

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студента Мірзосвої Аліни Артурівни
(П І Б)

академічної групи 075М-19з-1
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Розробка стратегії антикризового маркетингу туристичного агентства»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Гармідер Л.Д.			
розділів:				
1. Теоретичний	Гармідер Л.Д.			
2. Дослідницький	Гармідер Л.Д.			
3. Проектний	Гармідер Л.Д.			
Рецензент	Чуприна Н.М.			
Нормоконтролер	Магеррамова І.А			

Дніпро
2020

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«01» вересня 2020 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студенту Мірзоєвій А.А. академічної групи 075м-19з-1
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему **«Розробка стратегії антикризового маркетингу туристичного агентства»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 20 листопада 2020 р. № 963-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи дослідження криз на ринку туристичних послуг, визначення особливостей туристичного продукту, розгляд класифікації антикризових стратегій.	01.09.2020 р – 20.09.2020 р.
Дослідницький	Маркетинговий аналіз туристичного агентства ТОВ «Laspi», дослідження впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність агентства.	21.09.2020 р – 25.10.2020 р.
Проектний	Обґрунтування та розробка антикризової стратегії для туристичного агентства ТОВ «Laspi».	26.10.2020 р – 29.11.2020 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		30.11.2020 р – 10.12.2020 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Гармідер Л.Д.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2020 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

11.12.2020 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Мірзоєва А.А.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота (магістра): 100 с., 25 таблиць, 7 рисунків, 83 джерела, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – туристичне агентство ТОВ «Laspi».

Предмет дослідження – процес розроблення та реалізації стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Laspi».

Мета – розробити стратегію антикризового маркетингу туристичного агентства.

Мета зумовила розв'язання наступних дослідницьких завдань:

- обґрунтування теоретичної бази розв'язання проблеми, поставленої у кваліфікаційній роботі;
- проведення досліджень та розробка алгоритму досягнення мети кваліфікаційної роботи;
- розробка пропозицій щодо виходу із кризового стану туристичного підприємства.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення), а також порівняльний метод та принципи об'єктивізму і системності.

Результати дослідження та їх новизна: наукова новизна одержаних результатів роботи зумовлена актуальністю пропонованої проблеми, сукупністю поставлених завдань, а також засобами їх розв'язання.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані ТОВ «Laspi» при формуванні антикризової стратегії.

Перелік ключових слів: **ТУРИСТИЧНА КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ, ТУРИСТИЧНЕ АГЕНТСТВО, АТИКРИЗОВА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ.**

SUMMARY

Qualification work (master's degree): 100 pages, 25 tables, 7 drawings, 83 sources, 1 appendix.

The object of research is the travel agency Laspi.

The subject of the research is the process of development and implementation of anti-crisis marketing strategy of Laspi.

The purpose is to develop a strategy for anti-crisis marketing of a travel agency.

The purpose led to the solution of the following research tasks:

- substantiation of the theoretical basis for solving the problem posed in the qualification work;
- conducting research and developing an algorithm for achieving the goal of the qualification work;
- development of proposals for overcoming the crisis of the tourist enterprise.

The methodological basis of the research consists of general scientific methods (analysis, synthesis, generalization), as well as the comparative method and principles of objectivism and systematics.

The results of the research and their novelty: the scientific novelty of the obtained results is due to the relevance of the proposed problem, the set of tasks, as well as the means to solve them.

Information on implementation: the results of the study will be used by travel agency Laspi in the process of formation anti-crisis strategy.

List of keywords: TOURIST CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, TRAVEL INDUSTRY, TRAVEL AGENCY, ANTI-CRISIS MARKETING STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	9
1.1 Особливості ринку туристичних послуг.....	9
1.2 Поняття кризи туристичного агентства.....	19
1.3 Поняття та класифікація антикризових стратегій на ринку туристичних послуг.....	27
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА.....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного агентства ТОВ «Laspi».....	38
2.2 Аналіз внутрішнього маркетингового середовища туристичного агентства ТОВ «Laspi».....	46
2.3 Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на розробку стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Laspi».....	54
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ОБРАНОГО ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА.....	71
3.1 Оцінка маркетингових стратегічних альтернатив та побудова матриць для туристичного агентства ТОВ «Laspi».....	71
3.2 Розробка стратегії антикризового маркетингу туристичного агентства ТОВ «Laspi» та план заходів щодо її реалізації.....	82
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТОК А.....	101

ВСТУП

У нинішніх умовах ринкового господарювання України спостерігається ситуація з виникненням істотних ускладнень у багатьох підприємств різних форм власності та сфер діяльності у зв'язку із наслідками світової пандемії Covid-19. В кризових умовах виникає гостра необхідність приділяти пильну увагу до процесу функціонування маркетингової стратегії підприємства: направляти зусилля на утримання частки ринку, формувати лояльність споживачів, активно протистояти конкурентам.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що на сьогодні в сфері туризму сильно відчувається економічна криза, яка призводить багатьох туроператорів до банкрутства. У такій нестабільній ситуації важливо вміти відслідковувати майбутні зміни середовища, а також правильно сегментувати ринок задля вчасного і правильного реагування на процеси, що відбуваються.

Проблематика розвитку ринку туристичних послуг знайшла широке відображення у наукових роботах багатьох вчених. Теоретичні засади формування комплексу маркетингу та його загальних засад обґрунтовані Ф. Котлером [40]. Визначення методів дослідження ринку туризму розглядали Е.В. Сарафанова та М.С. Мотишина [70, 61]. Побудову стратегії розвитку, оцінювання можливостей та загроз туристичному бізнесу досліджували М.П. Мальська та А.П. Дурович [52, 27].

Об'єкт дослідження – туристичне агентство ТОВ «Laspi».

Предмет дослідження – процес розроблення та реалізації стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Laspi».

Мета – розробити стратегію антикризового маркетингу туристичного агентства.

Мета зумовила розв'язання наступних дослідницьких завдань:

- обґрунтування теоретичної бази розв'язання проблеми, поставленої у

- кваліфікаційній роботі;
- проведення досліджень та розробка алгоритму досягнення мети кваліфікаційної роботи;
 - розробка пропозицій щодо виходу із кризового стану туристичного підприємства.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення), а також порівняльний метод та принципи об'єктивізму і системності.

Антикризова маркетингова стратегія в умовах підвищених ризиків функціонування туристичного агентства забезпечить поступовий вихід із кризового стану та приведе до налагодження процесів діяльності підприємства. Розробка та реалізація антикризової маркетингової стратегії на сьогоднішній день є єдиним виходом із ситуації, що склалася в наслідку від світової пандемії.

В першому розділі наведені теоретичні основи дослідження криз на ринку туристичних послуг. Були визначені особливості туристичного продукту, введено поняття кризи туристичного агентства та розглянута класифікація антикризових стратегій на туристичному ринку.

У другому розділі здійснено маркетинговий аналіз туристичного агентства, проаналізовано діяльність ТОВ «Laspi», наведено організаційно-економічна характеристика та проаналізовано вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність агентства.

Третій розділ присвячений формуванню антикризової стратегії для туристичного агентства. Була проведена оцінка маркетингових стратегічних альтернатив та здійснено побудову матриць БКГ та Мак-Кінсі для туристичного агентства. Розроблено антикризову маркетингову стратегію розвитку агентства та визначені заходи щодо її реалізації.

Методологічна база дослідження: законодавча та нормативна база України, підручники та монографії українських та зарубіжних авторів з теми дослідження, періодичні та спеціальні видання, звітність підприємства та Інтернет ресурси.

Наукова новизна: розробка антикризової стратегії для туристичного агентства в умовах світової пандемії Covid-19 набуває високої актуальності.

Практична значущість даної роботи полягає в тому, що результати мого дослідження будуть втілені на практиці і допоможуть туристичному агентству ТОВ «Laspi» зайняти свою нішу на українському ринку туристичних послуг.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи відповідає поставленій меті та завданням і складається зі вступу, основної частини з викладом матеріалу, висновку, списку використаних джерел із 83 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок.

Апробація результатів роботи. Результати маркетингового дослідження, що ввійшли до кваліфікаційної роботи магістра, були апробовані та оприлюднені на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Majesty of Marketing» (м. Дніпро, 2020р., НТУ «Дніпровська політехніка»). Результати дослідження, що входять до складу кваліфікаційної роботи, опубліковані у відкритому друці:

- Mirzoieva A. Crisisconceptofthetravelagency // Majestyof Marketing:MaterialsoftheInternationalconferenceforthestudentsandjuniorresearchstaf. – Dnipro, Dnipro University of Technology, 2020.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1 Особливості ринку туристичних послуг

Конкурентні переваги організації можуть бути чітко виокремлені лише за умови особливостей ринку, на якому вона працює. Туристичний ринок – це ринок послуг, так як послуги виступають основним предметом обміну і складають 80% всього обсягу продажів на розвинених туристських ринках [29].

Туристична послуга – сукупність цілеспрямованих дій у сфері обслуговування, які орієнтовані на забезпечення і задоволення потреб туриста або екскурсанта, що відповідають цілям туризму, характеру та спрямованості туристської послуги, туру, туристського продукту, що не суперечать загальнолюдським принципам моралі і доброго порядку [12].

Ринок туристичних послуг можна розглядати як відкриту систему, що багатьма каналами пов'язана з ринками вищих рангів (ринок послуг і світовий ринок) та з господарським комплексом певної території як з соціально-економічною системою вищого порядку, складовою якої є [4].

Туристичні ринки також класифікують за формою організації, по сезонності, по класу обслуговування та ін. Туристична послуга завдяки своїй специфіці обумовлює комплексуючий характер туристичної діяльності та забезпечує мультиплікаційний ефект, який дозволяє визначити зв'язки та міру інтегрованості туризму в національну та світогосподарську системи. Такими системоутворюючими одиницями ринку виступають споживач та виробник туристичної послуги, різноманітні зв'язки та відносини між якими формують ринкові структури попиту та пропозиції [29].

Ринок туристичних послуг має власну структуру, яка відповідає специфіці споживання туристичних послуг. Виділяють 2 структурні компоненти цього

ринку: ринок споживача, де формується попит на турпродукт, та ринок виробника, діяльність суб'єктів якого спрямована на задоволення цього попиту [5].

Елементи територіальної структури ринку споживача є територіальними утвореннями, які характеризуються деяким рівнем концентрації попиту та залежним від нього радіусом обслуговування. Територіальна концентрація та спеціалізація лежать в основі виділення елементів територіальної структури: пунктів, центрів та вузлів.

Наявність туристичних підприємств, які забезпечують практично неструктурований попит, характеризує формування пунктів територіальної структури ринку туристичних послуг. Нарощування однотипних туристичних фірм призводить до структурування пропозиції та попиту в регіоні і сприяє формуванню центрів територіальної структури ринку споживача. Подальше урізноманітнення попиту внаслідок удосконалення соціально-економічних умов життя, створення великих підприємств посередників туроператорів відповідає формуванню вузлів [20, с.59].

З іншої сторони, елементи територіальної структури виробника можуть бути представлені екскурсійними пунктами, туристичними центрами та туристсько-рекреаційними вузлами. Екскурсійні пункти існують за наявності пам'яток історії та культури, атрактивні властивості яких дозволяють використовувати їх у туристичному бізнесі. Концентрація значної кількості культурно-історичних ресурсів збільшує обсяг часу необхідного для задоволення культурно-пізнавальної мети туриста, зумовлює формування туристсько-екскурсійного центру. Якщо ж туристсько-екскурсійна діяльність охоплює значну територію, ускладнюючи функції центру, до туристично-рекреаційних, то мова йде про туристично-рекреаційний вузол [36].

Туристично-рекреаційний вузол може мати статус курорту. Курорт – це місцевість з природними лікувальними факторами та необхідними умовами для їх використання з лікувально-профілактичною метою [1].

Курорт є вузькоспеціалізованим територіальним утворенням, а відносна територіальна однорідність курортних ресурсів сприяє формуванню ареальних форм – курортних місцевостей, районів та зон для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності істотно управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. В даний час керівники підприємств змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності наслідків таких рішень, до того ж при нестачі економічних, комерційних знань і практичного досвіду роботи в нових умовах [31, с. 256].

Туристичний ринок, як і всі інші ринки, функціонує на основі законів попиту та пропозиції. Досліджуваний ринок є системою світових господарських зв'язків, де здійснюється процес перетворення туристично-екскурсійних послуг на грошові кошти і зворотного перетворення грошових коштів на туристично-екскурсійні послуги. Процес просування туристичних послуг до кінцевого споживача є складним і нерідко не передбачає безпосереднього зв'язку між ними. Саме тому в процесі просування туристичні послуги комплектуються в туристичний продукт (через туроператора) і через систему дистрибуції (турагентства) доводять до споживача.

Умови виходу на туристичний ринок визначаються перш за все владними структурами держави в цілому та регіону зокрема. Для виходу на туристичний ринок необхідно зареєструвати відповідне підприємство (фірму) та отримати ліцензію на здійснення такої діяльності [43].

Можливості виходу на ринок туристичних послуг визначаються характером конкуренції, наявністю у підприємства необхідної технічної та соціальної інфраструктури, наявністю зв'язків з посольствами, закордонними партнерами. У деяких випадках уже природні особливості держави чи регіону

або історичні пам'ятки старовини забезпечують певну перевагу над конкурентами [33, с.56].

Як і будь-який інший товарний ринок, ринок туристичних послуг неоднорідний. У його структурі виділяються більш дрібні за своїми масштабами ринки. У зв'язку з цим існує досить багато ознак класифікації туристського ринку.

Відзначимо лише найбільш важливі, які мають першорядне значення для маркетингових досліджень:

- залежно від мети подорожі: рекреаційний, діловий, науковий, культурно-пізнавальний, етнічний;
- залежно від характеру організації подорожі: ринок організованого туризму, ринок неорганізованого туризму;
- за кількістю учасників подорожі: ринок групового туризму, ринок індивідуального туризму;
- залежно від способу пересування: пішохідний, залізничний, авіаційний, морський або річковий, автомобільний [52].

Ознаки туристичного продукту. Згідно зі Законом України про внесення змін до Закону України "Про туризм" № 1282-IV від 18 листопада 2003 р., туристичний продукт – це попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) [12].

Для більшого розуміння поняття «туристичний продукт» пропонується розглянути таблицю 1.1 з аналізом різних підходів до його визначення.

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів до визначення поняття «туристичний продукт»

Автор	Визначення поняття «туристичний продукт»	Особливості підходу до визначення
Н.Є. Кудла [43]	Туристичний продукт – це набір послуг, що входять у вартість туристичної поїздки за певним маршрутом з комплексним обслуговуванням.	<p>Поняття трактується як комплекс послуг, що надаються під час подорожі та ототожнюється з поняттям туристичний пакет.</p> <p>Дане тлумачення не враховує того факту, що послуги надаються не тільки під час туристичної поїздки, але й в процесі підготовки до неї. Також існує пішохідний туризм, який інколи не потребує переміщення споживача за допомогою транспортних засобів.</p>
Ф. Котлер [41]	Туристичний продукт – це сукупність всього того, що можливо запропонувати на ринку споживачам для придбання, використання, споживання та здатних задовольнити певну потребу чи бажання. Він включає в себе фізичні об'єкти, послуги, місця організації та ідеї. В цьому визначенні підкреслюється різноманітність продуктів, оскільки ними можуть бути фізичні об'єкти, послуги, ідеї тощо.	Основою будь-якого продукту є потреба людини. Для того щоб сукупність предметів і послуг стала єдиним туристичним продуктом, усі його компоненти мають бути пов'язані однією ідеєю (задумом продукту).

Продовження таблиці 1.1

<p>Н.В. Івашова [29]</p>	<p>Туристичний продукт – будь-яка послуга, що задовольняє ті чи інші вимоги туристів під час їхньої подорожі та підлягає оплаті з їхнього боку, а основним туристичним продуктом є комплексне обслуговування, тобто стандартний набір послуг що продається туристам в одному пакеті.</p>	<p>Позитивної оцінки у даному визначенні заслуговує те, що туристичний продукт акумулює у собі послуги, які задовольняють потреби туристів під час подорожі. Якби ця мета не була закладена у туристичний продукт, то він просто не користувався би попитом на ринку.</p> <p>Виокремлюється поняття «основний туристичний продукт» як аналог поняття «туристичний пакет».</p>
<p>В.О. Квартальнов [31]</p>	<p>Туристичний продукт – це сукупність речових (предметів споживання) і неречових (у формі послуги) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туристів, що виникають під час подорожі.</p>	<p>Дане визначення характеризує туристичний продукт як комплекс предметів споживання та послуг, необхідних у процесі подорожі та не враховує головного — туристично – рекреаційних ресурсів, які являються основною метою поїздки туриста у регіон і визначають його споживчий вибір.</p>
<p>О.Ю. Малиновська [53]</p>	<p>Основна відмінність туристичного продукту від туристичної послуги полягає у тому, що послуга може бути купленою та спожитою за місцем її виробництва.</p>	<p>Надається визначення туристичного продукту та туристичної послуги та відмінності цих понять. Поняття туристичного продукту є більш широким, ніж туристична послуга.</p>

Продовження таблиці 1.1

М.П. Мальська [52]	Туристичний продукт – упорядкована сукупність туристичних послуг, робіт і товарів (пакет туристичних послуг), що складається як мінімум з двох, або більше одиничних чи множинних туристичних послуг, робіт, товарів і засобів забезпечення, інших туристичних ресурсів, достатніх для задоволення потреб туристом в процесі із метою туризму.	Визначено туристичний продукт як сукупність туристичних послуг, робіт і товарів. Дане визначення більш широке, ніж у Законі України "Про туризм".
------------------------	--	---

У маркетинговій термінології продуктом є все, що становить предмет угоди. Туристичним продуктом є: місце в готелі, краєзнавча екскурсія, перебування у санаторії, відвідання архітектурних споруд древнього міста, подорож навколо світу тощо. Туристичний продукт може мати різний характер. У більшості випадків туристичний продукт поєднує декілька послуг, які разом утворюють так званий пакет. У нього може входити переліт та піч ліг, екскурсія містом, проїзд і перебування на туристичній базі з повним харчуванням та використання різноманітних рекреаційних послуг тощо [69].

Основу проектування пакета становить так зване ядро, чи серцевина користі (core benefits), або туристична ціль, яка сприяє задоволенню основних потреб при купівлі продукту. Так, задоволення може полягати, наприклад, у змозі перебування в екологічно-чистих куточках природи, лікуванні хвороб, духовному переживанні в місцях релігійного культу, здобутті спортивних навичок тощо. Найчастіше ядром користі є розваги, пов'язані з так званими туристичними благами (наприклад, клімат, озера, гори), які вже є продуктом

природи, або діяльності людини (музеї, ярмарки, зоопарки тощо). Туристів, які скористаються такими розвагами, потрібно забезпечити транспортними, страховими послугами, організувати харчування, розміщення, надати потрібну інформацію тощо. Послуги і блага, які задовольняють основні потреби, утворюють так званий реальний продукт. Турист може користуватися іншими послугами і благами, які виходять з його особистих потреб. Їх швидше вважають бажаними, ніж необхідними. Такі компоненти складають так званий розширений продукт [26].

