

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
Навчально-науковий інститут практичної культурології та артменеджменту  
Кафедра артменеджменту та івент-технологій**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ (ТОВ «БУКОВЕЛЬ»))**

**Галузь знань: 02 – « Культура і мистецтво»**

**Спеціальність: 028 – « Менеджмент соціокультурної діяльності»»**

**Освітній рівень: бакалавр**

**Кваліфікація: бакалавр з менеджменту соціокультурної діяльності**

**Виконала:** студентка IV курсу, групи БКД-11-20з

Бойко Марина В'ячеславівна

**Науковий керівник:** Докторка культурології,

професорка Ольга Копієвська

**Рецензент :** кандидатка культурології, професорка

Київського національного університету культури і

мистецтв Людмила Поліщук

**\Київ-2024**

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ</b>	<b>8</b>
1.1 Поняття, сутність, концептуальні заходи маркетингової політики компанії	8
1.2 Інформаційне забезпечення маркетингової політики компанії	18
<b>Висновки до першого розділу</b>	<b>26</b>
<b>РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУКОВЕЛЬ»</b>	<b>27</b>
2.1. Загальна характеристика компанії ТОВ «Буковель»	27
2.2 Аналіз фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Буковель»	33
<b>Висновки до другого розділу</b>	<b>48</b>
<b>РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «БУКОВЕЛЬ»</b>	<b>50</b>
3.1 Напрями удосконалення та покращення маркетингової діяльності компанії ТОВ «Буковель»	50
3.2 Обґрунтування маркетингових заходів для покращення маркетингової діяльності компанії ТОВ «Буковель»	57
<b>Висновки до третього розділу</b>	<b>61</b>
<b>ВИСНОВОК</b>	<b>63</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>67</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>74</b>

## ВСТУП

Актуальність теми пов'язана з викликами сьогодення, які можна подолати впроваджуючи ефективне управління в сучасних ринкових умовах глобального перерозподілу ринків. Півщення ефективності управління бізнесу головна передумова створення конкурентних переваг установи в реалізації бізнес-проектів, і досягнення необхідних результатів. Щоденні виклики ставлять перед управлінцем безліч питань щодо стратегії розвитку і вибору напрямку діяльності бізнесу, із визначення основних конкурентних переваг компанії. Дана стратегія управління компанією є ключовою умовою вдалої підприємницької діяльності компанії.

В сучасних умовах підприємницька діяльність, і зокрема ефективне нею управління є актуальним для компаній туристичної галузі України, незважаючи на існуючі глибокі протиріччя організаційного і структурного, спроможності розвитку їх якісних і кількісних характеристик.

Стан сучасного туризму в Україні в стані занепаду, це явище в першу чергу пов'язане з різким падінням об'ємів надання туристських послуг за рахунок скороченням матеріально-технічної бази туристської галузі. Дане явище безпосередньо пов'язане із скороченням кількості підприємств, організацій і установ, які ми втратили за період останніх 30 –ти років, що і призвело до значної невідповідності до потреб населення в туристичних послугах. Але в останні роки спостерігаються позитивні тенденції щодо темпів будівництва туристичних об'єктів, зокрема, гірсько-лижних курортів, які відповідають найвищим світовим стандартам. Також спостерігаємо значне збільшення кількості туристичних компаній в Україні, особливо в її західних регіонах. Для реалізації своїх стратегій туристичним компаніям і підприємствам необхідно проводити комплексні маркетингові заходи з метою просування свої туристичних послуг, зайняття відповідної ніши на ринку. Маркетингові заходи дозволяють компанії своєчасно розпізнати, ідентифікувати і оцінити існуючий або прихований попит на дані послуги.

В умовах військового стану в країні відбуваються сповільнення

активності підприємницької діяльності, що безпосередньо впливає на розвиток туризму в цілому, і гірський туризм не є виключенням. Але не зважаючи на складності і проблеми відбувається пошук нових рішень. Так віддаленість західних регіонів від лінії бойових дій позитивно впливає на розвиток карпатського туризму, зокрема, гірсько-лижного туризму. Розвиток і становлення гірсько-лижного туризму відбувається на основі врахування запитів і потреб потенційних споживачів, і з урахуванням сегментації туристичного ринку. З підвищенням добробуту громадян України розпочався розвиток даної галузі, і не зважаючи на кризові явища впевнено розвивається, ступінь комерціалізації туристської галузі, зокрема, гірсько-лижного туризму в умовах зростаючої конкуренції потребує державного регулювання бізнесу у туристичній галузі.

Багаторічна історія гірського туризму України розпочинаєть з далеких 50-тих років ХХ століття, в цей час з'являються перші секції туризму в різних місцях України. Найбільшого піку розвитку і масового захоплення гірський туризм України досягнув у 90-х роках ХХ століття. В цей період росте попит на туристичні спортивні походи, в яких брало участь щорічно декілька тисяч чоловік., за для цього існували спеціальні комісії з туризму при обласних федераціях туризму.

На сьогодні в Україні основними гірсько-лижними курортами є Буковель, Яблуниця, Славськ та Драгобрат, тобто, курорти, які знаходяться на території чотирьох областей західної України: Львівської, Закарпатської, Івано-Франківської і Чернівецької. За географічними ознаками регіони умовно поділяється на: - Прикарпаття і Закарпаття.

Прикарпаття - це Чернівецька та Івано-Франківська області, Закарпаття – це Закарпатська та частина Львівської областей. Експертні висновки міжнародних фахівців останніх років свідчать про відповідність гірсько-лижного туризму в Україні світовим стандартами, дані послуги на світовому ринку є конкурентоспроможним туристичним продуктом. Важливими чинниками вважається політика соціально-економічного

розвитку і реконструкції даних регіонів. Заходи з практичної реалізації і відповідальної політики забезпечують необхідні зміни в соціально-екологічно орієнтованих галузях господарства Карпатського регіону.

Гірськолижний туризм Карпатського регіону вважається одним з провідних видів екстремального туризму. Даний вид туризму потребує великої ресурсної бази для сприяння, становленню та розвитку. Головною умовою є сприятливі погодні умови (зимовий сезон триває 5-6 місяців на рік) і належна туристична інфраструктура на даних гірсько-лижних курортах.

Пропаганди здорового способу життя в сучасному суспільстві, де спорт і активний відпочинок стали пріоритетними для підтримки високої якості життя зростає і популярність гірськолижного туризму. Гірсько-лижний туризм – це екстремальний вид спорту, свого роду виклик безтурботному поксакденному життю через емоції з викидом неймовірної кількості адреналіну. Тому цей вид відпочинку дуже популярний і має багатообіцяючі перспективи подальшого розвитку.

Вивчення теоретичних основ розвитку туристичної галузі займалися такі науковці, як: Балабанова Л.В.[5].., Близнюк С.В. [7], Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний С.Г. [9], Данілюк Т.М [18], Данченко О.Б., Дзюба Т.В. [19]та інші.

У зв'язку з цим туристичний маркетинг являє собою послідовні дії підприємств туристичної індустрії для досягнення найвищих міжнародних стандартів при наданні туристичних послуг. Визначення туристичного маркетингу: **Маркетинг в туризмі** – це система безперервного узгодження пропонованих послуг з послугами, які користуються попитом на ринку і які туристичне підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе і більш ефективно ніж це роблять конкуренти.

**Метою дослідження** є маркетингові заходи щодо сегментування ринку туристичних послуг, зокрема, ринку гірськолижного туризму (на прикладі компанії ТОВ «БУКОВЕЛЬ» для розробки подальших перспективних напрямків його розвитку.

Відповідно до мети дослідження необхідно відпрацювати наступні завдання:

- виявити вплив сегментування ринку на дану сферу туристичних послуг (критерії сегментації туристичного ринку);
- розглянути стратегії охоплення ринку на прикладі цільових сегментів ринку;
- визначити фактори, які впливають на вибір стратегії з охоплення ринку послуг;
- оцінити соціально-економічні умови при формуванні бізнес-плану з надання туристичних послуг компанією ТОВ «БУКОВЕЛЬ»;
- дослідити ефективність використання рекреаційних ресурсів компанією ТОВ «БУКОВЕЛЬ» при наданні гірськолижних послуг
- описати перспективи розвитку західних гірських територій та їх вплив на підвищення ефективності функціонування гірськолижного туризму;
- дослідити шляхи подолання системних проблем компанії ТОВ «БУКОВЕЛЬ» за рахунок залучення вітчизняних і міжнародних інвестицій у розвиток гірськолижного туризму

**Об'єктом дослідження** є компанія, товариство з обмеженою відповідальністю «Буковель».

**Предметом дослідження** удосконалення маркетингової діяльності компанії ТОВ «Буковель».

Відповідно до мети і завдання, предмета та об'єкту дослідження маємо структуру кваліфікаційної роботи:

**1. Розділ** – Теоретичні основи маркетингової політики компанії;

**2. Розділ** – Характеристика та аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Буковель»;

**3. Розділ –Шляхи удосконалення маркетингової діяльності компанії ТОВ «Буковель».**

Кваліфікаційна робота пройшла апробацію на II Міжнародній науковій конференції «У пошуках нових сенсівполіткультурного світу. Повоєнний діалогкультур», яка відбулась 16 – 17 травня 2024 року за темою «Удосконалення маркетингової діяльності компанії (на прикладі «ТОВ «БУКОВЕЛЬ»». Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків до розділів, загального висновку, списку використаних джерел, додатків . Загальний обсяг роботи 88 сторінки комп'ютерного тексту, додатки містять 15 стр, у тому числі таблиць - 11, діаграм – 4, рисунків – 3. . Список використаних джерел містить 76 позицій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ**

### **1.1. Поняття, сутність та концептуальні засади маркетингової політики компанії**

В сучасних умовах воєнного стану розвиток економіки України характеризується динамічними коливаннями, які зумовили порушення стійкості та нормального розвитку компаній. Нинішня ситуація вимагає застосування широкого спектра заходів, спрямованих на мінімізацію впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть бути вирішені шляхом формування компанією нової стратегії її діяльності.

У сучасних умовах функціонування економіки, ринок починає виявляти особливості, які раніше не були йому притаманні: нестабільність, частота та непередбачуваність змін попиту, виникнення нових потреб, часті коливання кон'юнктури. Це ускладнює процеси планування та прогнозування на підприємстві, що, у свою чергу, зменшує ймовірність прийняття правильного рішення [53].

Маркетингова політика компанії - це комплекс заходів, яким користується організація для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари чи послуги [17]. Сутність маркетингової політики полягає у встановленні меж діяльності і визначенні поведінки в сфері управління, спрямовуючи функціонування компанії у напрямі реалізації її маркетингових стратегій. Вона дозволяє компанії саморегулюватися і контролювати зовнішню і внутрішню ситуацію; мати гнучкість щодо змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі; розробляти директиву, що визначає кордони дії підприємства; доповнювати маркетингову стратегію, додавати необхідну гнучкість і рухливість досягнення маркетингової стратегічної мети; регламентувати управлінську діяльність і поведінку підприємства [18].

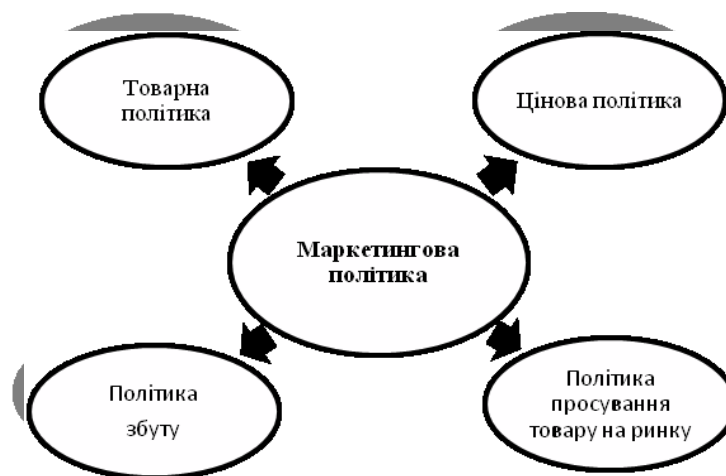
Маркетингова політика компанії базується на (рис. 1.):

— товарна політика чи політика надання послуг;



- цінова політика;
- політика збуту;
- політика просування товару чи послуги на ринку.

Саме за такою схемою компанія пропонує свої послуги, від вибору товару (послуги), визначення його ціни, різних методів збуту до кінцевого етапу – просування товару чи послуги, етапу на якому формується прибуток компанії



**Рис. 1. Структура маркетингової політики компанії**

Маркетингова товарна політика - це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції (послуги), створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару (послуги) [20].

Основним завданням товарної політики є створення такого товару чи послуги і такого управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувались мінімально як допоміжні для досягнення компанією визначеної мети.

Найважливішою частиною маркетингової товарної політики є розробка нових товарів (послуг), зокрема:

- здійснити прорив на ринок;

- перемогти конкурентів,
- зберегти й розширити свій ринок,
- збільшити доходи й прибуток.

Одним з найбільш суттєвих факторів, які визначають ефективність діяльності компанії є цінова політика на ринку товарів чи послуг. Ціни забезпечують компанії запланований прибуток, конкурентоздатність послуги, попит на неї. Через ціни реалізуються комерційні цілі, визначається ефективність діяльності усіх ланок виробничо-збутової структури підприємства [26].

Економічний зміст ціни виявляється в наступному. Ціна – це вираз вартості товару (послуги) в грошових одиницях певної валюти (національною або міжнародною) за кількісну одиницю товару (послугу) з вказівкою узгодженого базису постачання [6]. Тобто ціна виступає формою вартості товару (послуги). У свою чергу, вартість товару (послуги) є основним наповнювачем.

Просування продукту здійснюється шляхом використання у визначеній пропорції реклами, методів стимулювання збуту (продажів), персонального продажу і методів зв'язків з громадськістю.

Реклама - будь-яка оплачувана форма не персональної презентації і просування ідей, товарів і послуг, здійснювана конкретним замовником [55].

У рамках маркетингової діяльності реклама повинна вирішувати наступні завдання, зокрема: - підготувати ринок (споживача) до сприятливого сприйняття нового товару чи послуги; = підтримувати попит на високому рівні на стадії масового виробництва товару чи наданні послуги; - сприяти розширенню ринку збуту.

Стимулювання збуту (продажів) - це короткострокові заохочувальні міри, що сприяють продажеві або збутові продукції і послуг. Якщо реклама призиває: "Купуйте наш товар або послугу", то стимулювання збуту

засноване на заклик: "Купуйте його зараз" [54].

Під персональним продажем розуміється усна презентація товару з метою його збуту в розмові з одним чи декількома потенційними покупцями. Це найбільш ефективний інструмент просування продукту на визначених етапах його збуту.

Зв'язки з громадськістю припускають створення гарних відносин з різними державними і суспільними структурами і шарами шляхом створення сприятливої думки про компанію, її товари і послуги шляхом нейтралізації несприятливих подій і слухів. Зв'язки з громадськістю включають також зв'язок із пресою, поширення інформації про діяльність компанії, лобістську діяльність у законодавчих і урядових органах з метою прийняття або скасування визначених рішень, роз'яснювальну роботу щодо положення підприємства (компанії), його продукції, соціальної ролі [51].

У маркетингу також розглядається політика просування, що сприяє максимальному збуту товару, що допомагає компанії краще з'ясувати переваги покупця і вибрати найбільш ефективний вид просування. Без знання техніки просування сучасній фірмі неможливо вижити, тому що без реклами (одного зі способів просування) про нього просто-напросто ніхто не буде знати [62].

Отже, маркетингова політика є системою управління діяльністю компанії, заснована на комплексному аналізі ринку. Включає вивчення і прогнозування попиту, цін, організацію по створенню нових видів продукції, рекламу, координацію внутрішньофірмового планування та фінансування. З урахуванням економічної, політичної, демографічної ситуації у країні та тенденцій кон'юнктури споживчого ринку.

Формоутворюючим елементом маркетингової політики компанії є обрана концепція маркетингу, яка орієнтує підприємницьку діяльність на основну ідею бізнесу, філософію господарювання в певних умовах. Маркетингове середовище, конкретний тип, який формується відповідно до виду ринкової структури галузі (монополістичний чи поліполістичний

ринку), у якій працює підприємство, обраної стратегії охоплення ринку. Відповідно до обраної філософії бізнесу визначаються мета, принципи, завдання маркетингової політики та пріоритети комплексу маркетингу [57].

Для формування маркетингової політики підприємства обирається концепція маркетингу від орієнтації на виробництво і продукту до соціально-етичного та холістичного маркетингу. У загальному вигляді концепція маркетингу - це система поглядів, які визначають орієнтацію підприємницької діяльності на певних етапах її розвитку [37].

У більш вузькому значенні, з точки зору прийняття маркетингових рішень на певному підприємстві, концепція маркетингу - це підхід щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей..

Наприкінці ХХ початку ХХІ століть під впливом суспільних, виробничих, фінансово-економічних змін набули розвитку концепції маркетингу взаємовідносин, інноваційного, холістичного маркетингу [17, 28,37 ].

Серед вітчизняних учених визначено декілька підходів до трактування концепції маркетингу. Заслуговує на увагу підхід С. Ілляшенко, який між концепцією класичного маркетингу і соціально-етичного маркетингу виокремив проміжну ланку - концепцію інноваційного маркетингу. У вітчизняній науці така концепція ще має назву маркетинг взаємовідносин.

