу систему цілей, стратегій, способів їх досягнення. Тому всі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Важливими етапами стратегічного управління є розробка стратегій на основі аналізу середовища підприємства з метою виявлення сильних та слабких сторін. При цьому необхідно розглядати макроекономічне, мікроекономічне та внутрішнє середовище із наявними чинниками впливу на діяльність туристичного підприємства.

Вивчення макроекономічного, мікроекономічного та внутрішнього середовища підприємства – це безперервний процес спостереження, вивчення, та аналізу дії факторів впливу на підприємство з тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози, тобто виявити та мінімізувати негативну дію цих чинників.

При цьому важливого значення набувають процес управління набором ділових стратегій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства в різних сферах його ділової активності.

Необхідно враховувати, що між маркетинговою стратегією та діловою стратегією існує тісний взаємозв'язок. Для туристичних підприємств особливістю сучасного розвитку можна вважати, що етап росту бізнесу відповідає життєвому циклу «зростання» при достатньо високій діловій активності та високому коефіцієнті стійкості.

На прикладі ТОВ «Тур Плаза», визначено, що ділова стратегія вибіркового розвитку передбачає концентрацію обмежених ресурсів (інвестицій) на окремих сегментах ринку, тому удосконалення методики сегментування ринку є дуже важливим при формуванні системи стратегічного маркетингового управління.

Стратегія вибіркового розвитку підприємства (ділова стратегія) пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання цілей подальшого розвитку бізнесу. За своїм економічним змістом стратегія вибіркового розвитку туристичні підприємства є стратегією встановлення і закріплення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства в конкретно обраних сегментах ринку туристичних послуг. Картина буде більш цілісною, якщо до ділової стратегії додається вибрана конкурентна (маркетингова) стратегія.

Стратегії конкуренції являють собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описують схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентні стратегії концентруються на діях і підходах, які пов'язані з стратегічним маркетинговим управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в туристичній галузі, яка має олігополістичний склад гравців.

Володіючи значною конкурентною перевагою, підприємство може розраховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж в середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги підприємство ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.

Розглядаючи рівень рентабельності витрат для туристичних підприємств Херсонської області можна сказати, що для ТОВ «Тур Плаза» завдання підвищення прибутковості стає найбільш важливим і може виглядати, як основна стратегічна ціль, враховуючи, що рентабельність у нього складає 1,12%, а конкурент цього підприємства ПБП «Паритет» має аналогічний показник на рівні – 4,09%.

Якщо визначити характеристики ділової активності вище зазначених підприємств, то ТОВ «Тур Плаза» має середній рівень обсягів продажу та високий в динаміці рівень стабільності надання послуг. Його конкурент (ПБП «Паритет»), навпаки, має середній

ступінь стабільності та прогнозованої оцінки обсягу продажів. Цей важливий фактор може успішно використати в короткостроковому перспективному розвитку ТОВ «Тур Плаза».

Стратегія конкуренції, як правило, буває одночасно атакуючою та оборонною – деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів чи, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби цілеспрямованим обґрунтованим вибором окремих ринкових сегментів (нішеве або сфокусоване використання обмежених ресурсів).

В умовах дефіциту необхідної інформації оцінити стан зовнішнього середовища вкрай складно. Компенсувати не достатню кількість інформації, врахувати думки фахівців щодо оцінки стану зовнішнього середовища дозволяє метод експертних оцінок. Задача оцінки зовнішнього середовища може бути вирішена на основі методу розстановки пріоритетів.

Для визначення комплексного впливу зовнішнього середовища на результативність діяльності підприємств необхідно розрахувати інтегральний показник оцінки стану зовнішнього середовища. Стан зовнішнього середовища визначено за регресійною шкалою нормативів.

У ході проведення розрахунків отримано чотири групи однорідних оцінок характеру стану зовнішнього середовища: супер нестійкий, нестійкий, задовільний, стабільний (табл. 5).

Супер нестійкий стан зовнішнього середовища характеризується несподіваними і абсолютними новими подіями. Зміни в такому середовищі наступають значно швидше, ніж реакція підприємства на них. Майбутнє непередбачуване. Нестійкий стан зовнішнього середовища має несподівані, але аналогічні події в минулому. Можливе прогнозування серйозних проблем у майбутньому. Знаходження підприємства у задовільному стані говорить про те, що події відбуваються звичним чином. Темп змін порівнюється з реакцією підприємства. Майбутнє передбачуване. Стабільний стан зовнішнього середовища має достатньо звичні події. Зміни у такому середовищі відбуваються повільніше, ніж реакція підприємства. Майбутнє передбачуване.