У туристичний продукт, окрім послуг, можуть входити й матеріальні блага. У складі пропонованого продукту туристичні фірми надають проспекти, атласи, путівники, календарі тощо. Туристичні фірми можуть на комерційних засадах реалізовувати різні товари, які потрібні для туризму (наприклад, туристичний інвентар, одяг, взуття) або товари для задоволення щоденних потреб туриста (косметика, преса, напої тощо) [82].

Домінуючою властивістю туристичного продукту є його послуговий характер. За визначенням Ф. Котлера, «послуги» – це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволення". Отже, послуги не зберігаються і покупцеві пропонується щось таке, що не має матеріальної форми [39, с.533].

За великої різноманітності туристичних послуг їх можна згрупувати за такими властивостями:

- складності та комплексності – зазвичай туристичний продукт складається з окремих елементів (послуг) разом з відповідними матеріальними благами, які взаємно доповнюють одні одних;
- єдності процесу виробництва, обміну та споживання;
- нездатності до зберігання туристичних продуктів (не можна, наприклад, зберігати на наступний рік заброньовані місця у літаку чи готелі);
- невідчутності – турист, купуючи продукт, не може його побачити, перевірити, випробувати, тому дуже важливе значення у туризмі мають

інформаційно-рекламні матеріали (листівки, каталоги, фільми, слайди, світлини тощо), які дають потенційному туристу уяву про продукт;

- відсутності володіння;
- складності стандартизації надання туристичних послуг – рівень і спосіб надання того самого типу послуг може змінюватися внаслідок багатьох непередбачуваних чинників, як-от: зміна погоди або політичного устрою, хвороба екскурсовода тощо;
- сезонності, яка спричиняє, між іншим, високі постійні витрати туристичної діяльності;
- дуже великою часткою і значенням людської праці у наданні послуг, безпосереднім контактом покупця продукту з його виробником і посередником [43].

Туристичний продукт буває композицією послуг і матеріальних благ, де останні відіграють додаткову роль і не завжди входять до його складу. Одним словом, туристичний продукт не є фізичним об'єктом, а своєрідним комплектом послуг, який неможливо ідентифікувати доти, доки його не придбаєш і не споживеш. Такі передумови викликають у споживача певну недовіру й асоціації, які певною мірою гальмують попит. Для протидії таким перешкодам продавець туристичних послуг застосовує різні технології і прийоми інформаційного впливу, які наближають потенційного покупця до споживчої вартості пропозиції. Клієнти туристичних агенцій можуть почути записи інтерв'ю з журналістами, які відпочивали у пропонованих місцях і об'єктах, оглянути слайди чи фільми [47].

Деякі фірми падають рекламні матеріали, уможливлуючи у такий спосіб їх огляд цілою сім'єю і тим самим полегшуючи прийняття рішення майбутніми клієнтами. Метою таких заходів є створення заміника прямого контакту клієнта з продуктом. Оскільки туристичний попит має складену комплементарну структуру, то й туристичний продукт характеризується комплексністю. Попит на туристичні блага, тобто на вигоди, які вони приносять, тісно пов'язаний з

попитом на інші численні блага й послуги, серед яких головними виступають блага і послуги транспорту та готелів. У випадку виїзду на відпочинок з лікувальною метою ядром попиту буде використані місцевого мікроклімату. Але одночасне задоволення від загальнодоступних цінностей води і сонця та купівля необхідних харчових і послуг розміщення доповнять цей відпочинок до реального попиту [50].

Невідчутний характер послуг ускладнює процес ціноутворення і популяризацію послуг на ринку. Туристичний продукт не може бути вироблений і збережений з метою подальшого його продажу. «Складування» послуг має інший характер, ніж зберігання благ. Надавати послугу можна лише тоді, коли надходить замовлення або з'являється покупець. Послуги зберігаються непомітно, подібно як електричний струм в акумуляторі. Для «складування» туристичних послуг потрібний резерв готельних місць, транспортних засобів тощо. Отже, можна вважати, що єдність процесу виробництва, обміну та споживання виявляє саме той чинник, який робить послуги дійсно послугами і відрізняє їх від матеріальних благ [49].

Таким чином, можна зробити висновок щодо особливостей ринку туристичних послуг:

- основним предметом купівлі-продажу є послуги;
- крім покупця і продавця в механізм туристського ринку включається значна кількість посередницьких ланок, які забезпечують зв'язок попиту і пропозиції;
- попит на туристські послуги відрізняється рядом особливостей: великим розмаїттям учасників поїздок по матеріальним можливостям, віком, цілям і мотивів;
- еластичністю, індивідуальністю і високим ступенем диференціації;
- віддаленістю за часом і місцем від туристського пропозиції.

1.2 Поняття кризи туристичного агентства

Туристична галузь являється важливим рушійним важелем економічного росту та добробуту, а також відіграє головну роль у місії по боротьбі з бідністю в країнах, що розвиваються. Зростаючий національний туристичний сектор дозволяє створювати робочі місця та покращувати платіжний баланс країни, проте останніми роками туристична індустрія стикається з численними кризами. Нарощення рівня невизначеності середовища в туризмі в останні десятиліття значно активізували дослідження в галузі антикризового менеджменту [14].

На думку ізраїльського вченого Я. Перла: «Кризовою вважається будь-яка ситуація, яка має потенціал довгострокового негативного впливу на звичне середовище діяльності туристичного агентства. Криза у сфері туризму – це однозначно повторюване, неочікуване явище і основне завдання антикризового менеджменту полягає у усуненні негативних наслідків кризи у посткризовий період» [7].

Натомість професор Бостонського університету М. Хол вважає, що: «Криза є інтегрованим поняттям, що включає будь-які можливі ризики небезпечних змін у середовищі діяльності суб'єктів туристичного ринку, що можуть негативно вплинути на реалізацію ринкової стратегії» [5].

Для того, щоб зрозуміти поняття кризи, необхідним є розгляд думок різних науковців, наведений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз підходів до визначення поняття криза

Автор	Визначення поняття «криза»	Особливості підходу до визначення
Воробйова О. К. [19]	Криза – це ситуація, в результаті якої виникають значні перебої в основних підсистемах підприємства.	Наголос зроблено на надзвичайній ситуації та перебої в основних підсистемах підприємства.

Продовження таблиці 1.2

Лебедев О.Т. [47]	Криза – це відображення протиріч функціонування і розвитку підприємства.	Основний акцент – протиріччя функціонування підприємства.
Семенов І.В. [71]	Криза – це момент різкого загострення протиріч, які виникають в процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи (тобто підприємства) між собою та зовнішнім оточенням.	Деталізація протиріч, які виникають в процесі функціонування підприємства.
Наливайко А.П. [62]	Криза – крайнє загострення протиріч в діяльності підприємства, що загрожує його сталому функціонуванню.	Фіксується увага на загрозу сталого розвитку підприємства.
Колесник О.О. [37]	Криза – глибокий розлад, різкий перелом, період загострення протиріч в процесі розвитку будь-якої сфери людської діяльності.	Уявлення кризи у вигляді переломного моменту та його суті – різкого загострення протиріч в розвитку.
Ілляшенко С.М. [30]	Криза – фаза розбалансування діяльності підприємства і обмеження можливості впливу його керівництва на фінансові відносини.	Пропонується опис прояви кризи за допомогою причинно-наслідкового зв'язку, який найбільш повно розкриває суть терміну «криза». Втрата стійкості підприємства через фінансові проблеми.
Градов А.П. [22]	Криза – це різкий, крутий перелом, тяжкий перехідний стан, гострі проблеми з аби чим, тяжкий стан.	Зміна тенденції розвитку підприємства.
Біловодська О.А. [14]	Криза – економічне явище, яке одночасно створює і руйнує, тобто формує передумови і готує умови для подальшого розвитку і звільняє від попередньої стратегії діяльності.	Криза досліджується з точки зору циклічних коливань та необхідності перетворення системи.

Продовження таблиці 1.2

Божкова В.В. [15]	1) криза – це неузгодженість в діяльності окремих систем організації(економічної, фінансової соціальної тощо); 2) криза – це неплатоспроможність, це зростаюча небезпека банкрутства та ліквідації організації.	Розглядається з точки зору загрози припинення діяльності підприємства через банкрутство і ліквідацію.
----------------------	--	---

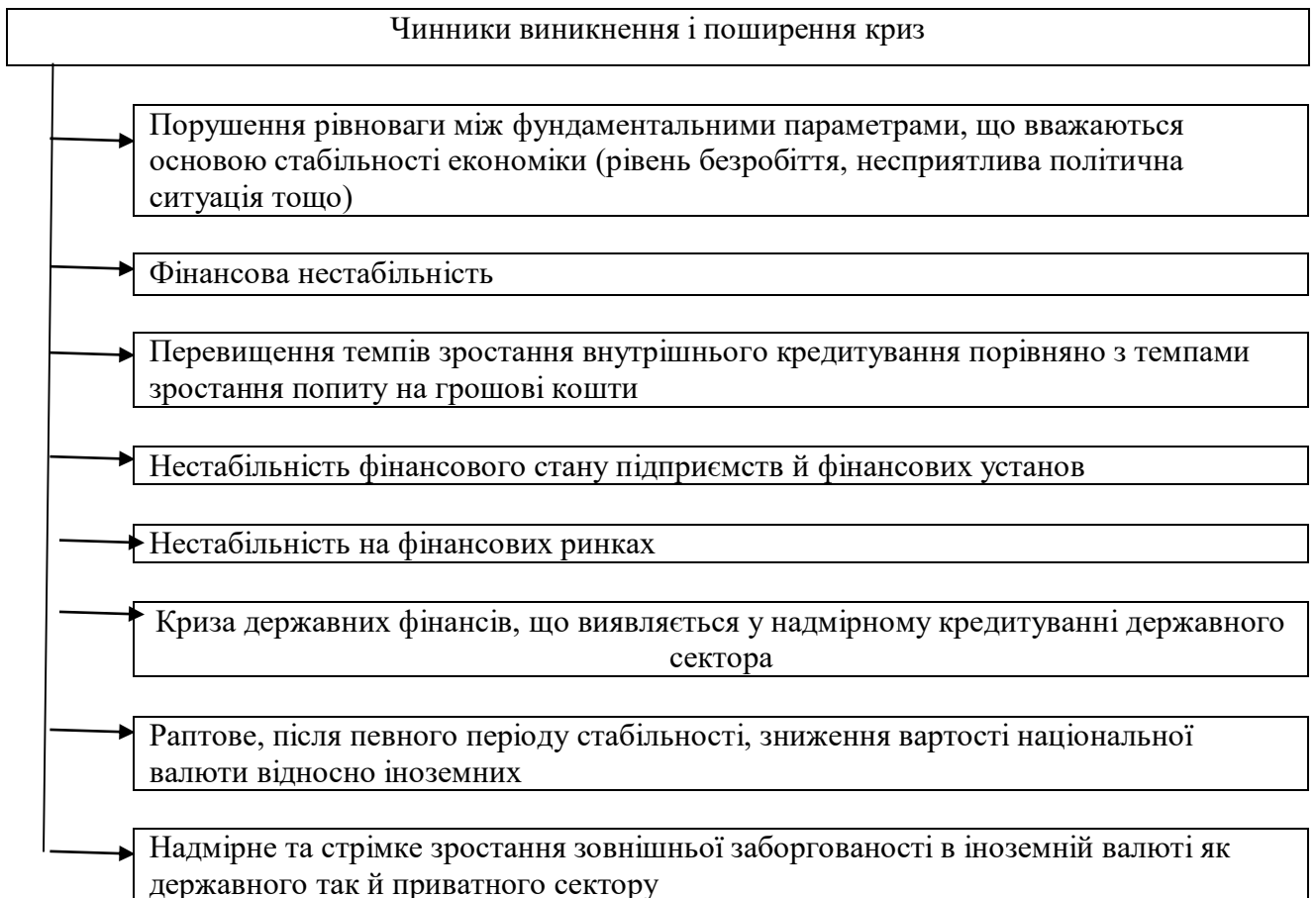
Кризовий стан фінансів в компанії вимагає від менеджерів проведення ряду нетрадиційних заходів з метою подолання ситуації, що склалася. В умовах внутрішньої кризи менеджмент підприємства набуває низку особливостей в порівнянні з нормальним станом і стабільною діяльністю компанії. Правильне використання доступних засобів і розробка необхідних в конкретній ситуації дій можуть дозволити перейти від спаду до розвитку і запланованому темпу зростання фінансових показників [67, с.245].

Економічна криза в компанії означає важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду показників (коефіцієнтів): платоспроможності, рентабельності, оборотності, фінансової стійкості. Таких показників існує величезна безліч. Найбільш універсальними і наочними індикаторами залишаються кінцеві фінансові результати діяльності компанії: розмір валового прибутку і рівень рентабельності. Як правило, першою ознакою кризового стану в компанії є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку за періодами (якщо збитки не були заплановані як необхідний етап у розвитку бізнесу) [38].

Перше, що підлягає вивченню в кризовій ситуації – це її причини. Як можна побачити із таблиці 1.3 – до подій, які можуть спровокувати кризу належить взаємодія цілого ряду економічних, політичних і психологічних факторів.

Будь-який із зовнішніх і внутрішніх факторів може послужити виникненню кризи. Тому можна зробити висновок, що присутня постійна загроза появи кризи, отже існує необхідність їх передбачення і прогнозування.

Таблиця 1.3 – Ключові чинники виникнення і поширення криз



Починати пошук причин необхідно з вивчення динаміки зміни основних (найбільш значущих) показників діяльності за періодами. Саме такий аналіз дозволить встановити той момент, коли вперше виникли (або почали себе проявляти) негативні фактори. Після того як переломний момент у фінансовому житті компанії виявлений, слід з'ясувати, що ж такого незвичайного сталося в цей період часу [15].

Валовий фінансовий результат компанії являє собою деяку суму фінансових результатів від різних видів діяльності, різних підрозділів, товарних

груп (так звані центри рентабельності). Іноді, для того щоб максимально звузити поле пошуку впливу негативних явищ, слід розібратися в тому, які саме структурні елементи, що формують фінансові результати компанії, виявилися під негативним впливом [45, с.256].

Кризовий стан на підприємстві може виникнути з наступних причин:

- зловживання з боку менеджерів або персоналу;
- зміна ринкових умов;
- тиск конкурентів;
- діяльність перевіряючих або контролюючих державних органів;
- введення нових законів або інших нормативних актів;
- зміни в політичній ситуації (перерозподіл влади);
- стихійні лиха і т. д.

Для поглиблення розуміння причин виникнення криз підприємства, доцільно розглянути таблицю 1.4, побудовану автором за матеріалами Цесар І.Ф. Моделювання циклів та криз [77].

Таблиця 1.4 – Аналіз причин виникнення криз представниками різних наукових шкіл

Автор	Причини
Карл Маркс	Причиною криз є накопичення протиріч капіталістичного способу виробництва, що полягає в громадському характері виробництва, характері привласнення його результатів і призводить до гострих диспропорцій у відтворенні – поляризації доходів, безробіття, зниження купівельної спроможності, скорочення попиту.
Джоан Вайолет Робінсон	Недоспоживання населення, що викликає перевиробництво.
Джон М.Кейнс	Падіння граничної ефективності капіталу.

Продовження таблиці 1.4

Фрідріх Август Хайек Мізес	надмірне інвестування, надлишкове фінансування корпорацій з боку держави (пільгові кредити, занадто вигідні держзамовлення, податкові пільги), що призводить до надмірно високої прибутковості і незбалансованого розширення виробництва, попит на продукцію якого в перспективі різко спадає.
Й.Шумпетер	Для кожної фази відтворювального циклу характерна своя психологічна картина, що формує відповідне ставлення до інвестицій. Породжена кризою паніка знижує інвестиційну активність і, навпаки, підйом стимулює гарячку в інвестиціях, що в подальшому призводить до їх надлишку і різкого скорочення попиту.
У.С.Джевонс	Природні чинники, які визначають попит сільгоспвиробників, що впливає на функціонування обслуговуючих його галузей.
К.Макконнелл	Несприятлива ситуація стагнації економіки виникає у тих випадках, коли валові інвестиції стають менше величини амортизації.
Дж.Сорос	Недосконалість ринкової системи господарювання і нестабільність фінансових ринків: відтік капіталів з периферії в центр призводить до їх надлишку й порушення інвестиційного процесу.

Слід зазначити, що які б не були конкретні «видимі» причини погіршення стану туристичного агентства, першопричиною будь-якого кризового становища залишаються дії або бездіяльність вищого керівництва (менеджменту) компанії. Іншими словами, початкова причина втрати фінансів завжди суб'єктивна. Так, наприклад, якщо підприємство понесло збитки в результаті пожежі або повені, то відповідальність, в першу чергу, лежить на тому, хто вчасно не отримав відповідний страховий поліс і т. д. [59].

Деякі кризи впливають на туристичні галузі безпосередньо (наприклад, теракти та війни), а деякі мають непрямий вплив (фінансові кризи). Крім того, різні сектори в галузі туризму стикаються з конкретними кризовими ситуаціями. Для туристичних агенцій, кризові ситуації посилюються з двох додаткових

причин. Перша включає в себе зростаючі тенденції авіакомпаній до зменшення польотів та іноді скасування всіх рейсів, як це сталося при введенні карантинного стану у березні 2020 року. Друга тенденція включає зростання популярності Інтернет-систем бронювання авіаквитків та готелей, завдяки чому подорож деколи стає більш доступною фінансово, але іноді менш безпечною [72, с.165].

Значна кількість проблем національної туристичної індустрії та туристичних агентств викликана не лише світовою фінансовою кризою та внутрішніми політичними і економічними негараздами, але й такими обставинами як неефективність використання всіх видів туристичних ресурсів та недосконалість комплексного розвитку туристичної інфраструктури. Подорожі – далеко не перша необхідність і потреба людини, значить, і відмовитися від них не так вже й складно. В першу чергу економічна криза позначається на середньому класі, адже саме він завжди становив основний прошарок активно подорожуючих [58, с.151].

Також на розвитку туристичної індустрії позначаються значні коливання курсів євро та долара, оскільки ціни на тур продукти наведені у валюті. Падіння курсу євро знову вносить нестабільність на національний туристичний ринок та вимагає перерахунку туроператорами вартості турів, що викликає негативне ставлення туристів до національних компаній і знижує попит на подорожі за кордон [76, с.188].