Ф. Котлером започатковано концепцію холістичного маркетингу. Він підкреслив, що маркетинг повинен не ділити ринок і підприємство на частини, а приймати їх цілісно, тому планування, розробка та впровадження маркетингових програм, процесів і заходів, тобто здійснення маркетингової політики, повинні відбуватися з урахуванням їхньої широти та взаємозалежності. [30].

Методологічну основу маркетингової політики компанії, крім концепції маркетингу, становлять принципи, функції та завдання розробки

комплексу інструментів маркетингу. Базовими принципами є принципи теорії і практики сучасного маркетингу Ф. Котлера, який назвав їх принципи взаємовідносин суспільства та маркетингу [29]:

— принцип свободи споживача і виробника - вибір споживача має засновуватися на власному сприйнятті, а не нав'язаному із зовні; з іншого боку свобода підприємства виявляється у вільному пошуку і визначенні власної мети, завдань, стратегії і тактики функціонування та розвитку, сфер діяльності, цільових ринків та методів їх освоєння;

— принцип обмеження потенційного збитку, який зумовлює державне регулювання відносин між виробниками та споживачами, метою якого є запобігання відносинам, що спричиняють збиток або загрозу під час їх взаємодії;

— принцип задоволення базових потреб, відповідно до якого система маркетингу має забезпечувати задоволення потреб усіх прошарків населення, у тому числі із низьким рівнем доходів, що передбачає пропонування товарів відповідно до потреб та доходів усіх без винятку споживачів;

— принцип економічної ефективності - система маркетингу має забезпечувати задоволення потреб суспільства з урахуванням ефективності використаних ресурсів, для цього у відкритій ринковій системі існує конкуренція, яка стимулює виробників пропонувати кращу споживчу цінність та більш якісно і повно задовольняти потреби споживачів;

— принцип інновацій - новаторство в системі маркетингу забезпечує вдосконалення процесів, товарів, маркетингових інструментів відповідно до зміни потреб суспільства;

— принцип навчання та інформування споживачів - повне інформування, спрямування споживача на певний вибір, допомога і орієнтування у значній масі пропонованих на ринку товарів та послуг для підвищення добробуту споживачів;

- принцип захисту споживачів - чесність виробників, забезпечення безпеки товарів та послуг, ознайомлення споживачів із наслідками користування тими чи іншими товарами і послугами, надання повної та всеохоплюючої інформації, упевнення у правильному виборі споживачів [29].

Базові принципи системи маркетингу та його призначення, яке полягає у пропонуванні товарів та послуг для задоволення потреб споживачів і забезпечення на основі постійного узгодження їх з вимогами ринку стабільного розвитку компанії, утворюють систему загальних принципів маркетингової діяльності, головним з яких є орієнтація на споживачів. Для забезпечення ефективної маркетингової діяльності компанії вітчизняними та зарубіжними вченими пропонується дотримуватися також наступних принципів [56, 57, 58, 60]: орієнтація на певний комерційний результат, комплексний підхід для досягнення визначених цілей, активність, наступальність, завзятість, гнучкість, націленість на перспективу, програмно-цільовий підхід, науковий підхід до розв'язання маркетингових проблем, оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління маркетинговою діяльністю.

Реалізація зазначених принципів відбувається через функції маркетингу, які в загальному вигляді зводяться до основних чотирьох: аналітичної, виробничої, збутової, управлінської [5, 8, 60]. Відповідно до вказаних функцій через маркетингову політику узгоджуються та реалізуються завдання маркетингової діяльності.

Досягнення стратегічних маркетингових цілей (підвищення товарообігу чи ринкової частки; позиціонування; покращення лояльності до торгової марки; підвищення рівня задоволеності клієнтів тощо) здійснюється шляхом вивчення та задоволення потреб споживачів, ринку, конкурентів, маркетингового середовища; організації внутрішнього маркетингу; реалізації, систематичного контролю та коригування заходів маркетингової діяльності тощо.

Вихідним орієнтиром формування маркетингової політики виступає маркетингова стратегія компанії. Маркетингова стратегія розвитку компанії формує загальні пріоритети маркетингової діяльності і виступає базисом для прийняття маркетингових рішень, маркетингова політика - це шлях, який через обрану унікальну комбінацію маркетингових інструментів сприяє реалізації маркетингової стратегії, досягненню визначеної мети та вирішенню поставлених завдань маркетингової діяльності. У свою чергу, вибір конкретного інструментарію маркетингової діяльності відбувається в контексті певної концепції маркетингу, яка характеризує загальні цінності, яких дотримується підприємство, певної бізнес-ідеї, в підході до організації маркетингової діяльності [55].

Особливу увагу слід приділяти дослідженню попиту та чинників, що впливають на його формування. Залежно від стану попиту застосовують різні підходи до формування маркетингової політики підприємства. Різні типи попиту також вимагають використання особливих маркетингових підходів та інструментів, які визначають спрямованість маркетингової політики.

Під час формування та реалізації маркетингової політики компанії на певному товарному ринку важливим є визначення не ринку взагалі, а його конкретного типу, що зумовлюється розглянутою системою чинників, які впливають на прийняття маркетингових рішень, зокрема, обсягами попиту та пропозиції, рівнем цін, конкурентною ситуацією [68].

Отже, для обґрунтування вибору інструментів маркетингової політики компанії необхідно визначити профіль ринку, що дозволить спрямувати маркетингову політику на вирішення стратегічних та оперативних завдань на цільовому ринку. Для цього важливо врахувати тип ринку залежно від стану конкуренції; тип попиту; методи охоплення ринку; ступінь розвитку ринку та життєвого циклу товару.

*Таблиця 2*

**Характеристика видів маркетингу залежно від стану попиту на ринку**

Попит	Вид маркетингу	Завдання маркетингу	Інструменти маркетингу
-------	----------------	---------------------	------------------------

Негативний	Конверсійний	Повернути попит у протилежному напрямі	Нові види товарів, сервіс, стимулювання попиту
Відсутній	Стимулюючий	Розробити заходи для виклику або створення попиту	Інформаційна реклама, WOM-маркетинг, стимулювання збуту
Прихований	Розвиваючий	Виявити попит та знайти засіб його задоволення	Інноваційна товарна політика, реклама
Спадаючий	Ремаркетинг	Розробити комплекс заходів для пожвавлення попиту	Стимулювання збуту, зниження цін
Нерегулярний	Синхромаркетинг	Стабілізувати попит	Гнучка цінова політика, реклами
Повний	Підтримуючий	Попит відповідає можливостям фірми, необхідно його стабілізувати	Модифікація товарів, цін, збуту, просування
Надмірний	Демаркетинг	Знизити попит	Підвищення цін, обмежений випуск товарів, відсутність реклами
Нездоровий	Контрмаркетинг, або протидіючий	Ліквідувати попит	Підвищення цін, обмеження збуту, антиреклама, пропаганда

При цьому під етапом життєвого циклу товарного ринку будемо розуміти певну ринкову ситуацію, що характеризується рівнем його освоєння. Етапи життєвого циклу ринку визначається ступенем сформованості потреби, попиту, доміанти сегментування та рівня охоплення ринку, принципами вибору та формування маркетингових інструментів наведені в таблиці 2.

Діяльність компанії на зрілому ринку орієнтована на масовий попит. При визначенні маркетингової політики на вказаному ринку набір інтерінструментальних та інтраінструментальних маркетингових засобів характеризується застосування імітаційних маркетингових технологій. На емерджентному ринку попит на товари тільки зароджуються, тому маркетингова політика має спрямовуватися на формування попиту та



стимулювання збуту. При цьому в основу формування маркетингової політики закладено принцип інноваційності [33].

Таблиця 3

**Особливості маркетингової політики на різних стадіях розвитку ринку**

Ознака (характеристика)	Ринок, що формується (емерджентний)	Ринок, що зростає	Зрілий ринок	Ринок, що скорочується
Потреби	Необхідно формувати	Зростаючі	Сформовані	Зникаючі
Попит(переважно)	Потенційний	Зростаючий	Повноцінний	Спадаючий
Товар	Новий	Набуває популярності	Широко відомий	Той, що застаріє
Рівень охоплення ринку	Концентрований нішовий	Масовий, товарно-диференційований, цільовий	Масовий, товарно-диференційований, цільовий	Масовий, Концентрований
Основні сегменти споживачів	Новатори	Ранні послідовники	Рання та пізня більшість	Консерватори
Принцип вибору маркетингових інструментів	Ексклюзивність	Привабливість для споживачів	Традиційність	Економічність
Принцип формування маркетингових інструментів	Інноваційність	Інформативність	Імітаційність	Зниження витрат
Завдання маркетингової політики	Формування попиту	Стимулювання попиту	Підтримка попиту	Пожвавлення попиту та отримання прибутку
Вид маркетингу (переважно)	Розвиваючий	Стимулюючий	Підтримуючий	Ремаркетинг

На емерджентному ринку використовується розвиваючий маркетинг, у той час, коли на сформованому ринку - стимулюючий, а на ринку, що скорочується, - ремаркетинг. Кожен із зазначених видів маркетингу реалізується через специфічні для нього інтраінструментальні засоби [3].

У результаті проведеного теоретичного аналізу визначено взаємозв'язок типу маркетингової політики компанії та типу конкретного товарного ринку, специфіки товару. Для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень під час формування маркетингової політики компанії потрібне належне інформаційне забезпечення.

Отже, концептуальна модель маркетингової політики компанії включає процедуру визначення доцільності застосування засобів маркетингової діяльності компанії та узгоджує маркетингових стратегій та тактики з бізнес-цілями.

## **1.2 Інформаційне забезпечення маркетингової політики компанії**

Ефективність реалізації управлінських функцій на всіх рівнях управління залежить від об'єктивної, надійної, адекватної інформації щодо стану, тенденцій розвитку, характеристик маркетингового середовища. Забезпечення належної інформаційної бази передбачає необхідність визначення напрямів дослідження, а також використання широкого спектру методів збору, аналізу та обробки інформації тобто проведення маркетингових досліджень. Формування маркетингової політики має базуватися на результатах аналізу стану та змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, оцінці результатів діяльності підприємства і конкурентів [18].

Спираючись на це, підготовка інформаційного забезпечення повинна включати аналіз зовнішнього маркетингового середовища, аналіз товарного ринку, дослідження поведінки споживачів, а також маркетингової політики, що реалізуються компанією (рис. 1.).

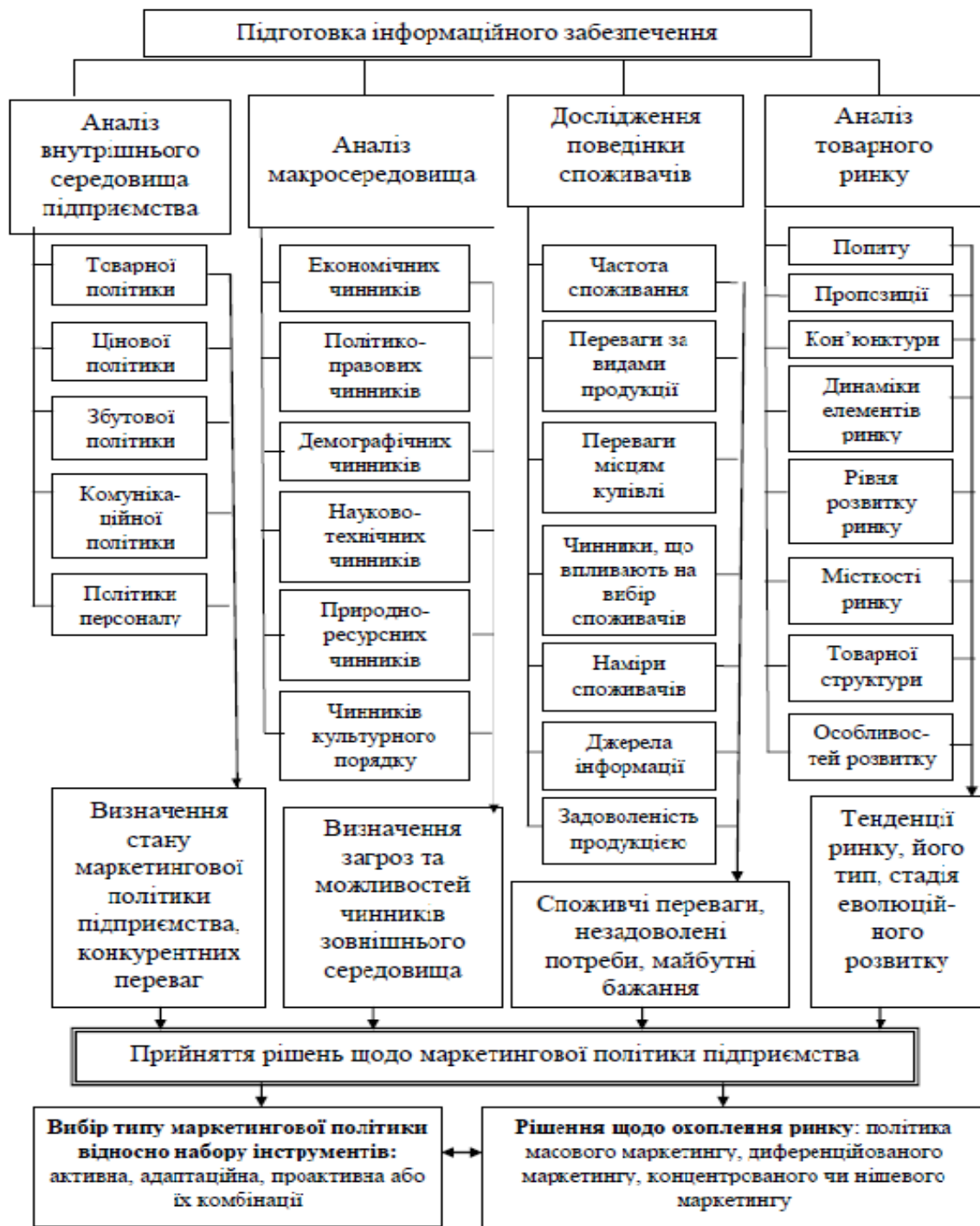


Рис 1. Складові інформаційного забезпечення під час формування маркетингової політики компанії

У складних політико-економічних умовах під час розробки маркетингової стратегії, формування маркетингової політики об'єктивно затребувані методи стратегічного управління, що зумовлює необхідність надання властивості “стратегічність” основним функціям маркетингу, у тому числі функції аналізу [26].

У цьому контексті застосовують методи стратегічного аналізу, які являють собою комплекс аналітичних робіт, спрямованих на оцінку стану, тенденцій та змін маркетингового середовища і дозволяють отримувати об'єктивну інформацію щодо наявного та очікуваного стану всієї сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з урахуванням динамізму ситуацій для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень щодо вибору інтер- та інтраінструментальних складових маркетингової політики [28].

Під час формування маркетингової політики зумовлено тим, що саме він дозволяє отримати стратегічну інформацію, яка орієнтована не на внутрішні параметри діяльності компанії, а на його місце у макро- та мікросередовищі. Сучасна практика налічує різні методичні підходи до стратегічного аналізу, основна відмінність яких полягає у використанні різних груп чинників та інструментарію прийняття рішень [68].

Найбільш популярні методи стратегічного аналізу, зокрема:

— ситуаційний аналіз, дозволяє виявити можливі зміни в діяльності підприємства під впливом діючих зовнішніх чинників;

— PEST - аналіз, що спрямовано на оцінку змін, які відбуваються виключно в зовнішньому середовищі, увага концентрується на оцінці політичних, економічних, соціальних та технічних чинників;

— SWOT - аналіз передбачає оцінку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та їх взаємозв'язку у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодії сил та слабкостей компанії із загрозами та можливостями зовнішнього середовища;

— SNW - аналіз фокусується виключно на внутрішньому середовищі підприємства;

— матричні методи, які дозволяють зіставити аналітичну функцію з функцією планування, використовуються вже для прийняття маркетингових рішень [68].

Виходячи із того, що SWOT - аналіз дозволяє інтегрувати, узгоджувати та узагальнювати оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, вважаємо доцільним його використання у процесі формування маркетингової політики компанії(рис.2.).