Таблиця 5

*Шкала оцінок зовнішнього середовища ринку туристичних послуг*

Рівні комплексних оцінок	Характеристика стадій впливу зовнішнього середовища
I. Макросередовище	
0,1315 – 0,4334	супернестійкий стан
0,4335 – 0,7354	нестійкий стан
0,7355 – 1,0374	задовільний стан
1,0374 та вище	стабільний стан
II. Мікросередовище	
0,1076 – 0,3079	супернестійкий стан
0,3080 – 0,5083	нестійкий стан
0,5084 – 0,7087	задовільний стан
0,7088 та вище	стабільний стан

Розробка маркетингової стратегії підприємства має здійснюватись з урахуванням системного методу маркетингового управління підприємством, що складається з п'яти етапів:

1 етап – визначається вплив кожного фактора макросередовища на вибір маркетингової стратегії, необхідність визначення такого впливу пов'язана з тим, що маркетингові стратегії в значній мірі залежать від подій, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

2 етап – вибір маркетингової стратегії залежить від поставлених цілей підприємства. Прагнення створити реальний портфель стратегій ґрунтується на тому, що від кожної стратегії очікується досягнення поставлених цілей протягом тривалого періоду часу з певним рівнем ризику для даної мети. Ця комбінація дає можливість вибирати найбільш реальні стратегії;

3 етап – оцінка впливу мікросередовища на вибір стратегії. Так само здійснюється процедура другого рівня вибору стратегій, які потенційно можуть увійти в портфель;

4 етап – побудова та аналіз матриць портфеля стратегій. При цьому доцільно використовувати сценарний підхід, що забезпечує багатоваріантність обраних стратегій;

5 етап – визначення бажаного портфеля стратегій підприємства залежно від того, який з варіантів може найкращим чином забезпечити досягнення поставлених цілей.

Ці етапи можна вважати послідовністю процесу формування системи стратегічного маркетингового управління.

Опрацювання сценарію реалізації системи стратегічного маркетингового управління зроблено на прикладі ТОВ «Тур Плаза». Це підприємство є представником найбільш вагомій групи учасників туристичного ринку (група підприємств, що відноситься до типу С).

Для підприємства ТОВ «Тур Плаза» пріоритетність конкурентних стратегій встановлювалась за найбільш впливовими характеристиками впливу макро- та мікросередовища, визначених експертами, з урахуванням їх рангів і комплексної оцінки характеру впливу макро- та мікросередовища.

Враховуючи особливості структури комплексної туристичної послуги для цієї групи підприємств: «виїзний туризм + внутрішній туризм», було підбрано відповідні групи експертів, які б змогли оцінити відповідний вплив як макро- так і мікросередовища на виїзний та внутрішній туризм.

Експертів поділено на 3 групи. Група А – визначали переважно вплив факторів макро- та мікросередовища з позицій законодавчої бази державного регулювання та впливу туристичної галузі на розвиток супутніх галузей. Ця група визнала, що комплексна оцінка впливу макросередовища більш вагома для цього бізнесу ніж комплексна оцінка впливу мікросередовища.

Макро- та мікросередовище мають нестійкий стан, але події мають подібні аналоги в зарубіжній практиці. Мається на увазі вплив відкритих галузевих бар'єрів з виявленими елементами олігополії.

Група В підтвердила точку зору першої групи. Експерти цієї групи визначили, що такий бізнес, як туризм, з переважною кількістю підприємств-учасників, що відносяться до малого бізнесу, не може мати активний розвиток без розповсюдження та впровадження в діяльність конкурентних стратегій. Група В та група С зійшлися на думці, що вплив макросередовища на цю галузь більш впливовий ніж на будь-яку іншу галузь національної економіки.

Визначившись експертними оцінками вдалось сформувати матрицю вибору ділової та конкурентної стратегій для ТОВ «Тур Плаза» (табл. 6).

Матриця формування портфеля стратегій ТОВ «Тур Плаза»

Компоненти стратегії і фактори впливу	Ділова стратегія вибіркового розвитку	Конкурентні стратегії		
		Лідерство за рахунок витрат	Диференціювання сервісних послуг	Фокусування на окремих сегментах
1. Фактори макро-, мікросередовища (відповідно до рангу впливу)	Пошук шляхів здобуття конкурентних переваг: а) реагування на зміни, які відбуваються в туристичній галузі; б) розробка конкурентоспроможних заходів і дій, які дають стійкі переваги перед конкурентами.	1. Вплив конкурентів – 5 балів; 2. Вплив вхідного галузевого бар'єру – 5 балів; 3. Вплив соціально-економічних тенденцій – 4 бали.	1. Вплив параметрів туристичного ринку – 5 балів; 2. Вплив поведінки споживачів – 4,5 балів; 3. Вплив конкурентів – 4 бали.	1. Вплив параметрів туристичного ринку – 5 балів; 2. Вплив поведінки споживачів – 5 балів; 3. Вплив вхідного галузевого бар'єру – 5 балів; 4. Вплив конкурентів – 3 бали.
2. Цілі	Концентрація інвестицій в сегментах, де прибутковість висока, а рівень ризику низький.	Забезпечити такий рівень витрат, який дозволяє ефект масштабу.	Створення та розширення меж сервісного обслуговування та впливу на конкурентоздатність послуги.	Створення цільового мотивованого споживача на основі концепції довгострокових відносин.