На сьогодні сектор туризму є одним із найбільш постраждалих у світі від спалаху COVID-19, який впливає як на попит, так і на пропозицію. Це провокуватиме подальший регрес в умовах слабшої світової економіки, геополітичної, соціальної та торговельної напруженості, а також нерівномірної ефективності серед основних виїзних ринків подорожей. Згідно інформації Всесвітньої туристичної організації ООН – туристичний потік у світі в 2020 році зменшився на 81% через закриття кордонів країн, спричинене пандемією коронавіруса. За їхніми підрахунками, через значуще падіння попиту на

туристичні подорожі, у 2020 році всього не було проведено близько 440 мільйонів міжнародних поїздок, що привело до неотримання 460 мільярдів доларів світовим туристичним сектором. Це приблизно в п'ять разів більше, ніж збитки міжнародного туризму, зафіксовані в 2009 році в умовах глобальної економічної кризи. Найбільше постраждала Азія, де туристичний потік скоротився на 72%, у Європі він знизився на 66%, в Африці та на Близькому Сході – на 57%, а в Америці – на 55% [8].

Джерелом фінансових надходжень та основою розвитку туристичної індустрії, навіть в умовах кризи, може стати культурний туризм. Адже туристи складають значну частину публіки на культурних заходах: театральних, музичних, танцювальних і кінофестивалях, національних карнавалах. Широко відвідуються туристами виставки, без чого, наприклад, багато народних ремесл та місцевих традицій залишалися б у забутті, як і витвори великого мистецтва. У прямій залежності від туристичних відвідин знаходиться розквіт або занепад музейної справи. Зазначимо, що у ряді країн такі надходження вже перевищують бюджетні витрати на ці цілі з боку урядів і асигнування місцевих адміністрацій. Отже, партнерство цих сфер забезпечує як поповнення бюджету, так і збереження культурного фонду країни, що у свою чергу робить її привабливішою для туристів [4].

Таким чином, можна зробити висновок, що туристична криза – це подія, яка несе в собі ризики для звичної діяльності туристичних агентств та зазнає збитків туристичному напрямку в цілому. Основними причинами криз, яких зазнають туристичні агентства в сучасних умовах є:

- відсутність державного регулювання туризму в регіонах, повільні темпи зростання обсягів інвестицій у розвиток матеріальної бази туризму;
- невідповідність переважної більшості туристичних закладів міжнародним стандартам;

- карантинний стан та закриття кордонів багатьох країн, спричинені світовою пандемією COVID-19;
- недостатність державної підтримки щодо рекламування національного тур продукту на внутрішньому та міжнародному ринку туристичних послуг;
- недостатність методичної, організаційної, інформаційної та матеріальної підтримки суб'єктів підприємництва туристичної галузі з боку держави;
- незадовільний стан туристичної, сервісної та інформаційної інфраструктури в зонах автомобільних доріг та міжнародних транспортних коридорів.

1.3 Поняття та класифікація антикризових стратегій на ринку туристичних послуг

Під терміном антикризове управління розуміють сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати негативні наслідки протягом кризи.

Антикризова стратегія підприємства, щоб бути ефективною, повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація – на відповідних планах проникнення на ринок, а також на політиці збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх [60, с. 547].

Всі успішні підприємства, так чи інакше, здійснюють стратегічне антикризове планування. Значимість цієї функції відчутно підвищилася в зв'язку з технологічними, економічними, конкурентними і соціально-культурними змінами, які збільшують потребу підприємства в стратегічних антикризових рішеннях. Їх необхідність зводиться до того, щоб:

а) базувати свою діяльність на стратегічних можливостях, надійних і чітко визначених;

- б) розробляти системи моніторингу середовища маркетингу та аналізу змін конкурентоспроможності;
- в) підвищувати здатність адаптації до змін в середовищі;
- г) регулярно переглядати бізнес-портфель туристичних послуг [69].

Таким чином, стратегічне антикризове планування в туристичній фірмі охоплює широкий спектр питань, і, ґрунтуючись на положеннях стратегічного маркетингу, з яким тісно пов'язаний, дає можливість уявити картину майбутнього розвитку виробництва товарів і послуг, перспективних проєктів, кадрової і фінансової складових діяльності підприємства на плановій основі.

Стратегічне антикризове управління замикає цю систему понять, включаючи не тільки передбачення і антикризове планування, але і антикризове регулювання, контроль і оцінку ступеня кризовості стану фірми. Воно передбачає діяльність вищого керівництва організації по визначенню кращих антикризових напрямків розвитку, що дають конкурентні переваги, і по реалізації поставлених цілей через відповідні антикризові стратегії шляхом змін в організації. В умовах розвиненого ринку і високого рівня банкрутств успіху добиваються лише ті компанії, які здатні створювати і реалізовувати на відповідному організаційному рівні довгострокові антикризові стратегії. За час свого існування туристична індустрія як галузь послуг зазнала безліч змін, так само як і галузі виробництва матеріальних благ [72, с. 164].

Стратегічне антикризове управління, будучи необхідною складовою діяльності туристського підприємства в сучасних умовах, базується на загальних концепціях і положеннях, що мають місце і в інших галузях економіки, хоча і відрізняється рядом особливостей в реалізації окремих стратегій.

Ідеологія стратегічного антикризового управління базується на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності прогнозувати довгострокові тенденції, що характерно для постіндустріальної епохи. Таким чином, стратегічне антикризове управління визначається як технологія

управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі [77, с. 121].

У стратегічному антикризовому управлінні виділяють чотири рівні стратегії в організації. Перший рівень – корпоративний – присутній в компаніях, що діють в декількох сферах бізнесу, тобто в концернах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлі, продажу, ліквідаціях, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу, розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий рівень – сфери бізнесу – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих, або абсолютно незалежних, що відповідають за розробку і реалізацію стратегії сфери бізнесу. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом і т. д.

Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій [72, с.166].

Технологія ефективного управління в умовах підвищеної нестабільності і невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальною для організацій, що мають диверсифікований портфель сфер бізнесу, тобто, що виробляють товари і послуги різного функціонального призначення або діючих в різних сферах бізнесу.

Існує три види антикризової маркетингової стратегії на основі моделі Портера, які відображені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Антикризисні стратегії на основі моделі Портера

Стратегія лідерства у зниженні витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Орієнтує туристичне підприємство зосередитися на великому ринку, але в той же час мінімізувати витрати й розпочати реалізацію послуг за досить низькими цінами.	Використовується при виході на досить місткий ринок, позиціонуючи туристичну послугу як унікальну. Також застосовується для унікальних або індивідуальних послуг та на стадії пропонування нових послуг на ринок.	Призначена для вузькопрофільних туристичних підприємств і вузьких ринків. Вона ділиться на два види: в одному з них підприємство в межах обраного сегмента намагається досягти переваги у витратах, а в іншому підсилює диференціацію туристичної послуги.

Вагомими з точки зору наукового внеску є антикризисні маркетингові стратегії на основі матриці Ансоффа:

Таблиця 1.6 – Антикризисні маркетингові стратегії на основі матриці Ансоффа

Стратегії проникнення на ринок	Використовується для проникнення на вже сформований зайнятий ринок і пропонування послуги, аналогічної конкурентам.
Стратегії розвитку ринку	Використовується при розширенні підприємством збуту своїх послуг в результаті створення нових ринків і ринкових сегментів.
Стратегії створення послуги	Здійснюється при створенні принципово нових послуг або ж модифікацій існуючих, вже наявних на старих ринках.
Стратегії диверсифікації	Використовується, коли підприємство намагається вийти на нові ринки, пропонуючи нові послуги.

Антикризова стратегія маркетингу реалізується шляхом використання певних маркетингових інструментів, таких як:

- системи ціноутворення у відповідності з фактичним і прогнозованим станом ринку;
- сегментація ринку і виділення найбільш маржинальних або додаткових сегментів споживачів;
- вдосконалення якості та інших факторів споживчої цінності послуг у відповідність із запитами цільових груп споживачів;
- оптимізація каналів і способів продажів;
- використання додаткових каналів просування, зокрема, інструментів мало затратного «партизанського» маркетингу тощо [77, с.111].

Таким чином, можна зробити висновок, що антикризова маркетингова стратегія, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати інтереси підприємства зі змінами зовнішнього підприємницького середовища. Більш того, ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна без зниження ефекту генерації доходів скоротити витрати на збут і просування. Для кожної окремої кризової ситуації існує своя антикризова стратегія, яка посприяє виходу підприємства із нестабільного стану та забезпечить ефективне його функціонування.

Причиною виникнення кризи у туризмі є ймовірність настання певного ризику. Існує багато підходів до класифікації кризи в туризмі у вітчизняній та світовій науці, то ж розглянемо деякі з них.

Кокорева О.В. ризики у туризмі поділяє на: економічні, політичні, соціальні та окремо виділяє потенційні ризики (ризик розміщення капіталу на розвиток мережі туристичних послуг; ризик згідно з вибором напрямів туристичної діяльності; загальноекономічні ризики; фінансові ризики; екологічні) [36].

Овчаров А.О. виокремлює ризики, пов'язані безпосередньо з туристами (мають місце під час підготовки, здійснення та завершення туристичної поїздки), інфраструктурні туристичні ризики (ймовірність зниження туристичної привабливості території); ризики технічних систем (пов'язані безпекою функціонування інфраструктурних об'єктів), ризики власне туристичних підприємств (внутрішні ризики) [65].

Любіцева О. О. наголошує на пріоритетності таких видів ризику як: мінливість попиту, випередження пропозиції над попитом, стихійні лиха та природні катастрофи [49].

Кудла Н.Є. виділяє ризики функціонального (якою на практиці виявиться послуга), фізичного (чи реалізація послуги не буде загрожувати життю чи здоров'ю туриста), фінансового (чи варто витратити кошти на реалізацію продукту), психологічного (як придбана послуга вплине на почуття гідності клієнта) та суспільного (пов'язані з впливом купівлі туристичного продукту на соціальний профіль туриста в межах його оточення) характеру [43].

Всесвітня туристична організація визначила 4 групи ризиків у туризмі:

1. Ризики соціального та інституційного характеру: рівень дрібної та організованої злочинності та насильства, тероризм, соціальні, політичні, релігійні конфлікти, військові дії.

2. Ризики туристичної діяльності та суміжних галузей (транспорт, спорт та торгівля, які можуть бути небезпечними для туриста, його фізичного стану та економічних інтересів): низькі стандарти будівництва туристичної інфраструктури (конструкцій, пожежостійкість, екологічність матеріалів); «прогалини» у законодавстві, недобросовісна конкуренція, комерційні ризики та шахрайство.

3. Ризики, пов'язані з власне туристом: захоплення небезпечними видами спорту, недбайливе водіння авто, споживання шкідливої їжі та напоїв,

відвідування небезпечних місць, втрата особистих речей та документів, перевезення заборонених речей, подорож у нездоровому стані.

4. Ризики природного характеру: незнання особливостей природного середовища дестинації (особливо флори і фауни), відсутність превентивного медичного обслуговування до моменту подорожі (вакцинація), недотримання санітарних норм споживання їжі (вулична їжа), ймовірність потрапити під вплив непередбачуваних природних катаклізмів [8].

Зазначені групи ризиків спричиняють різного роду кризи на ринку туристичних послуг.

За характером проходження кризи:

- за масштабами проблеми: мікроекономічні (локальні) – охоплюють певну сферу діяльності підприємства; макроекономічні – охоплюють окремі галузі або весь ринок;
- за періодичністю: періодичні кризи – повторюються регулярно, тому є передбачуваними (сезонні кризи у туризмі); проміжні кризи – короткі, менш гострі, їх відносно легко подолати;
- за ступенем прогнозованості: прогнозовані – наступають на певному етапі розвитку (як правило, зрілості та спаді ринку), вимагають диференціації або диверсифікації діяльності, а непередбачувані – результат неочікуваних змін зовнішніх і/або внутрішніх умов підприємницького середовища;
- за рівнем відкритості: явні (очевидні) – піддаються впливу з боку системи управління підприємства; латентні (приховані) – найбільш небезпечні, оскільки непомітні на початкових стадіях;
- за глибиною кризових процесів: м'які – короткострокові, легко прогнозовані і керовані; глибокі – мають затяжний характер, приводять до руйнації різних структур соціально-економічної системи.

За структурними характеристиками кризи:

- за масштабами прояву: загальні – охоплюють всю соціально-економічну систему; локальні – охоплюють окрему частину системи;
- за сферами прояву: грошово-кредитний – викликані нестабільністю грошово-кредитної системи, в першу чергу торкаються банківської системи, призводять до скорочення кредитної активності, фінансові – торкаються сфери державних фінансів, призводять до бюджетних дефіцитів на різних рівнях державного управління, валютні – проявляються через знецінення національної валюти на світовому ринку, зменшення валютних резервів банків, біржові – як правило, є наслідком грошово-кредитної кризи, проявляються у падінні курсів цінних паперів і скороченні їх емісії.

Кризи соціально-економічного устрою країни:

- економічні кризи – пов’язані з циклічністю розвитку економіки (на фазі спаду та депресії): цикли Кітчена – виникають внаслідок диспропорцій товарно-матеріальних запасів на підприємстві (тривалість 3–5 років), цикли Джаглера – в основі кризи є взаємодія грошово-кредитних чинників (тривалість 7–11 років), цикли Кузнеца – пов’язані з структурними зрушеннями у виробництві (тривалість 15–20 років), «довгі хвилі» Кондрат'єва – циклічність пов’язана з радикальною технологічною перебудовою суспільного виробництва (тривалість 50 років), структурні кризи – пов’язані з диспропорціями розвитку галузей, криза преревиробництва – призводить до зниження попиту, криза недовиробництва – призводить до утворення дефіциту.
- соціальні кризи: зростання соціальної напруги в суспільстві внаслідок суперечностей між різними соціальними групами;
- політичні кризи: кризові ситуації, які виникають у системі управління державою, кризи влади [45, с. 265].

Природні кризи – пов’язані із змінами природно-кліматичних чинників

(повені, урагани, землетруси, природні пожежі тощо), є непередбачуваними і малопрогнозованими.

Екологічні кризи – виникають внаслідок негативного впливу людської діяльності на природне середовище (глобальне потепління, забруднення повітря, водних ресурсів тощо).

При цьому особливу увагу Всесвітня Організація Туризму приділяє групі ризиків, пов'язаних з природним середовищем, безпекою туристів та тероризмом, яке особливо актуалізувалося після вересневих подій у США у 2001 році. На тлі тих подій почала формуватись концепція «безпечного туризму» (The concept of safe-tourism) для всіх учасників туристичного процесу – туристів, працівників у сфері туризму, жителів туристичної дестинації [8].

Варто зазначити, що поряд з «класичними» причинами ризиків в туризмі макроекономічного характеру, в останні десятиліття значно зріс вплив природних джерел ризиків у туризмі та джерел ризиків соціально-політичного характеру. Розгляд джерел виникнення кризових явищ у туризмі представлений у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Джерела виникнення кризових явищ у туризмі

Джерела кризових явищ у туризмі	Приклади
<i>Ризики соціально-політичного характеру</i>	
збільшення активності терористичного руху та «знакові» терористичні акти у стратегічно важливих дестинаціях	"Ісламська держава", "Аль-Каїда", "Боко харам" та "Талібан"; терористи-смертники інших мусульманських терористичних організацій. Нью-Йорк (11.09.2001), Балі (2002), Джакарта (2003), Мадрид (2004), Лондон (2005), Єгипет (2006), Бомбей (2008), Мумбаї (2008), Франкфурт (2011), Кабул (2012), Бостон (2013), Париж (2015), Брюсель (2016).

Продовження таблиці 1.7

локальні військові конфлікти	Афганістан, Косово, Камбоджа, Центральна Африка, Україна, Сирія.
існування міжнародної контрабанди наркотиків	Мексика, Колумбія, інші країни Латинської Америки.
<i>Природні джерела ризиків</i>	
землетруси та цунамі	Китай (1976), підводний землетрус в Індійському океані (Таїланд, південь Індії, Індонезія, 2004), Китай (2008), Самоа (2009), Гаїті (2010), Японія (2011), Філіппіни (2012), Італія (2012), Чилі (2014), Японія (2015), Іспанія (2016).
торнадо та урагани	Ураган Іван (Венесуела, Ямайка, Великий Кайман, Куба, штати США – Алабама, Флорида, Луїзіана, Техас; 2004), ураган Катріна (Багамські Острови, Куба, штати США – Луїзіана, Міссісіпі, Флорида, Джорджія, Алабама, 2005), ураган Наргіз (Бангладеш, М'янма, Індія, Шрі-Ланка, Бірма, 2008), тайфун Парма (Каролінські острови, Філіппіни, Тайвань, Китай і В'єтнам), ураган Сенді (Ямайка, Куба, Багамські Острови, Гаїті, Флорида у США, 2012).
лісові та степові пожежі	Каліфорнія, Австралія, Іспанія.
спалахи епідемій та грипу	вірус H1N1 (2003-2004) та H5N1 (Мексика та США, 2009), епідемія гарячки Ебола в Західній Африці (2014–2015), світова пандемія коронавірусу (2020).

Маючи прямиий вплив на туризм у країні-джерелі через: фізичне руйнування інфраструктури територій туристичних дестинацій внаслідок природних катастроф, терористичних актів, військових дій тощо; зниження туристичної привабливості територій внаслідок забруднення повітря води, спалахів різноманітних інфекцій, загострення питання безпеки туристів тощо. Так, для прикладу, нещодавні терористичні акти у Парижі та Брюсселі (2015-2016), значно актуалізували питання безпеки туристичних подорожей у Західну Європу, що неодмінно вплине на географію подорожей не тільки у цих країнах, але й у сусідніх країнах туристичного регіону – Люксембургу, Німеччини, Швейцарії, Іспанії та Італією [59].

Варто зауважити, що наведені класифікації кризових ситуацій не є вичерпними, оскільки тенденція до наростання невизначеності середовища бізнесу дедалі частіше призводить до виникнення нових нетипових для системи управління ситуацій, а отже збільшує ризик настання кризових ситуацій. Тому очевидним є факт необхідності спільної роботи у сфері антикризового менеджменту у туризмі на рівні міжнародних туристичних організацій, регіональних та національних туристичних організацій. Паралельно з роботою на макрорівні кожен окремий мікрособ'єкт національного туристичного ринку повинен розробляти власну антикризову політику.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНСТВА ТА ВВЕДЕННЯ ПОНЯТТЯ ТУРИСТИЧНОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного агентства ТОВ «Laspi»

Туристичне Агентство «Laspi» почало свою діяльність з січня 2002 року. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса товариства – м. Дніпро, вул. Старокозацька, 16. Юридична та фактична адреси фірми збігаються.