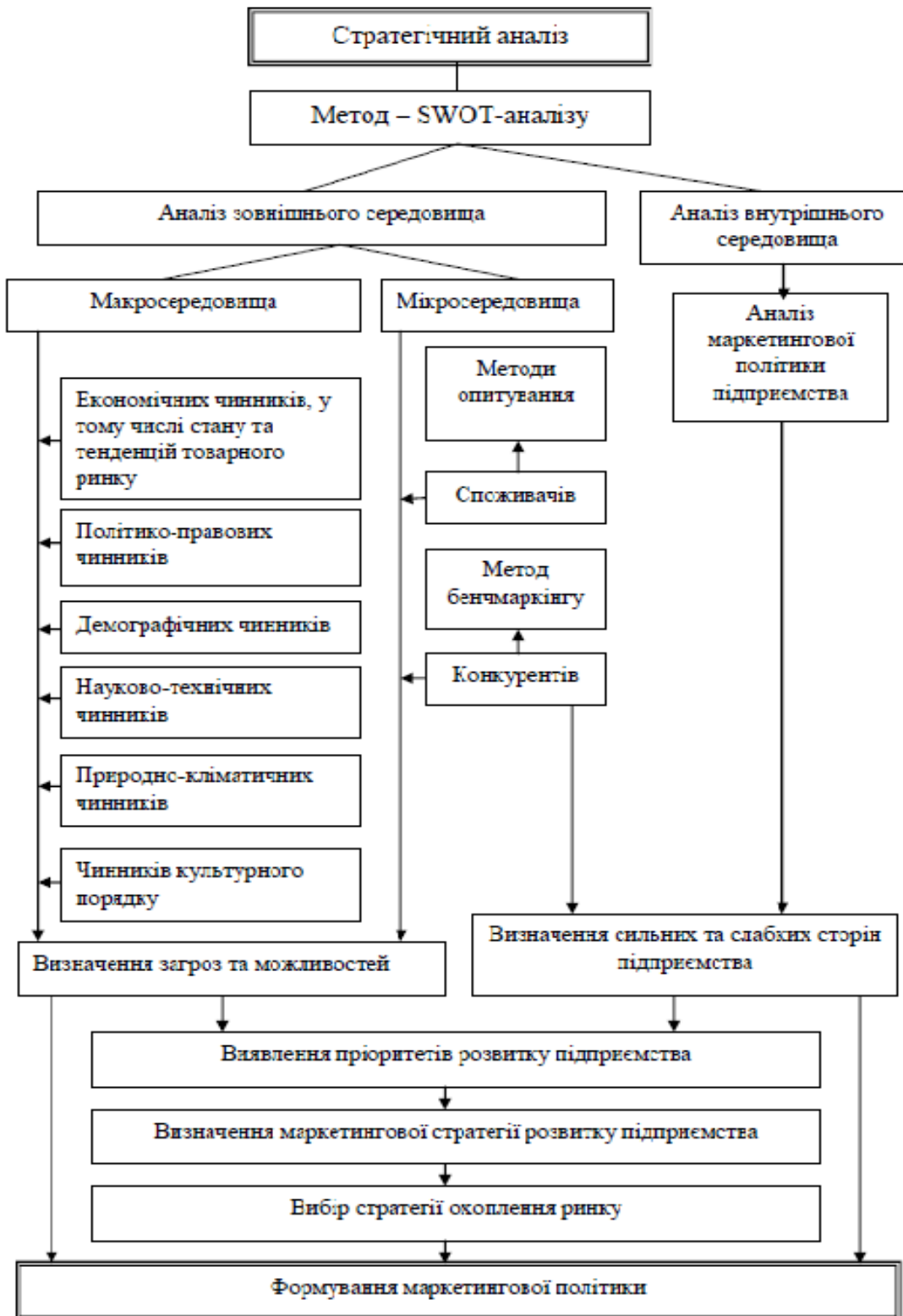


Рис. 2. Місце стратегічного аналізу у формуванні маркетингової політики

Важливим аспектом стратегічного аналізу зовнішніх умов функціонування компанії є дослідження товарного ринку, на якому воно працює, у складі економічних чинників макросередовища. Саме маркетингові дослідження ринку дозволяють суб'єктам ринку приймати ефективні управлінські рішення, обґрунтовано обирати маркетингові інструменти, тобто формувати свою маркетингову політику.

Зміст маркетингового дослідження ринку зводиться до якісно-кількісного аналізу одного або сукупності ринки для отримання інформації щодо потенціалу, місткості кон'юнктури ринку, стану конкурентної ситуації, цінових тенденцій. Предметом ринкового дослідження є тенденції та процеси розвитку ринку і чинники, які на нього впливають [4].

У наукових публікаціях мають місце дискусії щодо сутності маркетингового дослідження ринку. Як кон'юнктурне дослідження його представляє С. Гаркавенко [13], при цьому воно розглядається як цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їхнього розвитку, прогнозування основних параметрів і розробку можливих альтернатив для прийняття рішень.

З іншої точки зору, оцінку на прогнозування кон'юнктури ринку під час аналізу стану економіки в цілому, окремих галузей промисловості, що формується певними факторами і виражаються на кон'юнктурних показниках, розглядають як напрям дослідження ринку [68].

Як будь-який процес в компанії, маркетингові дослідження передбачають здійснення певного набору процедур, складовою організаційно-методичного механізму маркетингового дослідження є сутність дій та процедур, які виконуються в певній послідовності, результатом яких є розв'язання завдань маркетингового дослідження через отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

Відповідно до основоположних принципів маркетингове дослідження ринку має базуватися на комплексному підході, який, у даному випадку, має

відображати його функціонування, починаючи від товарного забезпечення й до формування попиту та його задоволення під впливом умов та чинників маркетингового середовища.

У процесі формування маркетингової політики компанії важливого значення набуває дослідження чинників мікросередовища, основними із яких є споживачі та конкуренти. Дослідження споживачів спрямовані на збір інформації, важливої для прийняття маркетингових рішень, зокрема тих, що стосуються вибору інструментів впливу на їх поведінку: інтер- та інтраінструментальних складових маркетингової політики [18].

Дослідження поведінки споживачів дозволяють отримати дані щодо потреб та очікувань споживачів, дізнатися, скільки грошей вони можуть і готові витратити на покупку тих чи інших товарів, які чинники впливають на їх вибір товару та місце купівлі, яку роль у структурі споживання відіграє товар та як часто вони купуватимуть його, рівень їх задоволеності або незадоволеності. З одного боку маркетингові дослідження споживачів важливі для обґрунтування вибору маркетингових інструментів, а з іншого - для виявлення груп споживачів її характеристик для сегментації ринку та вибору цільового сегменту. Найбільш розповсюдженими методами дослідження споживачів є опитування, спостереження, фокус-групи. Різновидом опитування є анкетування, яке передбачає розробку анкети із певним переліком запитань, розроблених відповідно до мети дослідження, та безпосередній контакт із споживачами - респондентами, яким пропонується надати відповідні відповіді на поставлені запитання. Отримана інформація обробляється та підраховуються відповіді, за результатами яких готуються висновки і рекомендації [26].

Особливої уваги під час аналізу мікросередовища потребує конкурентний аналіз, який дозволяє отримати інформацію щодо конкретної ситуації, позиції підприємства на ринку, його сильних та слабких сторін, наявних конкурентних переваг. Сучасним методом конкурентного аналізу є бенчмаркінг, який використовується як інструмент отримання додаткових

характеристик конкурентного середовища певного товарного ринку, застосованих на акумуляції передового досвіду та кращих практик у певній сфері діяльності, галузі, на певному ринку. На основі узагальнення сучасних наукових підходів до бенчмаркінгу [30, 71], що представлено у таб. 4, у контексті формування маркетингової політики слід визначити наступні його характеристики:

**Визначення характеристик бенчмаркінгу, таб. 4**

Автор	Визначення бенчмаркенгу
О. І. Жилінська, В. Є. Волошина [36]	Бенчмаркінг, як інструмент міжфірмового порівняння, об'єктивно та комплексно оцінює динаміку розвитку організації в контексті розвитку ринку; сприяє визначенню перспектив розвитку організації, формуванню стратегічних орієнтирів, створенню незаперечних конкурентних переваг на ринку та є важливою складовою
О. М. Шевченко[72]	Бенчмаркінг є маркетинговим інструментом впровадження результатів інноваційної діяльності задля вдосконалення бізнес-процесів, особливістю якого є орієнтація на досягнення підприємств-лідерів, що дозволяє отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду стратегічного аналізу
Н.В. Карпенко [29]	Бенчмаркінг – це впровадження у діяльність підприємства передових та кращих методів управління, які були ідентифіковані в процесі дослідження інших підприємств, що успішно працюють в такій же галузі.
А.В. Строков [67]	Бенчмаркінг – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства

Шевченко О. та Братусь Ю. [72] наголошують, що ключова особливість бенчмаркінгу полягає в дослідженні та вивченні бізнесу інших підприємців з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики та конкретних видів інновацій, що дозволяє не тільки



досягати рівня конкурентів, але й перевершувати його. Саме ця особливість, на наш погляд, набуває все більшого значення у процесі формування маркетингової політики, оскільки суть маркетингової діяльності зводиться до намагання запропонувати кращу пропозицію на ринку та пошуку найбільш ефективних засобів впливу на споживачів.

Застосування бенчмаркінгу є необхідною умовою під час формування маркетингової політики. Використання відповідних технологій аналізу конкурентів, заснованих на визначенні найбільш важливих характеристик, що підлягатимуть оцінці, та їх порівнянні на підприємствах-конкурентах. За результатами бенчмаркінгу можна виявляти, вивчати й застосовувати успішний досвід маркетингової діяльності, удосконалювати її, розробляти та впроваджувати нові маркетингові ідеї, виявляти пріоритети через альтернативи розвитку компанії, тим самим підвищувати ефективність діяльності через розробку та реалізацію обґрунтованої маркетингової політики [49].

Отже, формування маркетингової політики має базуватися на результатах аналізу стану та змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії, оцінці результатів діяльності компанії і її конкурентів. Спираючись на це, підготовка інформаційного забезпечення повинна включати аналіз зовнішнього маркетингового середовища, аналіз товарного ринку, дослідження поведінки споживачів, а також маркетингової політики, що реалізуються в компанії

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основи маркетингової політики компанії дозволило зробити наступні висновки, зокрема:

1. Маркетингова політика компанії - це комплекс заходів, яким користується компанія для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари чи послуги. Виступає тим фактором, який впливає на сегментацію ринку та збільшення частки ринку, яку займає компанія в даній сфері діяльності. Встановлює межі діяльності, визначає управлінську поведінку спрямовуючи функціонування компанії у напрямі реалізації її маркетингових стратегій.

2. Запропонована концептуальну модель маркетингової політики компанії, включає процедуру визначення доцільності застосування засобів маркетингової діяльності і узгоджує маркетингові стратегії компанії з її бізнес-цілями. Для її реалізації важливим є набір інтраінструментальних та інтерінструментальних складових, який здійснюється щодо пріоритетності вибору засобів маркетингу в залежності від обраної стратегії. Це дозволяє приймати рішення щодо стратегії охоплення ринку, здійснювати вибір типу і виду маркетингової політики та комбінації інструментів для досягнення маркетингових цілей.

3. При формуванні маркетингової діяльності компанії необхідно спиратися на результатах зовнішнього та внутрішнього аналізу. Система інформаційного забезпечення компанії формує маркетингову політику, що включає комплексне маркетингове дослідження, результати якого характеризують стан макросередовища, товарного ринку, поведінку споживачів, а також оцінку інтраінструментальних засобів маркетингової діяльності. Створює інформаційне підґрунтя для вибору типу маркетингової політики, стратегії охоплення ринку, та визначення унікальної комбінації інтраінструментальних засобів комплексу маркетингу.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУКОВЕЛЬ»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Буковель»**

Туристична компанія ТОВ «БУКОВЕЛЬ», назва англійською LIMITED LIABILITY COMPANY BUKOVEL заснована 05 липня 2016 року, юридична адреса: Україна, Івано-Франківська область, місто Яремче, село Поляниця. Код ЄДОРПОУ 40628724. Керівником організації є Колибабюк Галина Іванівна. Розмір статутного капіталу складає 998765400 грн. На момент останнього оновлення даних 19 березня 2024 року ТОВ «БУКОВЕЛЬ» не перебуває в процесі припинення своєї діяльності, тобто, успішно працює і розвивається.[76]

Господарсько-фінансова діяльність компанії ТОВ «БУКОВЕЛЬ» регулюється Законом України «Про підприємство», Статутом та іншими нормативно-правовими документами і законодавчими актами.

ТОВ «БУКОВЕЛЬ» відповідно до ст. 80 Цивільного кодексу України є юридичною особою, створена і зареєстрована та внесена до "Єдиного державного реєстру юридичних осіб, яка наділена цивільною правоздатністю і дієздатністю та може бути позивачем та відповідачем у суді. Статутом компанії передбачені цілі і завдання фінансово-господарської діяльності та шляхи їх досягнення. Компанія діє на принципах повної фінансово-господарської незалежності, тобто несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом відповідно до діючого законодавства. [76]

Підприємство створене з метою одержання прибутку від фінансово-господарської діяльності, що спрямована на наданні туристичних послуг і задоволенні потреб населення в цій галузі. Та реалізації соціальних і економічних інтересів компанії (засновників і членів колективу) за рахунок отриманих доходів. [76]

Організація створена, як Товариство з обмеженою відповідальністю,

засновниками ТОВ «БУКОВЕЛЬ» виступають фізичні та юридичні особи, зокрема: Палиця Оксана Василівна, адреса: Швейцарія, 1224, Женева, м.Шен Бужрі, вул. Пер-Одер, 34. Розмір внеску до статутного фонду: 332922800грн, частка: 33.33% ;

- Палиця Захар Ігорович, адреса: Швейцарія, 1224, Женева, м.Шен Бужрі, вул. Пер-Одер, 34., . Не прямий вирішальний вплив.;

- ТОВ «УКРІНВЕСТТОРБУД», код ЄДРПОУ 39123865, адреса: Україна, м. Київ, вул.Звірінецька. Розмір внеску до статутного фонду 665842600грн, частка: 66.67%;

ТОВ «Буковель» знаходиться в гірській місцевості Івано-Франківської області, на висоті 900 м над рівнем моря, у селі Паляниця. Географічні умови території де знаходиться ТОВ «Буковель» є типовими для високогір'я середньоєвропейської частини континенту, висота рельєфу коливається від 870 до 1470 м. Гори, що ніби обступили ТОВ «Буковель» з усіх сторін, закривають його від холодних зимових вітрів, що створює комфортні умови для відпочинку. Лижні траси проходять на спеціально підготовлених схилах із трав'яною основою. Всі траси ТОВ «Буковель» обладнані сніговими гарматами та захищені від прямого сонячного проміння, завдяки чому сніг утримується значно довше, ніж в інших місцях. [76]

Траси готують для катання спеціальною снігонапилюючою та сніготрамбувальною технікою - ратраками. Загальна протяжність усіх трас сягає приблизно 39 км, існують траси і для вечірнього катання.

Кліматичні умови місцевості розташування ТОВ «Буковель» відповідають високогірній зоні, помірно-континентальний клімат з особливостями високогірного. Загальні умови атмосферної циркуляції території ТОВ «Буковель» впродовж року переважає перенесення повітряних мас з Атлантичного океану. В результаті формуються два типи повітряних мас помірних широт - континентальний і морський. Частота їх прояву становить 47 % і 30 % відповідно по відношенню до загальної кількості всіх типів. Важливу роль у формуванні особливостей клімату ТОВ «Буковель»

відіграють орографічні та рельєфні особливості регіону. Чітке простягання прилягаючої частини Карпатської складчастої системи з північного заходу на південний схід та значні висоти (1500-2000 м) обумовлюють характерний перерозподіл повітряних мас в нижній частині тропосфери, а значить перерозподіл атмосферних опадів.

Покриті лісами круті схили є природними конденсаторами вологи. Тому, в регіоні випадає значно більша кількість опадів, ніж на суміжних територіях. Окрім цього, відмічається чітка сезонність переважаючих напрямків вітрів. Влітку (липень) - це північно-східні, а взимку (січень) - південно-західні. Швидкість вітрів помірна (близько 3-7 м/с) і тільки іноді сягає до 25 м/с і більше.

В цілому, клімат району розташування ТОВ «Буковель» помірно-континентальний. Зима - помірно-холодна з морозами від  $-8^{\circ}\text{C}$  до  $-15^{\circ}\text{C}$  (в суворі зими температура опускається до  $-32^{\circ}\text{C}$  і навіть до  $-36^{\circ}\text{C}$ ). Літо - помірно-тепле, переважно з ясною погодою. Денні температури:  $+15^{\circ}\text{C}$  до  $+25^{\circ}\text{C}$ , рідше спостерігається перевищення цих меж до  $+35^{\circ}\text{C}$ . Літні опади - у вигляді дощів із грозами.

Сніговий покрив території ТОВ «Буковель» лежить стабільно протягом всієї зими. Товщина його в передгір'ї складає 25-30 см, а в зоні проєктованого об'єкту до 1,5-2,0 м і більше. Протягом року характерні довготривалі тумани.

Весна нестійка з частою переміною погоди та поверненням холоду і опадів. Навесні та восени характерні заморозки. Середньорічна температура складає  $+7-8^{\circ}\text{C}$ , а часті перезволожені вітри обумовлюють додаткову і навіть надлишкову природну зволоженість з середньорічною кількістю опадів близько 900-1200 мм/рік, а в окремі роки до 1500 мм/рік. Середня кількість днів із вітром швидкістю 15-20 м/с в середньому за рік за останні 10 років складає 83 з можливим коливанням від 49 до 128 днів. Із вітром швидкістю 20-40 м/с - 56 днів з можливим коливанням від 35 до 95. Із вітром швидкістю більше 40 м/с - 8 днів з можливим коливанням від 4 до 14.

У районах Передкарпаття за рік випадає 600-800 мм опадів. У горах їх приріст на кожні 100 м підняття становить 11% від кількості опадів на рівні 300 м н.р.м. Таким чином, зволоження досліджуваної території - ТОВ «Буковель» надмірне. [76]

В межах ТОВ «Буковель» спостерігається снігові лавини. Лавини, які небезпечними для людей. Лавинонебезпечні зони розташовуються на різних ступенях висоти. Сходження лавин може відбуватися на схилах крутизною від 25° до 55°. Частіше всього кут нахилу схилу від 30° до 40°. Ця відносно невелика крутизна сприяє значному накопиченню снігу на них. Висота снігового покриву в місцях відриву лавин - від 2 до 4 м, на окремих ділянках перевищує від 8 - 10 м, досягаючи в окремих випадках навіть 20 м.