Обрана ділова стратегія вибіркового розвитку передбачає пошук шляхів зростання конкурентних переваг за рахунок концентрації інвестицій в сегментах, де прибутковість висока, а рівень ризику низький. Серед конкурентних стратегій обрані наступні: 1) лідерство за рахунок витрат; 2) диференціювання спектру сервісних послуг; 3) фокусування на окремих сегментах. Метою зазначених стратегій є створення та розширення меж сервісного обслуговування та впливу на конкурентоспроможність послуги, а також сприяння довгостроковим відносинам між споживачем та туристичним підприємством.

Таким чином, можна вважати, що модель системи стратегічного маркетингового управління дозволяє здійснювати альтернативний вибір взаємопов'язаних ділової та маркетингової стратегії.

**Висновки:** у статті доведено, що встановлення взаємозв'язку між сферами організаційної діяльності менеджменту і маркетингу на ринку туристичних послуг дозволило, методом дослідного анкетування, визначити перелік переважних соціально-демографічних характеристик цільових споживачів туристичної послуги, перелік мікроекономічних та внутрішніх факторів, які впливають на імідж туристичного підприємства та якісне сприйняття туристичної послуги. Багаторівнева економіко-

математична обробка анкетного дослідження дозволила проранжувати та відібрати найбільш вдалі показники для складання карт дворівневого та багаторівневого сегментування.

Конкурентні стратегії концентруються на діях і підходах, які пов'язані зі стратегічним маркетинговим управлінням і спрямовані на забезпечення успішної діяльності в туристичній галузі, яка на ринку має олігополістичний склад гравців. В межах, системи стратегічного маркетингового управління запропоновано розробку та вибір маркетингових стратегій здійснювати за п'ятьма етапами, у складі яких присутні: оцінка привабливості макро- та мікросередовища зі шкалою оцінки етапу зовнішнього середовища.

#### Література

1. Гаврилюк, С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : навчальний посібник / С. П. Гаврилюк. – К. : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2006. – 180 с.
2. Гаврилюк, С. П. Соціально – економічна природа та особливості ринку туристичних послуг [Текст] / С. П. Гаврилюк // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах. – 2004. – № 2. – С. 199–203.
3. Глинський, Н. Ю. Стратегічне управління у формуванні конкурентних переваг підприємства [Текст] / Н. Ю. Глинський // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : V Міжнародно-практична конференція (7–9 жовтня 2004 р., м. Львів). – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2004. – С. 68-69.
4. Ковтун, О. І. Стратегія підприємства [Текст] : навчальний посібник / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ – 2000, 2007. – 324 с.
5. Фатхудинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] : учебник / Р. А. Фатхудинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 640 с.
6. Швец, И. Ю. Управление качеством туристической услуги [Текст] / И. Ю. Швец // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 61. – С. 61–72.
7. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : навчально – методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2015

©Воскресенська О. С.

#### References

1. Havryliuk, S. P. (2006). *Konkurentospromozhnist pidpriemstv u sferi turystychnoho biznesu*. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhivnelno – ekonomichnyi un-t.
2. Havryliuk, S. P. (2004). *Sotsialno – ekonomichna pryroda ta osoblyvosti rynku turystychnykh posluh. Restoranne hospodarstvo i turystychna industriia u rynkovykh umovakh*, 2, 199-203.
3. Hlynskyi, N. Yu. (2004). *Stratehichne upravlinnia u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstva*. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnikha».
4. Kovtun, O. I. (2007). *Stratehiia pidpriemstva*. Lviv: «Novyy svit – 2000».
5. Fatkhudinov, R. A. (2000). *Strategicheskyy marketing*. Moskva: «YNFRA-M».
6. Shvets, I. Yu. (2005). *Upravleniye kachestvom turusluhi. Kultura narodov Prychernomoria*, 61, 61-72.
7. Shershnova, Z. Ye. (2001). *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv: KNEU.

Received 10.03.2015

© Voskresenskaya H. E.