Основний напрямок діяльності – туризм, тобто робота з приватними особами, підбір і надання необхідних відомостей про тури, продаж пакетних і нестандартних путівок, сформованих туристичним оператором. Путівки продаються у будь-які напрямки.

ТОВ «Laspi» є юридичною особою та діє на підставі самофінансування і самоокупності. Має відокремлене майно, має самостійний баланс та укладає від свого імені договори. У своїй діяльності керується чинним законодавством, Статутом та рішеннями Генерального Директора.

Таблиця 2.1 – Характеристика підприємства

Назва підприємства	ТОВ «Laspi»
Місцезнаходження	м. Дніпро, вул. Старокозацька, 16
Дата заснування	03.01.2002 року
Вид діяльності	Туризм

За час роботи дана туристична фірма накопичила чималий досвід в організації всіх видів відпочинку, пізнавальних турів, спеціальних програм, проведенні ділових семінарів і конференцій, участі в міжнародних виставках.

З квітня 2009 року ТОВ «Laspi» є акредитованим учасником програми «Знак Якості Асоціації лідерів туристичного бізнесу України».

Оскільки фірма невелика, в ній немає спеціальних структурних підрозділів для обробки документів. Всі операції з обробки вхідної та вихідної пошти, створення листів на фірмових бланках, оформлення договорів здійснюються менеджерами.

Місія фірми – надання якісних туристичних послуг та розвиток власного бренду.

Цілі підприємства:

- зміцнення лояльності до продукту компанії;
- підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Laspi»;
- посилення конкурентного положення на ринку;
- вихід на нові туристичні ринки;
- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок диференціації турпродукту;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування;
- підтримання роботи за найвищими світовими стандартами та впровадження інноваційних туристських технологій.

Залежно від мети поїздки, які надаються ТОВ «Laspi», їх можна поділити на:

1. Лікувально-оздоровчі, що включають в себе кліматолікування, грязелікування, купальні-пляжні, прогулянкові процедури та ін.
2. Спортивні, що включають водний, пішохідний, гірськолижний, велосипедний, автомобільний, альпінізм та ін.
3. Пізнавальні, що підрозділяються на знайомство з природними, культурно-історичними, господарськими пам'ятками.
4. Спеціалізовані, що включають діловий, конгресовий, релігійний, фестивальний туризм.

5. Екотуризм – особливий вид туризму, заснований на сталому використанні, як природних, так і культурних ресурсів.

6. Науковий туризм – вид туризму, пов'язаний з проведенням міжнародних наукових з'їздів, конференцій, симпозіумів, семінарів, що поєднується нерідко з іншими видами туризму.

7. Фестивальний туризм – широка гама туристичних турів, які організуються для відвідування національних і міжнародних ярмарків і виставок та спортивних змагань.

8. Релігійний туризм – паломництво до «святих місць» великих світових релігій.

9. Ностальгійний туризм – туристичні поїздки до місць народження, минулого проживання, проживання предків. Став поширений в зв'язку з перекроювання політичної карти, зокрема, Європи.

10. Сільський туризм – рекреаційні подорожі в сільську місцевість як реакція на "екологічний тиск" в містах.

Цілеспрямована робота підприємства ведеться щодо вирішення основних проблем підприємства:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Laspi»;
- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;
- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

Говорячи про показники фінансової ефективності, доречно розглянути наступні графіки. Як ми можемо побачити на рисунку 2.1, введення карантинного стану та закриття кордонів негативно позначилось на туристичному агентстві. У березні та квітні агентство фактично припинило своє функціонування, та лише у травні відновило мінімальний продаж туристичних подорожей Україною (на Чорне та Азовське моря), паралельно розробляючи нові туристичні продукти(замки Волині, Шацькі озера).

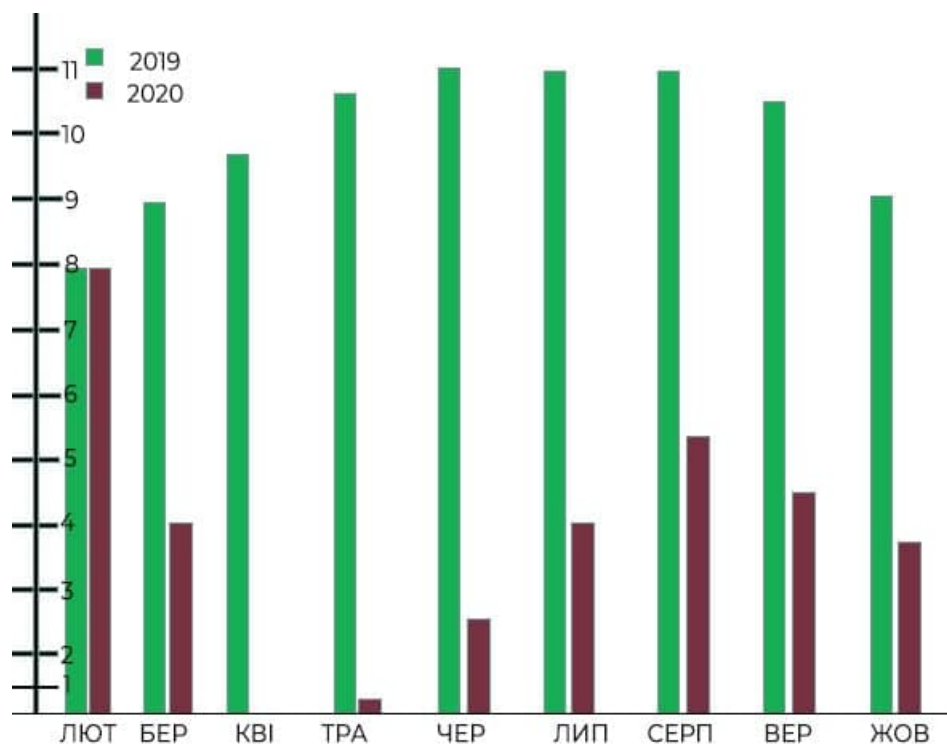


Рисунок 2.1 – Порівняння продажів туристичних путівок у 2019 та 2020 роках

На рисунку 2.2 ми бачимо, що із початком введення карантинного стану, фінансові надходження майже припинилися, але, перебуваючи у критичному стані, туристичне агентство змогло поступово відновити своє функціонування, завдяки перекваліфікуванню на туризм Україною з розробкою нових туристичних продуктів.

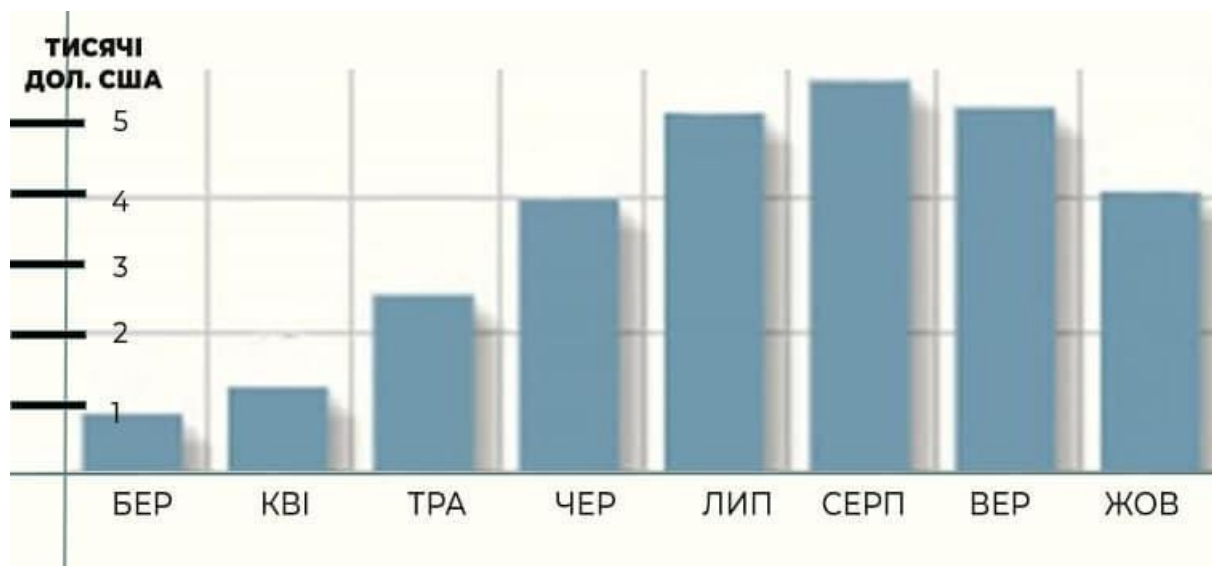


Рисунок 2.2 – Продажі туристичних путівок у 2020 році

На сьогодні туристичне агентство працює за такими напрямками, як Єгипет, Турція, ОАЕ, Занзібар та подорожі Україною.

Проведення сегментування. Неодмінною умовою ефективної комерційної діяльності туристичної фірми є планування виробництва послуг відповідно до попиту споживачів. Будь-яка туристична фірма усвідомлює, що її товари не можуть бути привабливими для всіх покупців, оскільки їх багато, у них різні смаки, потреби і звички, вони географічно широко розсіяні. Ресурси туристської фірми теж не безмежні, щоб розробляти і виробляти товари, що задовольняють смаки всіх клієнтів. Тому туристичній фірмі найкраще зосередити свої зусилля на обслуговуванні найбільш привабливих сегментів ринку. Цільовим ринком називається сегмент потенційного туристського ринку, для якого пропоновані туристичні товари будуть найбільш бажаними та доцільними.

Під сегментуванням ринку в маркетингу розуміється поділ його на чіткі групи споживачів, яким необхідні різні товари і спеціальні маркетингові підходи. В результаті сегментування визначаються сегменти ринку. Сегментація ринку туристичних послуг визначається як діяльність із класифікації потенційних споживачів відповідно до якісних і кількісних особливостей їх попиту. Іншими

словами, здійснюючи сегментацію, підприємство ділить ринок на окремі групи клієнтів, для кожної з яких можуть знадобитися однакові або схожі види послуг.

Головна мета сегментації – забезпечити адресність туристського продукту, так як він не може відповідати запитам відразу всіх споживачів. За допомогою її реалізується основний принцип маркетингу – орієнтація на споживача. При цьому туристське підприємство концентрує свої зусилля на найбільш перспективних для нього сегментах ринку. Тим самим досягається підвищення ефективності застосовуваних форм і методів продажу, реклами, стимулювання збуту і т.д. Об'єкти сегментації ринку збуту – це групи споживачів, товарів (послуг), а також підприємства (конкуренти).

Таким чином, з одного боку, сегментація – прийом для знаходження частин ринку і визначення об'єктів, на які спрямовується маркетингова діяльність. А з іншого боку – це управлінський підхід до процесу прийняття ринкових рішень і основа для вибору оптимального поєднання елементів маркетингу [41].

Зважаючи на роки досвіду у туристичній сфері, ТОВ «Laspi» дійшло до висновку, що найбільший сегмент – це не завжди найбільші можливості (наявна сильна конкуренція). Компанія, яка обирає даний сегмент може пошкодувати про це через обманливість величини сегменту та зазнати поразки в результаті запеклої конкуренції. А також, потенційно вигідним сегментом може бути той, який ігнорують інші фірми. Так, туристичні фірми-конкуренти у місті Дніпро ігнорують надання туристам інформації та послуг стосовно круїзних подорожей, натомість ТОВ «Laspi» активно розвиває цей вектор.

У маркетинговій літературі описано досить критеріїв поділу туристичного ринку, але немає жодної універсальної методики сегментації, яка б забезпечила ефективне її застосування при будь-яких умовах. Отже кожна туристична організація повинна знайти відповідну їй методику сегментації, яка пристосована до власної ринкової стратегії і доступної інформації, а також з цілями виділених сегментів. Підставою цього вибору є угруповання критеріїв, які краще

характеризують клієнтів підприємства. В основу критеріїв сегментації ТОВ «Laspi» входять: ємність сегмента, істотність сегмента, його прибутковість, ефективність роботи, захищеність сегмента від конкурентності. Так, найбільш доцільною для ТОВ «Laspi» є сегментація, яка використовує демографічні змінні, такі, як: вік, стать, кількість дітей, життєвий цикл сім'ї, рід занять, релігія.

За віковою ознакою можна виділити наступні сегменти, яким відповідають і різні пропозиції туристичного продукту ТОВ «Laspi»:

- навчальні поїздки дітей (до 16 років), які подорожують з вчителями;
- молодь (15-24 років);
- молоді економічно активні люди (25-35 роки), які подорожують з родичами та дітьми (від 0 до 7-ми років);
- молоді економічно активні люди (36-50 роки), які подорожують родинами з дітьми (від 7 до 14 років);
- економічно активні люди середнього віку (45-60 років), які подорожують без дітей;
- туристи «третього» віку (60 років і старше).

Перший сегмент, що відноситься до дитячого туризму, залежить від рішення батьків і дорослих. Тут слід зазначити, що для дітей надаються особливі знижки і пільги від ТОВ «Laspi».

Молодь в основному, віддає перевагу відносно дешевим подорожам з використанням менш комфортабельних засобів розміщення і транспорту, але з найбільш широкою інфраструктурою розваг, особливо у вечірній час.

Великий сегмент ТОВ «Laspi» складають люди від 25-44 років, для яких характерне переважання сімейного туризму, який нерідко тісно пов'язаний з дитячим туризмом, тому необхідна можливість використання дитячих майданчиків для ігор, дитячих басейнів та ін. Програма перебування має сімейний характер, тобто включає дитячі розваги та заходи. Обов'язкова наявність послуги няні або дитячого аніматора, щоб дорослі могли деякий час

відпочити без дітей. Кінцевий портрет споживача складає рівень доходів – вище середнього, місце роботи – офісний працівник. Для цього сегмента найбільш характерна сезонність туризму, тому що відпустку зазвичай ділиться на дві частини: половина відпустки взимку і половина – влітку.

Споживачі 45-60 років також складають великий сегмент ринку. Портрет споживача складає рівень доходів – вище середнього, місце роботи – приватний підприємець. Це економічно активне населення, стає в соціально-економічному плані, що має постійне джерело доходу, багато і активно працює і має потребу в періодичному відпочинку і зміні обстановки. Цей сегмент має підвищені вимоги до комфорту і зручності та змістовним екскурсійним програмам. Для них важливий не тільки комфортабельний відпочинок з усіма зручностями, а й отримання вражень, нових знань, відвідування цікавих місць, ознайомлення з новою для себе культурою, прагнення побачити і дізнатися якомога більше за короткий період. Причому при складанні програми відпочинку для цього сегмента споживачів слід враховувати ранкову і денну активність, звичну для таких людей і пасивність в післяобідній і пізній вечірній час. Зміст програми має бути максимально насиченим об'єктами відвідування, розвагами, інформацією, а також включати вечірні розважальні заходи, відмінні від молодіжних по тематиці і за тривалістю.

Туризм «третього» віку вимагає не тільки комфорту, але і можливості отримання кваліфікованої медичної допомоги, персональної уваги з боку обслуговуючого персоналу, наявності в ресторанах дієтичного харчування. Особливістю туризму «третього» віку є відсутність яскраво-вираженої сезонності. Люди похилого віку в силу своїх фізичних можливостей погано переносять гучність, людність, занадто високі або низькі температури і їх різкі перепади, тому уникають «гарячого» сезону, вважаючи за краще «оксамитовий» з більш м'яким кліматом і меншим туристичним потоком. При цьому вони не обмежені рамками відпускнуго періоду.

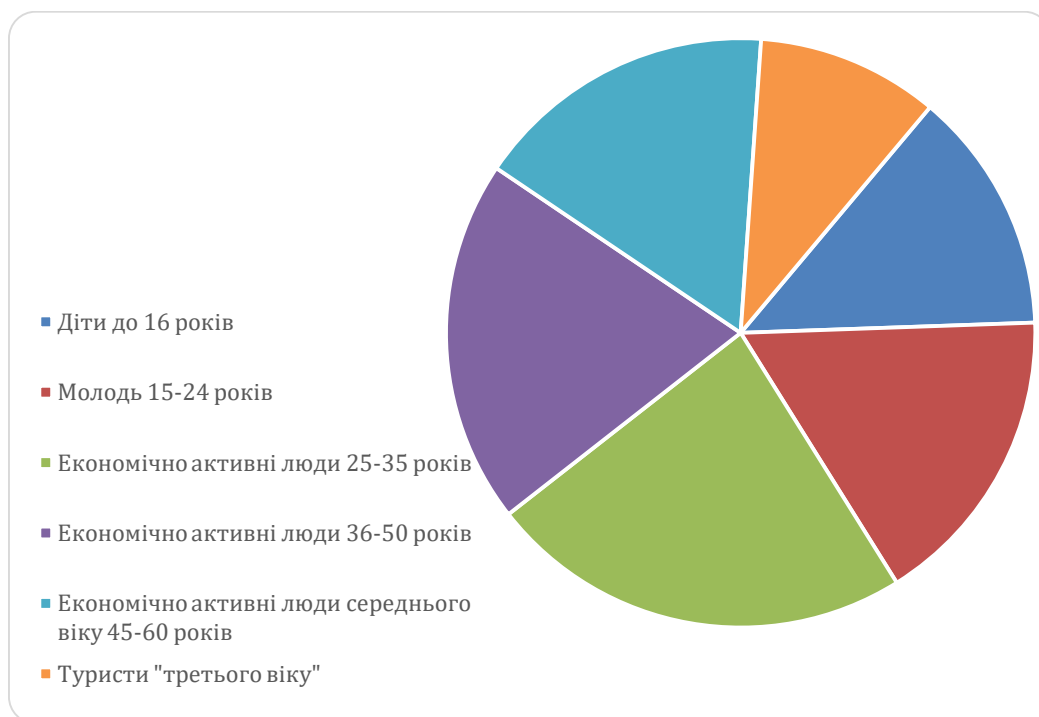


Рисунок 2.3 – Сегментування кінцевого споживача

Таким чином, результат сегментування показав, що профілем кінцевого споживача є економічно активні люди у віці від 25 до 35 років, які подорожують із сім'ями. Вік, рівень доходів і стадії розвитку сім'ї мають найважливіше значення для прийняття рішення про проведення туристичної поїздки.

2.2 Аналіз внутрішнього маркетингового середовища туристичного агентства ТОВ «Laspi»

Маркетинг в індустрії туризму покликаний виявити потреби туристів, створити привабливі для них туристичні послуги, ознайомити потенційних туристів з доступними для них туристичними продуктами, поінформувати їх про місце, де можна ці послуги придбати. Як показала практика маркетингової

діяльності провідних туристичних фірм світу, доцільно слідувати стандартній послідовності семи маркетингових заходів, котрі отримали назву «Сім Р туристичного продукту»:

- продукт (product);
- планування (planning);
- місце (place);
- люди (people);
- ціни (prices);
- просування (promotion);
- процес (process).