Лавинні снігозбори на проектній території, знаходяться переважно у верхній частині гірських масивів, для яких характерне довготривале залягання (5-7 місяців на рік) потужного снігового покриву. Причому за зиму тут випадає близько 500 мм твердих опадів, яких достатньо для утворення рівномірного снігового покриву висотою 1,0-1,5 м при щільності 0,4 г/см<sup>3</sup>. За характером руху і в залежності від морфологічних особливостей підстилаючої поверхні розрізняють зсуви (снігові зсуви), лоткові і стрибаючі лавини.

В даному регіоні річна сумарна радіація складає близько 100-110 ккал/см<sup>2</sup>. В сумі за рік ефективно випромінювання перевищує 32 ккал/см<sup>2</sup>, що становить близько 40% увібраної радіації. Радіаційний середньорічний баланс складає близько 40-45 ккал/см<sup>2</sup>.

Період з негативним значенням радіаційного балансу продовжується з другої декади листопада до середини лютого.

Зміна кліматичних умов в даному регіоні транслуються в онлайн режимі (температура повітря, пориві вітру і стан сніжного покриття на трасах) відслідковується за допомогою веб-камер, установлених на схилах. Перепад висот - 488 м, довжина трас – 43 км. (95% трас зі снігорегулюючим устаткуванням). Усі траси доглянуті і пов'язані між собою, сама довга траса -

4450 м. Кількість підйомників - 12 канатних доріг (п'ять 2-крісельних, дев'ять 4-крісельних, два 3-крісельний) і 3 мультиліфтів.

Для проживання туристів в ТОВ «Буковель» побудовані сучасні котеджі з номерами на будь-який смак і фінансову спроможність з усіма зручностями (санвузол, супутникове телебачення, міні-бар, телефон). В дерев'яних двоповерхових котеджах (по 4 номери в котеджі з окремими виходами).

До послуг відпочиваючих: бар, ресторан на 110 місць, де для Вас приготують вишукані страви національної та європейської кухні, колиба, кафе, дитячий майданчик, сауна, більярд, дискотека, телефон, автостоянка, транспорт на замовлення.

На території ТОВ «Буковель» працює прокат гірськолижного спорядження провідних фірм-виробників Salomon та Rossignol. Досвідчені інструктори проводять групові та індивідуальні заняття з катання на лижах. У регіоні місцевою владою вжиті відповідні заходи, щодо перевезення туристів. В даний час усі населені пункти мають безперебійне транспортне сполучення автобусами і мініавтобусами з Яремче. А також можливість доїзду до Івано-Франківська, Коломиї, Рахова. На території ТОВ «Буковель» функціонують сувенірні ринки, де є можливість придбати вироби місцевих майстрів, через яких більше дізнаєшся про Гуцульщину, і краще зрозумієш їх традиції. [76]

Будівлі ТОВ «Буковель » розташовані біля підніжжя гори, загальна площа курортно-готельного комплексу для надання послуг лижникам становить понад 1300 м<sup>2</sup>. Готельний комплекс ТОВ «Буковель» складається з двоповерхових дерев'яних котеджів на 85 номерів, з них:

- 35 двомісних напівлюкси;
- 30 трьохмісних напівлюкси;
- 6 покращених напівлюкси;
- 8 покращений трьохмісний напівлюкс;
- 6 люксів;

На гірськолижному курорті є кафе-бар на 50 місць, ресторан на 100 місць та колиба в горах - 50 місць. Додатково облаштовано 30 місць на терасах. Загалом заклади харчування гірськолижного курорту ТОВ «Буковель» можуть обслужити понад 800 лижників (у закритих приміщеннях та на терасах) (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1 Заклади харчування ГЛК ТОВ «Буковель»**

Характеристика місць	Кафе – бар	Ресторан	Колиба	Разом
Кількість місць у приміщенні	50	100	50	200
Кількість змін на 1 місце	3	3	3	
Лижники, обслужені у приміщенні	150	300	150	600
Кількість місць на терасах			30	30
Лижники, обслужені на терасах			90	90
Загальна к-сть обслужених лижників				830
Кількість лижників у піковий день				1050
Кількість необслужених лижників				220
Необхідні додаткові місця( при 3 змінах на 1 місце)				74

Таким чином, виходячи з кількості 1050 лижників у піковий день ТОВ «Буковель» бракує 220 посадочних місць для обслуговування лижників у пікові дні. Для усунення даної проблеми необхідно додатково передбачити 74 місць для належного обслуговування.

ТОВ «Буковель» має власну автомобільну стоянку на 120 автомашин і окремо для автобусів.



## **2.2 Аналіз фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Буковель»**

Фінансово-господарська та маркетингова діяльності ТОВ «БУКОВЕЛЬ» пов'язана з наданням туристичних послуг в гірській місцевості західної України, зокрема: ліцензовані наступні види діяльності: Основний - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна; 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна; 80.20 Обслуговування систем безпеки; 80.10 Діяльність приватних охоронних служб; 79.11 Діяльність туристичних агенств; 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічноо консультування в цих сферах; 71.11 Діяльність у сфері архітектури. Інші види: 36.00 Забір, очищення та постачання води; 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод; 41.10 Організація будівництва будівель; 56.10 Діяльність ресторанів, надання пслуг мобільного харчування; 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення; 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт; [76]

На балансі компанії перебуває майно, яке складається з основних фондів та оборотні кошти, та інші цінності, вартість яких відображається в балансі організації. До майна компанії відносяться також внески засновників, фізичних та юридичних осіб. Отриманий дохід за надані послуги є виключною власністю засновників, що мають право розпоряджатися їм самостійно, продавати чи передавати третім особам. [76]

Основними джерелами фінансових надходжень і формування майна компанії відбувається за рахунок:

- Внески засновників у грошовій та майновій формі;
- доходи, отримані від фінансово-господарської діяльності, реалізації туристично послуг;

- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків;
- кредити від банків та інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Компанія веде фінансово-господарський облік своєї діяльності, контролює організацію та належне виконання туристичних послуг, веде бухгалтерський облік відповідно до чинного законодавства і нормативно-правових документів, подає статистичну звітність у встановлені терміни. [76]

Станом на сьогодні збудовано гірськолижну інфраструктуру для комфортного відпочинку на трасах ТОВ «Буковель» до 900 осіб одночасно, з 39 км гірськолижних трас 95% облаштовано снігонапилюючими системами. Всі траси обладнані системами безпеки. Працює прокат гірськолижного обладнання, лижна школа, дитячий майданчик, котеджі на 230 місць, пункти харчування на любий смак, налагоджено транспортне та екскурсійне обслуговування, укладено договори з туристичними фірмами.

За минулий сезон на гірськолижному курорті відпочило понад 5000 осіб. На наступний рік планується збільшитися житловий фонд курорту на 20%, розробити нові маршрути з їх стовідсотковим осніження.

Пропонуються відпочиваючим наступні зимові послуги гірськолижного туристичного комплексу, зокрема.:

1. Гірськолижні витяги, пропускна здатність 500 осіб/год; бугельний підйомник (гори Буковель 1127 м) довжиною 750 м, перепад висот 231 м., пропускна здатність 650 осіб./год.; двокрісельний підйомник (гори Буковель) довжиною 1150 м, перепад висот 210 м, пропускна здатність 900 осіб./год.; чотирикрісельний підйомник (гори Чорна Клева 1241 м) довжиною 1700 м, перепад висот 344 м, пропускна здатність 1200 осіб./год. (даний маршрут побудований для професіоналів-спортсменів; двокрісельний підйомник (гори Бульчиньоха 1180 м) довжиною 2300 м, перепад висот 260 м, пропускна здатність 800 осіб./год. маршрут побудований для початківців; бугельний підйомник (гори Бульчиньоха) довжиною 1000 м, перепад висот 100 м, пропускна здатність 900 осіб./ год. маршрут побудований для початківців;

три мультиліфти в підніжжі гори Бульчиньоха довжиною 280 м, перепад висот 25м, пропускна здатність 350 осіб./ год.; два мультиліфти у підніжжі гори Буковель, довжиною 280 м і 250 м, перепад висот 25 м і 18 м відповідно, пропускна здатність 350 осіб./ год.

До складу гірськолижного туристичного комплексу також входять:

- Пункт прокату гірськолижного спорядження.
- Лижна школа.
- Дитячий майданчик, сноутюбінг.
- Камера схову.
- Сервісний центр для лиж та сноубордів.
- Дискотека, сауна, більярд.
- Автостоянка під охороною.

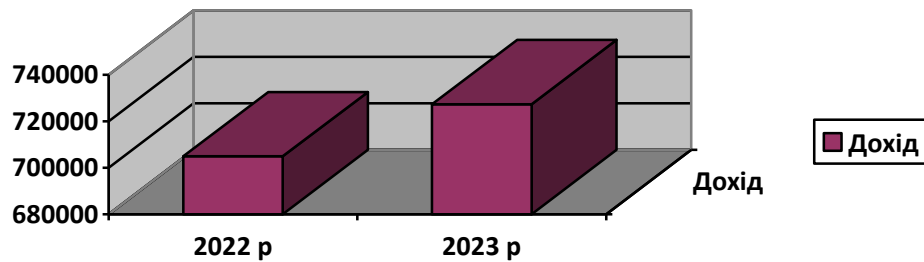
Проведений аналіз фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» свідчить про необхідність детального дослідження споживчого ринку туристичних послуг з виділення і опрацюванням перспективних сегментів ринку з метою досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку. [76]

Проведений аналіз фінансово-господарської і маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» за період 2022 - 2023 рр свідчить про:.

Таблиця 2.2. Основні показники доходів ТОВ «Буковель» за 2022 - 2023 роки

	За рік		Темпи росту (+,-) 2022-2023pp
	2022	2023	
Дохід від реалізації послуг, тис.грн.	704898,0	727349,0	+22451,0
Податок на рекламу, тис.грн.	65,0	72,0	+ 7,0
Адміністративні витрати, тис.грн.	2650,0	2880,0	+ 230,0
Основні засоби, тис.грн.	377,1	347,5	
Активи, тис.грн.	3187514,0	3507849,0	+ 320335,0
Зобов'язання, тис.грн.	816910,0	1054063,0	+ 237153,0
Чистий прибуток(виручка) від реалізації продукції (товарів, робі, послуг), тис.грн.	905541,0	83183,0	- 822358,0
Кількість працівників, осіб.	324,0	309,0	- - 15,0

Дохід від реалізації туристичних послуг ТОВ «Буковель» становить в 2022 році 704898,0 тис.грн., а у 2023 році сума доходів компанії збільшилася на 22451,0 тис.грн., і склала 727349,0 тис.грн. , Діаграмам1.



Таблиця 2.3. Аналіз формування чистого прибутку ТОВ «Буковель» за 2022 - 2023 роки

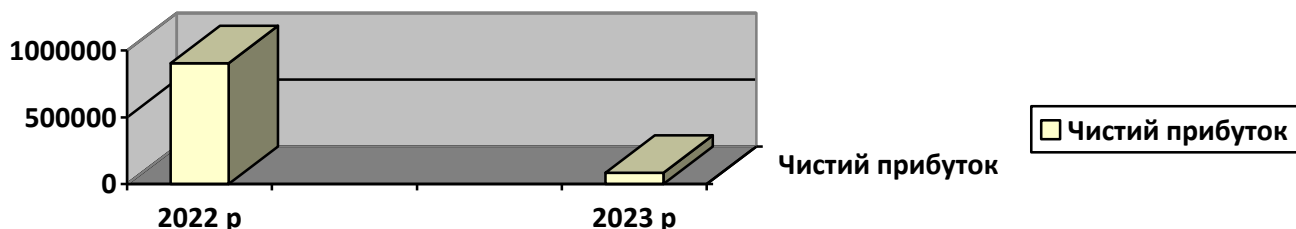
	За рік		Темпи росту (+,-)
	2022	2023	2022-2023рр
Дохід, тис.грн.	704898,0	727349,0	+22451,0
Витрати, тис.грн.	634408,2	644166,0	+ 9757,8
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1207388,0	110910,7	+ 3522,7,0
Податок на прибуток, тис.грн.	301847,0	27727,7	- 274119,3
Чистий прибуток, тис.грн.	905541,0	83183,0	- 822358,0

Дані таблиці свідчать, що доходи компанії складають у 2023 році 727349,0 тис.грн, витрати 644166,0 тис.грн. Таким чином прибуток до оподаткування складає 110910,7 тис.грн. ( 727349,0 – 644166,0).

Податок на прибуток складає за даний період 27727,7 тис..грн., таким чином чистий прибуток у 2023 році склав 83183,0 тис.грн.( 110910,7 – 27727,7).

Якщо порівняти дані таблиці за попередній період (2022 р.) то чистий прибуток компанії зменшився на - 822358,0 тис.грн. що є негативним фактором, і свідчить про вплив військового стану в країні на господарсько-

фінансову і маркетингову діяльності компанії ТОВ «Буковель», про що свідчить Діаграма 2.



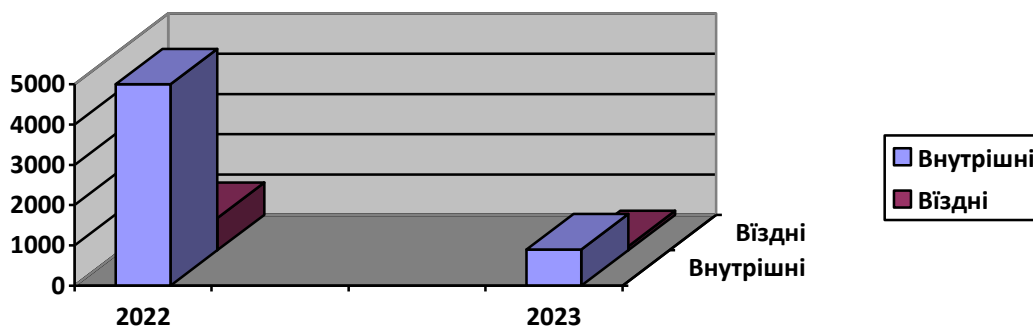
Діаграма 2. Чистий прибуток компанії за 2022-2023 рр.

Таким чином, ми бачимо, ТОВ «Буковель» впродовж останнього року відбувається значне погіршення результатів фінансово-господарської і маркетингової діяльності компанії, значне зменшення попиту і відповідно недоотримання прибутку, що суттєво впливає на подальший розвиток компанії в майбутньому

З метою покращення фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «Буковель» необхідно визначитися з пріоритетами компанії, провести стратегічні маркетингові дослідження за класичною схемою, зокрема: провести сегментація туристичного ринку Івано-Франківської області, сегментувати туристичних споживачів області можна проводити за географічною, демографічною та соціально-економічною ознаками. У теорії маркетингу таке сегментування споживачів називається описовим. На нашу думку, одним із найкращих варіантів досягнення конкурентної переваги у даному випадку буде сегментування за низкою ознак одночасно.

По перше, сегментування ринку за географічною ознакою передбачає вибір потенційних споживачів із схожими потребами, що визначаються проживанням на тій чи іншій території. Для вибору перспективного сегмента важливим є розгляд розподілу туристів не тільки за категоріями, але й за

метою відвідування (див. діаграма .3).



Порівняльна Діаграма 3 географічного сегментування свідчить про різке скорочення відвідувачів гірськолижного курорту у 2023 році в порівнянні з 2022 роком у зв'язку з військовим станом.

По-друге, сегментація за демографічною ознакою передбачає поділ споживачів за віком:

- діти до 14 років, що, як правило, подорожують із батьками;
- молодь 14-25 років;
- економічно активні споживачі 25-45 років, що, як правило, подорожують із дітьми;
- економічно активні споживачі 45-60 років, що, як правило, подорожують без дітей;
- туристи пенсійного віку.

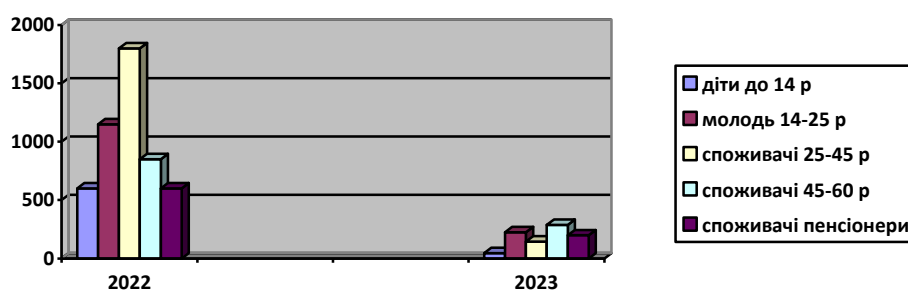
Перша категорія споживачів належить до дитячого туризму. На нашу думку, до неї зараховуватимуться, діти у віці 10-14 років, зазвичай відпочивають із батьками. Зосередження на цьому сегменті ринку не принесе значної переваги над конкурентами. Це пов'язано із тим, що індустрія дитячого туризму знаходиться на низькому рівні. Кількість дітей, що відпочивають у таборах, останніми роками постійно зменшується. Це пов'язано з високим рівнем цін та низьким рівнем послуг, що пропонуються споживачам.

Молодь у віці 14-25 років є перспективнішим сегментом, ніж

попередній, оскільки цей сегмент надає перевагу недорогим подорожам із невисоким комфортом і активним відпочинком. Таким категоріям туристів можна запропонувати активний гірськолижний відпочинок з різними ступенями складності. Незалежно від рівня фінансових можливостей будь-який споживач може задовольнити свої потреби у відпочинку. У літні місяці в ТОВ «Буковель» пропонує своїм клієнтам пішохідні походи або велосипедні подорожі, перевагою цих видів є можливість ознайомитися з географічним районом перебування, оцінити красу і мальовничість даного регіону.

Для сегмента споживачів у віці 25-45 років притаманні подорожі із дітьми, тому їх вибір залежатиме від уподобань дітей. Цей сегмент потенційних споживачів із врахуванням дітей у віці до 10 років на даному етапі знаходиться на низькому рівні. Хоча в останні роки спостерігається зростання кількості відпочивальників із дітьми у зимову пору року. Це пов'язано із популяризацією лижних видів спорту серед дітей та юнацтва. Споживачі віком 45-60 років, подорожуючи без дітей, є економічно активними, потребують високого комфорту та значного насичення подорожі екскурсіями.

Туристи пенсійного віку потребують не тільки високого рівня комфорту, але і досить часто медичного обслуговування. Тому, цьому сегменту притаманним є оздоровчий туризм (діаграма 4.).



Діаграма 4. Динаміка туристів ТОВ «Буковель» при здійсненні сегментації туристичного ринку

Для вибору перспективного сегмента ринку необхідно враховувати і фінансові можливості туристів, для чого потрібно провести соціально-економічне сегментування ринку. Основою такого виду сегментування є виділення сегментів споживачів на базі їх професійної приналежності, освіти та рівня доходу. Сегментація за професійною приналежністю та освітою передбачає виділення сегментів залежно від професії та освіти туристів. Значний вплив на можливість вибору і здійснення подорожі споживачем має його рівень доходу. Часто у маркетингу сегментування рівнем доходу виділяють як окремий вид. Залежно від рівня матеріального забезпечення туристів змінюватимуться і їх потреби у туризмі. Споживачі із високим рівнем доходу, вибирають дорогі тури із високим рівнем комфорту, а споживачі із середнім рівнем доходу – переважно недорогі тури, розраховані на масового споживача.

Найбільш перспективних із сегментів для ТОВ «Буковель» на сьогодні є іноземні туристи, які фінансово спроможні придбати будь-який туристичний продукт. Тому враховуючи реалії сьогодення та з метою досягнення конкурентної переваги, розробляючи конкурентну стратегію необхідно орієнтуватися на потреби та бажання даного сегменту ринку.

ТОВ «Буковель» є молодого компанією, але перспективною враховуючи місцезнаходження гірськолижного курорту за 30 км від Яремче і за 110 км від Івано-Франківська у селі Поляниця Закарпатської області. Серед усіх трас, а їх 65: 13 блакитних (для новачків), 42 червона (середньої важкості) і 10 чорних (для профі). Найдовша 5G довжиною 2 кілометра. Для дітей і початківців працює лижна школа. Індивідуальні заняття коштують 150 гривень за годину, для групи від 70 до 100 гривень в залежності від кількості людей.

Компанія ТОВ «Буковель» обладнана найновішими підйомниками. Усього 18 (DOPPELMAYR и LEITNER)), з них три бугільних, два 2-х крісельний, два 3-х крісельний, двенадцять 4-х крісельних, мультиліфт для початківців і дітей. Освітлення схилів дозволяє кататися і в вечірній час (підйомник 1R).



Досить динамічно розвивається і в подальшому планується збільшити загальну довжину трас та кількість підйомників, що дозволить туристичному комплексу «Буковель» потрапити до списку найбільших гірськолижних курортів світу.

Для більш чіткого аналізу середовища в якому працює компанія ТОВ «Буковель» треба вивчити безпосереднє оточення компанії застосувавши SWOT-аналіз для оцінювання привабливості та перспективності компанії, найбільш важливим є виділення тих необхідних показників, які є доступними, і дозволить достовірно оцінити перспективи компанії.

Аналіз середовища - це дуже важливий для вироблення стратегії компанії і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами компанії, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз - це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних оцінок. Для будь-якого керівника або управлінця зорієнтованого на поточну роботу, це необхідність, яка вимагає орієнтації на перспективу.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій компанії з урахуванням їх особливостей: відповідно до змісту - стратегії адаптації до (чи формування впливу на) середовища. Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Буковель» що полягає у виявленні внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також потенційних зовнішніх можливостей і загроз (табл. 2.5.). На основі цього аналізу розробляються рекомендації, щодо поліпшення ситуації, шляхами використання внутрішніх резервів, зовнішніх можливостей та подолання виявлених загроз.

*Таблиці 5.*

#### **Зовнішні можливості і погрози ТОВ «Буковель»**

<b>Можливості</b>	<b>Погрози</b>
-------------------	----------------

Впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту;	Посилення конкуренції;
Підвищення оборотності коштів;	Скачки курсів валют;
Залучення додаткового капіталу за рахінок кредитів та інвестицій;	Зниження рівня життя населення;
Можливість підвищення рентабельності послуг за рахунок скорочення собівартості послуг;	Зростання темпів інфляції;
Вдосконалення туристичних технологій;	Зростання податків і мит;
Стійкий попит на послугу;	Пониження рівня цін;
Зниження цін на матеріали і обладнання;	Державна економічна політика;
Поліпшення рівня життя населення;	Законодавчо посилювання податкового навантаження;
Вдосконалення управління;	Зміна туристичних вподобань;
Впровадження в нових сегментів ринку;	Поява принципово нової послуги.
Невдала поведінка конкурентів;	
Направлення політики компанії на розвиток туристичних послуг.	Форс-мажорні обставини (військовий стан)

Як видно з таблиці 5., можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію.

Внутрішню структуру компанії називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових послуг, просування послуг до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі [49].

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон компанії з метою визначення сильних і слабких сторін компанії, представлених в таблиці 6.

*Таблиця 6.*

### **Сильні і слабкі сторони ТОВ «Буковель»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Велика частка ринку;	Велика кількість конкурентів;
Великий асортимент послуг;	Невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів;
Широка мережа послуг;	Наявність конкурентів з більш привабливими пропозиціями, але на застарілих технологіях;
Розмаїття туристичних пропозицій;	Зменшення попиту;
Достатня популярність;	Орієнтація компанії тільки на існуючий контингент;
Порівняно високий рівень рентабельності послуг;	Відсутність власних розробок ;
Імідж на ринку;	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень;
Фокусування на споживачів;	Слабкість в створенні нових видів послуг.
Цінова перевага на зовнішньому ринку;	
Високий контроль якості;	
Висока кваліфікація працівників;	
Система розвитку та навчання персоналу.	

Оцінку внутрішнього середовища фірми - її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз зазвичай називають SWOT - аналізом. SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Отже, зведу результати в загальну таблицю для SWOT– аналізу ТОВ «Буковель», використовуючи основні моменти зі списків слабких, сильних сторін компанії, загроз і можливостей для неї.

З урахуванням цього, необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу компанії ТОВ «Буковель» та визначити набір стратегічних альтернатив розвитку компанії (табл.7).

**SWOT-таблиця компанії ТОВ «Буковель»**

	<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно невеликий штат компанії.</li> <li>2. Молодий і перспективний колектив.</li> <li>3. Гнучка політика керівництва.</li> <li>4. Розмаїття і порівняно недорогі послуги.</li> <li>5. Хороша репутація у клієнтів.</li> <li>6. Лідерство на внутрішньому ринку</li> <li>7. Позитивний імідж</li> <li>8. Компетентне керівництво та значний досвід роботи</li> <li>9. Висока (світова) якість послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Брак власного обладнання і устаткування.</li> <li>2. Відсутність власних розробок</li> <li>3. Відсутність єдиного комплексу послуг.</li> <li>4. Додаткові технологічні витрати.</li> <li>5. Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії.</li> <li>6. Більш високі витрати ніж у конкурентів.</li> </ol>
	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту послуг</li> <li>2. Вихід на міжнародні ринки.</li> <li>3. Можливість підвищення рентабельності послуги за рахунок скорочення собівартості;</li> <li>4. Направлення політики компанії на розвиток ринкових відносин</li> <li>5. Невдала поведінка конкурентів</li> <li>6. Вільний вхід на ринок</li> <li>7. Поліпшення рівня життя населення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза високих темпів інфляції</li> <li>2. Посилення конкуренції</li> <li>2. Спад туризму</li> <li>3. Поява нових конкурентів</li> <li>4. Збільшення цін на обладнання і устаткування</li> <li>5. Зростаючий конкурентний тиск</li> <li>6. Зниження репутації</li> <li>7. Банкрутство</li> </ol>

Таким чином, проведення SWOT-аналізу дозволило визначити певні перспективні напрямки розвитку компанії ТОВ «Буковель» з метою уникнення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз компанії.

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається компанія, можна виділити в PEST-фактори:

Р - політичні чинники.

Е - економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати і оцінювати такі економічні чинники довкілля, як темпи інфляції, стабільність гривні і податкові ставки.

S - соціальні чинники. Вони включають змінні чекання, стосунки і вдачі суспільства.

T - технологічні чинники. Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни в технології надання послуг, вживання компютеризації і автоматизації процесів пов'язаних з наданням послуг [61].

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значущість для компанії окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою працівників ТОВ «Буковель» даються наступні оцінки:

— важливість для туристичної галузі, за шкалою:

3-велика, 2-помірна, 1-слабка;

— вплив на компанію, за шкалою:

3-сильне, 2-помірне, 1-слабке, 0-отсутсвіє впливи;

— спрямованість впливу, за шкалою:

+1-позитивное, -1-негативное [69].

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для компанії. За цією оцінкою керівництво компанії може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення для компанії і, таким чином, заслуговують на найсерйознішу увагу (табл.8.).

*Таблиця 8.*

#### **Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Буковель»**

Чинники середовища	Важливість для туристичної галузі	Вплив на компанію	Спрямованість впливу	Міра Важливості
Економічні	3	3	-1	-6

Політичні	3	2	-1	-4
Ринкові	2	3	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	3	+1	+4
Міжнародні	1	3	+1	+ 1
Соціальні	1	2	+1	+ 1
Форс-мажорні (військовий стан)	3	3	-1	+6

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл.6 .), для ТОВ «Буковель» найбільшу загрозу представляють форс-мажорні обставини, обставини введення військового стану, який впливає на всі інші чинники, зокрема: економічні, політичні, технологічні, конкурентні чинники. У той же час великі можливості компанії можуть привнести ринкові чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники це поява міжнародних конкурентів у туристичній галузі, переорієнтація туристичних послуг на міжнародні компанії, а за сприятливих умов залучення іноземних клієнтів. Все це спонукає компанію до ефективнішої роботи і змушує відслідковувати чинники зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування. Спонукає компанію до міжнародної співпраці в особливий період для збереження туристичної галузі і найбільш перспективних її напрямків, підвищуючи конкурентоспроможність своїх послуг [74].

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту (табл.9.).

*Таблиця 9.*

### **Мікросередовище потенціалу ТОВ «Буковель»**

Компоненти управління	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент компанії					

наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації				+	
збутова мережа				+	
стимулювання реклами			+		
робота за послугами			+		
політика ціноутворення					+
3. Кадри					
вік				+	
кваліфікація				+	
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість				+	
ліквідність, платоспроможність			+		
оберненість			+		
рентабельність		+			

Зазначаю, що процес вибору стратегії для ТОВ «Буковель»складається з етапів розробки, доробки і аналізу (оцінки). На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут поважно розробити можливо більше число альтернативних стратегій. На другому — стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку компанії у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія. На третьому — аналізуються альтернативи в рамках вибраної загальної стратегії фірми і оцінюються за мірою придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним вмістом.

## **Висновки до другого розділу:**

Досліджуючи характеристику господарсько-фінансової діяльності компанії ТОВ «Буковель» робимо висновок, що її основні технічно-економічні показники відповідають вимогам стандарту щодо надання послуг з гірськолижного туризму, але є потреба додатково збільшити місць для лижників. Компанія ТОВ «Буковель» в своїй маркетинговій діяльності для просування туристичних послуг використовує, зокрема: рекламу, для стимулювання збуту; паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю); персональний продаж.

Показники господарсько-фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» свідчать, що у 2023 році чистий прибуток зменшився на – 822358,0 тис.грн. в порівнянні з 2022 роком, і склав 83183,0 тис.грн. Нажаль, це є результатом військового стану в країні. Тому, в умовах військового стану в країні важливим чинником успішного функціонування вітчизняного туристично гірськолижного курорту є використання у господарсько-фінансовій діяльності ТОВ «Буковель» маркетингового досвіду кращих світових туристичних компаній. Власне розробка і впровадження найкращих концепцій маркетингу у вітчизняну практику дасть можливість оперативно реагувати на виклики сьогодення (важливо правильно і своєчасно реагувати на форс-мажорні ситуації, у нашому випадку- військовий стан), враховуючи кон'юктуру ринку, не забуваючи про конкуренцію, знаходити правильні маркетингові рішення, Одним із таких рішень на мою думку є залучення до гірськолижного туризму в безпечних регіонах країни іноземних клієнтів та міжнародних інвесторів з метою перспективної розбудови туристичної галузі і її конкурентоздатності.

Погіршення результатів господарсько-фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» є результатом значного зменшення вітчизняних клієнтів, які в попередні роки користувалися послугами гірськолижного туризму. Зменшення попиту виникло у зв'язку із зменшення статків клієнтів ( фінансова неспроможність); велика кількість клієнтів виїхала за кордон, як



біженці; левову частку призвали на службу в збройні сили України.

Враховуючі ці обставини, найбільш перспективно проводити маркетингові заходи із сегментації ринку з урахуванням можливості залучати до відпочинку іноземних туристів на гірськолижному курорті. Компанія ТОВ «Буковель» спроможна надати високоякісні туристичні послуги, які конкурують з кращими світовими курортами, але при цьому за менші кошти, що повинно приваблювати поцінуювачів гірськолижного відпочинку.

Тому, для реклами компанії ТОВ «Буковель» необхідно підготувати дієву рекламну компанію з розробкою ефективних засобів комунікації в передачі рекламного звернення. Від правильної і ефективної рекламної компанії залежатиме яка кількості потенційних споживачів отримає необхідну інформацію, яка буде їх спонукати скористатися туристичними послугами ТОВ «Буковель» , і наскільки рекламні витрати будуть ефективними.

Проведений SWOT – аналіз компанії ТОВ «Буковель» враховуючі слабкі, сильні сторін фірми, загрози і можливості для неї визначає набір стратегічних альтернатив розвитку компанії з урахуванням стану кмпанії і зокрема туристичної галузі західного регіону в цілому у період військового стану.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУКОВЕЛЬ»**

### **3.1. Напрями вдосконалення та покращення маркетингової діяльності компанії ТОВ «Буковель»**

Проведений аналіз стану справ в області управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Буковель» і отримані результати свідчать про те, що ситуація в ТОВ«Буковель» є типовою для більшості українських компаній такого профілю. Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції
- «інтенсифікації комерційних зусиль»;
- відсутність єдиної служби маркетингу в компанії і цілеспрямованої діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії та її лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання просування послуг;
- відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з клієнтами товарів і послуг компанії;
- відсутність єдиної політики компанії в області розвитку й удосконалення надання послуг компанії.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище приведених недоліків є нерозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу та маркетингу-менеджменту в управлінні компанією. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинно бути формування єдиної служби маркетингу, що складається із фахівців - маркетологів досить високої кваліфікації.

При підборі фахівців у знов сформовану службу маркетингу, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці.

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий доход, а службі маркетингу – «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування та утримання. Нижче викладені розрахунок витрат та ефективності проведення зазначених заходів.

Маркетингова діяльність ТОВ «Буковель» була піддана ревізії й аналізу. Не дивлячись на те, що у компанії відсутня єдина служба маркетингу, маркетингові функції виконуються різними підрозділами, оскільки їхнє виконання є нагальною потребою для будь-якої комерційної і некомерційної компанії.

Першим кроком на шляху створення служби маркетингу є визначення її системи організації. Найбільше простою і розповсюдженою організацією служби маркетингу є функціональна організація. У цьому випадку спеціалісти-маркетологи керують різними маркетинговими функціями і підкоряються керівнику служби маркетингу.

Напрямок роботи компанії ТОВ «Буковель» у даний момент охоплює ринок туристичних послуг, зокрема у сфері гірськолижного туризму.

Таким чином, організація служби маркетингу компанії повинна підтримувати і розвивати існуючі ринки і послуги компанії і мати ознаки функціональної організації. Найбільш повно приведеним вимогам відповідає організація служби маркетингу по виробництву послуг, представлена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Організація служби маркетингу ТОВ «Буковель».

Директор з маркетингу керує відділом маркетингу компанії, організує і управляє всією діяльністю компанії в сфері маркетингу, реклами і стимулювання збуту послуг. Він є першим заступником генерального директора й у його відсутність виконує його функції. Функціонально він входить до складу ради директорів компанії і підкоряється безпосередньо генеральному директору. Йому прямо підлеглий керівник відділу маркетингу, а в спеціальному відношенні – директора відділу, служб, що виконують маркетингові функції і задачі в компанії.

Група маркетингового планування і контролю відповідає за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності компанії. Фахівці цього відділу здійснюють контроль виконання маркетингових функцій відділами компанії, що структурно не входять до складу відділу маркетингу. На цей відділ покладена задача періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності в компанії.