Тобто кінцевий туристичний продукт буде розроблений у відповідності із вивченням попиту на основі стратегічного планування діяльності фірми, запропонований у потрібному місці, адресно спрямований конкретним сегментам споживачів, за привабливими цінами, грамотно представлений і реалізований з якісним обслуговуванням [39].

Аналіз маркетингової діяльності можна провести за допомогою метода 7Р, який складається з:

- 1) товару;
- 2) ціни;
- 3) розподілу;
- 4) комунікацій;
- 5) персоналу;
- 6) матеріальних свідчень;
- 7) процесу обслуговування [52].



Рисунок 2.4 – «Сім Р туристичного продукту»

Говорячи про аналіз асортименту ТОВ «Laspi», варто зауважити наступні позиції туристичних пакетів: Турція, Єгипет, ОАЕ, Кіпр, Греція, Італія, Іспанія. Також ведеться співпраця із партнерами стосовно автобусних турів Європою. Агентство надає послуги з бронювання та купівлі авіаквитків.

Ціни на асортимент путівок знаходяться у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Середня вартість за путівку у наявних напрямках

Напрямки	Середня вартість путівки за 1 особу за 7 днів, дол. США
Турція	300
Єгипет	350
ОАЕ	750
Кіпр	500

Продовження таблиці 2.2

Греція	520
Італія	600
Іспанія	580

Ціни відповідають середньо ринковим цінам на ринку туристичних послуг. Задля стимулювання збуту продукції застосовуються персональні знижки, акції та гарячі путівки.

Існують два види продажу путівки: онлайн – через сайт агентства, а також офлайн – безпосередньо у офісі організації.

Комунікації між покупцями та компанією відбуваються такими шляхами:

- 1) безпосередньо у офісі;
- 2) на сайті компанії;
- 3) у соціальних мережах компанії (Instagram, Facebook).

Функції персоналу. Загальна кількість працюючого персоналу – 7 чоловік.

Директор (1 особа) – здійснює організаційно-управлінські функції, приймає на роботу нових працівників, підписує документи про звільнення персоналу.

Старший менеджер (1 особа) – контролює роботу менеджерів, розробляє місяцеві плани продажів для персоналу, веде роботу з клієнтами, консультує їх стосовно турів, їздить у інформаційні відрядження, виконує доручення директора.

Менеджер (3 особи) – підпорядковуються директору та старшому менеджеру, виконують місяцевий план з продажу турів, ведуть роботу з клієнтами, їздять у інформаційні відрядження, підтверджують місця в готелях, бронюють квитки на літак, забезпечують інформацією про трансфери та екскурсійне обслуговування.

Бухгалтер-касир (1 особа) – здійснює контроль фінансово-розрахункових питань, виконує доручення директора.

Прибиральниця (1 особа) – виконує обов'язки із дотримання чистоти та порядку у офісі.

У компанії працює невеликий, дружний колектив співробітників, основний принцип яких – клієнт завжди правий. При роботі з клієнтом персонал завжди ввічливий, враховує особливості характеру кожного та їх побажання, таким чином надаючи послуги високої якості. Співробітники турфірми знаходять індивідуальний підхід до кожного клієнта, підбирають програму відповідно до побажань клієнтів. Пріоритетами компанії є компетентність, чесність і надійність в роботі.

Задля підвищення кваліфікації кадрів було впроваджено нові курси підвищення професійної підготовки під керівництвом директора та старшого менеджера турфірми. Також фірма має велику різноманітність, так званих «інформаційних турів» та по досягненню певних результатів у професійній діяльності, працівник направляє у відрядження до обраної країни, задля отримання інформації стосовно надання повного ланцюга туристичної послуги та сформування особистої точки зору стосовно готелей.

Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам [6].

Співробітники ТОВ «Laspi» регулярно їздять в інформаційні тури по всьому світу, де відвідують різні курорти, міста та готелі. Менеджери розповідають від першої особи про власні враження та досвід перебування у певній країні.

Послуги невідчутні, але їх постійно супроводжують сповна відчутні, матеріальні свідоцтва. Подібними свідоцтвами слугує офіс надання послуги,

брендівані сувеніри, предмети інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу. За винятком візуальних матеріальних свідочтв використовуються запахи та звуки. Все це в сукупності і розвиває зв'язок клієнта з фірмою і послугою.

Потрібно усвідомлювати, що якість послуги важко оцінити, деколи навіть після її надання. Найбільшу важливість при виборі компанії для більшості клієнтів має – плата за послугу (багато людей не сумніваються, що вона прямопропорційна якості), а також відгуки інших клієнтів (найбільшою мірою рекомендації знайомих). Високий ризик при виборі фірми є причиною збільшення прихильності серед вже задоволених клієнтів.

Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями виробництва послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами.

Будь-яка туристична фірма повинна самостійно стежити за усіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних послуг. Погляди, потреби та бажання клієнтів є дуже мінливими, і фірмам необхідно встигати реагувати на зміни. Відставання погрожує незадоволенням споживачів, що може привести не тільки до їх втрати, але і до падіння репутації фірми.

Для успішного ведення справ у туристичному бізнесі необхідно не тільки вміти надавати якісні послуги, але і знати, кому вони необхідні, для яких цілей. Для цього проводяться маркетингові дослідження. Цілком очевидно, що маркетингові дослідження є вкрай необхідними. Вони обов'язково вимагають комплексного і детального підходу. За умови ретельної розробки і дотримання усіх необхідних правил засоби та сили, витрачені на проведення маркетингового дослідження, сповна окуповуються і багато в чому визначають успішну роботу фірми.

Одним із центральних елементів маркетингової діяльності туристичних фірм є проведення рекламних кампаній. Реклама в туризмі виступає як форма непрямого зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Вона здійснює

значний психологічний та соціокультурний вплив на споживачів послуг, спонукаючи їх до тих чи інших дій. Проте цивілізована реклама – це не маніпулювання громадською думкою, а формування актуальних потреб, спрямованих на саморозвиток людини.

Під час розробки ефективної маркетингової стратегії туристична фірма повинна брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і конкурентів. Їй необхідно постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти конкурентні маркетингові стратегії, які забезпечать їй ефективне позиціонування щодо конкурентів і нададуть максимально можливу конкурентну перевагу [58, с.456].

Аналіз конкурентів включає:

- 1) виявлення основних конкурентів туристичної компанії на основі аналізу конкуренції як у рамках сфери туризму, так і взагалі на ринку;
- 2) збирання туристичною фірмою інформації про стратегії, мету, сильні та слабкі аспекти і спектр можливих реакцій конкурентів.

Володіючи такою інформацією, туристична фірма може визначити, яких конкурентів слід атакувати, а яких – уникати. Конкурентна інформація повинна постійно збиратися, інтерпретуватися і розподілятися з використанням відповідної інформаційної системи підтримки рішень у сфері конкуренції.

Аналіз конкурентів – це процес виявлення основних конкурентів, оцінка їхніх цілей, стратегій, сильних і слабких аспектів діяльності та спектра ймовірних у відповідь дій, а також вибір конкурентів, яких слід атакувати або уникати.

Конкурентні стратегії – це стратегії, які дають змогу туристичній компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і надають найкращу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами.

Метою проведення маркетингових досліджень позиції туристичної компанії в конкурентній боротьбі та конкурентоспроможності її окремих туристичних продуктів є збирання й аналіз інформації, необхідної для вибору

конкурентних стратегій. Їх вибір визначається результатами досліджень таких проблем. По-перше, необхідно встановити привабливість сфери туризму в довгостроковій перспективі. По-друге, необхідно визначити конкурентні позиції компанії та її туристичного продукту порівняно з іншими туристичними компаніями [61].

Управлінською проблемою було визначено суттєве зменшення продажів у період з березня по червень. Це призвело до того, що не росла частка ринку. Задля вирішення даної проблеми необхідне застосування синхромаркетингу – стабілізація збуту і зведення до мінімуму коливань попиту. Реалізується через використання гнучких цін, засобів просування (особливо інструментів стимулювання збуту), тобто «гарячих турів», знижок та персональних пропозицій.

Маркетинговою проблемою ТОВ «Laspi» було визначено сезонні коливання, а також вплив пандемії на продаж туристичних послуг. Ці фактори призвели до того, що рівень лояльності знизився.

Щоб вирішити проблему сезонності та мінімізувати збитки, нанесені пандемією, необхідно провести: маркетингові дослідження, маркетинговий синтез, стратегічне планування, оперативне планування та реалізацію планів, контроль та інформаційне забезпечення.

До завдань вирішення даної проблеми належать:

- маркетингове забезпечення розробки нового турпродукту компанії, насамперед розробка турів Україною;
- аналіз, оцінка і прогнозування стану та розвитку ринків, на яких оперує або оперуватиме фірма, включаючи дослідження діяльності конкурентів і посередників;
- переформування асортиментної політики компанії та її розширення за рахунок країн «зеленої зони»;
- перегляд цінової політики компанії та створення «гарячих турів»;

- участь у формуванні стратегії і тактики ринкової поведінки компанії; просування й продаж туристичного продукту компанії;
- здійснення комунікації туристичного маркетингу та поширення інформації про продукт за допомогою реклами.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;
- доходи, одержані від господарської діяльності, реалізації туристичних послуг;
- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

2.3 Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на розробку стратегії антикризового маркетингу

Ринок туристичних послуг можна розглядати як відкриту систему, що багатьма каналами (виробничо-технологічний, ресурсний, кадровий, інформаційний, фінансовий) пов'язана з ринками вищих рангів (ринок послуг і світовий ринок) та з господарським комплексом певної території як з соціально-економічною системою вищого порядку, складовою якої є [14].

Туристична послуга завдяки своїй специфіці обумовлює комплексуючий характер туристичної діяльності та забезпечує мультиплікаційний ефект, який дозволяє визначити зв'язки та міру інтегрованості туризму в національну та світогосподарську системи. Такими системоутворюючими одиницями ринку виступають споживач та виробник туристичної послуги, різноманітні зв'язки та відносини між якими формують ринкові структури попиту та пропозиції [11].

Для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності істотно управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. В даний час керівники підприємств змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності наслідків таких рішень, до того ж при нестачі економічних, комерційних знань і практичного досвіду роботи в нових умовах.

Таблиця 2.3 – Проведення IFAS-аналізу

Стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Фактори сили</i>			
Досвідчене керівництво	0,15	4	0,6
Надійні партнери-поставники туристичного продукту	0,20	4	0,8
Позитивний імідж на ринку	0,15	4	0,4
<i>Фактори слабості</i>			
Фінансовий стан	0,15	2	0,3
Висока конкурентність на ринку	0,15	2	0,4

Продовження таблиці 2.3

Світова пандемія	0,20	2	0,4
Сумарна оцінка	1,00		2,9

В результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища, можна сформулювати і оцінити чинники сили і фактори слабкості за допомогою IFAS-аналізу. Таким чином, проаналізувавши внутрішнє середовище, можна побачити сильні і слабкі сторони організації. У даній фірмі досить добре налагоджені відносини з партнерами-поставниками туристичного продукту, на другому місці – досвідчене керівництво, потім йде позитивний імідж компанії на ринку. Говорячи про фактори слабкості, то їх складають нестабільність ситуації у світі, викликаною пандемією, конкуренти та на останньому місці – фінансовий стан.

Проведення PEST-аналізу. Фактори, що впливають на фірму можна розділити на:

- політико-правові;
- економічні;
- екологічні;
- соціо-культурні;
- реклама в туризмі;
- технологічні.

Однією з найбільш гострих проблем у туризмі є невідповідність між туристським попитом і пропозицією, викликане пандемією. Доведення попиту до рівня існуючої пропозиції – завдання туристської реклами. Але туристська реклама не в змозі вирішити проблеми, викликані появою коронавірусу. Світова пандемія створює значні труднощі в індустрії туризму, знижуючи рентабельність туристичних підприємств, та навіть призводячи до їх повної ліквідації, і, викликаючи скорочення кадрів внаслідок недовантаження підприємств туризму.

Ці фактори ускладнюють та призупиняють розвиток туристичного господарства, загострюючи суперечності між еластичним попитом на туристичні послуги і нестабільною туристичною пропозицією [1].

Дана ситуація у світі значно знижує економічну ефективність капітальних вкладень в індустрію туризму. Коливання туристичних потоків створюють економічні та організаційні труднощі для туристичного обслуговування. Не використані протягом тривалого періоду фонди туристичних підприємств помітно підвищують ціну туристських послуг.

Політична обстановка в країні, по суті, визначає всі інші динамічні чинники. Кризи, політична нестабільність, милітаризація економіки, безробіття, посилення туристських формальностей, скачки курсу валюти – це наслідки політики держави. Природно, що величезний вплив на туризм мають міжнародні відносини, візові режими між країнами. Серед політичних факторів, що впливають на розвиток туризму, слід зазначити взаємини між країнами, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати туристському обміну між ними. Розвитку туризму та інших форм зовнішньоекономічних відносин сприяють врегулювання розбіжностей між країнами, укладання договорів про співпрацю, відмова від територіальних домагань і визнання сформованих кордонів.

На розвиток міжнародного туризму впливає внутрішньополітична обстановка в країнах і регіонах, а також в тих районах, через які проходять туристичні комунікації. Зміна політичних режимів, що супроводжується масовими заворушеннями і використанням збройних сил (Руанда, Уганда, Індонезія), релігійний фанатизм (арабські країни), тероризм (Єгипет), захоплення заручників (Філіппіни) становлять велику небезпеку для туристів і не сприяють їхньому припливу в країну.

На даний момент, всі зміни в законодавстві по відношенню до туризму стосуються проблеми того, як захистити туристів від несподіваного банкрутства туроператора, а зараз такі випадки не рідкість.

Багатство природних та культурно-історичних ресурсів, можливість і зручність їх використання істотно впливають на масштаби, темпи і напрямки розвитку туризму. Необхідно враховувати, що природні явища можуть призводити як до сплесків, так і спадів туристської активності. В цілому ж природно-географічні та культурно-історичні чинники створюють передумови для розвитку туризму і мають незмінну цінність [6].

На індустрію туризму і гостинності роблять істотний вплив будь-які серйозні зміни в економіці. До факторів, що характеризують економічну обстановку, в якій розвивається бізнес, можна віднести наступні: темпи інфляції, стабільність валютного курсу, зростання економіки і позитивні тенденції стабілізації економічної ситуації, дебіурократизація економіки, зменшення податкового навантаження на організації, купівельна спроможність, інвестиційна активність, темпи зростання галузі, життєві цикли послуг, що надаються, зростання платоспроможності активної частини населення, в тому числі збільшення витрат на відпочинок, туризм та подорожі.

Вплив економічних чинників на туризм головним чином обумовлено тим, що між тенденціями розвитку туризму і економіки спостерігається тісний взаємозв'язок. Існує пряма залежність між економічним розвитком країни, об'ємом національного доходу і матеріальним добробутом її громадян. Тому держави з розвинутою економікою, як правило, лідирують на світовому ринку за кількістю туристських поїздок своїх громадян.

Від економічного становища держави залежать не тільки доходи населення, а й рівень розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури туризму. До числа економічних факторів належать також інфляція, процентні ставки, коливання реальних обмінних курсів валют. Так, зміни обмінних курсів істотно впливають на обсяг туристичних потоків між країнами з сильними і слабкими валютами. Помічено, що зростання відносної собівартості поїздки за кордон на 5% призводить до зменшення попиту на виїзний туризм на 6-10% [2].

Зміни в демографічній структурі та соціальному становищі населення індустріально розвинених країн та країн, що розвиваються, нових індустріальних країн означають, що абсолютно незалежно від будь-яких інших чинників дедалі більше контингенту різних соціальних груп населення матимуть бажання, достатньо часу і коштів для подорожей в рамках національного і міжнародного туризму. До цих змін відносяться наступні:

- старіння населення;
- збільшення тривалості життя;
- формування рухомого стереотипу життя населення;
- збільшення доходу;
- тенденція до більш пізніх шлюбів;
- ймовірне випередження зростання числа подружніх пар без дітей в порівнянні з ростом населення в цілому;
- практично повсюдне збільшення оплачуваної відпустки і можливість її розбивки на частини протягом одного календарного року;
- зниження віку виходу громадян на пенсію;
- доступність інформації про міжнародний туризм і ширші, ніж раніше, можливості вибору країни [5].

Незважаючи на те, що загальні темпи зростання населення в планетарному масштабі, за висновком експертів ООН, сповільнюються, одночасно збільшуються контингенти вікових груп громадян з великими фінансовими можливостями і схильністю до туристичних поїздок, як в межах своїх національних кордонів, так і в інші держави.

Оцінка найближчої перспективи говорить, що найбільше зростання кількості подорожуючих станеться серед вікових груп, що мають один з найвищих рівнів доходу (від 35 до 54 років).

Зростання суспільного добробуту зробило позитивний вплив і на міжнародний туризм. Одночасно зростання частки населення старше 65 років

також сприятливо позначається на туристичному бізнесі, перш за все на організації відпочинку із дорогих турів. Тривалість життя у всіх індустріальних країнах збільшується, і, не дивлячись на зниження народжуваності, показники всесвітнього зростання народонаселення хоч і повільно, але повзуть вгору, що з урахуванням зниження віку виходу на пенсію призвело до появи туристів так званого «третього віку». Завдяки державним і приватним системам пенсійного забезпечення та періодичної індексації цін при інфляції значна частина пенсіонерів може собі дозволити здійснювати подорожі в інші країни. З урахуванням такого висновку можна зробити висновок про те, що на туристських ринках вперше в історії міжнародного туристичного бізнесу з'явився новий споживач туристських послуг – пенсіонер.

Практично у всіх державах світового співтовариства значно зросла частка жінок серед працюючого населення. Жінки в наш час виходять заміж і народжують дітей значно пізніше, ніж це було два-три десятиліття тому. Такий стан жінок в сучасному світі змінило загальну картину туристичної індустрії і перетворилося на важливий фактор національного і міжнародного туризму. З'явився новий феномен ділової людини в туристичному бізнесі: ділова жінка. Тенденція збільшення тривалості оплачуваної відпустки, а також розподіл його на дві частини призводять до того, що людина може здійснювати подорожі два рази в рік і на більш довгий період часу, що допомагає розвитку туризму.

Основну тенденцію розвитку суспільної психології споживання на сучасному Заході можна позначити як: трансформація суспільства продуктивності і добробуту в «суспільство вільного часу». А оскільки цей самий «вільний час» є необхідним і найважливішим компонентом існування і процвітання туристичної галузі, то паралельно цій тенденції проходить і інша не менш значуща – збільшення кількості подорожуючих.

В даний час величезні відстані вже не є тим обмежувальним та гальмівним для мандрівників фактором як раніше. На початку 90-х років кількість

подорожуючих в порівнянні з минулим десятиліттям значно збільшилася. Таким чином, на сьогодні уже кожен день з одного місця нашої планети в інше літають понад 3 млн. чоловік. І, як відомо, до числа факторів, що найбільш істотно впливають на розвиток міжнародного туризму і збільшення числа подорожуючих, є культурний фактор, а саме: зростання культурного рівня різних країн світу і прагнення в зв'язку з цим до ознайомлення з культурою інших країн [7].

Сьогодні, завдяки цьому прагненню, а також збільшенню кількості поїздок і подорожуючих, глобальних телекомунікацій і тому подібного безпрецедентним став темп обміну між Європою, Америкою та іншими країнами світу. Майже у всіх містах світу присутні риси міжнародної культури. Люди з ентузіазмом обмінюються їжею, музикою, модою.

Але в міру того як способи життя різних країн стають все більш схожими, у міру того як люди все ближче знайомляться з культурою інших народів, з'являються риси сильної протидіючої тенденції: протест проти одноманітності, бажання затвердити унікальність своєї культури та мови, своєрідна боротьба з іноземним впливом. У кожному куточку світу відбуваються вибухи такого культурного націоналізму. Після багатьох років навчання англійській мові свого населення Сінгапур розгорнув кампанію «відродити старі цінності». У північно-східній частині Іспанії каталонська мова, заборонена під час диктатури Франциско Франко, була відновлена в якості офіційної мови. Влада Квебека карає тих, хто говорить англійською, забороняють писати покажчики англійською мовою і так далі [13].

Таким чином, чим більше наші способи життя стають схожими, тим міцніше, як стверджують футурологи, ми будемо триматися за такі цінності, як релігія, мова, мистецтво, література і національна культура в цілому. У міру того як зовнішні сторони нашого життя зближуються, ми будемо все більше дорожити традиціями, породжуваними всередині нашого власного суспільства.

Вагомий вплив на зовнішнє середовище ринку туристичних послуг здійснює реклама, яка також займає особливе місце в маркетингу туристського підприємства. Нерідко її виділяють в самостійний напрям. Однак вона набуває максимальної ефективності лише в комплексі маркетингу. Слово «реклама» визначається як оплачена форма неособового уявлення і формування попиту на туристичний продукт, а також створення іміджу туристського підприємства. Відмінні риси реклами в туризмі визначаються специфікою реклами та особливостями туристичної індустрії та її товару – туристського продукту.

Специфіка туристських послуг обумовлює необхідність використання наочних засобів, що забезпечують найбільш повне уявлення про об'єкт туристського інтересу. Технологічні фактори, пов'язані з прогресом в техніці і технологіях, в значній мірі впливають на розвиток туризму, відкривають можливості для виробництва нових видів послуг, їх збуту і вдосконалення обслуговування клієнтів.

Розвиток інформаційних технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективно їх використання в рамках діючого бізнесу

На дані момент бронювання турів повністю перейшло на систему онлайн бронювання, коли дані про турі заводяться прямо в систему туроператора. Розвиток науки і техніки сприяє вдосконаленню засобів масового виробництва туристських послуг. Так, технічна реконструкція транспорту дозволила створити комфортабельні умови для перевезення великої кількості мандрівників. Зручні, швидкі, порівняно доступні транспортні засоби (насамперед авіація) для перевезення туристів на великі відстані в значній мірі сприяли розвитку туризму.

Можна зробити висновок, що подальший розвиток транспорту і його вплив на туризм буде йти за такими основними напрямками – кількісний розвиток (збільшення числа різних видів транспорту), якісний розвиток (підвищення

швидкості руху, безпеки перевезень та комфорту пасажирів) та особливо слід відзначити впровадження в індустрію туризму комп'ютерної техніки, без чого організація масових туристських подорожей в даний час неможлива.

Інформаційні технології дозволяють інтегрувати виробництво туристських продуктів, а й проводити їх розподіл. Інтернет в туризмі не тільки виконує функцію передачі і обміну інформацією, а й формує нову систему збуту, яка безпосередньо пов'язує кінцевих споживачів з постачальниками туристських послуг і вже сьогодні складає реальну конкуренцію традиційним каналам реалізації туристичних продуктів.

Науково-технічний прогрес несе в собі не тільки величезні можливості, але і серйозні загрози для туристських підприємств. Будь-які нововведення загрожують витісненням застарілих технологій, і методів роботи, що загрожує найсерйознішими наслідками, якщо не проявити належної уваги чинникам технологічного характеру.

На основі розглянутих вище показників складемо PEST-аналіз.

Таблиця 2.4 – Проведення PEST-аналізу

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Рівень впливу	Оцінка
Пандемія	0,2	5	1
Юридичні	0,07	4	0,28
Екологічні	0,09	3	0,27
Економічні	0,3	5	1,5
Соціо-культурні	0,04	4	0,16
Технологічні	0,07	4	0,28
Політичні	0,1	5	0,5
Демпінг	0,08	4	0,32
Інформація та комунікація, вплив інтернету	0,05	4	0,2
Всього	1	5	4,51

Сумарна оцінка дорівнює 4,51, що говорить про те, що макросередовище здійснює вирішальний вплив на фірму.

Проведення EFAS-аналізу. Для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища західні фахівці пропонують використовувати спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS).

Таблиця 2.5 – EFAS-аналіз для ТОВ «Laspi»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
1.Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення бюджетних турів Україною	0,1	4	0,4
2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо)	0,12	5	0,6
3.Розвиток інформаційних технологій – удосконалення сайту фірми	0,12	5	0,6
4. Надання візового режиму між країнами	0,1	4	0,4
5.Стабільна політична ситуація у країні	0,07	3	0,21
<i>Загрози</i>			
Світова пандемія	0,12	5	0,6
2. Зростання рівня конкуренції	0,1	4	0,4
3. Погіршення економічної ситуації у країні	0,1	4	0,4
4.Нестабільність політичної ситуації	0,07	3	0,21
5.Скачки валютного курсу	0,1	4	0,4
Сумарна оцінка	1	41	4,22

Результати проведення EFAS-аналізу визначили такі можливості: збільшення кількості туристичного потоку, розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо), розвиток інформаційних технологій – створення сайту фірми, надання візового режиму між країнами, стабільна політична ситуація у країні. В той же час було виявлено такі загрози: світова

пандемія, підвищення рівня конкуренції, погіршення економічної ситуації у країні, нестабільність політичної ситуації, скачки валютного курсу.

Проведення SWOT-аналізу для ТОВ «Laspi». Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо таблиці вірогідностей/впливів, в одній з яких зазначимо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що маю негативний вплив на підприємство (загрози). Це дозволить отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке.

Таблиця 2.6 – «Вірогідність/вплив» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища

<i>Вірогідність</i>		Висока	Середня	Слабка
<i>Вплив</i>	Сильний	1. Не повністю задоволений попит на продукцію. 2. Стійкий попит на продукцію. 3. Впровадження в нові сегменти ринку.	1. Вдосконалення технології надання послуг. 2. Зниження цін на туристичний продукт.	1. Зниження податків і мит. 2. Поява нових виробників.
	Помірний	1. Вільний вхід на ринок. 2. Вдосконалення менеджменту.	1. Розорення і відхід підприємств-виробників.	1. Зміни переваг споживачів.
	Слабкий	1. Невдала поведінка конкурентів.	1. Відсутність зарубіжних конкурентів.	1. Державна підтримка підприємств.

Для посилення визначення факторів, що впливають на діяльність компанії, а також виокремлення її здатності до адаптації в цих умовах, необхідно провести аналіз вірогідність/вплив для позиціювання загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7 – «Вірогідність/вплив» для позиціювання загроз зовнішнього середовища

<i>Вірогідність</i>		Висока	Середня	Низька
<i>Вплив</i>	Сильний	1. Неприятлива економічна ситуація в державі, викликана пандемією	1. Перебої в постачаннях туристичних послуг у зв'язку із закриттям кордонів	1. Поява нових фірм на ринку 2. Посилення конкуренції
	Помірний	1. Зниження рівня життя населення 2. Введення карантинного стану	1. Скачки курсів валют	1. Поява принципово нового товару 2. Зміна купівельних переваг
	Слабкий	1. Зміна рівня цін.	1. Зростання темпів інфляції.	1. Погіршення політичної обстановки.

Аналіз таблиць 2.6 та 2.7 дозволяє зробити наступні висновки, що для отримання більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, необхідно застосувати метод зваженої оцінки впливу чинників, результати якої представлені в таблиці, де в першу колонку вписані окремі чинники середовища; у другу – вага даного чинника, у вигляді відносної важливості, визначуваної експертним шляхом; у третю – оцінка в балах міри впливу чинника на організацію, яка привласнюється експертом відповідно до вибраної шкали.

Для здобуття більш повної картини, необхідно отримані дані ранжувати в порядку їх спаду по мірі впливу в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Зовнішні можливості і загрози

Можливості	Загрози
1. Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення турів Україною.	1. Продовження та посилення карантинного стану.
2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо).	2. Сезонність туризму
3. Розвиток інформаційних технологій – створення сайту фірми.	3. Погіршення економічної ситуації у країні.
4. Надання візового режиму між країнами.	4. Нестабільність політичної ситуації.
5. Стабільна політична ситуація у країні.	5. Скачки валютного курсу.

Аналізуючи таблицю 2.8, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію.

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Визначення сильних та слабких сторін компанії безумовно дає великі можливості для створення правильної стратегії управління організацією.

Таблиця 2.9 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Laspi»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвідчене керівництво	Фінансовий стан
Надійні партнери-поставники туристичного продукту	Неспроможність повністю функціонувати в умовах пандемії
Позитивний імідж на ринку завдяки відгукам клієнтів	Нехватка персоналу через його вимушене скорочення

Отже, отримані результати можна подати у загальній таблиці SWOT-аналізу ТОВ «Laspi».

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «Laspi»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвідчене керівництво. 2. Надійні партнери-поставники туристичного продукту. 3. Позитивний імідж на ринку завдяки відгука клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансовий стан. 2. Неспроможність функціонувати у повній мірі в умовах пандемії. 3. Нехватка персоналу через вимушене скорочення.
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення турів Україною. 2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо). 3. Розвиток інформаційних технологій – створення сайту фірми. 4. Надання візового режиму між країнами. 5. Стабільна політична ситуація у країні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження та посилення карантинного стану. 2. Сезонність туризму. 3. Погіршення економічної ситуації у країні. 4. Нестабільність політичної ситуації. 5. Скачки валютного курсу.

Таким чином, розглянувши можливості ТОВ «Laspi», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, що витікають із зовнішнього середовища, ми отримали дані, на основі яких можна визначити стратегію підприємства та описати перспективи його розвитку, спираючись на мету організації.

Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу визначити можливі стратегії розвитку підприємства.

1. Сильні сторони (S).

а) можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки.

Наприклад, доцільно відкрити ще один офіс у іншому місті;

- стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання туристичних послуг у нових партнерів-постачальників.

б) загрози (Т):

- стратегія концентрованого зростання. В даному випадку доцільно почати надавати ще одну послугу, наприклад, гастро-туризм або додаткові екскурсії містом чи Україною. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів;

– стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання туристичних підприємств конкурентів. Це підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

2. Слабкі сторони (W).

а) можливості (О):

– стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабих сторін у ТОВ «Laspi» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. До цього ж відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Дніпрі та області, збільшення кількості клієнтів;

– стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий, а ціни на туристичний продукт ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників туристичних послуг з більш низькими цінами та вимушене часткове скорочення персоналу.

б) загрози (Т):

– стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ТОВ «Laspi» необхідно налагодити роботу з надання нової послуги;

– стратегія центрованої диверсифікації. ТОВ «Laspi» може почати надавати нову послугу на базі існуючих, наприклад, проведення гастро-турів або ж розширення наявної кількості екскурсій. Такі дії приведуть до збільшення прибутку, а конкурентоспроможність також підвищиться.

Отже, можна відзначити, що найбільш доцільною для компанії ТОВ «Laspi» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку Дніпра та області. Це обумовлено тим, що у фірми ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої мети діяльності організації.

Отже, говорячи про перспективи розвитку ТОВ «Laspi», необхідно відзначити такі плани: збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ОБРАНОГО ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА

3.1 Оцінка маркетингових стратегічних альтернатив та побудова матриць для туристичного агентства ТОВ «Laspi»

Вибір генеральної стратегії на підприємстві є досить суб'єктивним фактором, тому існує багато методів, що допомагають вибору. В туристичній індустрії застосовують методи диференційованого виробництва, оформлені в матрицю, де на одній стороні – оцінка перспектив розвитку ринку, а на іншій – конкурентоспроможність певного продукту.

Матриця росту/частка ринку (матриця БКГ). Матричний метод уявлення конкурентоспроможності, розроблений Бостонською консалтинговою групою, застосовується для аналізу характеристик товарів та вивчення конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» окремих компаній, галузей. Найбільш конкурентоспроможними будуть ті «стратегічні одиниці бізнесу», які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.

В основі матриці БКГ закладено дві гіпотези:

- лідируюча компанія в сегменті має конкурентну перевагу в витратах виробництва, а значить і найвищий рівень рентабельності на ринку;
- для того, щоб ефективно функціонувати в швидкозростаючих сегментах, компанія повинна інвестувати в розвиток товару на високому рівні, і навпаки, присутність на ринку з низькими темпами зростання дозволяє скорочувати витрати на розвиток товару [42].

Основний сенс моделі полягає у наступному: матриця БКГ передбачає, що компанія для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинна генерувати і витягувати кошти з успішних бізнесів на зрілих ринках і інвестувати їх в швидко зростаючі привабливі нові сегменти, зміцнюючи

в них положення своїх товарів і послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу.

Основним завданням моделі БКГ є визначення пріоритетів у розвитку асортиментних одиниць компанії, визначення ключових напрямків для майбутніх інвестицій. Метод допомагає відповісти на питання «Інвестиції в розвиток яких товарів і послуг будуть найбільш прибутковими?» і розробити довгострокові стратегії розвитку кожної одиниці асортименту.

Метод «Бостон консалтинг груп» передбачає класифікацію всіх туристичних послуг на чотири види, відносно яких виробляється особлива стратегія. Застосовується для систематизації існуючого асортименту наявних туристичних послуг за ступенем популярності та прибутковості. Для цих класифікаційних груп беруться визначені стратегії [46, с.354].

Таблиця 3.1 – Розшифровка матриці «Бостон консалтинг груп»

«Важкі діти» – інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку	«Зірки» – використання прибутку для підтримання існуючого стану
«Собаки» – зменшення зусиль або продажу	«Корова» – інтенсифікація маркетингових зусиль для збільшення частки ринку

«Зірки» – послуги, які користуються виключним попитом (наприклад, ексклюзивні тури). Попит на них зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватися.

«Дійні корови» – це туристичні тури чи послуги, що приносять найбільші прибутки за рахунок своєї масовості. Вони визначають ринкову частку підприємства, попит на них сталий і мало змінюється.

«Собаки» – туристичні послуги, попит на які зменшується, а ринкова частка незначна.

«Важкі діти» – послуги, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою.

ТЕМП РОСТУ РИНКУ	ВИСОКИЙ (БІЛЬШЕ 10%)	ВАЖКІ ДІТИ	ЗІРКИ
	НИЗЬКИЙ (МЕНШЕ 10%)	СОБАКИ	ДІЙНІ КОРОВИ
		НИЗЬКА (МЕНШЕ 1)	ВИСОКА (БІЛЬШЕ 1)
		ВІДНОСНА ДОЛЯ РИНКУ	

Рисунок 3.1 – Матриця БКГ

Відповідно до перерахованих квадратів, на нашу думку, туристичні продукти Єгипет та тури в знаходяться у квадраті «Зірки», оскільки тури за цими напрямками користуються значним попитом, а отриманий внаслідок цього прибуток використовують для підтримки підприємства та збільшення частки ринку.

У квадрат «Корови» варто віднести тури до Карпат, а також послуги компанії щодо бронювання та продажу транспортних квитків (авіа- та автобусних), оскільки фірма використовує стратегію здешевлення своїх послуг за цими напрямками, за рахунок налагоджених відносин з партнерами, з метою завоювання більшої частки ринку.

До квадрату «Собаки» можна віднести напрямок до ОАЕ, адже цей напрямок лише зараз починає набувати актуальності.

У квадраті «Важкі діти» знаходяться два нових туристичних продукти, що відносяться до подорожей Україною – замки Волині та Шацькі озера. Ці тури були введені нещодавно, тому потребують значних інвестицій в рекламу та просування. За цими туристичними напрямками (особливо в Шацьку) фірма застосовує стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль для збільшення об'ємів продажів та прибутковості, так як тури Україною при сьгоднішніх обставинах виглядають найбільш перспективним напрямком.

Розрахунок відносної частки ринку:

Сьогодні компанія оперує в чотирьох сегментах: тури Україною, Єгипет, ОАЕ, замки Волині та Шацькі озера. У сегменті «Єгипет» частка компанії складає 40%, а частка ключового конкурента 20%. Сегмент «Карпати» займає 45%, в той час як у головного конкурента – 35%. У сегменті «ОАЕ» частка компанії складає 15%, а частка ключового конкурента 30%, а сегмент «замки Волині та Шацькі озера» – 10%, коли у конкурента – 40%.

Відносна частка ринку компанії в сегменті «Єгипет» становитиме $40\%/20\% = 2$, що більше 1, а значить показник високий.

Відносна частка ринку в сегменті «Карпати» становитиме $45\%/35\% = 1,3$, що більше 1, а значить показник високий.

Відносна частка ринку в сегменті «ОАЕ» становитиме $15\%/30\% = 0,5$, що менше одиниці, а значить показник низький.

Відносна частка ринку в сегменті «замки Волині та Шацькі озера» становитиме $10\%/40\% = 0,3$, що менше одиниці, а значить показник низький.

ТЕМП РОСТУ РИНКУ	ВИСОКИЙ (БІЛЬШЕ 10%)	ЗАМКИ ВОЛИНІ ТА ШАЦЬКІ ОЗЕРА	ЄГИПЕТ
	НИЗЬКИЙ (МЕНШЕ 10%)	ОАЕ	КАРПАТИ
		НИЗЬКА (МЕНШЕ 1)	ВИСОКА (БІЛЬШЕ 1)
		ВІДНОСНА ДОЛЯ РИНКУ	

Рисунок 3.2 – Побудова матриці БКГ для ТОВ «Laspi»

Таким чином, матричний метод уявлення конкурентоспроможності, розроблений Бостонською консалтинговою групою, застосовується для аналізу характеристик товарів та вивчення конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу окремих компаній, галузей. Загалом, до перспективних галузей туристичної сфери бізнесу можна віднести сільський туризм, дитячий та оздоровчий туризм, екскурсійну діяльність містом та гастрономічний туризм. Що ж до проблемної сфери бізнесу, до неї перш за все належить в'їзний туризм, оскільки фірмою не проводиться обслуговування іноземних громадян.