Група маркетингових досліджень відповідає за планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових

досліджень, проведених відділу маркетингу. При цьому, сферою досліджень може виступати будь-який елемент як зовнішньої та і внутрішнього маркетингового середовища компанії.

При необхідності, фахівці даного відділу можуть залучати зовнішні ресурси (компанії) до проведення маркетингових досліджень.

Група економічного аналізу і цінової політики здійснює аналіз економічних показників діяльності компанії. При цьому в задачу групи не входять задачі фінансового аналізу і планування діяльності. Фахівці цієї групи визначають цінову політику компанії, політику знижок, складають прейскуранти компанії.

Відділ реклами і стимулювання збуту послуг призначена для планування, організації і контролю рекламної діяльності компанії, діяльності в області просування товарів і стимулювання збуту послуг. На цю ж групу покладаються обов'язки по підтримці суспільних зв'язків компанії.

Відділ управління послугами складається з менеджерів по послугам (бренд-менеджерів), у задачі яких входить координування всього комплексу маркетингу компанії по кожному виду послуг. Менеджери можуть оперативно реагувати на найменші зміни ситуації на ринку, вони краще інших співробітників відділу маркетингу знають особливості свого ринкового сегмента і своїх послуг.

Відділ розробки нових послуг відповідає за планування, організацію і контроль діяльності компанії в області розробки і впровадження нових послуг.

Запропонована структура відділу маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб компанії ТОВ «Буковель» на даному етапі діяльності. Не виключено, що в процесі впровадження даної пропозиції, знадобиться переглядати функції окремих відділів чи вводити додаткових співробітників в сам відділ.

Розрахунок вартості гірськолижних туристично- оздоровчих послуг досить трудомісткий процес, тому що передбачає від продавців наявності

визначеного рівня технологічних, медичних і економічних навичок. Крім того, досить часто клієнт бажає особисто контролювати даний процес і одержати розрахунок вартості замовлених послуг з позначенням вартості кожної статті витрат.

Варто також враховувати специфіку ринку компанії. Переважна більшість клієнтів складають посередники, що додають до вартості туристично-оздоровчого замовлення деяку надбавку за посередницькі послуги. Досить часто розрахунок такої надбавки виконується як визначений відсоток від вартості наданих послуг. У такому випадку, посередник, спираючись на власні знання і досвід, самостійно розраховує вартість замовлення послуг, що після уточнюється з продавцем компанії. Для рішення проблеми правильного, «прозорого» і стандартизованого розрахунку вартості замовлення послуг, що надаються, а також полегшення роботи продавця на етапі аргументування ціни, пропонується виготовити прейскурант на послуги компанії з відео та поліграфічної підготовки, доробки оптимальних буклетів, календариків та інших видів продукції.

Прейскурант повинний містити достатній набір відомостей про перелік послуг компанії, їхню вартість і технологічні особливості устаткування, обладнання, номерів, окремих кімнат для медичних послуг. Великий вплив на організацію процесу продажів туристичних послуг компанії робить наявність визначеного рівня технологічних, медичних і економічних знань у продавців, про що згадувалося вище. Знання на рівні прейскуранта компанії достатні для її клієнта, але недостатні для співробітника відділу продажів. У процесі ротації продавців виникає проблема швидкої підготовки нових співробітників і скорочення терміну випробування. В даний момент через відсутність упорядкованого набору інформації, необхідної для швидкого входження в посаду нових працівників, термін випробування у компанії складає три місяці. А термін початку самостійних продажів складає від чотирьох до шести тижнів. Підготовка брошури, що містила б необхідний набір послуг, економічної інформації, а також інформації з корпоративних

стандартів управління і продажів дозволила б значно скоротити іспитовий термін для нових продавців, а також зменшити кількість непорозумінь у процесі переговорів.

Підсумовуючи вищевказане, вважаю за доцільне розробити і виготовити «портфоліо продавця», що повинний містити наступні послуги, зокрема: - види медичних послуг; - види оздоровчих послуг; - види туристичних послуг; - види корпоративних послуг; - види послуг СПА процедур; - види послуг вихідного дня.

Для удосконалення маркетингової комунікаційної діяльності потрібно покращити роботу відділу маркетингу ТОВ «Буковель» в частині організації надання послуг щодо обслуговування клієнтів. Для підвищення конкурентоспроможності компанії потрібно приділити значну увагу рекламуванню послуг ТОВ «Буковель».

Приведені дані щодо рейтингу джерел інформації для клієнтів про ринок послуг ТОВ «Буковель» свідчить, що перше місце серед джерел інформації займають рекламні роліки на телебаченні і в соціальних мережах, що стосується ринку гірськолижних туристичних послуг. Наступним по значимості джерелом інформації для клієнтів виступає думка колег і друзів, а потім вже інформація з інших джерел (радіо, спеціалізовані періодичні видання, каталоги та інше). Згідно даним дослідження клієнти одержують інформацію з цих джерел у 61,5% випадків. Слід зазначити, що через відсутність єдиної служби маркетингу в компанії, рекламна політика компанії носила епізодичний і безсистемний характер. Ефективність проведених рекламних компаній не розраховувалася.

Для удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» потрібно покращити роботу відділу маркетингу. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно провести потужну рекламну компанію із залученням найпопулярніших вітчизняних телевізійних каналів (ICTV, 1+1, СТБ, Новий канал, ТЕТ, 2+2) та радіостанцій (Люкс FM, Наше

радіо, Хіт FM, Перець FM, Європа плюс) щодо пропонуемого асортименту гірськолижних туристичних послуг.

Правильний вибір найбільш ефективних засобів передачі рекламного звернення ТОВ «Буковель» значною мірою визначає успіх усієї рекламної компанії. Від вірного рішення даної проблеми залежить, якої кількості потенційних клієнтів досягне даний сегмент, наскільки сильним буде вплив на них, які суми будуть витрачені на рекламу і наскільки ефективними будуть ці витрати.



### **3.2. Маркетингова діяльності компанії ТОВ «Буковель» та шляхи її покращення**

У напрямках підвищення ефективності функціонування гірськолижного курорту ТОВ «Буковель» в 2022-2023 рр. позначені певними кроками в розвитку туризму карпатського регіону, зокрема відновленням існуючих, побудовою нових туристичних комплексів. І в цьому безперечно заслуга місцевих підприємців, господарників і бізнесменів, а держава ажаль залишилась осторонь. Тому карпатські гірськолижні курорти розвиваються не так швидко, як хотілося б, хоч потенційні інвестори (і не лише вітчизняні) вкладають кошти в гірськолижні компанії західного регіону України.

Однією з головних проблем є незрозуміла й нестабільна ситуація навколо системи оподаткування. Попри численні й регулярні обіцянки та запевнення вітчизняних чиновників. Комерційні структури беруть гроші за послуги, але не відомо, як сплачують податки, яким чином відбувається їх перерозподіл. Це дуже болюче питання щодо фінансування проектів місцевого значення для загального користування.

В останні роки технічні стандарти облаштування інфраструктури гірськолижних курортів Карпат приводять у відповідність до міжнародних стандартів. З'являється необхідна кількість систем генерації штучного сніг і ратраків (машини для вирівнювання та ущільнення снігових схилів). Покращується якість канатних доріг. Відбувається значне зменшення травматизму за рахунок покращенням безпекових стандартів при наданні гірськолижних туристичних послуг. Відбувається постійний технічний контроль за станом канатних доріг, проводиться необхідне сервісне обслуговування технічного обладнання і устаткування, яким користуються клієнти гірськолижних компаній.

За оцінками експертів гірськолижні курорти України надають на світовий ринок конкурентоспроможні «гірськолижні послуги» що значною мірою позначитися в перспективі на соціально-економічний стан реконструкції регіону. Практична реалізація такої грамотної політики

забезпечила б необхідні соціально та екологічно орієнтовані зміни у всіх галузях господарства вітчизняного Карпатського регіону.

Серед міжнародних програм особливе місце посідає Карпатська конвенція 2003 р., ратифікована у квітні 2004 року, основна мета якої – захист гірських районів. Конвенція слугує інструментом сприяння стійкому розвитку регіону шляхом узгодження місцевого розвитку з природоохоронними інтересами. Зокрема через стабільний розвиток туризму. Реалізація відповідних програм також сприятиме, на думку фахівців, покращанню «туристичного» інвестиційного клімату в Карпатському регіоні, а це - використання кредитних ліній та залучення кредитів, грантів міжнародних фінансових організацій; використання міжнародних програм для малого та середнього бізнесу.

Необхідна розробка відповідних загальнонаціональних та регіональних програм розвитку вітчизняної туристичної галузі. Компанії ТОВ «Буковель» потрібно приділити увагу формуванню і розвитку маркетингових комунікацій із залученням інвесторів. Доцільно залучити до співпраці якомога більше вітчизняних та зарубіжних туристичних фірм, інформування через них про початок «гарячих сезонів».

Компанії ТОВ «Буковель» необхідно збільшувати асортимент туристичних послуг з використанням нових видів лижного відпочинку, зокрема:

Гірські лижі. Один із найпопулярніших видів активного відпочинку. З роками кількість бажаючих покататися на гірських лижах не зменшилося, а скоріше збільшилося. До того ж, зараз набагато якісніше і різноманітніше гірськолижний сервіс, ніж років раніше. Майже в будь-якому гірськолижному курорті є спуски, як для професіоналів, так і для новачків, яким завжди можуть навчити правильно кататися місцеві інструктори.

Сноубординг - спуск по снігу із гірських схилів на спеціально обладнаній дошці. Це більше активний і екстремальний вид вигляд, ніж гірські лижі. Шанувальниками новомодного захоплення стали по більшій

частині серфери, що не бажали сидіти без справи в чеканні літніх днів. У нашій країні сноуборд масове визнання одержав тільки в середині 90-х років. Однак зараз в Україні можна придбати різноманітне екіпірування від ведучих світових виробників і одержати уроки катання в досвідчених інструкторів.

Скайфрістайл - порівняно молодий вид парашутизму, виник приблизно 20 років тому. Полягає в показі спортсменом різних фігур у вільному падінні з приземленням настиг гори на сноубордній лижній дошці. Відпрацьовування фігур на землі вимагають спеціального устаткування, що є не на кожній дроп-зоні, і це, так само, як і відсутність достатньої інформації про фрістайл, гальмує розвиток. Скайфрістайл у ТОВ «Буковель» доцільно застосовувати як елемент шоу програми для відпочиваючих

Скайсерфінг - це стрибки із лижею на виконання різних фігур у вільному падінні. З'явившись в Україні нещодавно, скайсерфінг відразу ж став користуватися величезною популярністю. Аеродинаміка лижника сильно відрізняється від простого вільного падіння, тому стрибки із лижею вважаються практично іншим видом спорту. Тому що всі елементи виконуються в стані вільного падіння, то для оцінки стрибка необхідний повітряний оператор, щоб на основі відеозапису, зробленого цим оператором, члени журі змогли виставити свої оцінки. Таким чином, команда складається з двох членів - спортсмена-лижника і спортивного оператора.

В період військового стану в Україні західні регіони залишаються найбільш безпечними, але при цьому потерпають від втрат вітчизняної клієнтури, частина клієнтів фінансово неспроможна скористатися гірськолижними послугами, інша категорія, категорія біженців, емігрувала в різні європейські країни, і найбільш активна категорія клієнтів призвана до лав ЗСУ. Враховуючі дані обставини, необхідно посилити маркетингові заходи щодо рекламування гірськолижних курортів перед іноземною аудиторією. Як ми знаємо іноземним лижникам фінансова сторона не перешкода на шляху до засніжених вершин.

Посилити роботу з міжнародними партнерами для залучення іноземних

інвестицій для підтримки туристичної галузі західного регіону в особливий період і з метою приведення гірськолижних послуг до міжнародних стандартів і виходу на світовий туристичний ринок

Залучення міжнародних інструкторів, створення цікавих лижних шоу, навчання туристів, розвиток місцевої інфраструктури розваг позитивно вплине на збільшення прибутку компанії ТОВ «Буковель» і на загальний розвиток лижного відпочинку.

## **Висновки до третього розділу :**

Планування маркетингових заходів є необхідною умовою для конкурентоспроможності компанії у сучасних ринкових умовах. І компанія ТОВ «Буковель» не є виключенням. Система планування маркетингових заходів потребує враховувати індивідуальні особливості компанії, пов'язані з організаційною структурою, цінностями, технологією, кадровим, науковим потенціалом і т.п. Все це вимагає відповідної адаптації маркетингового планування. Важливо мати на увазі, що навчання маркетингу ефективно тоді, коли формує не окремих професіоналів, а цілі команди керівників і працівників різних підрозділів, всіх рівнів управління компанією.

Для удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» потрібно підвищення конкурентоспроможності компанії, необхідно провести потужну рекламну компанію із залученням найпопулярніших вітчизняних телевізійних каналів (ICTV, 1+1, СТБ, Новий канал, ТЕТ, 2+2) та радіостанцій (Люкс FM, Наше радіо, Хіт FM, Перець FM, Європа плюс) для реклами всього асортименту гірськолижних туристичних послуг.

Правильний вибір найбільш ефективних засобів передачі рекламного звернення ТОВ «Буковель» значною мірою визначить успіх усієї рекламної компанії. Від вірного рішення даної проблеми залежить, якої кількості потенційних клієнтів досягне даний сегмент туристичного ринку, наскільки сильним буде вплив на них, які суми будуть витрачені на рекламу і наскільки ефективними будуть ці витрати.

В період військового стану в Україні західні регіони залишаються найбільш безпечними, але при цьому потерпають від втрат вітчизняної клієнтури, частина клієнтів фінансово неспроможна скористатися гірськолижними послугами, інша категорія, категорія біженців, емігрувала в різні європейські країни, і найбільш активна категорія клієнтів призвана до лав ЗСУ. Враховуючі дані обставини, необхідно посилити маркетингові заходи щодо рекламування гірськолижних курортів перед іноземною аудиторією. Як ми знаємо іноземним лижникам фінансова сторона не

перешкода на шляху до засніжених вершин.

Необхідно посилити роботу з міжнародними партнерами для залучення іноземних інвестицій в туристичну галузь західного регіону в особливий період, що в свою чергу підтримає дану галузь, і буде стимулювати приведення гірськолижних послуг до міжнародних стандартів і виходу на світовий туристичний ринок. Дані заходи позитивно вплинуть на збільшення прибутку компанії ТОВ «Буковель» і на якість лижного відпочинку.

## ВИСНОВКИ

Досліджуючи господарсько-фінансову діяльність, і зокрема удосконалення маркетингової діяльності компанії ТОВ «Буковель» можемо дійти наступних висновків. Так, у **розділу 1** проведені дослідження теоретичних основ маркетингової політики компанії дозволило зробити наступні висновки, зокрема:

1. Маркетингова політика компанії - це комплекс заходів, яким користується компанія для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари чи послуги. Виступає тим фактором, який впливає на сегментацію ринку та збільшення частки ринку, яку займає компанія в даній сфері діяльності. Встановлює межі діяльності, визначає управлінську поведінку спрямовуючи функціонування компанії у напрямі реалізації її маркетингових стратегій.

Запропонована концептуальна модель маркетингової політики компанії, включає процедуру визначення доцільності застосування засобів маркетингової діяльності і узгоджує маркетингові стратегії компанії з її бізнес-цілями. Для її реалізації важливим є набір інтраінструментальних та інтерінструментальних складових, який здійснюється щодо пріоритетності вибору засобів маркетингу в залежності від обраної стратегії. Це дозволяє приймати рішення щодо стратегії охоплення ринку, здійснювати вибір типу і виду маркетингової політики та комбінації інструментів для досягнення маркетингових цілей.

При формуванні маркетингової діяльності компанії необхідно спиратися на результатах зовнішнього та внутрішнього аналізу. Система інформаційного забезпечення компанії формує маркетингову політику, що включає комплексне маркетингове дослідження, результати якого характеризують стан макросередовища, товарного ринку, поведінку споживачів, а також оцінку інтраінструментальних засобів маркетингової діяльності. Створює інформаційне підґрунтя для вибору типу маркетингової

політики, стратегії охоплення ринку, та визначення унікальної комбінації інтраінструментальних засобів комплексу маркетингу.

Досліджуючи характеристику господарсько-фінансової діяльності компанії ТОВ «Буковель» **Розділ 2** робимо висновок, щодо її основних технічно-економічних показників. Показники господарсько-фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» свідчать, що у 2023 році чистий прибуток зменшився на – 822358,0 тис.грн. в порівнянні з 2022 роком, і склав 83183,0 тис.грн. Нажаль, це є результатом військового стану в країні. Тому, в умовах військового стану в країні важливим чинником успішного функціонування вітчизняного туристично гірськолижного курорту є використання у господарсько-фінансовій діяльності ТОВ «Буковель» маркетингового досвіду кращих світових туристичних компаній. Власне розробка і впровадження найкращих концепцій маркетингу у вітчизняну практику дасть можливість оперативно реагувати на виклики сьогодення (важливо правильно і своєчасно реагувати на форс-мажорні ситуації, у нашому випадку- військовий стан), враховуючи кон'юктуру ринку, не забуваючи про конкуренцію, знаходити правильні маркетингові рішення,

Погіршення результатів господарсько-фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» є результатом значного зменшення вітчизняних клієнтів, які в попередні роки користувалися послугами гірськолижного туризму. Зменшення попиту виникло у зв'язку із зменшення статків клієнтів (фінансова неспроможність); велика кількість клієнтів виїхала за кордон, як біженці; левову частку призвали на службу в збройні сили України.

Враховуючі ці обставини, найбільш перспективно проводити маркетингові заходи із сегментації ринку з урахуванням можливості залучати до відпочинку іноземних туристів на гірськолижні курорти. Компанія ТОВ «Буковель» спроможна надати високоякісні туристичні послуги, які конкурують з кращими світовими курортами, але при цьому за менші кошти, що повинно приваблювати поцінуювачів гірськолижного відпочинку.



Проведений SWOT – аналіз компанії ТОВ «Буковель» враховуючі слабкі, сильні сторін фірми, загрози і можливості для неї визначає набір стратегічних альтернатив розвитку компанії з урахуванням стану компанії і зокрема туристичної галузі західного регіону в цілому у період військового стану.

Досліджуючі шляхи удосконалення маркетингової діяльності компанії ТОВ «Буковель» **Розділ 3** доходимо висновків щодо необхідності планування маркетингових заходів для конкурентоспроможності компанії у сучасних ринкових умовах, і компанія ТОВ «Буковель» не є винятком. Система планування маркетингових заходів потребує враховувати індивідуальні особливості компанії, пов'язані з організаційною структурою, цінностями, технологією, кадровим, науковим потенціалом і т.п. Все це вимагає відповідної адаптації маркетингового планування. Важливо мати на увазі, що навчання маркетингу ефективно тоді, коли формує не окремих професіоналів, а цілі команди керівників і працівників різних підрозділів, всіх рівнів управління компанією.

З метою удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Буковель» необхідно підвищити конкурентоспроможність компанії, шляхом проведення потужної рекламної компанії залучивши найпопулярніших вітчизняних телевізійних каналів (ICTV, 1+1, СТБ, Новий канал, ТЕТ, 2+2) та радіостанцій (Люкс FM, Наше радіо, Hit FM, Перець FM, Європа плюс) для реклами всього асортименту гірськолижних туристичних послуг.

Правильний вибір найбільш ефективних засобів передачі рекламного звернення ТОВ «Буковель» значною мірою визначить успіх усієї рекламної компанії. Від вірного рішення даної проблеми залежить, якої кількості потенційних клієнтів досягне даний сегмент туристичного ринку, наскільки сильним буде вплив на них, які суми будуть витрачені на рекламу і наскільки ефективними будуть ці витрати.

В період військового стану в Україні західні регіони залишаються найбільш безпечними, але при цьому відбувається значне зменшення

вітчизняної клієнтури за рахунок, частина клієнтів фінансово неспроможна скористатися гірськолижними послугами, інша категорія, категорія біженців, емігрувала в різні європейські країни, а найбільш активна категорія клієнтів призвана до лав ЗСУ. Враховуючі дані обставини, необхідно посилити маркетингові заходи щодо рекламування гірськолижних курортів перед іноземною аудиторією. Як ми знаємо іноземним клієнтам фінансова сторона не перешкода на шляху до засніжених вершин.

Необхідно посилити роботу з міжнародними партнерами для залучення іноземних інвестицій в туристичну галузь західного регіону в особливий період, що в свою чергу підтримає дану галузь, і буде стимулювати приведення гірськолижних послуг до міжнародних стандартів і виходу на світовий туристичний ринок. Дані заходи позитивно вплинуть на збільшення прибутку компанії ТОВ «Буковель» і на якість лижного відпочинку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акімов Д.І. Маркетингові алгоритми просування мистецького продукту на артринку. *Мистецтвознавчі записки*. 2023. Вип. 43. С. 19-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mz\\_2023\\_43\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mz_2023_43_5) (дата звернення: 17.03.2024).
2. Астратова Г. Сучасний споживач продовольчих товарів: Хто він? *Маркетинг*. 2009. №1. С. 13–26.
3. Астратова Г., Сьомін А. Маркетинг як інструмент споживчого ринку продовольчих товарів. *Маркетинг*. 2008. № 4. С. 54–59.
4. Бабух І.Б., Фень К.С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 93–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_186\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_18) (дата звернення: 02.03.2024).
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання-Прес, 2004. 645 с.
6. Биншток Ф. И. Ціноутворення / Ф. И. Биншток. – К.: Либідь, 2007. – 187 с.
7. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: ІВЦ Політехніка, 2003. 384 с.
8. Боєнко О.Ю. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 404–412.
9. Вачевський М.В., Долішній М.І., Скотний С.Г. Маркетинг для менеджера. Стрий: Просвіта, 2009. 139 с.
10. Вінічук І.М. Маркетингові напрямки розвитку інформаційних та телекомунікаційних послуг на ринку України. *Економіка і менеджмент культури*. 2018. №1-2. С. 52–63.
11. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.
12. Вялова Л.А. Особливості маркетингу театральних установ. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір: матеріали VII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. / М-во культ. України та інформ. політики ; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. ; Наук. тов. студ., асп.,*

- доктор. і молод. вч. (Київ, 02 листопада 2023 р.). Київ : НАКККіМ, 2023. С. 61–69.
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ: Лібра, 2008. 384 с.
14. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. Київ: Вища школа, 2004. 327 с.
15. Головач Н.М. Використання інноваційних маркетингових технологій у сфері культури. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 111–117.
16. Головач Н.М. Роль маркетингу в діяльності сучасних закладів культури. *Культура і сучасність*. 2023. № 1. С. 156–161. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis\\_2023\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2023_1_27) (дата звернення: 14.02.2024).
17. Гольцов А.В. Перспективи використання стратегічного маркетингу на підприємстві. *Маркетинг*. 2006. №2. С. 72–89.
18. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 128–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu\\_2021\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2021_2_17) (дата звернення: 21.02.2024).
19. Данченко О. Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проєктах : навч. посібник. Київ : КРОК, 2021. 236 с.
20. Жилінська О. І. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу / О. І. Жилінська, В. Є. Волошина. // *Бізнес Інформ*. – 2012. – №10. – С. 96–101.
21. Зозульов А.В. Сегментування ринку: навч. посібник. Харків: Студцентр, 2003. 232 с.
22. Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 27-29 квіт. 2023 р. / [ред. С. В. Ковальчук] ; ДНУ "Ін-т модернізації змісту освіти" [та ін.]. Хмельницький: Федорченко С. О. [вид.], 2023. 209 с.
23. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ, 2007. 160 с.

24. Каретіна К.О. Специфіка маркетингу музичної індустрії. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір*: матеріали VII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. / М-во культ. України та інформ. політики ; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. ; Наук. тов. студ., асп., доктор. і молод. вч. (Київ, 02 листопада 2023 р.). Київ : НАКККіМ, 2023. С.72–74.
25. Карпов В.Н. Вибір цільового ринку. *Маркетинг*. 2011. №3. С. 61–71.
26. Кисляк Б.М. Музичний маркетинг у сучасному суспільстві. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір* : матеріали VII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. / М-во культ. України та інформ. політики ; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. ; Наук. тов. студ., асп., доктор. і молод. вч. (Київ, 02 листопада 2023 р.). Київ: НАКККіМ, 2023. С. 61–63.
27. Коваль З. О. Аналіз ефективності цінових стратегій підприємств [Електронний ресурс] / З. О. Коваль. – 2009.–Режим доступу до ресурсу:  
[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2009\\_647/13.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2009_647/13.pdf)
28. Колесников О. В. Ціноутворення: Навч. посібник / О. В. Колесников. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 114 с.
29. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою політикою підприємства / Н. В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». –2011. – № 5 (50). – С. 231 – 234.
30. Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія / Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: Гордієнко Є. С. [вид.], 2022. 455 с.
31. Корж М.В. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02. Краматорськ, 2010. 463 арк.

- 32.Король О. Д. Основи туристського маркетингу / Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2021. - 139, [1] с.
- 33.Котлер Ф. Основи маркетингу: підручник. Київ: Науковий світ, 2023. 622 с.
- 34.Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг: загальний курс / переклад з англ. Київ: Наукова думка, 2022. 879 с.
- 35.Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2001. 336 с.
- 36.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2008. 152 с.
- 37.Кудла Н. С. Маркетинг туристичних послуг : навч. посібник. Київ: Знання, 2011. 351 с.
- 38.Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: Основи теорії та практики: навч. посібник / за заг. ред. В.В. Липучка. Львів: “Новий світ - 2000”; Магнолія плюс, 2003. 288 с.
- 39.Маркетинг майбутнього : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 17 листоп. 2022 р. / [заг. ред.: С. І. Гребінська, Н. І. Трішкіна] ; Хмельниц. облдержадмін. [та ін.]. Хмельницький: Цюпак А. А., 2022. 253 с.
- 40.Маркетинг у сфері культури та мистецтв / Ф. Кольбер [и др.]; пер. з другого англ. вид. С. Яринич ; наук. ред. пер. І. Безгін. Львів: Кальварія, 2004. 235 с.
- 41.Маркетинг у туризмі: навч. посібник / [Ю. Б. Забалдіна та ін.] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 631 с.
- 42.Маркетингове дослідження ринку туристичних послуг: монографія / Маргарита Лищенко [та ін.]. Суми: Університетська книга, 2023. 122 с.
- 43.Менеджмент, маркетинг і підприємництво : навч. посібник / [уклад. О. О. Трут та ін.]; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2023. 351 с.
- 44.Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: підручник. Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2012. 244 с.

- 45.Онищук Н. В. Стратегічний маркетинг в туризмі : навч. посібник / Держ. торг.-екон. ун-т, Вінниц. торг.-екон. ін-т. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 260 с.
- 46.Основи цифрової економіки : навч. посібник / А. І. Крисоватий [та ін.] ; Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 273 с.
- 47.Пилипчик В.П., Овнач О.Ф., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 264 с.
- 48.Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг. Київ: Вища школа, 2004. 256 с.
- 49.Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації: підручник. Київ: Іван Федоров, 2007. 400 с.
- 50.Промисловий маркетинг: підручник / під заг. ред А.О. Старостиної. Київ: Іван Федоров, 2007. 400 с.
- 51.Робул Ю. В. Теоретичні основи функціонування та розвитку маркетингових систем у цифровому маркетингу: монографія / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Дніпро : Журфонд, 2020. 315 с.
- 52.Скібинський С.В. Маркетинг. Ч.І. Львів, Місіонер, 2000. 640 с.
- 53.Сміт П.Р. Маркетинг комунікацій. Комплексний підхід / пер. з англ. Київ: Знання-Прес, 2003. 796 с.
- 54.Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія світового досвіду, українська практика: підручник /за ред. А.О. Старостиної. Київ: Знання, 2005. 764 с.
- 55.Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 327 с.
- 56.Стратегічний маркетинг: підручник / [О. І. Лабурцева та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі, д-ра екон. наук, проф., акад. НАПН України, заслуж. діяча науки і техніки України; Держ. торг.-екон. ун-т. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 247 с.
- 57.Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в

- умовах кризи / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 6. – С. 22 – 28.
- 58.Макконнель К. Р. Економика: принципи, проблема та політика. \Пер. с англ. 11-го видання. В 2 т. / К. Р. Макконнель, С. Л. Брю. – М: Республіка, 2008. – 399 с.
- 59.Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К.: Видавництво «Хімджест», 2008. — 720 с.
- 60.Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. ; ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. - К.: Навчально-методичний цент "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2005. - 422 с.
- 61.Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Косенков, Т. П. Прохорова та ін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. –528 с.
- 62.Маркетинг: принципи і стратегія : Підручник для ВНЗ: Пер.с англ. / Г. Ассель, Школа бізнеса Стерна. – М. : ИНФРА-М, 1999.
- 63.Маркетинг Підручник / Під ред. Романова А.Н. – М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
- 64.Маркетинг: Підручник для вузів / Під ред. Н.Д. Эриашвили, - 2-ге вид., – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007. – 623 с.
- 65.Скачко О. А. Маркетингова політика та її роль діяльності підприємства / О. А. Скачко, А. В. Кендюхов. // Реклама і маркетинг. – 2008. – №10. – С. 12–16.
- 66.Сусліков Л.М. Маркетинг в телекомунікаціях: навч. посібник для студентів Ужгород : Говерла, 2024. 226 с.
- 67.Строков В. А. Управління маркетингом для підприємства / В. А. Строков. – М.:Хорс., 2008. – 238 с.
- 68.Тохтамиш Т.О. Сила маркетингового плану: ключ до успіху у сучасному бізнесі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 82–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2023\\_185\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2023_185_17) (дата звернення: 19.03.2024).



- 69.Рижкова Т. Практика аналізу маркетингової політики / Т. Рижкова. // Управління компанією. – 2006. – №3.
- 70.Холодний Г.О., Шумська Г.М. Розвиток управління маркетингом на підприємствах : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 256 с.
- 71.Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2008. 120 с.
- 72.Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь. // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 64–68.
- 73.Шуміло О.С. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 93–97. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_185\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_185_19) (дата звернення: 23.02.2024).
- 74.Шуляк П. Н. Ціноутворення / П. Н. Шуляк. – М: ІНФРА-М, 2006. – 398 с.
- 75.Abell P.F., Hammond J.J. Strategic Market Planning : Problems&Analitical Approaches. Prentice Hall, Englenood eliffts, 2007. 720 с.
76. <https://tov.bukovel.com>

## ДОДАТКИ

*Таблиця 2*

### Характеристика видів маркетингу залежно від стану попиту на ринку

<b>Попит</b>	<b>Вид маркетингу</b>	<b>Завдання маркетингу</b>	<b>Інструменти маркетингу</b>
Негативний	Конверсійний	Повернути попит у протилежному напрямі	Нові види товарів, сервіс, стимулювання попиту
Відсутній	Стимулюючий	Розробити заходи для виклику або створення попиту	Інформаційна реклама, WOM-маркетинг, стимулювання збуту
Прихований	Розвиваючий	Виявити попит та знайти засіб його задоволення	Інноваційна товарна політика, реклама
Спадаючий	Ремаркетинг	Розробити комплекс заходів для поживлення попиту	Стимулювання збуту, зниження цін
Нерегулярний	Синхромаркетинг	Стабілізувати попит	Гнучка цінова політика, реклами
Повний	Підтримуючий	Попит відповідає можливостям фірми, необхідно його стабілізувати	Модифікація товарів, цін, збуту, просування
Надмірний	Демаркетинг	Знизити попит	Підвищення цін, обмежений випуск товарів, відсутність реклами
Нездоровий	Контрмаркетинг, або протидіючий	Ліквідувати попит	Підвищення цін, обмеження збуту, антиреклама, пропаганда

## Особливості маркетингової політики на різних стадіях розвитку ринку

Ознака (характеристика)	Ринок, що формується (емерджентний)	Ринок, що зростає	Зрілий ринок	Ринок, що скорочується
Потреби	Необхідно формувати	Зростаючі	Сформовані	Зникаючі
Попит(переважно)	Потенційний	Зростаючий	Повноцінний	Спадаючий
Товар	Новий	Набуває популярності	Широко відомий	Той, що застаріє
Рівень охоплення ринку	Концентрований нішовий	Масовий, товарно-диференційований, цільовий	Масовий, товарно-диференційований, цільовий	Масовий, Концентрований
Основні сегменти споживачів	Новатори	Ранні послідовники	Рання та пізня більшість	Консерватори
Принцип вибору маркетингових інструментів	Ексклюзивність	Привабливість для споживачів	Традиційність	Економічність
Принцип формування маркетингових інструментів	Інноваційність	Інформативність	Імітаційність	Зниження витрат
Завдання маркетингової політики	Формування попиту	Стимулювання попиту	Підтримка попиту	Пожвавлення попиту та отримання прибутку
Вид маркетингу (переважно)	Розвиваючий	Стимулюючий	Підтримуючий	Ремаркетинг