Модель привабливість – конкурентоспроможність (матриця Мак-Кінсі). На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна компанія «McKinsey» і компанія «General Electric» у США [46, с.403].

В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне

становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь).

Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність».

Рівень конкурентоспроможності товару – є першим ключовим параметром матриці МакКінсі. Від того, наскільки твердо товар займає положення на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати зі схожими товарами залежить маркетингова стратегія бізнесу. Критерії конкурентоспроможності включають в себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції.

Таблиця 3.2 – Критерії конкурентоспроможності ТОВ «Laspi»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора
	100%
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%
Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%
Сила бренду, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку	12%
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%

Після перерахування всіх критеріїв та їх оцінки виявилось, що найбільш важливими факторами конкурентоспроможності туристичного товару є його унікальність і здатність задовольняти потреби цільової аудиторії максимально

повно. Важливість (або вага) критерію при оцінці конкурентоспроможності товару показує, наскільки оцінюваний параметр впливає на стійкість бізнесу компанії.

Привабливість сегмента для бізнесу – другий ключовий параметр матриці Мак-Кінсі. Привабливість сегмента впливає на доцільність високих вкладень в розвиток товару на даному ринку, є індикатором для отримання надприбутку в сегменті. Критерії привабливості ринку включають в себе оцінку всередині ринкових чинників, оцінку попиту і тенденції розвитку ринку.

Таблиця 3.3 – Критерії привабливості ТОВ «Laspi»

Критерії привабливості	Вага фактору
	100%
Об'єм продаж сегменту високий	12%
Темпи росту сегменту високі або перевищують темпи росту ринку	10%
Кількість гравців сегменту незначна	9%
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%
Низький рівень культури використання продукту	14%
Сила конкуруючих брендів невелика	12%
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	15%
Прогнозується довгостроковий ріст сегменту	8%
Ризики впливу зовнішніх факторів мінімальні	5%

Найбільш важливими факторами привабливості ринку є наявність вільних ринкових ніш, незадоволений попит, і темпи зростання сегмента.

Таблиця 3.4 – Оцінка сегментів за критерієм конкурентоспроможність для ТОВ «Laspi»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора	
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%	8	3

Продовження таблиці 3.4

Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%	9	9
Сила брэнда, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%	5	10
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку	12%	7	4
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%	9	7
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%	2	2
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%	8	3

У таблиці 3.4 введено два сегмента, де Сегмент 1 – це подорожі Україною, а Сегмент 2 – Єгипет. Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору бали від 1 до 10, де 1 – найнижчий бал, що означає, що даний фактор визначає низьку привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії в сегменті, а 10 – максимальний бал, що означає, що з даного фактору сегмент є дуже привабливим і конкурентоспроможність компанії в даному сегменті потенційно висока.

Таблиця 3.5 – Загальна оцінка сегментів за критерієм конкурентоспроможність для ТОВ «Laspi»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора		Загальна оцінка Сегмент 1	Загальна оцінка Сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100%			7,25	5,69
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%	8	3	2,16	0,81

Продовження таблиці 3.5

Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%	9	9	1,8	1,8
Сила брэнда, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%	5	10	0,75	1,5
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку	12%	7	4	0,84	0,48
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%	9	7	0,9	0,7
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%	2	2	0,16	0,16
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%	8	3	0,64	0,24

Наступним кроком є визначення підсумкової оцінки, яка знаходиться добутком всіх факторів на оцінку вираженості фактору, відображена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Загальна оцінка привабливості для ТОВ «Laspi»

Критерії привабливості	Вага фактору	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10		Загальна оцінка Сегмент 1	Загальна оцінка Сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100%			8,10	4,75
Об'єм продаж сегменту високий	12%	10	8	1,2	0,96

Продовження таблиці 3.6

Темпи росту сегменту високі або перевищують темпи росту ринку	10%	9	5	0,9	0,5
Кількість гравців сегменту незначна	9%	3	2	0,27	0,18
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%	8	4	0,8	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%	10	9	0,5	0,45
Низький рівень культури використання продукту	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкуруючих брендів невелика	12%	8	3	0,96	0,36
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозується довгостроковий ріст сегменту	8%	10	8	0,8	0,64
Ризики впливу зовнішніх факторів мінімальні	5%	10	8	0,5	0,4

Після того, як за критерієм привабливості сегмента і критерієм конкурентоспроможності компанії в сегменті отримані підсумкові бали, переходимо безпосередньо до побудови матриці Мак-Кінсі.

Залежно від того, який підсумковий бал отримав товар за конкурентоспроможністю і ринок за привабливістю, залежить його положення в матриці.

Інтерпретація отриманих значень:

- від 0-3 балів – низька;
- від 4-7 балів – середня;

- від 8-10 балів – висока.

ПРИВАБЛИВІСТЬ	ВИСОКА (8-10 БАЛІВ)		СЕГМЕНТ 1	
	СЕРЕДНЯ (4-7 БАЛІВ)		СЕГМЕНТ 2	
	НИЗЬКА (0-3 БАЛА)			
		НИЗЬКА (0-3 БАЛА)	СЕРЕДНЯ (4-7 БАЛІВ)	ВИСОКА (8-10 БАЛІВ)
		КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ		

Рисунок 3.3 – Інтерпретація отриманих значень від побудови матриці Мак-Кінсі

Таким чином, отримані результати означають, що привабливість та конкурентоспроможність Сегменту 2, тобто подорожі у Єгипет є середніми. Компанії варто обрати стратегію посилення та утримання своєї частки ринку. Стосовно Сегменту 1, тобто подорожі Україною, ми бачимо високу привабливість, але посередню конкурентоспроможність, то ж компанії варто обрати стратегію утримання своєї частки ринку та підвищення конкурентності туристичного продукту.

3.2 Розробка стратегії антикризового маркетингу туристичного агентства ТОВ «Laspi» та план заходів щодо її реалізації

Антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами і негативними наслідками. Антикризове управління також є системою заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи з метою недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства [47].

Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, значною мірою невизначеності і ризику. Менеджмент кризових ситуацій складається з наступних етапів:

- діагностування та оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів;
- реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників [52].

Метою антикризового управління є забезпечення умов розвитку підприємства. Під розвитком ми розуміємо не кількісний ріст, а перехід на новий якісний рівень. Іншими словами, антикризове управління – це процедури, що забезпечують керований перехід через точку кризи.

Основні заходи реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища на туристичному агентстві:

1. Реструктуризація підприємства, яка повинна включати забезпечення стимулювання попиту, розширення каналів реклами та місць продажу (офіс, сайт,

соціальні мережі); оновлення сайту; соціальну політику; забезпечення безпеки за умов карантину; модернізацію основних фондів.

2. Наступним кроком може стати реорганізація підприємства, що передбачає злиття з іншими підприємствами; оборотний лізинг; часткову або повну приватизацію; дроблення підприємства; продаж окремих підрозділів.

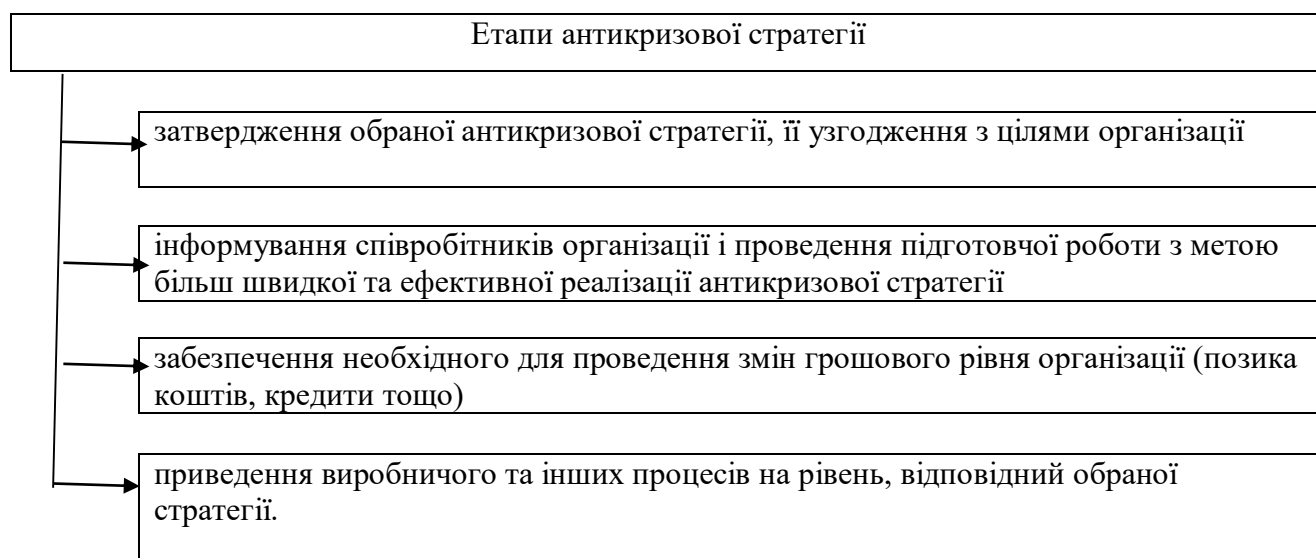
3. Фінансова санація, яка включає реструктуризацію кредиторської заборгованості; мобілізацію внутрішніх засобів; рефінансування дебіторської заборгованості; залучення додаткових засобів; зміну структури оборотного капіталу; зниження дебіторської заборгованості.

4. Інноваційна політика – підвищення якості продукції; інформаційне забезпечення; оцінку інноваційного потенціалу; прогнозування управлінських рішень.

5. Система управління через створення потужної інформаційно-аналітичної системи; перепідготовку управлінської ланки; зміну організаційної структури; зміну системи керування; реорганізацію системи управління персоналом.

Реалізація антикризової стратегії включає в себе кілька етапів, з якими можна ознайомитися в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Етапи антикризової стратегії



Побудовано автором за матеріалами Сарафанової Є.В. «Маркетинг в туризмі» [70].

Реалізація прийнятої стратегії виходу з кризової ситуації охоплює виконання наступних завдань антикризового управління:

- розробку механізму концепції відхилень у випадку виходу з ладу одного з елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у разі потреби;
- налагодження інноваційних процесів у випадку руйнування системи управління;
- проектування і створення нової, досконалішої системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організацію безперервного контролю й оцінки виконання антикризових заходів;
- розробку методів мотивації персоналу [71, с. 21].

У ході написання кваліфікаційної роботи, було виявлено, що особливості галузі туризму, яка спеціалізується на наданні певного комплексу послуг клієнтам, вносять додаткову складність в сферу стратегічного управління.

Сьогодні одним з факторів виживання компанії стає підвищення віддачі від бізнес-процесів, що передбачає підвищення ефективності роботи кожного співробітника, поліпшення якості послуг, що надаються, зниження всіх витрат. Оптимізація витрат починається, перш за все, зі скорочення витрат на персонал. Це пояснюється тим, що дана стаття витрат становить значну частку в бюджеті будь-якої організації. Програми по оптимізації можуть вестися в напрямку скорочення як загальних витрат, так і чисельності співробітників [80, с.145].

В першу чергу, зменшуються соціальні програми, пільги, витрати на програми навчання і оплати праці. В якості запобіжних заходів антикризового управління використовуються відпустку без збереження зарплати, скорочений робочий день, виведення частини персоналу за штат, скорочення або звільнення

(з ініціативи роботодавця, за згодою сторін і т.д.). Також важливо переглянути організаційну структуру компанії на предмет виключення зайвих рівнів управління і перерозподілу обов'язків. З метою оптимізації витрат доцільно переглянути структуру шляхом скорочення ряду відділів і їх часткового об'єднання для більш успішного функціонування [66].

Рівень прибутку є важливим чинником, керуючись яким співробітники обирають собі місце роботи. Для керівника матеріальне стимулювання виступає потужним важелем управління. Завдяки вдосконаленню постійної частини заробітної плати визначається цінність кожної посади, досягається внутрішня справедливість оплати праці та підвищується лояльність співробітника до організації. Грамотний розподіл змінної частини дозволяє підвищити зацікавленість співробітників в результатах роботи, підняти ефективність роботи всіх підрозділів, що призведе до збільшення прибутку і досягнення поставлених компанією цілей. У компанії заробітна плата по підрозділах нараховується за від'ємно-преміальною системою. Співробітник отримує фіксований оклад і 5% від прибутку, яку він приносить. В умовах кризи необхідно мотивувати персонал в напрямку збільшення прибутку. Тому пропонується удосконалити існуючу систему оплати праці і внести додаткові характеристики мотивування: стаж роботи за фахом, стаж роботи в компанії, знання туристичних маршрутів, знання іноземних мов, число підлеглих, якість послуг, що надаються. Нова система оплати праці об'єднає всіх співробітників для більш ефективної роботи компанії.

У відповідності зі специфікою туристичного бізнесу пропонується удосконалити систему маркетингу в області Інтернет-технологій. Рекомендується поширити використання системи онлайн бронювання турів, готелів, авіаційних і залізничних квитків. Широке застосування інтернет-технологій стає однією з найактуальніших завдань в індустрії туризму. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування,

інформація про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів – весь комплекс цих питань стає актуальним для організації поточної і майбутньої діяльності туристичних підприємств.

Стратегія антикризового маркетингу ТОВ «Laspi» включає наступні інструменти реалізації, відображені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Інструменти реалізації стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Laspi»

Інструменти реалізації	Заходи	Результат
Стимулювання споживчого попиту	Активізація реклами на цільову аудиторію через: розсилки (поштові, sms, e-mail та інші); - промоакції; - рекламні Інтернет-кампанії; - встановлення багатоступеневих програм зі стимулювання збуту; - розробка програм лояльності.	Ріст продажів на 35%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 10%.
Перехід на розвиток у вузькому фокусі, розширюючи асортимент в рамках пропонованого продукту (подорожі Україною)	Формування туристичних маршрутів із відвідування: міст унікальної художньої та духовної спадщини, що є традиційними центрами відвідування (Київ, Львів, Кам'янець-Подільський, Запоріжжя); живописних районів кліматичних та бальнеологічних курортів (Моршин, Трускавець, Шаяни, Куяльник, Миргород, Коблево); унікальних природних об'єктів (долина нарцисів, водоспади: «Шипіт», «Манявський», дендрологічний парк «Софіївка»); місць видатних релігійних, політичних подій (Канів, Батурин, Чигирин, Хотин); розроблення маршрутів сільського зеленого туризму.	Розроблення додаткових 25 туристичних маршрутів; ріст продажів на 10%.

Продовження таблиці 3.8

Вибір надійних партнерів (банки, готелі тощо)	Проведення аналізу діючих договорів з партнерами (банками, готельними підприємствами, підприємствами харчування, автотранспортними підприємствами, авіакомпаніями, залізницею) та, з урахуванням економічної доцільності, зауважень і пропозицій клієнтів, оптимізувати їх кількість, залишивши лише найбільш ефективні підприємства-партнери. Орієнтація на довгострокову співпрацю та на утримання споживача.	Скорочення видатків на банківське обслуговування на 3%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 7%; поліпшення якості надання послуг на 15%.
Скорочення витрат і мінімізація ризиків, удосконалення і підвищення ефективності бізнес-процесів, підвищення якості послуг	Формування бюджетних турів і програм, введення практики знижки на раннє бронювання.	Ріст продажів на 10 %.
Поширення інформації за рахунок впровадження нових інтернет-технологій та удосконалення сайту	Здійснення переходу на електронний документообіг; бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування онлайн; надання інформації про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів.	Ріст продажів на 10%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 5%.
Активізація пошуку нових партнерів	Розробка та використання програми заохочення постійних клієнтів і партнерів.	ріст питомої ваги постійних клієнтів на 5%.

Таблиця побудована за результатами експертних оцінок, отриманих в результаті проведення опитування, зразок якого представлений у Додатку А – Оціночний лист щодо результатів реалізації заходів стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Laspi».

Можна зробити висновок, що, використовуючи засоби просування туристичних послуг, впроваджуючи нові інтернет-технології, розширюючи асортимент пропонованого продукту та, ґрунтуючись на виборі оптимального варіанту збуту, відповідно до стратегії антикризового маркетингу, туристичне підприємство ТОВ «Laspi» може досягти зростання кількості клієнтів, здійснити ріст продаж та здобути конкурентні переваги над іншими, збільшуючи частку на ринку. Це дасть змогу туристичному агентству вийти зі стану кризи без банкрутства та ліквідації.

ВИСНОВКИ

Процес розробки антикризової маркетингової стратегії видається необхідною умовою виходу із кризи туристичного агентства, спричиненої наслідками світової пандемії. Антикризова маркетингова стратегія є дієвим способом вирішення зазначених проблем виходячи з того, що інтерактивні варіанти здійснення стратегічної маркетингової діяльності сприяють усебічному поглибленому аналізу ринкової позиції підприємства з урахуванням багатьох чинників, які належать до мікро-, макросередовища й внутрішнього середовища об'єкту господарювання, та дозволяють більш якісно здійснити інтерпретацію результатів цього аналізу, що, у свою чергу, надає можливість виділити креативні інструменти для залучення нових клієнтів та підтримки інтересу існуючих.

У результаті проведення оцінки маркетингових стратегічних альтернатив, ми дійшли наступних висновків: виходячи з того, що останнім часом туристичне підприємство зазнає збитків у зв'язку із пандемією, відповідно до матриці «Мак- Кінсі» підприємство має слабе стратегічне положення. Що стосується привабливості ринку, то її можна охарактеризувати як велику. Виходячи з цього, підприємству необхідно дотримуватися стратегії «посилити чи утримати».

Підприємству за матрицею БКГ можна порекомендувати дотримуватися стратегії переведення «важких дітей» до «зірок». Для кожного туристичного продукту в матриці БКГ була прийнята власна стратегія розвитку. Вірну стратегію допомагає визначити положення товарів всередині матриці: для «зірок» – збереження лідерства, для «собак» – відхід з ринку або зниження активності, для «знаків питання» – інвестування або селективний розвиток, для «дійних корів» – отримання максимального прибутку.

Широке застосування інтернет-технологій є фундаментом впровадження антикризової стратегії, тому пропонується удосконалити систему маркетингу в області Інтернет-технологій. Рекомендується поширити використання системи

онлайн бронювання турів, готелів, авіаційних і залізничних квитків. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування, інформація про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів – весь комплекс цих питань стає актуальним для організації поточної і майбутньої діяльності туристичних підприємств.

Як результат виконання кваліфікаційної роботи магістра, було розроблено антикризову маркетингову стратегію для туристичного агентства ТОВ «Laspi», яка включає наступні інструменти реалізації:

- стимулювання споживчого попиту завдяки просуванню гарячих турів у соціальних мережах;
- здійснювати розвиток у вузькому фокусі, розширюючи асортимент в рамках пропонованого продукту внутрішніх подорожей Україною;
- удосконалювати і підвищувати ефективність бізнес-процесів, одночасно із підвищенням якості послуг, що надаються;
- формувати економічні тури і програми, практикуючи знижки на раннє бронювання;
- зосередитися на впровадженні інтернет-технологій – провести удосконалення сайту, здійснити перехід на електронний документообіг, просувати соціальні мережі;
- розробляти і використовувати програми заохочення постійних клієнтів і партнерів та активніше займатися пошуком нових.

Таким чином, у результаті проведення кваліфікаційної роботи було досягнуто її основну мету – розроблено антикризову маркетингову стратегію туристичного агентства ТОВ «Laspi», що підтвердило твердження, що розроблення та впровадження маркетингової стратегії агентства є запорукою закріплення власних конкурентних позицій і гарантом успішного розвитку підприємства в умовах підвищених ризиків, викликаних світовою пандемією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. American marketing association [Digital Source]. URL: <https://www.ama.org/> (date of appeal: 19.11.2020)
2. Bet S. Egencia Releases Forecast and First Negotiability Index for Business Travel / S. Bet. – Publisher: PRNewswire, 2014. – №2. – P.35-49. URL: <https://viewfinder.expedia.com/egencia-releases-2014-forecast-and-first-negotiability-index-for-business-travel/> (date of appeal: 29.11.2020)
3. Cushnahan, G. Crisis management in small-scale tourism. – Journal of Travel and Tourism Marketing, Volume 15(4), 2017. – pp. 323-338. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v15n04_06 (date of appeal: 28.11.2020)
4. Czepiel John A. Competitive marketing strategy / John A. Czepiel. – Publisher: Prentice Hall, 2009. – 491 p. URL: <https://www.uplers.com/competitivemarketing-strategies/> (date of appeal: 25.11.2020)
5. Hooley G. Marketing strategy and competitive positioning / G. Hooley, N. Piercy. – Publisher: Financial Times Press, 2018. – 632 p. URL: <https://www.marketing-strategy-competitive-positioning-6th/dp/1292017317> (date of appeal: 29.11.2020)
6. Kerin R. Strategic marketing problems: cases and comments / R. Kerin, R. Peterson. – Publisher: Pearson Higher Education, 2017. – 736 p. URL: https://www.thinintl/en-cee/consumer-insights/consumer-journey/coach-api-first-strategy/?gclidRw49BZrRRgxoCSBEQAvD_BwE (date of appeal: 29.11.2020)
7. Perl Y. Crisis management in the travel agency sector: A case study. – Publisher: Journal of Vacation Marketing, 2016. – № 17. 115–125 p. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356766710392478> (date of appeal: 15.11.2020)

8. Pololikashvili Z. Covid-19 and transforming tourism S: Sustainable development goals, 2020. – 19p. URL: <https://www.unwto.org/news/un-policy-brief-on-tourism-and-covid-19> (date of appeal: 25.11.2020)
9. Ranchhod A. Marketing strategies: a contemporary approach / A. Ranchhod. – Publisher: Financial Times Press, 2017. – 440 p. URL: https://www.thynk.eu/?gclid=CjwKCAiA_Kz (date of appeal: 25.11.2020)
10. Ritchie, B.W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in tourism, 2016. – 250p. URL: <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:185667> (date of appeal: 20.11.2020)
11. Tkaczynski A. Segmentation: A tourism stakeholder view NY: Tourism Management, 2017. – 169 p. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article> (date of appeal: 22.11.2020)
12. Закон України «Про туризм» № 324/95-ВР від 15.09.1995 р.: за станом на 16 жовтня 2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (дата звернення: 16.11.2020)
13. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Київ: Видавничий Дім «Професіонал», 2006. – 448 с.
14. Біловодська О.А. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 432 с.
15. Божкова В.В. Стратегічні аспекти комунікаційної політики в інноваційній діяльності промислових підприємств: монографія / В.В. Божкова. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2016. – 362 с.
16. Вайсман Е.Д., Соловьева И.А. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы / Вайсман Е.Д. // Маркетинг – 2010 – № 1. – С.15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scholar.google.ru/citations?user=w6fm9e0AA> (дата звернення: 19.11.2020)

17. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / В.О. Василенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 501 с.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – Москва: МГУ, 2005. – 208 с.
19. Воробйова О.К. Стратегії антикризового управління в умовах сталого розвитку підприємств / О.К. Воробйова // ДонНУЕТ, 2012. – С. 208 – 215. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://donduet.edu/ua/dogs/vestnik/2012/Vest_TIR/vorobeva.doc (дата звернення: 14.10.2020)
20. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений/ Н.И.Гавриленко// Финансы и кредит. – 2005. – №22.– 58-65 с.
21. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2010. – 720 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://harkavenko.net/marketing/books> (дата звернення: 29.11.2020)
22. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: [учеб.пособие] / под ред.: А.П. Градова, Б.К. Кузина – СПб.: Специальная литература, 2003. – 516 с.
23. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга: [навч. посіб.] / Т.В.Григорчук. – Київ: Університет «Україна», 2017. – 380 с.
24. Гринькова В.М. Інновації: проблеми науки і практики: монографія / В.М. Гринькова, А.В. Гриньов. – Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2016. – С. 203-225.
25. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности: [учеб.пособие] / В.Г. Гуляев. – Москва: Нолидж, 1996. – 312 с.
26. Дубель В. Міжнародне регулювання еколого-економічної безпеки / В. Дубель // Наука молода, 2008. – №9. – С.63-69.

27. Дурович А.П. Маркетинг в туризме/А.П.Дурович. – Москва: Новое знание, 2014. – 496 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://isbn985-475-066-3.html> (дата звернення: 09.11.2020)
28. Зянько В.В. Фінансовий аналіз та звітність. Практикум / В.В. Зянько, І.Ю. Епіфанова. – Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2008. – 83с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epifanova.vk.vntu.edu.ua/stud> (дата звернення: 03.12.2020)
29. Івашова Н.В. Розвиток туризму в Україні: проблеми та перспективи // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. (м. Суми, 24-26 квітня 2013 р.): у 4 т. / Н.В.Івашова, за заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми: Сумський державний університет, 2013. – С.80-82. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/> (дата звернення: 28.11.2020)
30. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 281 с.
31. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления: монография / В.А. Квартальнов. – Москва: Финансы и статистика, 1999. – 496 с.
32. Квартальнов В.А. Туризм: учебник. Москва: Деньги и статистика, 2000. – 320с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_tourism/kvartalnov_tourism.htm (дата звернення: 16.11.2020)
33. Кириллов А.Т. Маркетинг в туризме/А.Т.Кириллов. – Москва: Новое знание, 2019. – 184 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.net/tourism/5-288-01492-2> (дата звернення: 21.11.2020)

34. Ковальов В.В. Аналіз фінансового стану підприємства / В.В. Ковальов, В.П. Привалов. – Москва: Центр економіки і маркетингу, 2007. – С. 216.
35. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: [учеб. пособие] / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред.: М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – Москва: КНОРУС, 2019. – 160 с.
36. Кокорева О.В. Вдосконалення управління туристичних підприємств / О.В.Кокорева: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2012_1/2012/econ (дата звернення: 29.11.2020)
37. Колесник О.О. Оцінка стану та перспектив розвитку туризму України в умовах кризи / О.О. Колесник // Економіка. Управління. Інновації. 2010. №2 (4). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis (дата звернення: 20.11.2020)
38. Косар Н.С. Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством / Н.С. Косар, М.В. Кіндій, М.М. Мамчин// Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – № 682 . – С.59-64. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7892/1/09.pdf> (дата звернення: 23.11.2020)
39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль /Ф.Котлер. – Київ: «Альтерпрес», 2001. – 810с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:<https://altairbook.com/books/978-5-459-01045-9> (дата звернення: 11.11.2020)
40. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 1200 с.
41. Котлер Ф., Андреасен А.Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций: монография / Ф.Котлер. – Ростов-на-Дону:

Феникс, 2007. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/1858861/> (дата звернення: 17.11.2020)

42. Криворучко Я.Ю. Концепція цінності у маркетингу / Я.Ю. Криворучко. – Львів: Центр учбової літератури, 2017. – 198с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.net/ukr/kryvoruchko.htm> (дата звернення: 20.11.2020)

43. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник. / Н.Є.Кудла. – Київ:Знання, 2012. – 343 с.: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1031020843736/turizm/sposobi_upravlinnya (дата звернення: 23.11.2020)

44. Кузик С.П. Основи менеджменту і маркетингу: [навч. посібник] / С.П.Кузик – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 52 с.

45. Кушлин В. І. Антикризове управління: [навч. посібник] / В.І.Кушлин, А.М.Марголін – Москва: Видавничий центр «РАГС», 2013. – 340 с.

46. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2010. – 431 с. : ил. – (Новое экономическое образование). – Библиогр.: с. 402-406. – Прил.: с. 425-430. – ISBN 978-5-699-35358-3.

47. Лебедев О.Т. Основы менеджмента в туризме: [учебное. пособ.] / О.Т.Лебедев. – Москва : Издательский дом «МиМ», 1997. – 189 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:<https://mimbook.com/books/lebedevturism> (дата звернення: 07.11.2020)

48. Лукьяненко И.П. Маркетинг-менеджмент и стратегии : [учебное пособ.] / И.П. Лукьяненко. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 544 с. : ил. – ISBN 5-318-00474.

49. Любичева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-е вид., перероб. та доп. / О.А. Любичева. – Київ: «Альтерпрес», 2017. – с. 145. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp.htm (дата звернення: 30.11.2020)

50. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)/О.А.Любіцева. – Київ: «Альтерпрес», 2003. – 436 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://altairbook.com/books/turismposlug> (дата звернення: 21.11.2020)
51. Лященко, Г.Б. Менеджмент / Г. Б. Лященко . – 2-е изд. – Москва : Дашков И.К, 2018. – 364 с. – Библиогр.: с. 354-357. – ISBN 978-5-91131-975-5.
52. Мальська М.П. Туристичний бізнес, теорія та практика / М.П.Мальська. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 368с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/malska-turbiznes.htm (дата звернення: 20.11.2020)
53. Малиновська О.Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 615 с.
54. Малиновська О.Ю. Маркетинг: [підручник] / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – К.: Лібра, 2019. – 712с.
55. Марголін А.М. Маркетинговий менеджмент [підручник] / за заг. ред. К.Л. Келлер та А.Ф. Павленко – К.: Хімджест, 2015. – 720 с.
56. Міцура О.О. Маркетинговий менеджмент: [підручник]/ За заг. ред. М. І. Беявцев. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 407 с.
57. Мельник Ю. М. Маркетинг в антикризовому менеджменті :[навч. посібник] / Мельник Ю.М. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – 325с.
58. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством: Маркетинг, менеджмент та інновації: монографія/ Ю.М.Мельник. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 516 с.
59. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю.М. Мельник // Маркетинг і

менеджмент інновацій. – 2011. – №4(2). – С. 105 – 110. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 22.11.2020)

60. Мескон М. Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 2019. – 702 с.

61. Мотышина М.С. Методы и модели маркетинговых исследований: учебник /М.С.Мотышина. – Москва : Издат. дом «МиМ», 1996. – 109 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mimbook/marketingmotyshyna> (дата звернення: 24.11.2020)

62. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2011. – 227 с.

63. Недорезов Н.И. Менеджмент туризма : учебное пособие /Н. И. Недорезов . – 2-е изд., перераб. – Минск : Новое знание, 2013. – 432 с.

64. Овечкіна О. А. Планування маркетингу: [навч. посібник] / Овечкіна О. А., Солоха Д. В. – Київ: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

65. Овчаров А.О. Моделирование управления рисками в туристско-рекреационных системах /А.О. Овчаров // Страховое дело, 2008. – № 6. – С. 33- 45. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://libtomcat.knute.edu.ua/library/DocDescription?doc_id=127019 (дата звернення: 20.11.2020)

66. Овчаров А.О. Основы антикризисового управління фінансами підприємств /А.О. Овчаров – Київ: «Центр учбової літератури», 2017. – С. 330. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kneu.dp.ua/moodle – new/pluginfile.php](http://www.kneu.dp.ua/moodle_new/pluginfile.php) (дата звернення: 21.11.2020)

67. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – Київ : КНЕУ, 2005. – 584 с.

68. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва: Прогресс, 1993. – 176 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://monster-book.com/mezhdunarodnaya-konkurenciya> (дата звернення: 26.11.2020)

69. Сапрунова В.Б. Туризм: еволюція, структура, маркетинг Москва: Ось-89, 2007. – 160с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://evolutionturismbook.com/books> (дата звернення: 23.11.2020)

70. Сарафанова Е.В. Маркетинг в туризмі: [учеб.посібник] / Е.В.Сарафанова. – Москва: Альфа-М, 2016. – 240с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://altairbook.com/books/4936769-marketing-v-turizme.html> (дата звернення: 20.10.2020)

71. Семенов І.В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ / И.В.Семенов // Маркетинг. – 2011 – № 1. – С.25

72. Сметанюк О.А. Алгоритм визначення антикризових заходів на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства / О.А. Сметанюк // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2017. – №1. – С.163-168.

73. Соболев В.А., Маркетинговые стратегии фарминдустрии / В.А.Соболев, Р.Н.Хайруллин // Маркетинг – 2012. – № 5. – С.115-120.

74. Тейлор Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Тейлор. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.

75. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: [підручник] / О.С. Філімоненков, Дема Д. І. – Київ: Алерта, 2014. – 496 с.

76. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.

77. Цесарь И.Ф. Моделирование циклов и кризисов/ И.Ф.Цесарь // Финансы и кредит. – 2018. – №20. – С.87-89.

78. Чернова Т. В. Антикризове управління : [навч. посібник] / Чернова Т. В., Зікунова І. В. – Хабаровськ: «Хабаровська державна академія економіки і права », 2016 . – 136 с.

79. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення / І. А. Чорновіл// Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2 (1). – С. 10-13.

80. Швец И.Ю. Стратегическое управление конкурентоспособностью туристического предприятия / И.Ю. Швец // Культура народов Причерноморья, 2005. – №57, т. 2. – С.54-58.

81. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / З.Є Шершньова, С.В Оборська. – Київ: КНЕУ, 2004. – 196 с.

82. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством:[навч. посібник] / З.Є.Шершньова – Київ : КНЕУ, 2017. – 680 с.

83. Школа І.М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / І. М. Школа, Т.М. Ореховська, О.П. Корольчук, В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги – XXI, 2007. – 291 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm (дата звернення: 19.11.2020)

ДОДАТОК А

Оціночний лист щодо результатів реалізації заходів стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Laspi»

Дата проведення _____

Місце проведення: місто _____ вул. _____ буд. _____

Експерт _____ (ПІБ)

Посада _____

Інструкція по заповненню листа оцінки

Блок «Відсоткова оцінка» призначений для виявлення Вашої думки відносно впливу поданих інструментів та заходів реалізації стратегії антикризового маркетингу на подальшу діяльність ТОВ «Laspi».

Обведіть один із трьох варіантів відсотків, який, на Вашу думку, є найбільш ймовірним для розвитку туристичного агентства, при здійсненні зазначених заходів.

Таблиця А.1 – Оцінка результатів реалізації заходів стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Laspi»

Показники оцінки	Відсоткова оцінка		
<i>Напрямок дослідження 1 – Стимулювання споживчого попиту</i>			
Активізація реклами на цільову аудиторію через: розсилки (поштової, sms, e-mail та інші), промоакції, рекламні Інтернет-кампанії, встановлення багатоступеневих програм зі стимулювання збуту, розробка програм лояльності. Зазначений захід вплине на:			
1) ріст продажів	на 15 %	на 25 %	на 35 %
2) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 10 %	на 15 %	на 20 %
<i>Напрямок дослідження 2 – Перехід на розвиток у вузькому фокусі, розширюючи асортимент в рамках пропонованого продукту (подорожі Україною)</i>			
Формування туристичних маршрутів із відвідування: міст унікальної художньої та духовної спадщини, що є традиційними центрами відвідування (Київ, Львів, Кам'янець-Подільський, Запоріжжя); живописних районів кліматичних та бальнеологічних курортів (Моршин, Трускавець, Шаяни, Куяльник, Миргород, Кobleво); унікальних природних об'єктів (долина нарцисів, водоспади: «Шипіт», «Манявський», дендрологічний парк «Софіївка»); місць видатних релігійних, політичних подій (Канів, Батурин, Чигирин, Хотин); розроблення маршрутів сільського зеленого туризму. Зазначений захід вплине на:			

Продовження таблиці А.1

1) ріст продажів	на 10 %	на 15 %	на 20 %
<i>Напрямок дослідження 3 – Вибір надійних партнерів (банки, готелі тощо)</i>			
Проведення аналізу діючих договорів з партнерами (банками, готельними підприємствами, підприємствами харчування, автотранспортними підприємствами, авіакомпаніями, залізницею) та, з врахуванням економічної доцільності, зауважень і пропозицій клієнтів, оптимізувати їх кількість, залишивши лише найбільш ефективні підприємства-партнери. Орієнтація на довгострокову співпрацю та на утримання споживача. Зазначений захід вплине на:			
1) скорочення витрат на банківське обслуговування	на 3 %	на 5 %	на 7 %
2) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 5 %	на 7 %	на 10 %
3) поліпшення якості надання послуг	на 10 %	на 15 %	на 20 %
<i>Напрямок дослідження 4 – Скорочення витрат і мінімізація ризиків, удосконалення і підвищення ефективності бізнес-процесів, підвищення якості послуг</i>			
Формування бюджетних турів і програм, введення практики знижки на раннє бронювання. Зазначений захід вплине на:			
1) ріст продажів	на 5 %	на 10 %	на 15 %
<i>Напрямок дослідження 5 – Поширення інформації за рахунок впровадження нових інтернет-технологій та удосконалення сайту</i>			
Здійснення переходу на електронний документообіг, бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування онлайн, надання інформації про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів. Зазначений захід вплине на:			
1) ріст продажів	на 10 %	на 15 %	на 25 %
2) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 5 %	на 10 %	на 15 %
<i>Напрямок дослідження 6 – Активізація пошуку нових партнерів</i>			
Розробка та використання програми заохочення постійних клієнтів і партнерів.			
1) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 5 %	на 10 %	на 10 %