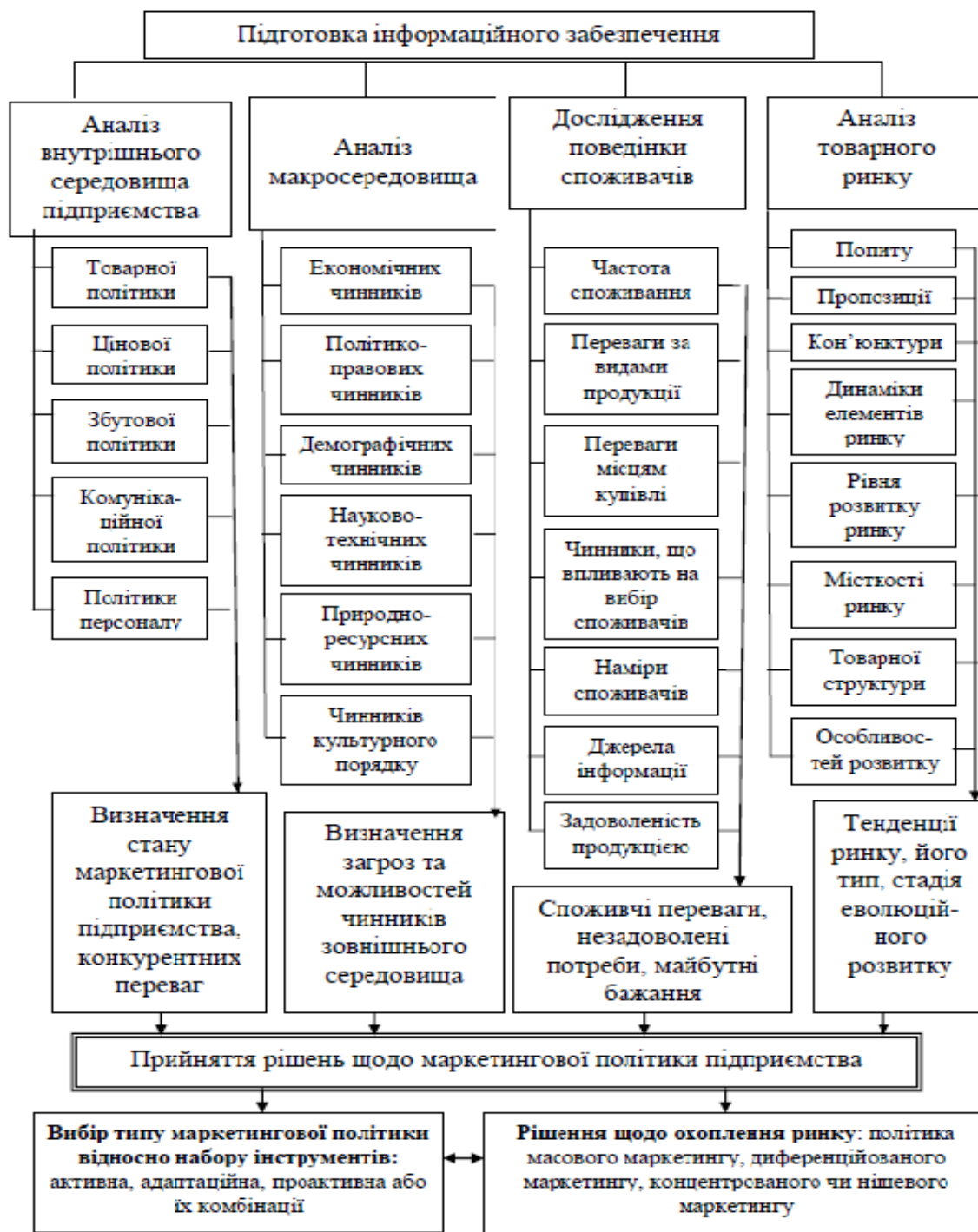


Рис 1. Складові інформаційного забезпечення під час формування маркетингової політики компанії

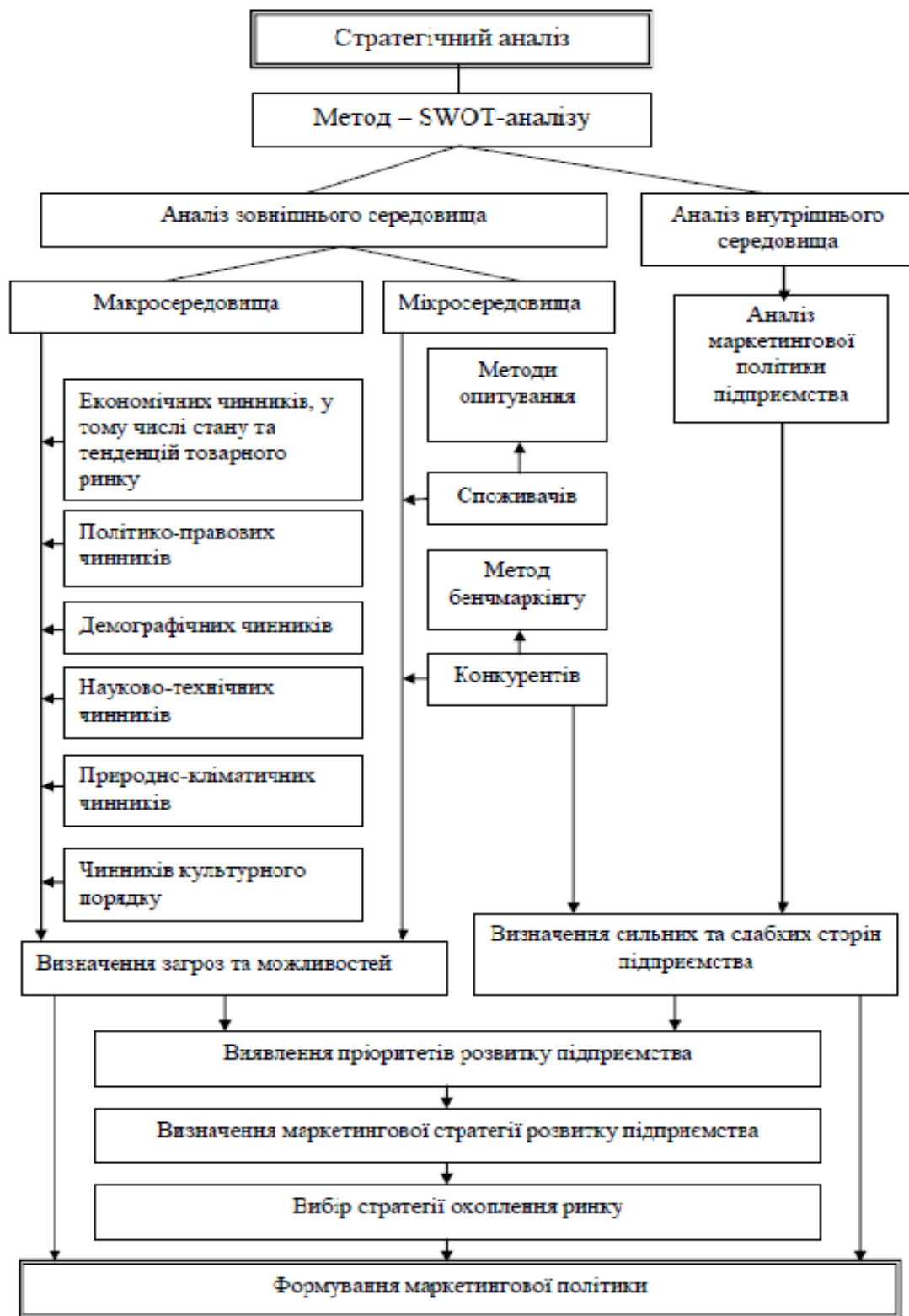


Рис. 2. Місце стратегічного аналізу у формуванні маркетингової політики

**Визначення характеристик бенчмаркінгу, таб. 4**

<b>Автор</b>	<b>Визначення бенчмаркенгу</b>
О. І. Жилінська, В. Є. Волошина [36]	Бенчмаркінг, як інструмент міжфірмового порівняння, об'єктивно та комплексно оцінює динаміку розвитку організації в контексті розвитку ринку; сприяє визначенню перспектив розвитку організації, формуванню стратегічних орієнтирів, створенню незаперечних конкурентних переваг на ринку та є важливою складовою
О. М. Шевченко[72]	Бенчмаркінг є маркетинговим інструментом впровадження результатів інноваційної діяльності задля вдосконалення бізнес-процесів, особливістю якого є орієнтація на досягнення підприємств-лідерів, що дозволяє отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду стратегічного аналізу
Н.В. Карпенко [29]	Бенчмаркінг – це впровадження у діяльність підприємства передових та кращих методів управління, які були ідентифіковані в процесі дослідження інших підприємств, що успішно працюють в такій же галузі.
А.В. Строков [67]	Бенчмаркінг – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства

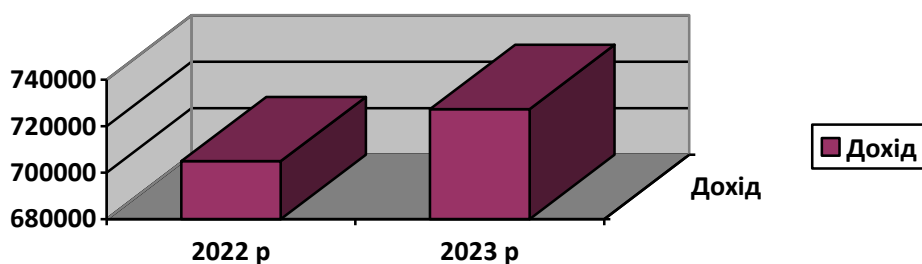
**Таблиця 2.1 Заклади харчування ГЛК ТОВ «Буковель»**

Характеристика місць	Кафе – бар	Ресторан	Колиба	Разом
Кількість місць у приміщенні	50	100	50	200
Кількість змін на 1 місце	3	3	3	
Лижники, обслужені у приміщенні	150	300	150	600
Кількість місць на терасах			30	30
Лижники, обслужені на терасах			90	90
Загальна к-сть обслужених лижників				830
Кількість лижників у піковий день				1050
Кількість необслужених лижників				220
Необхідні додаткові місця( при 3 змінах на 1 місце)				74

Таблиця 2.2. Основні показники доходів ТОВ «Буковель» за 2022 - 2023 роки

	За рік		Темпи росту (+,-)
	2022	2023	2022-2023рр
Дохід від реалізації послуг, тис.грн.	704898,0	727349,0	+22451,0
Податок на рекламу, тис.грн.	65,0	72,0	+ 7,0
Адміністративні витрати, тис.грн.	2650,0	2880,0	+ 230,0
Основні засоби, тис.грн.	377,1	347,5	
Активи, тис.грн.	3187514,0	3507849,0	+ 320335,0
Зобов'язання, тис.грн.	816910,0	1054063,0	+ 237153,0
Чистий прибуток(виручка) від реалізації продукції (товарів, робі, послуг), тис.грн.	905541,0	83183,0	- 822358,0
Кількість працівників, осіб.	324,0	309,0	- - 15,0

Діаграма 1.

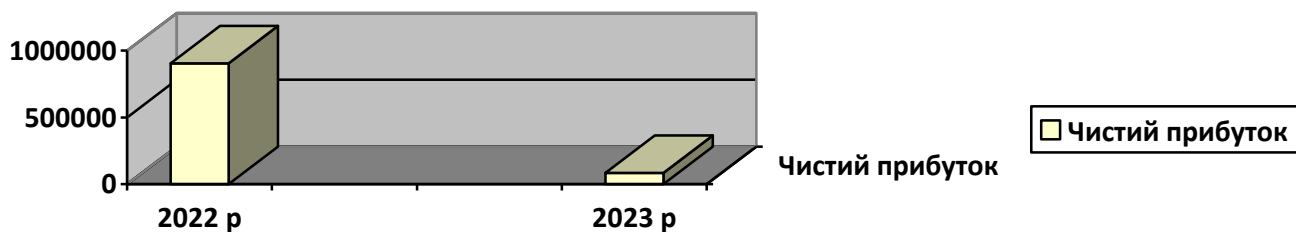




Таблиця 2.3. Аналіз формування чистого прибутку ТОВ «Буковель» за 2022 - 2023 роки

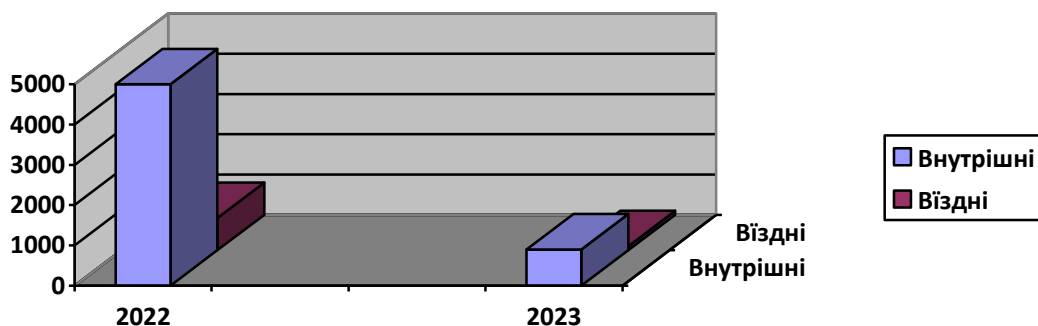
	За рік		Темпи росту (+,-)
	2022	2023	2022-2023pp
Дохід, тис.грн.	704898,0	727349,0	+22451,0
Витрати, тис.грн.	634408,2	644166,0	+ 9757,8
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1207388,0	110910,7	+ 3522,7,0
Податок на прибуток, тис.грн.	301847,0	27727,7	- 274119,3
Чистий прибуток, тис.грн.	905541,0	83183,0	- 822358,0

Діаграма 2.



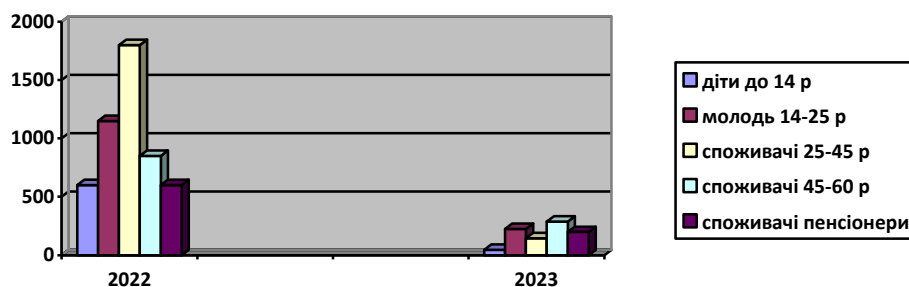
Діаграма 2. Чистий прибуток компанії за 2022-2023 pp.

Діаграма .3



Порівняльна Діаграма 3 географічного сегментування свідчить про різке скорочення відвідувачів гірськолижного курорту у 2023 році в порівнянні з 2022 роком у зв'язку з військовим станом.

Діаграма 4.



Діаграма 4. Динаміка туристів ТОВ «Буковель» при здійсненні сегментації туристичного ринку

**Зовнішні можливості і погрози ТОВ «Буковель»**

<b>Можливості</b>	<b>Погрози</b>
Впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту;	Посилення конкуренції;
Підвищення оборотності коштів;	Скачки курсів валют;
Залучення додаткового капіталу за рахінок кредитів та інвестицій;	Зниження рівня життя населення;
Можливість підвищення рентабельності послуг за рахунок скорочення собівартості послуг;	Зростання темпів інфляції;
Вдосконалення туристичних технологій;	Зростання податків і мит;
Стійкий попит на послугу;	Пониження рівня цін;
Зниження цін на матеріали і обладнання;	Державна економічна політика;
Поліпшення рівня життя населення;	Законодавчо посилювання податкового навантаження;
Вдосконалення управління;	Зміна туристичних вподобань;
Впровадження в нових сегментів ринку;	Поява принципово нової послуги.
Невдала поведінка конкурентів;	
Направлення політики компанії на розвиток туристичних послуг.	Форс-мажорні обставини (військовий стан)

## Сильні і слабкі сторони ТОВ «Буковель»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика частка ринку;	Велика кількість конкурентів;
Великий асортимент послуг;	Невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів;
Широка мережа послуг;	Наявність конкурентів з більш привабливими пропозиціями, але на застарілих технологіях;
Розмаїття туристичних пропозицій;	Зменшення попиту;
Достатня популярність;	Орієнтація компанії тільки на існуючий контингент;
Порівняно високий рівень рентабельності послуг;	Відсутність власних розробок ;
Імідж на ринку;	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень;
Фокусування на споживачів;	Слабкість в створенні нових видів послуг.
Цінова перевага на зовнішньому ринку;	
Високий контроль якості;	
Висока кваліфікація працівників;	
Система розвитку та навчання персоналу.	

## SWOT-таблиця компанії ТОВ «Буковель»

	<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно невеликий штат компанії.</li> <li>2. Молодий і перспективний колектив.</li> <li>3. Гнучка політика керівництва.</li> <li>4. Розмаїття і порівняно недорогі послуги.</li> <li>5. Хороша репутація у клієнтів.</li> <li>6. Лідерство на внутрішньому ринку</li> <li>7. Позитивний імідж</li> <li>8. Компетентне керівництво та значний досвід роботи</li> <li>9. Висока (світова) якість послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Брак власного обладнання і устаткування.</li> <li>2. Відсутність власних розробок</li> <li>3. Відсутність єдиного комплексу послуг.</li> <li>4. Додаткові технологічні витрати.</li> <li>5. Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії.</li> <li>6. Більш високі витрати ніж у конкурентів.</li> </ol>
	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту послуг</li> <li>2. Вихід на міжнародні ринки.</li> <li>3. Можливість підвищення рентабельності послуги за рахунок скорочення собівартості;</li> <li>4. Направлення політики компанії на розвиток ринкових відносин</li> <li>5. Невдала поведінка конкурентів</li> <li>6. Вільний вхід на ринок</li> <li>7. Поліпшення рівня життя населення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза високих темпів інфляції</li> <li>2. Посилення конкуренції</li> <li>2. Спад туризму</li> <li>3. Поява нових конкурентів</li> <li>4. Збільшення цін на обладнання і устаткування</li> <li>5. Зростаючий конкурентний тиск</li> <li>6. Зниження репутації</li> <li>7. Банкрутство</li> </ol>

Таблиця 8.

**Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Буковель»**

Чинники середовища	Важливість для туристичної галузі	Вплив на компанію	Спрямованість впливу	Міра Важливості
Економічні	3	3	-1	-6
Політичні	3	2	-1	-4
Ринкові	2	3	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	3	+1	+4
Міжнародні	1	3	+1	+ 1
Соціальні	1	2	+1	+ 1
Форс-мажорні (військовий стан)	3	3	-1	+6

Таблиця 9.

## Мікросередовище потенціалу ТОВ «Буковель»

Компоненти управління	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент компанії					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації				+	
збутова мережа				+	
стимулювання реклами			+		
робота за послугами			+		
політика ціноутворення					+
3. Кадри					
вік				+	
кваліфікація				+	
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість				+	
ліквідність, платоспроможність			+		
оберненість			+		
рентабельність		+			



Рис. 3.1. Організація служби маркетингу ТОВ «Буковель».